
ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

Časopis za poslovnu ekonomiju, bizniz i menadžment, komunikologiju
god 2. broj 2/2008.

Izdavač:

Univerzitet za poslovni inžinjering i menadžment Banja Luka

Jovana Dučića 25, 78000 Banja Luka, BiH

Tel: +387 51 214-805; Tel/fax: +387 51 214-807

E-mail: info@univerzitetpim.com

Izdavački savjet:

prof. dr Jasmin Komić, mr Marijana Mladenović, Ljubiša Mladenović, prof. dr Žarko Pavić, prof. dr Jožko Peterlin, prof. dr Kostadin Pušara, prof dr Marko Rajčević, prof. dr Davor Savin, prof. dr Dragoljub Stojanov, mr Miloš Šolaja, akademik prof. dr Boris Tihi, mr Fuad Turalić, prof. dr Radovan Vukadinović

Redakcija:

prof. dr David Dašić, doc. dr Ilija Džombić, prof. dr Lidija Čehulić-Vukadinović, doc. dr Željko Kovačević, prof. dr Najil Kurtić, mr Marijana Mladenović, prof. dr Žarko Pavić, mr Biljana Rađenović, prof. dr Besim Spahić, mr Miloš Šolaja, prof dr Zorica Tomić

Glani i odgovorni urednik:

prof. dr Žarko Pavić

Urednik:

mr Miloš Šolaja

Lektor:

Smiljana Antonić

Lektor za engleski jezik:

Lidija Dangubić

Klasifikacija članaka prema UDK

Dizajn korica:

Jelena Mladenović

Štampa:

GRAFID, Banja Luka

Za štampariju:

Branislav Ivanković

TIRAŽ: 500

Godišnje izlaze dva broja časopisa

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

Godina II, Vol. I, broj 2

Banja Luka, septembar 2008.

SADRŽAJ

DEFINISANJE TEHNOLOŠKE STRATEGIJE U FUNKCIJI RAZVOJA PREDUZEĆA <i>Prof. dr Gordana Kokeza Prof. dr Božidar Stavrić</i>	7
GEOGRAFIJA I EKONOMIJA: MEĐUZAVISNOST I AUTARHIJA <i>Prof. dr Boris Tihi.....</i>	15
RADNI STILOVI I NAČIN RUKOVOĐENJA <i>Mirjana Franceško; Branislav Kosanović; Jelena Matanović</i>	21
POLITIČKE ELITE U SOCIJALNOJ TRANSFORMACIJI - OD KOLEKTIVISTIČKOG KA LIBERALNO- DEMOKRATSKOM ETOSU: Sedam poglavlja jedne zajedničke povesti <i>Prof. dr Duško Radosavljević</i>	38
PASIVNE I AKTIVNE POLITIKE NA TRŽIŠTU RADA <i>Mr Rajko Macura.....</i>	58
STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA <i>Mr Emin Dubravić</i>	78
EVROATLANTSKI ODNOSI I JUGOISTOK EVROPE: REGIONALNA SARADNJA KAO ETAPA KA UJEDINJENOM KONTINENTU <i>Mr sc. Miloš Šolaja</i>	89
ODNOSI S MEDIJIMA IZMEĐU TEORIJE I PRAKSE <i>Mr sc. Ljubomir Zuber.....</i>	109

SAVREMENE PARADIGME MARKETING PROCESA I NJIHOV UTICAJ NA OBLIKOVANJE POTROŠAČKOG DRUŠTVA <i>dr sci. Ostoja Barašin</i>	119
<i>TV INTERVJU</i> <i>Dr Vesna Zuber</i>	133

DEFINISANJE TEHNOLOŠKE STRATEGIJE U FUNKCIJI RAZVOJA PREDUZEĆA

Prof. dr Gordana Kokeza Prof. dr Božidar Stavrić

Rezime

Tehnologijom, kao jednim od najbitnijih faktora razvoja, preduzeće može upravljati i transformisati ga iz opasnosti u šansu za svoj poslovni uspeh. Zato rešavanje problema tehnološkog razvoja zahteva strategijski pristup. U ovom radu proučavaće se proces upravljanja tehnološkim razvojem preduzeća preko formiranja njegove tehnološke strategije. Tehnološka strategija preduzeća predstavlja integralni deo njegove globalne razvojne strategije i definiše se kao dugoročno opredeljenje preduzeća prema mestu i ulozi tehnologije u poslovanju preduzeća. Sam postupak formiranja tehnološke strategije proučavaće se kroz strategijsku analizu i kroz definisanje tehnološke strategije. Istraživanje je pokazalo da osnovu formiranja tehnološke strategije treba da čini skup dugoročnih ciljeva preduzeća, sveukupni potencijal preduzeća kao i zahtevi okruženja. Od delovanja navedenih faktora zavisi da li će se preduzeće opredeliti za strategiju samostalnog tehnološkog razvoja, za kupovinu gotovih tehnoloških rešenja putem transfera ili za kombinaciju ova dva vida. Formiranje strategije tehnološkog razvoja zaokružuje se procesom procene valjanosti odabrane tehnološke strategije. Dati proces treba da se zasniva na adekvatnim, pouzdanim informacijama na osnovu kojih se porede ostvareni sa očekivanim rezultatima. Najvažniji pokazatelj valjanosti odabrane tehnološke strategije jeste njen doprinos ostvarivanju dugoročnih razvojnih ciljeva preduzeća.

Ključne reči: preduzeće, upravljanje, tehnološki razvoj, tehnološka strategija, poslovni uspeh

Na današnjem stepenu privredne razvijenosti tehničko-tehnološki progres i uvođenje i primena savremene tehnologije u procesu reprodukcije, predstavljaju jedan od dominantnih razvojnih faktora preduzeća. Privredni subjekti koji teže da zadrže i poboljšaju svoju konkurentsku poziciju moraju sistematski i kontinuirano da prate i primenjuju nova tehničko-tehnološka rešenja u skladu sa sopstvenim mogućnostima i zahtevima okruženja. Jer, kako kaže Gete: »*Non progredi est regredi*«, (»Ne napredovati znači nazadovati«).

Tehnologija je jedan od elemenata kompleksnog okruženja preduzeća, ali sa veoma izraženim i često presudnim uticajem. Tehnološki razvoj u preduzeću može imati različit značaj u zavisnosti od toga kako se ekonomski subjekt prema njemu odnosi. Ukoliko privredni subjekt odgovarajućim aktivnostima uoči i anticipira tehnološke promene i, u skladu s tim, prilagodi sopstvenu organizacionu strukturu i obim proizvodnje, tehničko-tehnološki progres za njega će biti propulzivni faktor razvoja. Međutim, svako zanemarivanje, izlovanje i izbegavanje tehničko-tehnoloških promena nužno će dovesti do usporavanja razvoja, stagniranja i, u krajnjem slučaju, prestanka funkcionisanja preduzeća.

Budući da tehnologija uzrokuje i omogućava bitne strategijske promene kako na nivou privrede kao celine, tako i na nivou preduzeća kao osnovnog ekonomskog subjekta, za njen razvoj i primenu neophodan je strategijski pristup. U tom smislu, u radu će se proučavati karakteristike strategije tehnološkog razvoja preduzeća, strategijska analiza i definisanje same tehnološke strategije u funkciji efikasnog upravljanja ovim procesom.

1. STRATEGIJSKI PRISTUP TEHNOLOŠKOM RAZVOJU

Globalno gledano, tehnološka strategija preduzeća može se definisati kao dugoročno opredeljenje preduzeća prema mestu i ulozi tehnologije u njegovom poslovanju. Kao takva, tehnološka strategija jeste bitan element ukupne razvojne strategije preduzeća i treba da odgovore na sledeća pitanja:

- koje tehnologije preduzeće treba da razvija
- da li treba nastojati da se ostvari tehnološko vođstvo u tim delatnostima
- kakve su mogućnosti prodaje tehnologije?

Tehnološka strategija može da se definiše i mnogo šire, kao aspekt strategije preduzeća koji se odnosi na eksploraciju, razvoj i održavanje ukupnog znanja i sposobnosti preduzeća i to u dužem periodu.

Kontinuelno praćenje i analiza tekućih tehnoloških promena jeste preduslov stvaranja odgovarajuće osnove za donošenje strategijskih odluka. Realnost date osnove utoliko je značajnija ukoliko se ima u vidu da će se posledice danas donesenih odluka ispoljiti u budućnosti. Strategijske odluke ne smeju se donositi retroaktivno, već proaktivno, što podrazumeva anticipiranje uslova u kojima će se ispoljiti njihovi efekti.

Donošenju strategijskih odluka mora da prethodi detaljna analiza prošlog poslovanja, ocena sadašnjeg stanja i prognoza budućih kretanja u domaćem i međunarodnom okruženju. Veoma je bitno da preduzeće, prilikom formulisanja svoje tehnološke strategije uspostavi ravnotežu između sopstvenih mogućnosti i zahteva okruženja.

Utvrdjena strategija tehnološkog razvoja treba da bude u skladu sa:

- dugoročnim razvojnim ciljevima preduzeća
- sveukupnim potencijalom preduzeća
- okruženjem preduzeća.

Blagovremeno utvrđena ocena uticaja tehnoloških promena kao i blagovremeno formulisanje adekvatne strategije tehnološkog razvoja imaju znatan uticaj na mesto, ulogu i perspektivu preduzeća u njegovom okruženju.

Proces formiranja tehnološke strategije započinje strategijskom analizom, a zatim sledi definisanje strategije po određenim fazama i po pojedinim segmentima primenljivog tehnološkog znanja.

2. PROCES STRATEGIJSKE ANALIZE

Strategijska analiza predstavlja osnovu donošenja tehnološke strategije i uključuje analizu događanja u prošlosti, ocenu postojeće pozicije preduzeća u okruženju, kao i predviđanje budućeg toka događaja na domaćoj i međunarodnoj sceni.

Strategijska analiza obuhvata analizu: tehnološkog potencijala datog preduzeća (a) i analizu ekonomskog i ukupnog društvenog okruženja (b).

- Analiza sopstvenog tehnološkog potencijala predstavlja početni korak donošenja tehnološke strategije. Pod tehnološkim potencijalom preduzeća podrazumeva se skup svih materijalnih i nematerijalnih vidova tehnologije (znanja, umeća, iskustva, opreme, aparatura itd.) kojima u datom momentu preduzeće rasplaze. U procesu donošenja tehnološke strategije naophorno je da preduzeće prethodnom analizom precizno utvrdi svoj tehnološki potencijal. To podrazumeva poznavanje krivih životnog ciklusa različitih vrsta tehnologije, iz kojih se dosta precizno može zaključiti u kojoj fazi svog razvoja se nalaze pojedine vrste tehnologije. Na osnovu toga, moguće je anticipirati promene i, u skladu s tim, preuzeti odgovarajuće investicione aktivnosti. Tako, na primer, u bazne tehnologije treba investirati dok su još u fazi rasta. Međutim, u ključne tehnologije treba investirati kada su one preduslov sticanja konkurentske prednosti, dok u dolazeće tehnologije treba da se investira kada je promena tehnološke strategije neophodna i poželjna. Efikasna analiza sopstvenog tehnološkog potencijala, u smislu poznavanja limita raspoloživih tehnologija, svih pravaca njihove primene, sposobnosti i mogućnosti njihovog razvoja, mogućnosti prodaje, neophodnosti njihove zamene, jeste osnova donošenja ispravnih strategijskih odluka. Cilj ove analize jeste da se utvrdi koliko je postojeći tehnološki potencijal usaglašen sa razvojnim ciljevima preduzeća, kao i da se, na osnovu toga, preuzmu odgovarajuće aktivnosti na njegovim promenama i usklađivanjima sa dugoročnim ciljevima.

- Strategijska analiza je kompleksan proces i sastoji se od analize:

- tehnološkog okruženja
- konkurenata
- tržišta
- institucionalnog okruženja.

Analiza tehnološkog okruženja podrazumeva da preduzeće, pored analize sopstvene tehnologije, mora da prati i kretanja u drugim tehnologijama iste ili slične namene, a posebno u onim područjima tehnologija koje mogu u perspektivi zauzeti značajno mesto u poslovanju preduzeća. Na osnovu analize tehnološkog okruženja, koja podrazumeva kako analizu postojeće situacije tako i predviđanje budućih tehnoloških promena, ekonomski subjekt definiše svoje mesto i planira svoje akcije u sferi tehnološkog razvoja.

Analiza konkurenata podrazumeva pažljivo proučavanje postojećih i planiranih akcija preduzeća koja se bave istom ili sličnom delatnošću i koja na bilo koji način mogu ugroziti tržišnu poziciju našeg preduzeća. Analiza konkurenata veoma je bitna jer odатle veoma često dolaze impulsi za buduće tehnološke promene koje ekonomski subjekt treba na vreme da otkrije i da adekvatno reaguje na njih.. Osim toga, na osnovu ove analize preduzeće može da oceni svoju sadašnju konkurentsku poziciju, kao i da proceni sopstvene realne mogućnosti za sticanje konkurenčkih prednosti u budućnosti.

Tržišna analiza treba da odgovor na pitanje u kojoj meri postojeća tehnologija omogućava ostvarivanje tržišnih ciljeva preduzeća. Usaglašenost tehnologije sa tržišnim zahtevima ne može se posmatrati samo u datom vremenskom preseku već je potrebno uzeti u obzir perspektivu, koja podrazumeva kako promene na strani tehnologije tako i promene na strani tržišta. Ukoliko postojeći tehnološki potencijal ne može da odgovori budućim tržišnim zahtevima i poslovnim ciljevima, preduzeće je primorano da izvrši odgovarajuće tehnološke promene.

Analiza institucionalnog okruženja takođe zauzima značajno mesto u okviru strategijske analize, posebno u promenljivim uslovima privređivanja. Na osnovu poznavanja institucionalnih uslova, (misli se, pre svega, na pravnu regulativu, različite odredbe, propise itd.), preduzeće može da predviđa prepreke kao i da sagleda šanse u svom poslovanju. Ovo je posebno bitno u promenljivim uslovima privređivanja, čime se značaj praćenja, analize i poznavanja tih uslova povećava.

3. DEFINISANJE TEHNOLOŠKE STRATEGIJE

Pošto je izvršilo analizu postojećeg tehnološkog potencijala, odredilo tehnologije koje su ključne za njegov budući razvoj, definisalo svoju postojeću i željenu poziciju na tržištu, kao i sagledalo sopstvene mogućnosti da ostvari

postavljene ciljeve, preduzeće pristupa definisanju svoje tehnološke strategije. Sam proces definisanja tehnološke strategije sastoji se iz sledećih koraka:

- određivanje tehnologija i podtehnologija u lancu vrednosti koje su značajne za poslovanje preduzeća,
- određivanje tehnologija u drugim granama koje bi mogle imati određeni značaj za buduće poslovanje preduzeća,
- određivanje novih tehnologija potrebnih za ostvarivanje strategijskih ciljeva preduzeća,
- predviđanje budućih tehnoloških promena koje bi mogle imati uticaj na strategijsku poziciju preduzeća,
- definisanje tehnologija kojima preduzeće već raspolaže ili koje može samo da kreira, kao i tehnologija koje preduzeće treba da pribavi od drugih ekonomskih subjekata,
- procenjivanje ekonomске snage preduzeća sa stanovišta mogućnosti ostvarivanja strategijskih ciljeva,
- izbor tehnološke strategije,
- preuzimanje odgovarajućih mera da bi se izabrana strategija što efikasnije realizovala.

Globalno gledano, tehnološka strategija preduzeća može se raščlaniti na četiri segmenta, i to na strategiju:

- pribavljanja
- korišćenja
- razvoja
- prodaje tehnologije.

Strategija *pribavljanja* tehnologije jeste proces iznalaženja dugoročno optimalne kombinacije sopstvenih i kupljenih tehnoloških rešenja u skladu sa strategijskim ciljevima preduzeća i u skladu sa životnim ciklusom tehnologije.

Strategija *korišćenja* tehnologije podrazumeva definisanje načina eksploatacije određene tehnologije u poslovanju preduzeća.

Strategija *razvoja* tehnologije predstavlja dugoročno opredeljenje preduzeća da datu tehnologiju tokom njenog korišćenja unapređuje, poboljšava i usavršava, što podrazumeva raspoloživost odgovarajuće istraživačko-razvojne, kadrovske i finansijske osnove.

Strategija *prodaje* tehnologije jeste dugoročno opredeljenje preduzeća da svoju razvijenu ili usavršenu kupljenu tehnologiju prodaje drugima, čime se na tržištu javlja ne samo kao kupac već i kao prodavac tehnologije.

Preduzeće neće nužno morati da se opredeli za sve četiri navedene strategijske opcije, već treba da izabere onu kombinaciju strategijskih opcija koja je za njegove uslove i ciljeve optimalna. Ukoliko je preduzeće sposobno

da stvori novu vrednost za kupca, to će mu omogućiti ostvarivanje povoljnije tržišne pozicije.

Budući da je tehnologija veoma promenljiva kategorija i da preduzeće posluje u veoma promenljivom okruženju, jednom formirana tehnološka strategija nije konačna, već je takođe podložna promenama u skladu sa uslovima poslovanja. Naime, tokom vremena menjaju se uslovi ne samo u neposrednom okruženju poslovne aktivnosti preduzeća već i u celoj privrednoj grani, odnosno u privredi kao celini. U skladu s tim, izabrana tehnološka strategija utoliko je efikasnija ukoliko više uvažava date promene i ukoliko više doprinosi usaglašavanju mogućnosti preduzeća sa njegovim dugoročnim ciljevima.

Efikasna tehnološka strategija podrazumeva da postoji nekoliko strategijskih opcija. Koja strategijska opcija će se primeniti u konkretnoj situaciji zavisiće od konkretnog sleda događaja. Ovo je posebno značajno za savremene, turbulentne uslove poslovanja i za preduzeća koja primenjuju visoke tehnologije. U ovom slučaju koristi se metoda scenarija kao metoda predviđanja, koja kao rezultat ima i različite varijante tehnološke strategije.

Valjanost odabране tehnološke strategije utvrđuje se na osnovu procene njene uspešnosti. Da bi se postupak procene obavio neophodno je da preduzeće raspolaže adekvatnim, pouzdanim informacijama. Na osnovu njih porede se ostvareni sa očekivanim rezultatima. Ukoliko je u nekom segmentu poslovanja došlo do znatnog odstupanja na štetu ostvarenih rezultata, preduzeće treba da preduzme korektivne akcije u onoj oblasti u kojoj leži uzrok tih odstupanja. Pri tome, ocena uspešnosti tehnološke strategije može da se vrši periodično, (na primer posle godinu dana) ili kontinuelno. Druga metoda daleko je efikasnija (ukoliko je moguća i isplativa).

Procena valjanosti primenjene tehnološke strategije vrši se samo u slučaju da su ispunjena tehnološka predviđanja od kojih se pošlo prilikom njenog formulisanja. Globalni i najvažniji pokazatelj valjanosti odabранe tehnološke strategije jeste njen doprinos ostvarivanju strategijskih ciljeva preduzeća.

Za klij u č a k

Na današnjem stepenu privredne razvijenosti tehničko-tehnološki progres i uvođenje savremenih tehnoloških rešenja u proces reprodukcije predstavlja jedan od dominantnih razvojnih faktora preduzeća. Privredni subjekti koji teže da zadrže i poboljšaju svoju konkurenčku poziciju moraju sistematski i kontinuirano da prate i primenjuju nova tehničko-tehnološka rešenja i to u skladu sa sopstvenim mogućnostima i zahtevima okruženja. Budući da tehnologija uzrokuje bitne strategijske promene kako na nivou privrede kao celini tako i na nivou preduzeća kao osnovnog ekonomskog subjekta, za njen razvoj i primenu neophodan je strategijski pristup. Tehnološka strategija predstavlja integralni deo ukupne strategije preduzeća i treba da bude u skladu

sa: dugoročnim razvojnim ciljevima preduzeća, sveukupnim potencijalom preduzeća kao i u skladu sa zahtevima okruženja. Donošenje tehnološke strategije jeste kompleksan proces koji, pored ostalog, uključuje strategijsku analizu i samo definisanje konkretnе tehnološke strategije. Strategijska analiza podrazumeva analizu događanja u prošlosti, ocenu postojeće pozicije preduzeća u okruženju kao i predviđanje budućeg toka događaja na domaćoj i međunarodnoj sceni. Definisanje konkretnе tehnološke strategije podrazumeva preciziranje konkretnih načina kreiranja, upotrebe, razvoja, pribavljanja i prodaje tehnologije u preduzeću. Valjanost odabrane tehnološke strategije utvrđuje se na osnovu procene njene uspešnosti, a najbolji pokazatelj jeste doprinos odabrane strategije ostvarivanju dugoročnih razvojnih ciljeva preduzeća.

L i t e r a t u r a

- [1] Milisavljević, M., Senić, R., Janošević, S., *Inovacije i tehnološka strategija* preduzeća, Ekonomski fakultet, Beograd, 1993.
- [2] Stavrić, B., Kokeza, G., *Upravljanje poslovnim sistemom*, Tehnološko-metalurški fakultet, Beograd, 2002.
- [3] Stavrić, B., Stamatović, M., Kokeza, G., *Osnovi menadžmenta - za inženjere*, Elektrotehnički fakultet, Beograd, 2005.
- [4] Sutton, J., *Technology and Market Structure*, The MIT Press, Cambridge, London, 1998.
- [5] Twiss, B., Goodbridge, M., *Managing Technology for Competitive Advantage*, Pitman, London 1989.

Summary

Technology is one of the most important factors for a company development. By managing that process, company can turn it into its chance for the growth and business success. Strategic approach is needed to solve the problem of technological development. The main subject of this paper is how to manage the process of a company technological development. The strategy of the company technological development is integrative part of its global development strategy and it can be determined as a long term attitude to technology position and role in business. In this paper technological strategy is studied in two steps: strategic analysis and definition of technological strategy. Long term goals, whole company capacity and development needs have the basic importance for the definition of technological strategy. Depending on these needs, enterprises can choose one of the possibilities: independent technology development, transfer of technology and combination of these solutions. The circle of technological development definition ends with the evaluation of strategy of technological development. This process requires

suitable information. The most important indicator for the value of technological strategy is its contribution to realization of the company long term goals.

Key words: *company, management, technological development, technological strategy, business success*

GEOGRAFIJA I EKONOMIJA: MEĐUZAVISNOST I AUTARHIJA

prof. dr Boris Tihi

Sažetak

Jasno je da je osnovni cilj svih regionalnih integracija, kao što su EU, NAFTA i druge, povezivanje geografije i ekonomije. Širenje tržišta u geografskom smislu donosi brojne prednosti.

Međuzavisnost užih regiona koji ulaze u šire integracije se povećava i dovodi do dodatnih ekonomskih efekata. U tim užim regionima se smanjuju tendencije ka autarhičnosti.

Cilj mog rada je da pomoći primjera dezintegracije bivše Jugoslavije i mogućnosti ekonomske reintegracije njenih dijelova potvrđim hipotezu o prednostima širenja tržišta, uz povećanje međuzavisnosti i smanjenje autarhičnosti užih regiona.

Ključne riječi: regionalizam, integracije, međuzavisnost

1. Različitost teoretskih pristupa regionalizaciji

Teoretski osnov kojim će se poslužiti kao podrškom za potvrdu moje hipoteze predstavljaju različiti koncepti regionalizacije i njihov uticaj na ekonomski razvoj. Pošto je tri grupe koncepcija koje su prepoznatljive u tom smislu, a to su negeografska, geografska i ekonomsko-geografska.

Negeografski koncepti regionalizacije u prvi plan stavlju administrativne, historijske, tehničke i druge slične kriterije regionalne organizacije prostora.

Geografski koncepti regionalizacije u prvi plan stavlju geografske kriterije koji su veoma raznovrsni i teorijski konzistentno elaborirani.

Ekonomsko-geografski koncept regionalizacije podrazumijeva znatno kompleksniji pristup u izboru većeg broja raznovrsnih, kako ekonomskih, tako i geografskih kriterija.

Složenost, izražena dinamika i uvjetovanost savremenih procesa društveno-ekonomskog razvoja, objektivno ne može da artikulira jednostrane, pojednostavljene i necjelovite koncepte regionalnog razvoja. Zbog toga se i koncept nodalno-funkcionalne regionalizacije, kao najsloženiji i najcjelovitiji, najviše istražuje, modelira i u praksi aplicira.

Ovaj koncept regionalizacije, u odnosu na druge, najrealnije odražava svu složenost savremenog svjetskog razvoja koga, prije svega, karakterizira visoka uvjetovanost i međusobna ovisnost, bez obzira na državne granice, i skoro da se u današnje vrijeme javlja kao nezamjenljiv model u struktuiranju prostora na regionalnim osnovama.

Upravo koncept nodalno-funkcionalne regionalizacije je značajno poremećen u slučaju dezintegracije bivše Jugoslavije i vještačke političke podjele unutar sadašnje države Bosne i Hercegovine.

Prije dezintegracije Jugoslavije, ova zemlja je predstavljala region u kojem su geografija i ekonomija bile u skladu i u kome je međuzavisnost, između užih regionala bila izrazito velika.

Kolika je bila međuzavisnost između regija unutar Jugoslavije, najbolje se vidi na primjeru Bosne i Hercegovine, kao jedne od njenih šest užih regija(republika).

Razmjena GDP Bosne i Hercegovine sa njenim okruženjem u 1990. godini, (posljednja normalna predratna godina u poslovnom smislu) vidi se u sljedećoj tabeli:

Tabela 1.

Razmjena GDP Bosne i Hercegovine sa njenim okruženjem u 1990. godini

	Mld US\$	%	Ukupna razmjena
GDP	10,33	100,00	%
“Izvoz” u druge republike ex-Jugoslavije	5,62	57,33	80,1
Izvoz van ex-Jugoslavije	2,3	22,77	

U 1990 . godini ostvaren je trgovački deficit u razmjeni sa inozemstvom van ex-Jugoslavije u iznosu od 0,5 milijardi US\$ ili 4,8% GDP.

Razmjena 80% GDP sa ukupnim okruženjem, a 57% GDP sa republikama ex-Jugoslavije navodi na zaključak da je BiH visoko ovisna o izvozu i da se radi o izuzetno visokim procentima koji su nedostizni u uvjetima dezintegracije.

2. Ekonomске posljedice dezintegracije regionala bivše Jugoslavije

Bivša Jugoslavija je kao cjelina imala do 1990. godine brojne ekonomski prednosti u odnosu na sve ostale zemlje komunističkog političkog sistema.

Konkretnе posljedice navedenih prednosti su bile znatno bolje ekonomski performanse bivše Jugoslavije u odnosu na sve ostale komunističke zemlje i viši nivo životnog standarda njenog stanovništva.

Nisu, međutim, samo navedene prednosti ekonomskog sistema bile uzrok tome, nego i veličina tržišta i komplementarnost njegovih užih regija , odnosno bivših republika.

Poznati ekonomista iz Hrvatske, Branko Horvat, koji je jedan od prvih pristalica ekonomske integracije istočne Evrope, takođe je u svojim radovima ubjedljivo dokazivao sve prednosti sistema i tržišta bivše Jugoslavije.

Iz navedenih razloga smatram da je realna prognoza kako će ovaj region i u budućnosti biti tržište sa veoma intezivnim ekonomskim odnosima, zbog tradicije, jezičnih i kulturnih sličnosti i komplementarnosti resursa. Naravno, to neće biti prepreka širim integracijama.

Naprotiv, procesi ekonomske međuzavisnosti će na taj način jačati, a tendencije ka autarhiji će se smanjivati, zbog većih šansi na širem tržištu.

Prije dezintegracije Jugoslavije, Bosna i Hercegovina je bila unutar svoje regije cijelina čiji su dijelovi bili komplementarni u ekonomskom smislu. Geografija i ekonomija bile su usklađene u ovom regionu.

Daytonski sporazum je uvažavajući prvenstveno etničke i vojno-političke kriterije podjelio BiH na dva dijela, kidajući godinama uspostavljene hijerarhijsko-funkcionalne, infrastrukturno-privredne i sve druge odnose između velikih urbanih centara, centara nižeg ranga i njihovog zaledja, od resursnih potencijala, proizvodnih i drugih sadržaja.

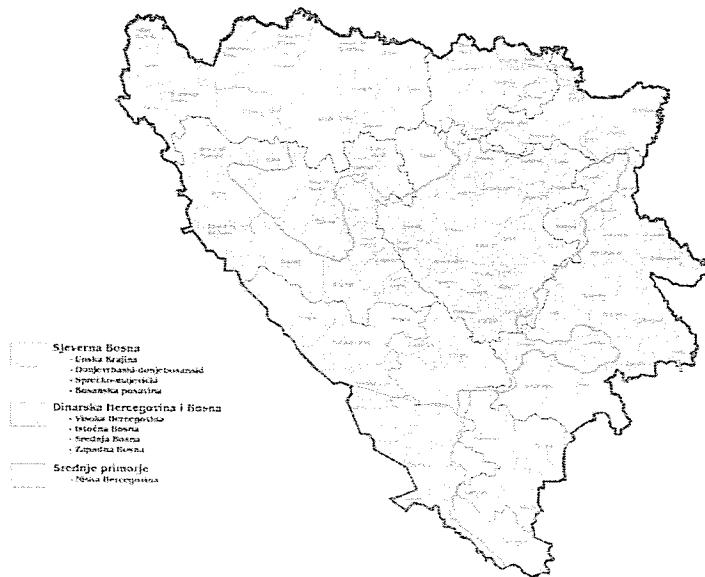
Područja su tako podijeljena da pojedini dijelovi jednog entiteta zahvataju najdinamičnije jezgro makroregije na drugoj strani, a u drugom entitetu ostaju dijelovi regije sa najnepovoljnijim prostorno-strukturnim i infrastrukturnim skloporadnjama. Direktne posljedice ove fragmentacije su gubitak prostorno-interakcijskih potencijala, urbanih sadržaja, narušavanje urbane armature.

Zbir potencijala interakcionih sprega sistema gradova u BiH 1991. iznosio je 282.597×10^4 interakcijskih impulsa. Prekinute spreme između gradova uzrokovale su negativne posljedice.

Analizom funkciranja urbanog sistema od 12 gradova u sklopu BiH i ako se odvoji po 6 gradova u okviru dva entiteta (FBiH – Sarajevo, Zenica, Tuzla, Mostar, Bihać, Bugojno; RS – Banja Luka, Brčko, Bijeljina, Prijedor, Dobojski Brod, Trbinje), ukupni gubici bi iznosili 114.884×10 na 4 interakcijska impulsa, što u odnosu na interakcijski potencijal BiH od 282.597×10 na 4 iznosi 40,56%.

U tačnost naprijed navedenih konstatacija najbolje ćemo se uvjeriti ako uporedimo geografsku kartu Bosne i Hercegovine prema Daytonском sporazumu sa ranjom podjelom na regije unutar kojih je postojala prirodna i ekonomska usklađenosnost.

Izlaskom iz Jugoslavije u kojoj je bila dobro uklopljena u kompaktnu cjelinu, podjelom na dva dijela nazvana entitetima, kao i podjelama užih regija na neprirodan način, došlo je do pojave autarhičnih tendencija na svim nivoima. Bosna i Hercegovina kao država nastoji da supstинira resurse koje je dobivala u Jugoslaviji, oba entiteta žele da zaokruže svoje infrastrukture i strateške resurse, a uži regioni koji su podijeljeni između dva entiteta dupliraju mnoge kapacitete.



Neki od bazičnih ekonomskih indikatora za Bosnu i Hercegovinu kao cjelinu i njena dva entiteta posebno, pokazuju da su poslijeratni rezultati lošiji od većine zemalja u tranziciji, koje nisu imale vještačke podjele svojih regija.

Struktura stvaranja ukupnog domaćeg proizvoda i stopa njegovog rasta, između ostalog, determinirana je geografskim karakteristikama prostora.

Pored ostalih faktora, sigurno je da je i vještačka podjela države na dva entiteta uticala na izrazito visoke stope nezaposlenosti. Mnogi su, naime, ostali bez posla zbog toga što su predratna velika preduzeća, koja su bila nosioci razvoja i zapošljavali najviše radnika, takođe vještački podijeljena. Zbog toga se desilo da uprava preduzeća ostane u jednom entitetu, a fabrike u drugom.

Svi prezentirani pokazatelji za Bosnu i Hercegovinu i njena dva entiteta, pored toga što ilustruju štetnost vještačkih podjela i autarhičnih tendencija unutar regionala, potvrđuju hipotezu o mogućim prednostima regionalnih integracija i širenja tržišta.

Moje lično mišljenje je da će buduća istraživanja pokazati kako su multiplicirane ekonomske štete zbog autarhičnih regionalnih tendencija u čitavom prostoru bivše Jugoslavije, a posebno u Bosni i Hercegovini i da će prevazići štete uzrokovane ratom!

Tipičan primjer negativnih ekonomskih posljedica dezintegracije užih regionala u BiH nakon Dayton-a je novoformirani Kanton Sarajevo. U ovaj Kanton nije ušla nerazvijena opština Pale i neki ruralni dijelovi drugih opština.

Ti dijelovi, koji su vještački otcijepljeni od svoje ekonomske cjeline, urbanog i razvijenog Sarajeva, nemaju šansi za razvoj. Njihova međuzavisnost sa Sarajevom je cijena autarhičnosti ukoliko se sadašnje stanje ne promijeni.

3. Šanse i opasnosti uključivanja BiH u šire regionalne integracije

Šanse BiH ulaskom u šire regionalne integracije su povećanje potencijalne tražnje, jačanja konkurenčije koja dovodi do sniženja cijena i povećanja kvaliteta ponude, ostvarivanje efekta ekonomije obima, bolja poslovna saradnja između kompanija i druge.

Realnost ostvarenja ovih šansi u kraćem vremenskom roku je veća u užim regionima, počev od bivše Jugoslavije, preko regiona jugoistočne Evrope do zemalja Evropske unije. Razlog je činjenica da se razlika u kvaliteti osnovnih ekonomskih indikatora istim redoslijedom povećava na štetu BiH.

Osnovne opasnosti uključivanja BiH u šire regionalne integracije su njena ekonomska razvijenost, loša konkurentiva pozicija kompanija i unutrašnja dezintegriranost. Opasnosti se povećavaju širenjem regiona, a najveća su prebrzi ulazak u Evropsku uniju.

4. Zaključci

Iz svega gore navedenog možemo zaključiti sljedeće:

- Povezivanje geografije i ekonomije, koje se postiže regionalnim integracijama, donosi brojne prednosti povećanjem međuzavisnosti između užih regiona i smanjivanjem njihovih tendencija ka autarhičnosti.
- Teoretski model nodalno-funkcionalne regionalizacije značajno poremećen u slučaju dezintegracije bivše Jugoslavije, kao dijela regiona jugoistočne Evrope, a posebno unutar Bosne i Hercegovine kao subregiona.
- Drastičan pad GDP-a najbolji je dokaz za ovakav zaključak, pošto to nije uzrokovano samo ratom, nego i vještačkim podjelama nekada konzistentnih regiona.

Bazični ekonomski indikatori za Bosnu i Hercegovinu, kao što su GDP per capita, stopa nezaposlenosti, struktura privrede, odnos uvoza i izvoza i drugi, znatno su lošiji od većine zemalja u tranziciji, uprkos značajnoj pomoći međunarodne zajednice, što je direktna posljedica političke podjele na dva entiteta i dezintegrirane četiri bivše makroregije.

Summary

It is clear that the main goal of all regional integrations, such as EU, NAFTA and others, is to bind geography and economy. The market expansion based on its geographical position brings numerous advantages.

Mutual independence of the smaller regions which are part of the bigger integrations is raising and causing additional economical effects. In those smaller regions the tendency towards autarchy is falling down.

The aim of my paper is to confirm the hypothesis for the advantages of the market expansion, along with the raise of mutual independence and decrease in autarchy in smaller regions, by using the disintegration of ex-Yugoslavia and the possibility of economical reintegration of its parts as an example.

Key words: regionalism, integrations, interdependence

RADNI STILOVI I NAČIN RUKOVOĐENJA

Mirjana Franceško; Branislav Kosanović; Jelena Matanović

REZIME

Cilj istraživanja je utvrditi latentnu strukturu upitnika radnih stilova i njihovu prediktivnu vrednost u odnosu na način rukovođenja.

Istraživanje je sprovedeno na uzorku od 190 rukovodilaca oba pola različitog nivoa rukovođenja iz više organizacija društvenog i privatnog sektora sa teritorije Vojvodine. Kao prediktori posmatrani su radni stili proizišli iz koncepta Transakcione analize, a operacionalizovani instrumentom Radnih stilova Julie Hay. Pouzdanost skale merena Cronbah-ovim alfa koeficijentom iznosi 0.77. Primenom postupka komponentne faktorske analize uz primenu Varimax postupka rotacije izdvojeno je pet faktora koji objašnjavaju 51.42% ukupne varijanse. Faktori su identifikovani kao: **I-nefunkcionalna organizacija vremena - požuri; II-udovolji drugima; III-budi jak; IV-budi savršen u organizaciji vremena i kriterijuma rada; V-radi naporno.** Kriterijske varijable su stili rukovođenja posmatrani kao dve dimenzije: **I-autokratsko i demokratsko rukovođenje; II-orientacija ka ljudima i ka zadacima.** Obe dimenzije su operacionalizovane upitnikom SR autora Mirjane Franceško.

Primenom multiple regresione analize izdvojeni su prediktori svake od dimenzija stilova rukovođenja. Za dimenziju autokratsko-demokratski stil rukovođenja dobijen je značajan multipli koeficijent korelacije ($R=0.52$; $p<0.00$). Kao prediktori ovog stila rukovođenja izdvojeni su faktori: udovolji drugima ($Beta=-0.45$) i nefunkcionalna organizacija vremena - požuri ($Beta=0.25$). Na drugoj dimenziji stila rukovođenja takođe je dobijen značajan multipli koeficijent korelacije ($R=0.32$; $p<0.00$). Prediktori druge dimenzije stila rukovođenja su: budi savršen u organizaciji vremena i kriterijuma rada ($Beta=-0.22$) i udovolji drugima ($Beta=0.15$).

Ključne reči: radni stili, autokratsko-demokratsko rukovođenje, orientacija ka ljudima - orientacija ka zadacima, multipla regresiona analiza

UVOD

Rad je posvećen jednom od problema (ruko)vođenja u organizacijama. Predmet proučavanja je (ruko)vođenje u poslovnim organizacijama. Naučni

problem kojim smo se bavili u prikazanom istraživanju, danas dobija sve veći značaj i u praksi.

U okviru psihološkog proučavanja grupe, njene strukture i dinamike, jedna od centralnih tema jeste (ruko)vođenje. Značaj proučavanja vođstva, proizilazi iz činjenice da gotovo svaka grupa kojoj je svojstven određeni stepen struktuiranosti, ima vođu. Položaj vođe unutar grupne strukture je značajan za održavanje grupe i njeno funkcionisanje, budući da je uloga osobe na ovom položaju, da svojim delovanjem usmerava, modifikuje i kontroliše stavove ili aktivnosti članova grupe, kako bi oni zajedničkim delovanjem ostvarili određene ciljeve.

Mada su većina principa, priroda i faktori (ruko)vođenja univerzalni, organizacija kao poseban vid grupe, ovom fenomenu daje posebnu notu. U formalnim grupama kao što je organizacija, posebna pažnja posvećena je upravljačkom delu strukture iz najmanje dva razloga. Prvi proizilazi iz složenosti fenomena (ruko)vođenja, a drugi iz značaja ove uloge za funkcionisanje organizacije u celini. Drugim rečima, proučavanje (ruko)vođenja u organizaciji otvara pitanje prirode, personalnih i situacionih činilaca ovog fenomena, sa jedne strane, kao i faktora i kriterijuma uspešnosti, sa druge strane. Funkcije upravljanja formalno su definisane, s ciljem da se obezbede, rasporede i iskoriste ljudski napor, kako bi ovaj složeni sistem mogao da funkcioniše. To znači, da se pred (ruko)vodioca postavljaju zahtevi da stvore preduslove kako bi pojedinci koji čine organizaciju mogli zadovoljiti niz svojih potreba, na prvom mestu egzistencijalnu i profesionalnu afirmaciju. Na nivou organizacija kao celine, zadovoljenje ovih individualnih potreba istovremeno ima značenje preduslova i indikatora njenog rasta i razvoja. U kontekstu u kom posmatramo organizaciju, osnovna uloga (ruko)vodilaca je implemantacija integrativnih procesa.

Ličnost (ruko)vodioca i način na koji oni rukovode organizacijama, daju pečat celokupnoj poslovnoj politici preduzeća, a time značajno utiču i na razvoj društva u celini. Otuda proizilazi značaj naučnog proučavanja (ruko)vođenja, kao i primene dobijenih rezultata u praksi.

U naučnom proučavanju (ruko)vođenja prvi problem sa kojim se autori suočavaju je samo određenje ovog složenog fenomena. U literaturi se pronalazi veoma veliki broj definicija vođstva. Stogdil (Stogdill, 1974) zaključuje „da postoji onoliko određenja ovog pojma, koliko i osoba koje su pokušale da ga definišu“ (str. 259). Neka od najznačajnijih imena u ovoj oblasti, koji su nastojali dati svojevrsan pregled definicija ovog pojma, su: Stogdil (Stogdill, 1948), Man (Mann, 1959), Likert (Likert, 1961), Holender (Hollander, 1971), Fidler (Fiedler, 1973), Bas (Bass, 1990), Franceško (2003) i Jukl (Yukl, 2006). Jedna od definicija koju smatramo najobuhvatnijom, kada je reč o (ruko)vođenju u poslovnim organizacijama, i od koje polazimo u ovom istraživanju, dao je Jukl (Yukl, 2006; str. 8). Po ovom autoru: „Rukovođenje je

proces delovanja na druge ljude kako bi razumeli i složili se u tome, šta treba učiniti i kako to treba učiniti, te proces pospešivanja individualnih i kolektivnih nastojanja u postizanju zajedničkog cilja“.

Reč vođa preuzeta je iz uobičajenog govornog jezika i koristi se kao naučni pojam, bez prethodnog redefinisanja, što je dovelo do nejasnog određenja ovog pojma. Konfuzija u određenju ovog pojma je rezultat upotrebe velikog broja drugih termina koji se koriste da bi se opisali isti fenomeni, kao što su: moć, autoritet, lider(stvo), menadžment, upravljanje, kontrola i nadzor. Mišljenja smo da suštinsko pitanje ne treba da se odnosi na terminološko razgraničenje, kada je reč o fenomenu koji ni u svojoj osnovi nema jedinstveno određenje. Polazeći od iznetog stava mi ćemo koristiti termine (ruko)vodilac, vođa i menadžer kao sinonime, za *osobe* koje imaju rukovodeći status u organizaciji. U nastojanju da indirektno ukažemo na moguće razlike u pogledu vođstva u formalnim i neformalnim grupama, koje doista po našem mišljenju nisu suštinske, koristićemo formulaciju (ruko)vodilac. Terminom (ruko)vođenje, označavamo *proces* kojim osoba rukovodi ili u koji je kao (ruko)vodilac uključena. (Ruko)vođenje uključuje i osobe kojima se rukovodi u organizaciji. Za ove osobe koristićemo termin podređeni, zato što u hijerarhijskoj strukturi imaju podređene položaje u odnosu na (ruko)vodeće. Pri tome nemamo pretenzije da ovu podređenu ili nižu poziciju u hijerarhijskoj lestvici tretiramo kao manje značajnu i vrednu u kontekstu organizacije.

Brojne definicije (ruko)vođenja Franceško (2003) svrstava u četiri kategorije, polazeći od vrste termina kojima su brojni autori nastojali da odrede prirodu ovog fenomena. Autorka izdvaja sledeće kategorije određenja (ruko)vođenja: a) na osnovu posebnih osobina ličnosti, b) (ruko)vođenje kao ponašanje (stil ili način rukovođenja), c) (ruko)vođenje kao interakcija i d) (ruko)vođenje kao funkcija menadžmenta.

Koje osobine ličnosti predodređuju osobu da bude uspešan (ruko)vodilac, je pored brojnih istraživanja i danas aktuelno. Nastojanja istraživača išla su u smeru utvrđivanja koje osobine razlikuju uspešne od manje uspešnih (ruko)vodilaca, što je rezultiralo brojnim listama takvih osobina (Stogdill, 1948; Mann, 1959; Bass, 1981; Yukl, 2006). Drugi pristup ovom problemu je usmeren na ispitivanje relacija (ruko)vođenje i integrativnih pojnova, tj. manjeg broja meta konstrukata, kao što su „pet velikih“ (Hogan, Curphy and Hogan, 1994; Goodstein and Lanyon, 1999). Treći pristup, koji zastupamo u ovom radu, polazi od bazičnih motivacionih predispozicija koje usmeravaju ponašanje pojedinca i daju mu karakterističnu i prepoznatljivu notu u istim ili sličnim situacijama. Ove motivacione predispozicije nazivaju se radnim stilovima i prepostavili smo da mogu biti značajni prediktori načina na koji će osobe rukovoditi ljudima.

Opšta odrednica brojnih istraživanja osobina uspešnih (ruko)vodilaca je kontradiktornost rezultata, tako do danas nemamo jedinstven odgovor na ovo

pitanje. Razlozi za to se mogu pronalaziti u složenosti fenomena (ruko)vođenja, koji je određen ne samo personalnim nego i situacionim faktorima. Drugi razlozi su metodološke prirode i tiču se, kako merenja osobina ličnosti, tako i efikasnosti (ruko)vođenja. Jedan od problema sa kojim se suočavaju istraživači je i dizajniranje istraživanja. Očigledno je da je jednostavan dizajn osobine - uspešnost (ruko)vođenja potrebno redefinisati u pravcu ispitivanja: osobina ličnosti - stila rukovođenja – efikasnost u (ruko)vođenju. Naime, pojedine osobine su samo jedan od faktora ispoljenog ponašanja rukovodilaca, koje je, kao treća karika, predmet vrednovanja. Imajući u vidu navedene probleme, kao i složenost proučavanih fenomena, našim istraživanjem obuhvatili smo samo relacije između motivacionih predispozicija (radnih stilova) i načina rukovođenja, bez analize njihovog vrednovanja na dimenziji neuspešno-uspešno.

Radni stilovi su jedan od savremenih koncepata proizišao iz psihoterapijske škole poznate kao transakcionalna analiza. Sam naziv radni stilovi ukazuje na njegovu primenjivost u okviru organizacije. Ovim pojmom označava se karakteristično ponašanje osobe u istim ili sličnim (radnim) situacijama (Hay, 1998). Radni stilovi proizilaze iz snažne motivacije osobe, formirane u procesu rane socijalizacije. Usled snažnog delovanja na ponašanje ovi motivacioni faktori nazivaju se drajveri (drivers). Pod snažnim dejstvom drajvera osoba ima osećaj nemogućnosti izbora i kontrole ponašanja. Za svaku osobu moguće je dijagnostikovati profil radnih stilova, odnosno relativnu izraženost karakterističnih oblika ponašanja. U profilu radnih stilova osobe najčešće je jedan od stilova relativno izraženiji od drugih. On predstavlja dominantni radni stil ili drajver. U retkim slučajevima osobe nemaju razvijene drajvere tj. snažne i isključive motivatore koji kruto određuju ponašanje osobe. Ove osobe ispoljavaju veći stepen fleksibilnosti u ponašanju i mogu se adekvatnije prilagođavati situaciji.

U literaturi se navodi pet osnovnih radnih stilova i to: **Požuri, Budi savršen, Uдоволји другима, Trudi se i Budi jak**. Za svaki od ovih radnih stilova vezuje se karakteristično ponašanje. Tipične reakcije se mogu procenjivati i sa stanovišta poželjnih, odnosno nepoželjnih oblika ponašanja (vrline i mane). Značajno je istaći da u okviru organizacije vrednosnu notu svakog stila rukovođenja određuje vrsta posla, radni stilovi saradnika, priroda zadatka i slično. Sa stanovišta pojedinca funkcionalnost se određuje ličnom efikasnošću, ali i njihovim delovanjem na osećaj zadовоjstva i/ili nezadovojstva sobom i vlastitim ponašanjem.

Kod osoba kod kojih dominira radni stil *Požuri* mogu se uočiti sledeći oblici ponašanja: mogu da rade mnogo stvari istovremeno, nastoje da ispoštuju rokove, mada im to teško polazi za rukom, vreme im je značajan motivator, posao rade brzo, što često znači i nekvalitetno i površno, govore mnogo i brzo i ne umeju da saslušaju sagovornika, imaju problem da sačine listu poslovnih

prioriteta, stalno kasne i zaboravljuju... Kod osoba kod kojih dominira radni stil *Budi savršen* mogu se uočiti sledeći oblici ponašanja: rade precizno i sa planom, imaju viziju, sačinjavaju dobre izveštaje, uvek primenjuju visoke standarde i kada to nije neophodno, često ne završavaju poslove na vreme, zbujuju sa mnoštvom informacija, nemaju poverenja u druge i retko delegiraju poslove, često primenjuju demotivisan kriticizam... Kod osoba kod kojih dominira radni stil *Udovolji ljudima* mogu se uočiti sledeći oblici ponašanja: veoma su im značajni drugi ljudi, poseduju sposobnost empatije, prepoznaje neverbalne poruke, uvak im je na prvom mestu kriterijum „udovolji drugima, šta će drugi misliti...“, izbegavaju poslovne rizike, ne ulaze u konfrontaciju i ako postoje potrebe, ne ostaju pri svojim prioritetima, teško kažu „Ne“... Kod osoba kod kojih dominira radni stil *Trudi se* mogu se uočiti sledeći oblici ponašanja: ekstremna motivacija zasnovana samo na entuzijazmu, rado prihvataju nove zadatke (motivisani su samo početnim izazovom), ne završavaju projekte do kraja, očekuju od drugih u timu da završe „dosadne detalje“, skloni su čestim promenama interesovanja i ciljeva; ovaj radni stil može imati i oblik radoholičara (raditi da bi radio, bez očekivanja pozitivnog potkrepljenja u uspešno obavljenom zadatku ili poslu). Kod osoba kod kojih dominira radni stil *Budi jak* mogu se uočiti sledeći oblici ponašanja: i u najkritičnijim situacijama ostaju smireni, u kriznim situacijama reaguju racionalno, pri rešavanju problema razmatraju sve opcije i širi kontekst, dobri su u radu sa teškim ljudima, u stanju su da donesu i neprijatnu odluku kada je to potrebno, znaju da upute konstruktivnu kritiku, previše očekuju od drugih, svaku omašku tretiraju kao slabost, visoko su samokritični i ne traže pomoć, izbegavaju situacije koje su jako riskantne.

Na osnovu vrednosne analize opisa ponašanja, može se uočiti da se u okviru svakog radnog stila, mogu izdvojiti funkcionalni i manje funkcionalni oblici ponašanja. Budući da u literaturi nismo pronašli sličnu analizu, mi smo u istraživanju postavili zadatak da proverimo latentnu strukturu ovih radnih stilova, sa prepostavkom da će se, pored pet osnovnih, izdvojiti i pojedini podstilovi, definisani oblicima reagovanja koji se mogu vrednosno proceniti kao funkcionalno, odnosno manje funkcionalno radno ponašanje.

U najširem smislu pojmom stil rukovođenja označava se način ponašanja (ruko)vodioca tj. menadžera, u (radnoj) grupi, koje je za njega karakteristično i manifestuje se ne samo u istim nego i u sličnim situacijama. Džejms i Jelinek (James and Jelinek, 1984) stilom rukovođenja označavaju "filozofiju, uverenja, stavove, očekivanja i prepostavke o rukovođenju i njegovim efektima na ponašanje individue u situacijama upravljanja ljudima. Stil rukovođenja odnosi se na individualna očekivanja o tome kako da se upotrebi pozicija rukovođenja, da bi se zajedno sa drugim članovima grupe (organizacije) ostvarili postavljeni ciljevi." (str. 35.)

Rezultati nastojanja autora da definišu kriterijume razlikovanja lidera, polazeći od aktivnosti i funkcija koje obavljaju, su brojni, veoma različiti pristupi stilovima rukovođenja (Bales, 1958; Likert, 1961; Lewin, Lippit and White, 1958; Vroom and Yetton, 1973; Fiedler, 1984; Redin, 1987; Yukl, 2006 i mnogi drugi). U ovom istraživanju pošli smo od dvodimenzinalnog modela Franceško (2000). Po ovom modelu, nastalom kao rezultat istraživanja, moguće je razlikovati dve nezavisne dimenzije stila rukovođenje. Prva dimenzija nazvana je *autokratsko-demokratsko rukovođenje*. Kriterijum razlikovanja (ruko)vodilaca na ovoj dimenziji je način na koji nastoje uticati na zaposlene. U modelu su definisane i 24 situacije u kojima se manifestuje autokratsko i demokratsko rukovođenje. Na ovom mestu, u cilju kratkog prikaza tipičnih oblika reagovanja (ruko)vodilaca, izdvojeno je pet situacija u kojima se najbolje ogledaju razlike u načinu njihovog rukovođenja (Slika broj 1).

Slika broj 1:

Situacije i reakcije koje definišu dimenziju autokratsko – demokratsko rukovođenje

Tipične reakcije autokratski orijentisanih menadžera	Definisane situacije	Tipične reakcije demokratski orijentisanih menadžera
• Narediti	=Način na koji rukovodioci nastoje da podstaknu na aktivnost zaposlene	• Zainteresovati zaposlene za posao
• Ljudi koji treba da slušaju	=Šta su za rukovodice zaposleni	• Potencijal preduzeća u koji treba ulagati
• Potrebno ga je kazniti	=Reagovanje rukovodioca na učinjenu grešku radnika	• Sagledati uzroke
• Stalno zaposlene držeti na oku	=Šta za njih znači rukovođenje	• Motivisati zaposlene za posao
• Gubitak položaja	=Šta bi za rukovodioca bila prava kazna	• Gubitak poštovanja od strane zaposlenih

Druga dimenzija stila rukovođenja ukazuje kojim aspektima svog posla (ruko)vodioci pridaju veći značaj: *da li su to radni zadaci (orientacija ka zadacima) i/ili ljudi i međuljudski odnosi (orientacija kaljudima)*. Situacije u

kojima se najbolje ogledaju razlike u načinu rukovođenja posmatranog na ovoj dimenziji, prikazane su na Slici broj 2.

Slika broj 2:

Situacije i reakcije koje definišu orijentaciju rukovodioca ka ljudima i ka zadatacima



Tipične reakcije menadžera orijentisanih ka ljudima	Definisane situacije	Tipične reakcije menadžera orijentisanih ka zadatacima
<ul style="list-style-type: none">• Izgrađivanju prijateljske klime• Ugodna radna atmosfera• Ljudi o kojima treba brinuti• Zadovoljstvo zaposlenih• Sa zaposlenima	<ul style="list-style-type: none">• Značaj koji pridaju pojednim aspektima rukovođenja• Ocena važnosti pojedinih faktora uspešnosti preduzeća• Šta su zaposleni za rukovodiće• Kriterijumi za ocenu svog rada• S kim ili čim su rukovodioći spremni da se poistovete	<ul style="list-style-type: none">• Radu i radnim zadatacima• Proizvodni rezultati• Ljudi koji treba samo da rade svoj posao• Poslovni rezultati• Sa preduzećem

Ovako definisan problem istraživanja obuhvata sva četiri pristupa (ruko)vođenju. Naime, rezultati istraživanja nam ukazuju na tipične profile radnih stilova (osobina ličnosti) menadžera. Ispitivanje stilova rukovođenja otvara mogućnost da upoznamo karakteristično ponašanje osoba u ulozi menadžera, koja se dominantno ostvaruje kroz interakciju sa ljudima. Dizajn istraživanja i primenjeni statistički postupci izabrani su sa tendencijom da se utvrdi mogućnost predikcije ponašanja u ulozi (ruko)vodioca, na osnovu dijagnoze jednih od bazičnih personalnih karakteristika. Pored naučne vrednosti, rezultati ovog istraživanja mogu imati i praktičan značaj, naročito pri organizaciji i sprovođenju profesionalne selekcije menadžera, ali i kao orijentacija u razumevanju njihovog ponašanja.

METOD

Problem istraživanja je pitanje kakva je prediktivna vrednost radnih stilova u odnosu na načine rukovođenja.

Zadaci istraživanja su: razrada koncepta radnog stila i njegova operacionalizacija (utvrđivanje latentne strukture) i utvrđivanje prediktivne vrednosti radnih stilova u odnosu na način rukovođenja.

Istraživanje je sprovedeno na prigodnom uzorku od 190 rukovodilaca oba pola i različitog nivoa rukovođenja, tehničke, prirodne i društvene struke. Istraživanjem su obuhvaćeni rukovodioci iz više radnih organizacija društvenog i privatnog sektora sa teritorije Vojvodine.

Varijable istraživanja su: radni stilovi, kao prediktori i stilovi rukovođenja kao kriterijske varijable. Radni stilovi su mereni upitnikom RS (Hay, 1998), prevod i modifikacija Franceško. Instrument sadrži 25 ajtema u formi skale samoprocene i ukazuje na pet stilova rukovođenja: požuri, budi savršen, udovolji drugima, radi naporno i budi jak. Stilovi rukovođenja mereni su upitnikom SR (Franceško, 2000). Ovaj instrument sadrži 24 situacije sa po četiri moguća načina reagovanja rukovodilaca. Kao indikator stila rukovođenja posmatran je relativni značaj koji rukovodioci pripisuju pojedinim načinima reagovanja tipičnim za obe dimenzije stila rukovođenja (autokratsko-demokratski stil i orientacija ka ljudima-orientacija ka zadacima).

REZULTATI

Rezultati faktorske analize upitnika RS

U cilju realizacije prvog istraživačkog zadatka primjenjen je postupak komponentne faktorske analize uz primenu Varimax postupka rotacije, na zadatih 5 faktora. Ukupan procenat objašnjene varijanse iznosi 51.42%. U tabeli br. 1 prikazane su vrednosti karakterističnih korenova i % objašnjene varijanse za pet ekstrahovanih faktora upitnika radnih stilova.

Tabela br. 1 - Vrednosti karakterističnih korenova i % objašnjene varijanse

Faktor	Inicijalna solucija			Rotirana solucija		
	Total	% of Var.	Cumul. %	Total	% of Var.	Cumul. %
I	4.46	17.84	17.84	3.33	13.34	13.34
II	3.13	12.51	30.35	2.77	11.07	24.40
III	2.39	9.58	39.93	2.54	10.15	34.56
IV	1.55	6.20	46.13	2.39	9.55	44.11
V	1.32	5.29	51.42	1.83	7.31	51.42

Izvodi iz matrice faktorske strukture upitnika RS

Prvi izolovani faktor u rotiranoj soluciji objašnjava 13.34% varijanse i primarno je definisan sa pet ajtema sa korelacijama iznad .50 koje po svom sadržaju ukazuju na nefunkcionalnu organizaciju vremena, a najpričližniji je opisu ponašanja koji je nazvan radnim stilom "požuri", te je faktor tako i

imenovan. U tabeli br. 2 prikazani su ajtemi koji su u navećoj korelaciji sa izolovanim faktorom.

*Tabela br. 2 - Faktor I: NEFUNKCIONALNA ORGANIZACIJA VREMENA
- "POŽURI"*

STAVKE	r
Nastojim da započnem nekoliko projekata, ali imam problema da ih završim.	.710
Prekoračim rokove zato što mi je neprijatno da tražim pomoć i ako imam previše posla.	.677
Ponekad se ljudi ponašaju kao da su švareni kada sam im htio/la pomoći.	.664
Pravim greške zato što radim preterano brzo.	.647
Ljudi se ponekad žale da ja zadatak preuveličam zato što ga predstavim sa mnogo aspekata.	.630
Često ne ispoštujem rokove zato što mi je potrebno duže vremena da proverim šta sam uradio/la.	.479
Imam običaj da čekam poslednji trenutak i da tek onda počnem sa zadatkom (poslom).	.448

Drugi faktor definisan je sa četiri ajtema koji se po svom sadržaju poklapaju sa teorijskim radnim stilom nazvanim "udovolji drugima", te je tako i imenovan. U tabeli br. 3 prikazani su ajtemi i korelacije sa drugim izolovanim faktorom.

Tabela br. 3 - Faktor II: UDOVOLJI DRUGIMA

STAVKE	r
Uživam u tome da ohrabrujem ljudi i da im pomažem.	.821
Sagledavam i saosećam sa drugim ljudima.	.805
Za mene je veoma važno da se održava harmonija u međuljudskim odnosima na poslu.	.783
Ljudi misle da se držim na distanci i da nisam prijateljski raspoložen.	-.483

Sadržaji ajtema koji definišu treći faktor odgovaraju opisu radnog stila "budi jak". U tabeli br. 4 prikazani su ajtemi sa najvećim korelacijama sa faktorom.

Tabela br. 4 - Faktor III: BUDI JAK

STAVKE	r
Obično sam mnogo pribraniji/ja nego drugi ljudi.	.820
Uspevam da ostanem veoma pribran u kriznim situacijama.	.771

Ja sam mnogo veći entuzijasta nego drugi.	.682
Dobar/ra sam u tome da vidim svrhu nekog zadatka i da dam inicijativu.	.491

Dobijeni koeficijenti korelacije ajtema sa četvrtim izdvojenim faktorom ukazuju na njegovu bipolarnu strukturu. Analiza sadržaja ajtema upućuje na zaključak da jedan pol faktora ukazuje na funkcionalne, a drugi na nefunkcionalne oblike radnog ponašanja. Takođe, ajtemi ukazuju na tendenciju "budi savršen" u dve sfere kao što su organizacija vremena i kriterijuma rada. Ajtemi koji definišu ovaj faktor sa koeficijentima korelacija prikazani su u tabeli br. 5.

Tabela br. 5 - Faktor IV: BUDI SAVRŠEN U ORGANIZACIJI VREMENA I KRITERIJUMA RADA

STAVKE	r
Obično završavam radne zadatke brže nego drugi ljudi.	.633
Precizno organizujem i planiram svoje poslove.	.629
Uživam da započinjem nove poslove.	.489
Veoma detaljno planiram unapred tako da sam spreman/na za bilo koji problem koji iskrstne.	.485
Ljudi misle da sam preterano kritičan/na (strog/a) kada je reč o standardima posla.	.431
<i>Imam običaj da čekam poslednji trenutak i da tek onda počnem sa zadatkom (poslom).</i>	-.417
<i>Imam problem ljudima reći "Ne" mada imam već previše obaveza.</i>	-.417

Poslednji izolovani faktor upitnika radni stilovi definisan je sa četiri ajtema koji sa svojim sadržajem odgovaraju radnom stilu "radi naporno", te je faktor tako i imenovan. Ajtemi i korelacije ovog faktora prikazani su u tabeli br. 6.

Tabela br. 6 - Faktor V: RADI NAPORNO

STAVKE	r
Veoma je važno sve što se radi, dobro proveriti kako ne bi bilo ni jedne greške.	.600
Imam problem ljudima reći "Ne" mada imam već previše obaveza.	.516
Postajem nestrpljiv/a kada ljudi provode puno vremena u diskusiji šta da se radi.	.514
Dobro se osećam kada imam puno posla (mada se na to ponekad požalim).	.474

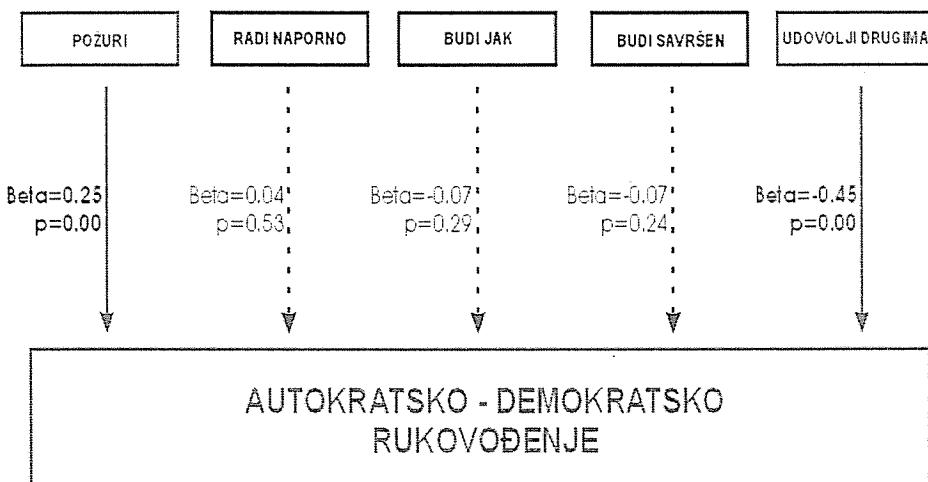
Rezultati multiple regresione analize

U cilju realizacije drugog istraživačkog zadatka применjen je postupak multiple regresione analize. Urađene su dve multiple regresione analize, jedna sa kriterijskom varijablom autokratsko ili demokratsko rukovođenje i druga sa kriterijskom varijablom orijentacija ka ljudima ili ka zadacima.

Grafikon br. 1 – Rezultati regresione analize za kriterijsku varijablu autokratsko ili demokratsko rukovođenje

$$R=0.52 \quad R^2=0.27 \quad F(5,179)=13.56 \quad \text{Sig.}=0.00$$

PREDIKTORI - FAKTORI RADNIH STILOVA



KRITERIJSKA VARIJABLA

Kao što se vidi na grafikonu br. 1 dobijen je statistički značajan koeficijent multiple korelaciјe $R=0.52$ a od pet prediktorskih varijabli radnih stilova dva su statistički značajna. Radni stil požuri ($\text{Beta}=0.25$) je značajan prediktor autokratskog stila rukovođenja, a udovolji drugima ($\text{Beta}=-0.45$) je prediktor demokratskog stila rukovođenja. Rezultati prikazani preko opisa ponašanja karakterističnih za značajne prediktore autokratskog i demokratskog stila rukovođenja dati su u tabeli br. 7 i tabeli br. 8.

Tabela br. 7 – Opisi ponašanja nefunkcionalno požuri i autokratskog stila ponašanja

»Nefunkcionalno požuri«	»Autokratski stil rukovođenja«
<p>Nastojim da započnem nekoliko projekata, ali imam problema da ih završim.</p> <p>Prekoračim rokove zato što mi je neprijatno da tražim pomoći i ako imam previše posla.</p> <p>Pravim greške zato što radim preterano brzo.</p>	<p>podsticanje naređenjem zaposleni su ljudi koji treba da slušaju učinjena greška je povod za kaznu rukovođenje je držanje zaposlenih na oku dobro urađen posao se podrazumevato se mora kriterijum za ocenu zaposlenih- striktno ispunjenje zahteva</p>

Tabela br. 8 – Opisi ponašanja udovolji drugima i demokratskog stila ponašanja

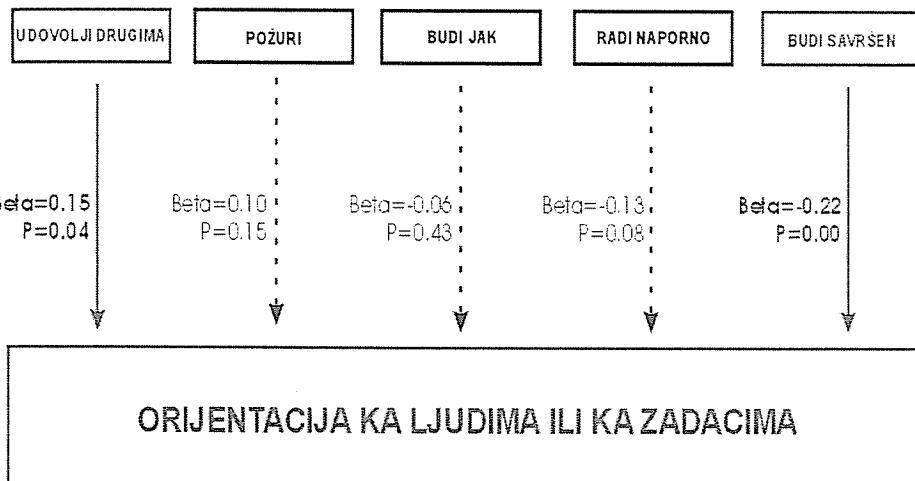
»Udovolji drugima«	»Demokratski stil rukovođenja«
<p>Uživam u tome da ohrabrujem ljude i da im pomažem.</p> <p>Sagledavam i saosećam sa drugim ljudima.</p> <p>Za mene je veoma važno da se održava harmonija u međuljudskim odnosima na poslu.</p>	<p>podsticanje zainteresovanosti ljudi za posao zaposleni su potencijal preduzeća u koji treba ulagati učinjena greška-sagledati uzroke rukovođenje je motivisanje zaposlenih dobro urađen posao je povod za stimulaciju kriterijum za ocenu zaposlenih-saradnja i predanost poslu</p>

Kao što se vidi na grafikonu br. 2 dobijen je statistički značajan koeficijent multiple korelacijske R=0.32, a od pet prediktorskih varijabli radnih stilova dva su statistički značajna. Radni stil udovolji drugima (Beta=0.15) je značajan prediktor orijentacija ka ljudima, a budi savršen (Beta=-0.22) je prediktor orijentacije ka zadacima. Rezultati prikazani preko opisa ponašanja karakterističnih za značajne prediktore orijentacije ka ljudima i orijentacije ka zadacima, dati su u tabeli br. 9 i tabeli br. 10.

Grafikon br. 2 – Rezultati regresione analize za kriterijsku varijablu orijentacija ka ljudima ili ka zadacima

R=0.32 R²=0.10 F(5,181)=4.08 Sig.=0.00

PREDIKTORI - FAKTORI RADNIH STILOVA



KRITERIJSKA VARIJABLA

Tabela br. 9 – Opisi ponašanja udovolji drugima i orijentacije ka ljudima

»Udovolji drugima«	»Orijentacija ka ljudima«
<ul style="list-style-type: none">• Uživam u tome da ohrabrujem ljude i da im pomažem.• Sagledavam i saosećam sa drugim ljudima.• Za mene je veoma važno da se održava harmonija u međuljudskim odnosima na poslu.	<ul style="list-style-type: none">• pridaju značaj izgrađivanju prijateljske klime• ocena uspešnosti preduzeća na osnovu radne atmosfere• zaposleni su ljudi o kojima treba brinuti• kriterijum za ocenu svog rada-zadovoljstvo radnika• spremnost da se poistovete sa zaposlenima

Tabela br. 10 – Opisi ponašanja budi savršen i orijentacije ka zadacima

»Budi savršen«	»Orijentacija ka zadacima«
<ul style="list-style-type: none"> • Obično završavam radne zadatke brže nego drugi ljudi. • Precizno organizujem i planiram svoje poslove. • Ljudi misle da sam preterano kritičan/na (strog/a) kada je reč o standardima posla. 	<ul style="list-style-type: none"> • pridaju značaj izgradnju radu i radnim zadacima • ocena uspešnosti preduzeća=proizvodni rezultati • zaposleni su ljudi koji samo treba da rade svoj posao • kriterijum za ocenu svog rada-poslovni rezultati • spremnost da se poistovete sa preduzećem

Istraživanjem su dobijeni brojni rezultati koji ukazuju na opravdanost postavljenog naučnog problema. Šira elaboracija i moguća objašnjenja prevazilaze okvire ovog članka i biće predmet narednih istraživanja i naučnih projekata.

ZAKLJUČCI

1. Rezultati faktorske analize ukazuju na opravdanost teorijskog modela po kome se razlikuju pet radnih stilova.
2. Eventualna odstupanja od teorijskog modela i dobijene latentne strukture odnosi se na ajteme koji imaju različita vrednosna značenja sa stanovišta radne efikasnosti; ovim je potvrđen kritički stav autora ovog rada prema originalnom modelu radnih stilova.
3. Izdvajanjem radnih stilova kao značajnih prediktora načina rukovođenja, potvrđena je pretpostavka da su radni stilovi značajne motivacione dispozicije rukovođenja.
4. Rezultati ukazuju na mogućnost delimične predikcije da li će i u kojoj meri osoba ispoljavati autokratski stil rukovođenja na osnovu dijagnoze i izraženosti radnog stila požuri.
5. Rezultati ukazuju na mogućnost delimične predikcije da li će i u kojoj meri osoba ispoljavati demokratski stil rukovođenja na osnovu dijagnoze i izraženosti radnog stila udovolji drugima.
6. Rezultati ukazuju na mogućnost delimične predikcije da li će i u kojoj meri osoba ispoljavati orijentaciju ka ljudima na osnovu dijagnoze i izraženosti radnog stila udovolji drugima.
7. Rezultati ukazuju na mogućnost delimične predikcije da li će i u kojoj meri osoba ispoljavati orijentacije ka zadacima na osnovu dijagnoze i izraženosti radnog stila budi savršen.

8. Generalno posmatrajući rezultati istraživanja ukazuju na opravdanost primene korišćenih instrumenata, kao i modelovanja procesa profesionalne selekcije ili usklađivanja potencijala zaposlenih i zahteva posla.

Literatura:

- Bass, B.M. (1981). *Stogdill s handbook of leadership*. London: Collier Macmillan Publishers;
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill s handbook of leadership*. New York: Free Press;
- Bales, R. F. (1958). Task roles and social roles in problem-solving groups. In Maccoby, E. E., Newcomb and E. L. Hartley. *Readings in social psychology*. New York. Henry Holt and Company, Inc., 437-447;
- Goodstein, L. D. and R. I. Lanyon (1999). Applications of personality assessment to the workplace: A review. *Journal of Business and Psychology*, 13, 291-322;
- Hay, J. (1998). *Dealing with Difficult People*. Sherwood Publishing.
- Fiedler, F. E. (1973). Personality and Situational determinants of leader behavior. In Fleishman, E. A. and J. G. Hunt, (Eds). *Current developments in the study of leadership*. London: Feffer & Simons, Inc., 41-59;
- Fiedler, F. E. (1974). The contingency model: New directions for leadership utilization. *Journal of Contemporary Business*, Autm,65-74;
- Franceško, M. (2000). Socijalno-psihološki činioci stilar ukovođenja u preduzeću. *Doktorska disertacija*. Univerzitet u Novom Sadu;
- Franceško, M. (2001). Psihološke dimenzije stila rukovođenja u preduzeću. *Strategijski menadžment*. Vol. 2. Ekonomski fakultet Subotica. 98-104;
- Franceško, M. (2003). Kako unaprediti menadžment u preduzeću: Psihologija i menadžment. Prometej. Novi Sad;
- Hogan, R. J., Curphy, G. J. and J. Hogan (1994). What we know about personality: Leadership and effectiveness. *American Psychologist*. 49., 493-504;
- Hollander, E. P. (1971). Leadership, innovation and influence: an overview. In Hollander, E. P. and G. Hunt. *Current perspectives in social psychology*. New York. Oxford University Press. 495-505;
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York. McGraw-Hill Book Company, Inc.;
- Lippit, R. and R. K. White (1958). An experimental study of leadership and group life. In Maccoby, E. E., Newcomb, T. N. and E. L. Hartely.

- Readings in social psychology.* New York. Henry Holt and Company., Inc., 496-511;
- Mann, R. D. (1959). A review of the relationship between personality and performance in small groups. *Psychological Bulletin*, 56, 241-270;
 - Reddin, W. J. (1987). How to make your management style more effective. Tata McGraw-Hill;
 - Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership. *Journal of Psychology*. 25. 35-71;
 - Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership – A survey of theory and research.* New York. A Division of Macmillan Publishing Co., Inc.;
 - Vroom, V. H. & P. Yetton (1973). *Leadership and Decision Making.* Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press.
 - Yukl, G. (2006). Rukovođenje u organizacijama: teorijske spoznaje, pojmovi, praktične smernice. Naklada Slap. Zagreb.

Summary

The aim of this research is to determine the latent structure of working styles questionnaires and their predictive value according to the leadership style.

The research is conducted on the sample of 190 managers of both sexes, on different managerial levels. Managers work for different organisations from both, public and private sector in Vojvodina. Working styles established by the concept of Transactional Analysis and created by the instrument of Julie Hay's Working styles, are used for prediction purposes.

The reliability of scale, measured by the Cronbach's alpha coefficient, is 0.77. Five factors that explain 51.42% of the total variable, were singled out by using the procedure of component factor analysis together with the Varimax rotation procedure. These factors are identified as:

I – non-functional organization of time – hurry up!;

II – satisfy others;

III – be strong;

IV – be perfect at the organization of time and work criteria;

V – work hard.

Leadership styles are used as criteria variables and observed as two separate dimensions:

I – autocratic and democratic style of management;

II – orientation towards people and tasks.

Both dimensions are created by using the WS questionnaire of the author Mirjana Francesko.

The application of multiple regressive analysis helped to establish factors of prediction for each dimension of leadership styles.

It is found that for the dimension of autocratic-democratic leadership style, the multiple coefficient of correlation ($R=0.52$; $p<0.00$) is of significant importance. Factors which predict this leadership style are: satisfy others ($\text{Beta}=0.45$) and non-functional organization of time ($\text{Beta}=0.25$). However, another significant multiple coefficient of correlation ($R=0.32$; $p<0.00$) is found to be of importance for the second dimension.. Factors which predict leadership style for the second dimension are: be perfect at the organization of time and work criteria ($\text{Beta}=-0.22$) and satisfy others ($\text{Beta}=0.15$).

Key words: working styles, autocratic-democratic leadership style, orientation towards people – orientation towards tasks, multiple regressive analysis.

POLITIČKE ELITE U SOCIJALNOJ TRANSFORMACIJI - OD KOLEKTIVISTIČKOG KA LIBERALNO-DEMOKRATSKOM ETOSU: Sedam poglavlja jedne zajedničke povesti

Prof. dr Duško Radosavljević

Političke elite u postkomunističkom periodu, periodu socijalne transformacije, predlažu i utvrđuju pravce društvenih promena, menjajući etos društveno poželjnih vrednosti, od kolektivističkog, ka setu liberalno-demokratskih, građanskih vrednosti. Ovaj rad pokušava da sagleda "sedam poglavlja jedne zajedničke povesti" (D. Kiš), karakterističnih za ulogu elita u periodu socijalne transformacije.

Ključne reči: političke elite, postkomunizam, socijalna transformacija

1. Koncept političke elite; faktori nastanka političke elite u društvu

Politička elita je ona grupa ljudi koja poseduje moć, kao političku vlast. Odavde sledi da je politička elita nužno određena kriterijumom moći, koja je specifični društveni odnos verovatnoće da će socijalni subjekt imati mogućnost da ostvari svoju volju, bez obzira na volje drugih subjekata, ili čak, i na njihovo suprotstavljanje. To eksplicitno izražava stav o njihovoј realnoj autonomnosti u odnosu na ostale društvene faktore. Odluke političke elite nisu isključivo reakcija na interes ekonomski dominantne klase, kao što to tvrde marksisti, ili produkti refleksija javnog mnjenja, tvrdnja klasičnih demokratskih teoretičara, već su realizovane kroz visok stepen autonomije onih koji ih donose, te mogu da nagoveštavaju društvene, u našem slučaju, političke promene u društvu.

Faktori koji doprinose stvaranju političke elite u društvu su: a) obrazovanje; b) moć; c) materijalni položaj; d) ugled; e) pripadnost organizacijama; f) globalne političke tendencije.

a) Obrazovanje elite je nužno iz razloga zavisnosti novih formi organizacije društva o razvoju naučnih otkrića i njihove praktične primene u ekonomiji i proizvodnji. Samo elita koja poseduje znanje može odgovoriti neortodoksnim zahtevima razvoja društva, ponuditi željenu viziju, u situacijama koje odlikuju permanentni zahtevi promene i poboljšanja konkretne životne i političke situacije.

b) Moć prepostavlja "uopšte sposobnost postati akt i i pretvoriti pravo u htenje i čin; ostvariti se u onome što neko ima pravo ili čemu teži" (**Đorđević**. 1982: 159), odnosno, "svaku šansu da se unutar nekog socijalnog odnosa i uprkos protivljenju, sproveđe vlastita volja, pa makar na bilo čemu počivala ova šansa" (**Veber**. 1976I: 37). Po **Tadiću** (1988: 80) ona počiva "na uticaju, prestižu, autoritetu, ali, uticaj, prestiž i autoritet pojedinaca ili društvenih grupa moraju putem prinude ili saglasnosti, ili i jednim i drugim putem, postati institucionalno priznati, ili 'legitimni' da bi stekli svojstvo društvene moći". Ovo, između ostalog znači, da moć prepostavlja narmetanje svoje volje raznim sredstvima, uključujući silu, odnosno, sredstva prinude.

c) Materijalni položaj, označava bitno pozicioniranje pripadnika političke elite. U zavisnosti od toga da li neka individua (ne) poseduje bogatstvo, te od forme iskazivanja istog, mogu se izvući različiti zaključci o njenom položaju u strukturama političkog odlučivanja. Iako je materijalni položaj, konkretnije - bogatstvo, kroz istoriju mnogo više značio nego danas, sa velikom sigurnošću možemo utvrditi da je determinisanost određenih procesa i individua o određenim oblicima materijalnih sredstava još uvek dosta visoka, ponekad i presudna.

d) Ugled je karakteristika neuobičajeno bitna za temu i istorijski period našeg zanimanja. Kao moralna kategorija, nužno se sadržavao (ili je trebao da se sadržava) kod pripadnika političkih elita u postkomunističkim društвима. Ovde naglašavamo da, govoreći o ugledu, on nije uvek svojstvo pojedinačne individue, pripadnika političke elite, već često označava ugled određene grupe, kolektivne ideje i vrednosti koje propagira određena socijalna grupacija.

e) Pripadnost specifičnim organizacijama, u našem slučaju su to prvenstveno političke organizacije - partie i, u nešto manjoj meri, sindikati, znači pripadnost određenom sklopu ideja od značaja za društvo, ili specifični deo društva, ali i pripadnost interesnim grupama, organizacijama države, umetničkim organizacijama, sportskim, naučnim, obrazovnim, verskim, humanitarnim, i slično.

f) Globalne političke tendencije, koje se velikom brzinom iskazuju u modernom svetu, imajući u vidu karakter istog kao "globalnog sela", doprinele su nastanku novih formi organizovanja u post-komunističkim zemljama, gde su nova društva imajući za uzore razvijene zemlje zapadne Evrope i SAD, svoj ustavni i pravno-politički razvoj zasnovala na njihovim tradicijama (**Radosavljević**. 1998).

2. Pojava novih političkih elita u post-komunističkim zemljama

Kao što su se i promene u istočnoj i srednjoj Evropi odigrale brzo, i za mnoge neočekivano, tako su političke elite post-kounističkih zemalja iskazale svojstvo brzog uspona i nedovoljnog profesionalizma, odnosno obučenosti za svoje zadatke. Ova ocena ne važi samo za vladajući, ili dominantni deo

političke elite, već je zajednička za sve segmente političke elite. Naglašavajući stav da su političke elite transformacionog/tranzicionog perioda i same "prelazne" elite Agh (1993a: 12) utvrđuje da se njihova ekskluzivnost, za koju se one dramatično bore, ne dozvoljavajući da se postojeća struktura političke elite menja i širi, sastoji od tri tipa, prelaznih političara(Agh. 1993a: 4-6): a) političari od morala; b) političari sa istorijskom vizijom; i, c) slučajni političari.

a) Političari od morala su one individue koje su u prethodnom režimu imale jasno izražene stavove protiv njegove totalitarnosti, koje su te svoje stavove specifikovali, te stvorili moralnu legitimaciju za prelazak u novi sistem. Oni su često i preuzimali političko vođstvo, barem u počecima procesa socijalne transformacije, te stvorili ogromnu podsticajnu energiju za promene. Slabost njihovog načina rada u tom periodu, intimiziranje politike, začarenost u male grupe, disidentski način rada i specifična improvizacija, sprečavala ih je da se pretvore u istinske, profesionalne političare, što bi im, verovatno, u političkoj areni više značilo od zbilja visokog stepena moralnosti koji su u politički život uneli. Primeri ovih političara su **Adam Mihajlik, Jacek Kuronj, Tadeuš Mazovjecki, Bronisław Geremek** (Poljska), **Vaclav Havel** (Češka), **János Kíš, Imre Pozsgay** (Mađarska)... Insistirajući na svojim visokomoralnim stavovim i principima, sa dosta opravdanosti nose naziv "revolucionarne i intelektualne aristokratije".

b) Političari sa istorijskom vizijom su na političku scenu stupili istovremeno kada i prethodna grupa, ali bez izraženije opozicione legitimacije. Njihova osnova za političko dejstvo je pozivanje na istorijske vizije i preuređenje države na osnovama slavne prošlosti. Oni su pokušali da se indirektno poveže razvoj i tradicija pred-komunističkog društva sa onim poslekomunističkim. Kao i političari iz morala, tako i pripadnici ove grupe imaju manjak formalnog obrazovanja za politiku, ne-profesionalci su, te im je tako značajno umanjena efikansost u političkim procesima. Umesto zainteresovanosti za rešavanje problema građana, tako karakteristične za političare iz morala, oni se interesuju za rešavanje problema iz nacionalne prošlosti, dok su za njih svakodnevni problemi prolazni, te kao takvi ne zaslužuju njihovu pažnju pri rešavanju. Mnogo bitniji problemi za rešavanje su nacionalni simboli, zastave, grbovi, himne, svećane uniforme, predsedničke palate, zgrade vlade i parlamenta, itd., dok je najznačajniji problem zauzimanje mesta u školskim udžbenicima u budućnosti. Ovakve primere nalazimo u zemljama bivšeg SSSR-a, ex-Jugoslavije i Slovačke u vreme **Mečijara**, itd.

c) Slučajni političari su najbrojnija grupa, nastala tokom transformacionog perioda. Burni politički događaji i česti obrti na političkoj sceni iznadrili su mnogobrojne pojedince i grupe koji su (po njihovom mišljenju) imali šta da ponude na političkom tržištu; mnoge grupe i pojedinci su napustili političku arenu, dok su se mnogobrojne grupe opredelile za ovaj vid političkog

delovanja, koristeći veoma liberalne zakonske propise, iz razloga lične promocije i lečenja privatnih i profesionalnih frustracija pred licem javnosti.

Kao posebna, grupa u nastajanju, može se sve više uočiti i grupa nove profesionalne elite, koja je još uvek relativno malobrojna u zemljama regiona. Sastoji se od eksperata iz starog režima, mlađih obrazovanih lidera političkih partija, koji se okreću ka profesionalnom delovanju u politici. Nepostojanje ove grupe u prvim godinama transformacije je logički bilo povezano sa nepostojanjem konsolidovane demokratske procedure u ovim zemljama.

3. Uloga artikulacije interesa, formiranje političkih stranaka i ideologija

Politički sistemi postkomunističkih zemalja su bili dugo, a u većini zemalja u transformaciji su i danas, nestabilni. U sistemima Poljske, Češke, Mađarske, Slovenije i baltičkih zemalja već su se očitovali znaci permanentnog stabilizovanja političkih procesa, kao i ukupna stabilizacija društvenog i ekonomskog sistema. U počecima socijalne transformacije, promene u političkoj sferi su bile mnogo brže nego promene u ostalim društvenim oblastima, što je izazvalo neke od problema, kao što je fragmentacija političke scene (Poljska, Mađarska, Srbija, Češka, Slovačka, Slovenija) kao i nedostatak balansa između nosilaca državne vlasti - predsednika, parlamenta i vlade (Poljska, Srbija, Slovačka, Hrvatska, sve zemlje bivšeg SSSR-a).

U sistemima ostvarene, razvijene ili zapadne demokratije, tri momenta su bitna da bi se utvrdilo postojanje artikulacije i prezentacije političkih interesa: a) relativno stabilna klasna podela i artikulacija grupnih interesa; b) relativno stabilna partijska struktura gde partije imaju definisani politički identitet; i, c) postojanost individualnih identifikacija glasača (politička, verska, društvena, profesionalna). Ako analiziramo političku scenu istočne i srednje Evrope u prvim godinama transformacije, možemo zaključiti da su prvi i drugi momenat, bitni za naše sagledavanje ovoga procesa, ili slabi, ili da jednostavno ne postaje. Poljska i Mađarska delimično, te Srbija posebno, nemaju ni stabilnu klasnu podelu, kao ni na njoj zasnovane (re)prezentacije grupnih interesa; ne postoji stabilna partijska struktura sa definisanim političkim identitetom, posebno u Srbiji; treći momenat je u svim zemljama prisutan, i to u formi dosta jakog nacionalnog i verskog identifikovanja sa određenim programom (Poljska, Mađarska, Srbija, kao i skoro sve zemlje postkomunizma), što više predstavlja prepreku nego način da se dostigne moderni nivo političke i građanske identifikacije građana. U početnom stadijumu transformacije, događa se emotivna, neizdiferencirana podrška promenama i njihovim vođama, bez obzira ko su oni. Po Wesołowskom (1993: 8), ovaj se period naziva "*reprezentovanjem bez specifikacije*", gde još ne postoje stabilne partije, programi, grupni interesi, politički identiteti. Nakon ovoga periodajavlja se sledeći, u kojem dolazi do dezintegracije dotadašnjeg jedinstvenog opozicionog

pokreta (Solidarnost u Poljskoj, Građanski pokret u Češkoj, pokret intelektualaca u Mađarskoj), što produkuje fragmentiranu političku scenu, prenatrpanu partijama, između kojih su idejne i političke razlike često minimalne, i mnoštvo lidera, sa vrlo visokim stepenom ličnih animoziteta. Ovaj slučaj Wesolowski naziva "*politička reprezentacija bez društvenih korena*"(1993: 8). Ova dva fenomena, proizašla su usled nepoznavanja i nemogućnosti detekcije potreba društva za dalji razvoj; u prvoj fazi transformacije, dovoljno je bilo glasati u skladu sa željama građana, jer su svi, ili znatna većina, bili anti-komunisti. U tom periodu, niko nije bio u stanju da ponudi koherentnu političku ponudu, ili još pretencioznije, da trasira put za izgradnju političke ideologije, koja bi obuhvatala određene strukture interesa, kao što su pitanja određenih industrija i njihove perspektive, razvoj lokalne samouprave, koncept obrazovanja, medicinsko osiguranje, reforma penzijskog i drugih sistema, itd., iako su građani takve stvari žeeli i očekivali da čuju, kako bi svoja ponašanja uskladili sa predloženim projekcijama. Ova nesigurnost i neizvesnost je kod njih doprinela značajnom povećanju sumnji u krajnje ciljeve transformacije.

Prvi period transformacije je iznedrio tzv. "partije embrione"(Agh. 1993b: 6), čije karakteristike su bile sledeće: a) savezi opozicionara kao substitucija političkih partija; b) društveni pokreti koji preuzimaju ulogu partija; c) revitalizacija "istorijskih partija"; d) sindikati u funkciji partija; e) interesne grupe kao mogućnost zamene za partije. Ove grupacije će tokom druge faze transformacije prerasti u "proto-partije" ili "bebe-partije", kad dolazi do njihove legalizacije, mogućnosti javnog delovanja i izlaska na izbore. Bez obzira što su delovale na osnovu zakonskih propisa i javno ispoljavale svoja uverenja, skoro sve partije su u ova dva perioda bile kvazi partije, što se pokazalo posebno u vreme prvih izbora i posle njih, kada se većina ovih partija ugasila, nesposobna da za svoje stavove privuče glasače, partijsko članstvo, te da ponudi prihvatljiv politički program, iako su pred izbore dobijale značajna finansijska sredstva za svoj rad, kancelarije i ostala materijalna sredstva. Ovde moramo naglasiti da partije u Srbiji nikada nisu bile materijalno i tehnički pomagane na ovakav način, dok je zakonska regulativa iz ove oblasti više nastojala da ovu oblast zaobiđe, nego da se ona reši u skladu sa modernim evropskim iskustvima u ovoj oblasti. Nerešavanje ovog problema je moguće pošto "*Takve mere vladajuća partija može lako pravdati pozivajući se demagoški na neophodnost štednje*". (Goati. 1996: 15) Nepostojanjem institucionalne i materijalne podrške partijama, dovodi do dugoročnjeg marginalizovanja istih i određenog nepoverenja prema konkurenckim partijama - alternativama, što "*predstavlja deo 'duhovne klime' u svim postkomunističkim zemljama*". (Goati. 1996: 15) Ovaj proces se u Srbiji uklopio u jedan širi i društveno ozbiljniji i konsekventniji proces, koji Podunavac kvalifikuje kao "razaranje legaliteta", a sastoji se u aktivnostima poništavanja principa legaliteta političkim akterima,

"od građana do velikih političkih aktera kakve su političke stranke", gde one "gube jasne i predvidljive orijentire kako da se ponašaju u javnom polju i pravnom saobraćaju". (Podunavac 1998b)

Partije koje su delovale u prvim fazama transformacije su po svojoj prirodi bile partije elita, vođene od strane intelektualaca i male grupe saradnika. To je sa sobom povlačilo da se njihovi glasači ne poistovećuju sa partijskim programom i profilom partije, već više sa jednim obrascem ponašanja partijskih lidera i njihovim stavovima. Druga osobenost ovih nedovršenih partijskih struktura je bilo značajno angažovanje bivših emigranata, pretežno osoba starije životne dobi, koji su svojim prisustvom i stavovima dovodili do radikalizacije ideja ovih partija, tražili istorijski revanš, namirivanje "istorijske pravde", te objektivno odmagali svojim partijama, marginalizujući ih i svodili ih na malobrojne grupe bez javne i biračke podrške.

Istinske partije su zaokružile svoje formiranje posle izbora, te zauzimanja parlamentarnih pozicija. Za partije se parlamentarizacija pokazala najvažnijim preduslovom učvršćenja njihovih dotadašnjih slabih organizacionih i strukturalnih veza, gde se pokazalo da je najvažnija podela u radu partija na one koje su parlamentarne i one koje taj status nemaju. Izborni rezultati su u značajnoj meri dokrajčili beskonačnu fragmentaciju političkih subjekata, te doveli do nužnog ujedinjenja stranaka slične ili istovetne političke ponude i političke težine. Istovremeno je partijama u parlamentu ostalo na raspolaganju više materijalnih sredstava, olakšani pristup medijima, nedeljeni publicitet, tako potreban za dalje učvršćenje partije i njene strukture. Ovo je prouzrokovalo i određenu sebičnost partija, jer se očuvanjem ovakvog položaja, kao i eliminacijom onih koji žele da ga preuzmu, može doći u sigurnu izolaciju od društva i okruženja u kojem se živi, što je postalo više nego očigledno u parlamentarnom životu zemalja bivšeg SSSR-a, Slovačke, Hrvatske, Albanije, Bugarske, Rumunije i Srbije.

4. Političke elite i donošenje odluka od značaja za društvo

Veći deo političkih elita u regionu našeg interesovanja su opredeljene razvijanju i konsolidovanju liberalne, tržišno orijentisane i pluralističke demokratije, što se posebno ogleda u Poljskoj i Mađarskoj. Iako su opredeljenja elita vrlo jasna i javno iskazana, na delu je još uvek nešto niži nivo konsolidovane demokratije. (Wesolowski. 1994: 4) Ovakav nivo razvoja demokratskih odnosa, ako ne dobije na kvalitetu, može predstavljati izvor nestabilnosti ovih zemalja, koje one, naravno, žele da izbegnu. U tu svrhu, političkim partijama/elitama i predstavnicima socijalnih zahteva se omogućava institucionalni prilaz mestima na kojima se predlažu, donose i sprovode odluke od značaja za društvo, kako one od strateškog značaja, tako i odluke iz domena tekuće politike, jer je široko prihvaćen međunarodni standard da pluralizam socijalnih odnosa u društvu podrazumeva raznolikost izražavanja, te arti-

kulaciju interesa i specifičnih prohteva. Takođe, ovaj pristup podrazumeva i redukciju javnih artikulacija interesa na nivo neophodan da bi se donele sistematske i promišljene odluke. Nezaobilazna uloga političkih partija/elita u ovom procesu je stimulisana od novih država, u kojima je prihvaćen postulat razvijenih demokratija da su partie neophodan činilac političkog života, "motor politike", koji omogućava da se stvari u (političkom) životu odvijaju normalno. Problemi sa kojima se političke partie/elite suočavaju u procesu donošenja odluka od značaja za društvo proizilaze iz njihove strukture, te nemogućnosti da izvrše znatne korekcije u četiri elementa (Wesolowski.1994: 4-5): a) nedostatak jasnog modela organizacije društvenog života; b) slabost u iznalaženju alternativa praktičnoj vladinoj politici; c) nemogućnost posredovanja između odluka vlade i društvenih interesa; d) nemogućnost ostvarenja različitih formi političke aktivnosti.

a) Nedostatak jasnog modela organizovanja društvenog života označava da elite nisu izradile jasan plan za delovanje u specifičnim situacijama, te da nemaju dublju ideošku funkciju svoga delovanja.

b) Slabost u iznalaženju alternativa vladinoj politici, konstatiše nespremnost da se pravovremeno i pragmatično reaguje na odluke, da se predlože alternativne, što je redovno slučaj u oblasti ekonomske i socijalne politike.

c) Nemogućnost posredovanja između odluka vlade i društvenih interesa, iskazuje nedostatak funkcije artikulisanja interesa i liderske funkcije, odnosno nedostatak političke veze između ovih učesnika u procesu.

d) Nemogućnost ostvarenja različitih formi političke aktivnosti, označava da političke partie/elite nisu ispunile jednu od najbitnijih uloga funkcija procesa donošenja odluka - mobilizatorsku funkciju.

Ove četiri osobine političkih elita u procesu donošenja odluka su većim delom vezane za partie nastale iz kruga "kontra-elita" komunističkog sistema. Nešto drugačija je situacija unutar kruga post-komunističkih partie, koje su više vezane sistemima ideologije i organizacije prošlog vremena, nego što su utemeljene na modernom političkom programu i prihvatanju postulata demokratskog društva.

Posledice ovakvih karakteristika elita, činilaca procesa odlučivanja, su:

a) Prva, nestabilnost vlade, kao najvažnije institucije za donošenje političkih odluka od značaja za društvo, usled promena u političkom mišljenju, stvaranja *ad hoc* koalicija, što dovodi do sumnje u rad vlade, ali i parlamenta, kao nesposobnih da donose takve odluke; i,

b) Druga, sa sumnjom u nesposobnost parlamenta, vlade, političkih partie i elita, javlja se, sve više, stav javnog mnjenja o nemogućnosti rešavanja društvenih problema i donošenja političkih odluka na demokratski utemeljen način.

5. Pluralističko-demokratski elitizam i demobilizacija "civilno-društvenih elita"

Klasično određenje demokratije istu bazira na opštem dobru i opštoj volji naroda kao osnovnim prepostavkama. Pokušaj ostvarenja opšteg dobra je osnovna politička strategija u svakoj zajednici i može se spoznati racionalnim sagledavanjem. Pretpostavka je da opšte dobro želi da ostvari svaka individua koja pripada određenoj zajednici, s tim da mogućnosti individua da se uključe u ove aktivnosti nisu na istom nivou. Za određene, specifične poslove, nužno je angažovati stručnjake, koji izvršavaju volju naroda, u sličnoj formi kao i parlament i vlada. Ističući da "narodna volja" i "narodno upravljanje" ne znače vulgarno poistovećivanje sa terminima narod i uprava, Šumpeter (1960: 402), demokratiju vidi kao mogućnost naroda da prihvati ili odbaci pojedince koji njime upravljaju, a na osnovu slobodne utakmice budućih političkih vođa, koji se bore za naklonost birača. Za ostvarenje ovako zamišljene demokratske procedure, uloge specijalista u politici, presudan doprinos su dale elite, pretežno intelektualaca, u periodu komunističkog sistema. Njihovi zahtevi za ostvarenjem koncepta "civilnog društva", koji se ogledao u izjavi Vlačava Havela - "*Živeti sa istinom (Živeti u istini)*", doveli su u pitanje osnove totalitarnog sistema, organizovali društvo i pružili mu program za skidanje komunista sa vlasti, te trasirali put opšte transformacije društva. Imajući namjeru da svoja društva inkorporiraju u moderne svetske tokove, da od razvijenih demokratskih društava preuzmu dokazani set ekonomskih, političkih, obrazovnih i naučnih vrednosti, da razviju mrežu organizacija civilnog društva od koristi za pojedince i grupe, pokrenuli su talas promena, koji je u pojedinim državama doveo do promene sistema, i pokrenuo proces socijalne transformacije. "Civilno-društvene" elite su u ovim procesima imale dominantnu ulogu, preuzimajući najveću odgovornost pred društvima željnih promena, kao i svu težinu objašnjenja društvu o neophodnosti uvođenja nepopularnih mera, posle pada komunizma, da bi društva u transformaciji stvorila neophodne prepostavke za budući razvoj. Civilno-društvene elite su svoju snagu dokazale u zemljama srednje Evrope, posebno u Poljskoj i Mađarskoj, gde su, polazeći sa različitih pozicija - Poljaci insistirali na organizovanju nezavisnih društvenih organizacija i proširenju domena javne kritike postojećeg sistema, Mađari su konceptualno insistirali na odvajanju privrede od države, doveli do istovetnog cilja - pada globalnog sistema komunizma i zauzimanja startnih pozicija za socijalnu transformaciju post-komunističkih društava. Nakon prvih izbora i relativnog učvršćenja novih vlasti, značajan deo civilno-društvenih elita se povukao sa javne, političke scene, sa namjerom da se politička scena prepusti profesionalcima, mlađim i za politiku obrazovanim ljudima. Ovaj fenomen je dosta prisutan u zemljama koje su do sada imale uspehe u socijalnoj transformaciji (Češka, Poljska, Mađarska). Da su civilno-društvene elite uspele da se izbore za specifični pluralističko-

demokratski elitizam, pravo na izbor vođa u slobodnoj demokratskoj utakmici, koja neke od njih može i izbaciti iz igre, dokaz je i višestrukih promena vlada u Poljskoj, Češkoj, Mađarskoj, Sloveniji i baltičkim republikama, koje su se odigravale kao posledica gubitka poverenja birača na izborima, sa mirnim prenosom vlasti.

Dok su civilno-društve elite srednje Evrope svojim delovanjem pripremale promene u svojim društvima, obnovile građanske vrednosti i delegitimizirale postojeće sisteme, srpski (jugoslovenski) intelektualci su umesto moćne intelektualno-političke dosetke po **Janošu Kišu** (koji je ustvrdio da je zahtev za ostvarenjem koncepta civilnog društva u Mađarskoj značio uvođenje političkog pluralizma!), usvojili teški i mračni program nacionalizma, destrukcije i ljudske patnje. Osnovna slabost svih nekadašnjih nagoveštaja demokratskih preobražaja u Srbiji, vođenih od mnogobrojnih "demokratskih pokreta" i raznih "demokratskih partija" je bio nedostatak realne alternative totalitarnom režimu, oličene u konceptu "civilnog društva", koje osim rudimentarnih izdanaka, nikada nije ni zaživelo u Srbiji.

Zalaganje za "civilno društvo" u Poljskoj i Mađarskoj je na kraju produkovalo pluralističko-demokratski elitizam, sličan onome koji danas postoji u razvijenim zemljama sveta; nepostojanje/slabost koncepta "civilnog društva" u Srbiji omogućilo je poplavu nacionalizma, te marginalizovalo moguće nosiоce društvenih promena, "civilno-društvene" elite, za duži vremenски period. Većina aktera političkog života i nakon 2000. godine insisitira na predmodernim konceptima političkog razvoja društva, što Srbiju značajno hendikepira u prihvatanju modernizacijskih koncepata i evro-atlantskih integracija.

6. Strukturalne podele unutar elita u post-komunizmu

Najvažnije podele, zasnovane na različitim ideoškim postavkama elita - aktera socijalne transformacije, su: a) nacionalno - univerzalno; b) konfesionalno - sekularno; c) laissez-faire - intervencionističko; d) autoritarno - demokratsko; e) za i protiv oprosta komunizma; i, f) elitističko - masovno.

a) Nacionalno - univerzalno je podela nastala i održavana na različitom stavu prema nacionalnim interesima i mogućnostima ostvarenja istih sa, ili bez saradnje sa inostranim faktorima. Kao ekstremni stavovi protivnika međunarodne saradnje i povezivanja susreću se strah od nemačkog i drugih kapitala, strah od američkog kulturnog imperijalizma, novog svetskog poretku, ponovnog stvaranja ruske imperije, organizovanog džihad pokreta, od prvih suseda svoje države, nepoverenje prema stanovnicima svoje zemlje koji nisu iz redova većinske nacije, i mnogi slični razlozi da se nacija "sačuva" od spoljnijih uticaja i sačuva svoje civilizacijske i kulturne prednosti, čak se u tu svrhu predlaže i formiranje paravojnih formacija, koje bi zaštitile zemlju od stranog uticaja. Forme ispoljavanja ovih stajališta su različite, ali je nepobitna činjenica

da određeni stepen ksenofobije postoji u svim post-komunističkim zemljama, kao odraz određene vrste nacionalizma (**Kisić** 1993), što u specifičnom smislu dovodi u pitanje njihovu spremnost da se uključe u tokove širih međunarodnih integracija, koja je (integracija) osnova programa i zalaganja druge, takođe brojne grupacije, u ovim zemljama. Osnova ovih zalaganja se sastoji u integrisanju ovih zemalja u Evropsku uniju, NATO i druge međunarodne institucije i organizacije, sa ciljem korišćenja inostranog kapitala, bez kojega se ne može dovršiti proces socijalne transformacije, kao i otvaranja svetskog tržišta za tranzicione zemlje. Dok su u Poljskoj i Mađarskoj (te Sloveniji, Slovačkoj i baltičkim republikama) prevagu u ovoj podeli stekle pristalice univerzalističkog pogleda i integracijskih tokova, uz energično protivljenje u pojedinim slučajevima, dotle je u Srbiji nacionalni pravac još uvek prilično jak, dosta usporava Srbiju u hodu kao evro-atlantskim integracijama, iako nije više pre-dominantan pri određivanju političke strategije i strategije budućeg razvoja društva,

b) Konfesionalno - sekularno je verovatno najkontraverzniјa podela u post-komunističkim društvima. Dugo vremena potisnuta za vreme komunizma, crkva i intelektualci okupljeni oko nje, su po njegovom padu izašli sa predlogom radikalnih promena u odnosima između crkve i post-komunističke države. Najvažnija promena bi bila zasnivanje države i državne politike na principima vere (u Poljskoj i Mađarskoj na principima katoličanstva, u Srbiji na pravoslavnoj veri i svetosavskoj tradiciji), uvođenje obavezne verske nastave u školama, zabrana abortusa, bolje medijsko predstavljanje crkve, njen uključenje u pore dušvenog odlučivanja i slično. Ovaj stav je u značajnoj meri institucionalizovan u Poljskoj i Mađarskoj (kao i Češkoj, Slovačkoj, Sloveniji, baltičkim zemljama i Hrvatskoj). Liberalni intelektualci ovih zemalja do sada su adekvatno parirali zahtevima za konfesionalnom državom (osim pitanja abortusa u Poljskoj, gde je na snazi "status quo" po ovom pitanju), insistirajući na aksiomu zapadne demokratije, uzora post-komunističkih zemalja, o nužnosti izgradnje sekularne države, sa crkvom u ulozi koju ona ima u razvijenim, modernim državama. Drugi element neslaganja se ogleda i u neprihvatanju radikalnog stava o veri u izabranost i sposobnost crkvene hijerarhije da vodi zemlju, te na njenu spremnost da o svim pitanjima daje neupitne odgovore, koji su možda u skladu sa verskim učenjem, ali ne mogu doprineti uspostavljanju željenih produpcionih i demokratskih (pluralističkih) odnosa u društvu. Pobornici stava o izgradnji sekularne države, dominantnog u svim zemljama post-komunizma, vrlo često su na iskušenjima da dokažu prednosti svojeg učenja, te da efikasno odgovore na optužbe o izdaji nacionalnih i verskih interesa, za koje ih optužuju pripadnici koncepcije izgradnje konfesionalne države.

c) Laissez-faire - intervencionističko je podela zasnovana na čisto ekonomskom pitanju, da li država treba (i, ako treba koliko?) ili ne treba da se

meša u odnose na tržištu? Pripadnici prve koncepcije (**Balcerovič, Klaus, Antal, Suhocka**) žele da tržište "samo od sebe" reguliše sve odnose u privredi društva, kao najstariji i najsavršeniji oblik regulisanja države. U okviru ove grupe postoji manji broj sledbenika koji dopušta mogućnost delimičnog upliva države u stanje na tržištu, u cilju eliminisanja socijalnih posledica delovanja otvorenog tržišta. U euforiji slamanja komunizma, te činjenici da je proces transformacije započeo u uslovima kraha komunističkih ekonomija i na pragu hiperinflacije (Srbija i Poljska 1990, Rusija 1992), "*na početku se malo toga preduzimalo kako bi se poboljšala mreža socijalne sigurnosti*". (Milanović 1994: 9) Ova situacija je pružila široke mogućnosti za društveno i političko angažovanje pristalica državne intervencije koji plediraju za održanje socijalne mreže sigurnosti u društvu, stvorene u komunističkom režimu ili, ako nije moguća ova solucija, za odlaganje radikalnih tržišnih zahvata do "boljih vremena". Ova podela je, forsirana u političkoj areni post-komunističkih društava, doprinela spektakularnim promena vlada, raspuštanjima parlamenta, te pružila mogućnost post-komunističkim partijama u Poljskoj, Mađarskoj i Litvaniji da osvoje vlast, mnogo ranije nego što su im analitičari zbivanja u regionu predviđali.

d) Autoritarno - demokratsko, podela koja prvenstveno dolazi do izražaja sa nemogućnošću društva da se ispune želje i očekivanja stanovnika post-komunističkih društava, sa kojima je započeo proces transformacije. Negujući i pospešujući populističke procese, pojedini akteri političke i javne scene u ovim zemljama nude masama zavodljiva rešenja, jačanja nacije kroz glorifikaciju njene istorije, kulture i tradicije, što će se ostvariti jakom državnom organizacijom, na čijem će čelu stajati lider, sposoban da ove težnje ostvari i personifikuje nacionalne interese. U Poljskoj se ovaj trend nastavlja na kult maršala **Jozefa Piłsudskog**, pobednika nad Crvenom armijom, poljskog predsednika i diktatora u periodu pred drugi svetski rat, da bi se izvesni elementi pokazali u držanju **Leha Wałęse**, za vreme predsednikovanja, te u ponašanju **Marjana Kęckiewskog**, lidera Izborne akcije Solidarnost, koja se najvećem delu svojih birača nametnula propagiranjem izrazito autoritarnih vrednosti. Sličnu poziciju su zauzele i političke snage okupljene oko braće **Kačinjski**, izazivajući veliku političku nervozu u samoj Poljskoj, ali i šire, prevashodno unutar EU. U Mađarskoj je zalaganje za autoritarnu državu bilo najizrazitije u istupima kruga okupljenog oko **Ištvana Čurke**, jednog od nekada najmoćnijih ljudi Mađarskog demokratskog foruma (iz doba njegove znatne okrenutosti nacionalnim temama), koju je Čurka napustio, nezadovoljan pretvaranjem iste u "mekšu" nacionalnu (i demokratsku) varijantu, gde se po njemu nije dovoljno vodilo računa o jačanju države, koja bi bila u stanju da sproveđe nacionalnu politiku i zaštitu prava Mađara, posebno onih koji žive u susednim zemljama. Poslednjih godina, ovoj se opciji suviše približio i nekadašnji vrlo perspektivni mađarski političar, bivši premijer,

Viktor Orban, što izaziva veliku zabrinutost u regionu. U Srbiji je zalaganje za autoritarnim oblikovanjem države implice sadržano u javnom i kulturnom životu, kao i političkom životu, stavovima i organizaciji političkih partija, gde "monokratsko rukovođenje... dovodi do destabilizacije samih partija". (Goati 1996e: 13) Partije u Srbiji su (barem one najvažnije i najveće) opterećene konceptom "glave države", "domaćina u kući i državi", "čvrste ruke", "državotvornošću", "koji bi situaciju permanentne krize rešili "brzo i jednostavno". Dok je ova situacija bila razumljiva za SPS, koji i jeste zasnovao svoje političko delovanje na harizmatičnosti svoga lidera, to je teško naći opravdanja za partije iz redova nekadašnje opozicije SPS-u, a sadašnjim vladajućim partijama, koje su se autoritarnom konceptu nekadašnje vladajuće partije pokušale i uspele, vrlo uspešno, suprotstaviti umnožavanjem većeg broja svojih autoritarnih koncepata.

Demokratske tendencije su po svojoj organizovanosti, učestalosti ispoljavanja i podršci u post-komunističkim društвима, dominantnija politička opcija od autoritarne. To ne znači da je ovim osiguran trajni trijumf iste, imajući u vidu da se za autoritarne tendencije lakše pronalazi potencijalna klijentela i publika, jer je karakter ispoljavanja autoritarnih tendencija namerno pojednostavljen na principu "crno-belo", "da ili ne", što iz razumljivih razloga ne može biti slučaj sa demokratskim tendencijama, imajući u vidu da je suština demokratije prvenstveno u pitanju procedure, koja može biti, i po pravilu je, vrlo dug i skup proces, u kojoj se moraju sagledati sve moguće solucije, te nakon toga doneti validna odluka, što potvrđuje tezu **Tomasa Džefersona** o vezi između obrazovanja i slobodno izabrane vlade, što produkuje "*narod kao ultimativnog čuvara svoje slobode*".

e) Za i protiv oprosta komunistima je podela koja je mnogo više značila u zemljama srednje Evrope (Češka, Slovačka, Poljska), nego u ostalima, iako je i u nekima od njih imala svoje zagovornike (Slovenija, Mađarska, Albanija, Bugarska), koji nisu imali većeg uspeha u svojim aktivnostima. Po preuzimanju dužnosti prvog post-komunističkog premijera u istočnoj Evropi, **Tadeuš Mazovjecki** (1989.godine) je predložio da se "ispod prošlosti podvuče debela linija", ispod perioda koji je završen, tako da se prekine sa podelama koje su poljsku naciju i državu odlikovale tokom komunističkog perioda, što nije bilo prihvaćeno, prvenstveno od desnih i verskih grupacija, intelektualnih krugova i desnih partija. U Češkoj je donet lustracioni zakon koji je funkcionerima komunističke partije srednjeg i višeg nivoa zabranio političko delovanje i rad u državnoj administraciji. Slično je postupljeno i u susednoj Slovačkoj. Zakon o lustraciji je usvojen i u Poljskoj, gde vlasti imaju problem sa njegovim sproveđenjem jer sudije ne žele da se angažuju u radu lustracionih sudova. Poljski Sejm je takođe doneo rezoluciju o osudi komunističkog režima i posledica koje je on proizveo. Pri pokušajima obračuna sa bivšim komunistima, najčešće se koristio, i još se koristi, sudske postupak (**Vojčehu Jaruzelskom** i

Česlavu Kiščaku u Poljskoj, **Todoru Živkovu** u Bugarskoj, **Ramizu Aljiji** u Albaniji, **Erihu Honekeru** u DDR-u), na kojem se preko suđenja pojedincima nastoji osuditi prethodni sistem u celini. Ovaj proces, kao i većina drugih u post-komunizmu ima čista politička obeležja, što svedoči i podatak da je poziv za sudski proces u Češkoj dobio **Zdenek Mlinarž**, jedan od kreatora programa promena čeških komunista iz 1968. godine, "praškog proleća", dok su sudski procesi zaobišli "tvrdolinijske/čvrstorkuše" - **Indru, Bilaka, Jakeša** i mnoge druge, staljinističke rukovodioce. Svojevrsna hajka se u Češkoj povela i protiv filozofa **Karela Kosika**, zbog njegovog članstva u komunističkoj partiji u 60-im godinama, te **Đule Horna**, predsednika mađarske vlade (od 1994-1998), zbog njegove pripadnosti redovima policije 1956. godine. Komunistička partija Češke i Moravske, koja ima oko 8% birača, zvanično se u današnjoj Češkoj svrstava, uz Republikansku stranku **M. Sladeka** (izrazito šovinističku grupaciju) u ekstremne partije, o kojima nije poželjno iznositi bilo kakve stavove. Dok su političari insistirali na procesima kažnjavanja komunista, intelektualci su bili protiv toga (Vaclav Havel, **Adam Mihajlik**), tvrdeći da ovi procesi nemaju veliku korist za izgradnju demokratskih procesa u budućnosti, a posebno imajući u vidu (slučajevi Poljske i Mađarske) da su mnoge ličnosti, koje su bile napadane, odigrale prelomne uloge u procesima prenosa vlasti sa komunista na opoziciju. Karakterističan je stav Vlada Havela: "*Reč je o nalaženju prave mere. O kulturnom i civilizovanom pristupu koji ne bi bežao od prošlosti. Moramo pogledati u oči vlastitoj prošlosti, imenovati je, izvući iz nje zaključke, biti pravedni. Ali to treba učiniti poštено, razborito, taktično, s maštom. Tamo gde imamo posla s priznavanjem krivice ili pokorom, treba naći mesta za oproštaj.*"

f) Elitističko - masovno je podela koja nastoji da opravda specifično viđenje rešenja problema nastalih u procesu socijalne transformacije. Dok prva grupa smatra da se oni najefikasnije apsolviraju angažovanjem eksperata, ne potencirajući njihovu političku, nacionalnu ili versku osobenost, druga grupa, na osnovu kriterijuma "potreba masa", u suštini povlađujući istima i manipulišući masama, naglašava specifični osećaj mase za kulturne, umetničke i političke vrednosti, bez potrebe da se masa politički i uopšte edukuje, da se pripremi za izazove proistekle iz procesa transformacije, ali i izazove koje budućnost nosi sa sobom. Tako se kao predstavnici ovoga mišljenja javljaju Valensa (u situaciji kada gubi predsedničku vlast) i Kšaklevski u Poljskoj, Sladek u Češkoj, Ćurka u Mađarskoj, **Mečijar** u Slovačkoj, Milošević, **Šešelj** i **Nikolić** u Srbiji, Tuđman i **Đapić** u Hrvatskoj, ... Nasuprot njima stoji tanak sloj liberalno orijentisanih ličnosti (prevashodno iz intelektualne branje), koji nastoje da svoje stavove o nužnosti ekspertske sagledavanja problema približe građanima i političkoj javnosti svojih zemalja, kako bi ove zemlje uhvatile priključak sa civilizacijskim dostignućima modernog sveta.

7. Dogovor elita oko ključnih tačaka transformacije

Prilikom započinjanja procesa socijalne transformacije elite post-komunističkih zemalja su postigle određenu formu novoga "društvenog ugovora" o sledećim elementima bitnim za dalji razvoj društva: a) tržište; b) pluralističko društvo; i, c) uključenje post-komunističkih društava u evropske i svetske integrativne tokove.

a) Tržište je bio logičan i jedino mogući odgovor na višegodišnju katastrofalnu privrednu situaciju, produkovanu komandno-planskom politikom u ovoj oblasti od strane komunističkih partija. Efekti lošeg upravljanja privredom su sa dosta muke "krpljeni" značajnim kreditima međunarodnih banaka, koji su teško opterećivali ionako bankrotirane komunističke privrede (posebno su opterećene kreditima bile Poljska, Mađarska i Jugoslavija). Prilikom organizovanja okruglih stolova, obema stranama, opozicionim liderima i reformisanim komunistima, bilo je jasno da će samo transformisana privreda, zasnovana na tržištu kao merilu i arbitru svih vrednosti, biti u stanju da na validan način da podsticaje ostalim sektorima društvenog života i razvoja. Da bi se to ostvarilo, da bi se tržište profunkcionisalo smatralo se da se moraju naučiti sledeće lekcije:

1. Tradicionalni mehanizmi makroekonomske stabilizacije, redukcija budžetskog deficit-a, kontrola novčanih tokova, određivanje tzv. "sidara" (stabilan valutni kurs), morali su se koristiti u svrhu pokretanja transformacije, uz jedan dosta nepopularan akt - strogu kontrolu plata zaposlenih.

2. Kreiranje i sprovođenje radikalno-stabilizacionog programa, kojim bi se u kratkom vremenskom periodu (od nekoliko nedelja) popunila praznina u snabdevanju stanovništva robama za masovnu potrošnju.

3. Uvođenje unutrašnje konvertibilnosti u kratkom roku od nekoliko nedelja.

4. Naterati radikalnom ekonomskom politikom da preduzeća daju zainteresovanim svoje nerentabilne prostorije, hale, mašine i slično, u zakup licima koja za to imaju interes (i mogu da plate).

5. Radikalna ekonomска politika tera preduzeća da sa velikom preciznošću predviđaju razvoj događaja na tržištu.

Prilikom dogovaranja oko prelaska na tržište nije bilo moguće predvideti sve socijalne posledice koje će nastupiti prilikom prve faze transformacije, koja je i najbolnija u celom procesu. Iako su socijalne posledice bile vrlo visoke, one nisu izazvale dvoumljenje kod elita, proces transformacije se mora nastaviti, uz mogućnost iznalaženja sredstava za pokrivanje ovih posledica. Od 1993. godine naovamo, srednjeevropske zemlje beleže konstantni rast društvenog proizvoda, rast broja privatnih firmi (uključujući sektor usluga), te rast izvoza, kao i povećanje štednje investiranja građana. (*World Development Report: 1996: 43*) Problemi koji se ogledaju u privredama post-komunističkih zemalja proističu iz makroekonomske nestabilnosti i ostataka državne kontrole u pojedinim oblastima privređivanja. Razlike koje trenutno postoje među elitama

u vezi sa tržištem su oko tempa privatizacije, oko načina sprovođenja reformi iz oblasti fiskalnog sistema, sistema socijalnog zdravstvenog i penzijskog osiguranja i sličnih pitanja, odnosno, baziraju se na pitanjima kako nešto uraditi, a ne na dilemi: tržište, da ili ne? Ova je dilema rešena pozitivno kod svih učesnika javnog života u postkomunističkim društvima, i nijedna ozbiljna socijalna ili politička grupacija je ne dovodi u pitanje.

b. Pluralističko društvo - ovaj segment je prepostavljaо na početku dogovora samo jednu stvar: uspostavljanje parlamentarne demokratije po uzoru na razvijene zemlje Evrope i SAD (Velika Britanija, Francuska, Nemačka, SAD), sa slobodom osnivanja političkih partija i organizacija, sindikata i drugih asocijacija, i njihovo slobodno delovanje. U pogledu na pluralističko društvo, elite nisu imale većih razlikovanja, s tim da se vremenom pojам pluralističkog društva širio i na sadržaje izvan domena parlamentarne demokratije, što je posebno prisutno u Poljskoj i Mađarskoj. U Srbiji je ovaj segment redukovан na formalno postojanje parlamentarne demokratije (sa elementima "fasadne demokratije"), s tim da ni on nije dogovoren u dijalogu, dok znatan broj političkih elita ne zagovara realnu pluralizaciju društvenih odnosa, hibernirane autoritarnom politikom bivšeg režima, tražeći često saveznike u novim liderima, nespremnim da ponude alternativu opšte-društvenog tipa.

c. Uključivanje u evropske i svetske tokove integracije - ovaj segment dogovora elita je takođe usvojen bez velikih nedoumica. Istočnoevropske i srednjoevropske zemlje su tradicionalno okrenute zapadnoj Evropi i svoj nacionalni, kulturni i istoriјski identitet su izgrađivale u okviru evropskog kulturnog prostora. Postojanje respektabilne organizacije evropskih (pretežno zapadnih) zemalja, pri tome visoko razvijenih, Evropske unije, prepostavljaо je privlačnu mogućnost za post-komunističke zemlje da u jednoj tako moćnoj zajednici dođu do materijalnih sredstava i tržišta za svoje proizvode, ali i da budu korisnici zajedničkih dostignuća u oblasti nauke, obrazovanja i kulture. Zato nije bilo većeg iznenađenja kada su se sve post-komunističke zemlje založile za uključenje u Evropsku uniju. Kao i u ostalim slučajevima, o ovom segmentu se u Srbiji nije dogovaralo, čak su malobrojni, dosledni, pobornici ovih stavova bili marginalizovani i politički dežavuisani, da bi se posle 2000. godine, uradilo dosta kontraproduktivnih koraka, koji nisu zemlju preterano približili EU, iz čega zaključujemo da u pojedinim političkim, ekonomskim i bezbednosnim strukturama i nema interesa da Srbiju približe Evropskoj uniji.

Što se tiče svetskih integrativnih tokova, post-komunističkim zemljama je najvažnije bilo da postanu deo sistema kolektivne zaštite, NATO-pakta, želeći prevashodno da se osiguraju od nekadašnjeg lidera svetskog komunizma - SSSR-a. Iako je u međuvremenu SSSR nestao sa političke mape, možemo zaključiti da je određeni strah od, sada Rusije, i dalje prisutan, što je rezultiralo zahtevom u prijem NATO-a. Ni o ovom pitanju u Srbiji nema jasnog

izjašnjavanja, iako je, više nego jasno da se pitanja prijema u NATO i EU rešavaju simultano.

U mesto zaključka - Elite i budućnost demokratije u post-komunističkim zemljama

U procesu demokratizacije post-komunističkih zemalja elite su često viđene kao vodič za transformaciju ovih režima. Njihova uloga je svedena na četiri aktivnosti: objasniti, predskazati, opomenuti i predložiti. Trudeći se da se ispune sve četiri aktivnosti, elite postaju istinski činilac procesa socijalne transformacije. U periodu socijalne transformacije objašnjenje ne znači samo kvalitetnu analizu procesa koji se događaju, već i razumevanje glavnih i izvedenih tokova ovog procesa. Proces socijalne transformacije u post-komunističkim zemljama je novo polje za ispoljavanje aktivnosti i dokazivanja elita. U prošlosti su se elite angažovale u cilju valjanog funkcionisanja starih oblika demokratije, što je bila osnovna karakteristika elite na Zapadu, kao i političke nauke koja je mahom pratila procese demokratizacije u razvijenim zemljama, zanemarujući transformaciju u zemljama koje još nisu bile potpuno demokratske (Wiatr 1996: 108). Sa pobedama revolucija iz 1989. godine, situacija se značajno izmenila, pa su elite u post-komunističkim zemljama, njihova uloga u ovim promenama, kao i ostali aspekti socijalne transformacije, postali nezaobilazni faktor u promišljanjima autora iz oblasti demokratije/političkih nauka.

Promene kojima su elite bile pokretači, imale su za cilj napuštanje nedemokratskog režima i ostvarenje demokratije u predviđenom, novom sistemu. Ove promene su izvedene sa velikom brzinom (osim u Poljskoj, gde je taj postepeni proces trajao desetak godina, i u Srbiji, gde je proces dobrano kasnio), tako da su se promatračima uloga elita pojavili problemi kako da sve relevantne pojave, koje su u biti značile učvršćivanje demokratskog procesa, na validan način detektuju i studijski obrade. Polazeći od istraživanja uloge elita u ovim procesima, dolazimo do zaključka o sledećim procesima koji uslovjavaju uspostavljanje i stabilizovanje demokratije u post-komunističkim društвима: dok je proces napuštanja "starog režima" vrlo brz (u ČSSR-u je ovaj proces trajao svega nekoliko nedelja), uspostava i stabilizovnje demokratskog sistema traje, po pravilu, nekoliko godina. U ovom stadijumu transformacije ogleda se posebna odgovornost elita u stvaranju predloga za razvoj društva i za otklanjanje mogućih prepreka na tom putu. Pitanje budućnosti demokratije u post-komunističkim zemljama zavisi najviše od stepena spremnosti da se izbegnu sledeće opasnosti, zapreke da se stabilizuje visoki stepen demokratskih odnosa: 1. ekonomska nestabilnost; 2. politička nestabilnost; 3. etnički konflikti; i, 4. povratak autoritarnom sistemu.

1. Ekonomska nestabilnost je prepreka iz dva očigledna razloga: prvi, duboka i duga kriza koja produkuje višestruko multiplikovane frustracije

stanovništva, koje je u transformaciju krenulo sa nadom i očekivanjima da će, između ostalog, znatnije poboljšati svoj položaj u materijalnom smislu. Opozicija komunističkom režimu je osnovnu krivicu za lošu ekonomsku situaciju videla u nekompetentnosti komunističke ekipe da razreši problematiku ekonomskog života zemlje, što je među građanima ovih zemalja stvorilo predstavu o dovoljnosti odlaska komunista da bi se popravila ekomska situacija. Sa neuspesima u privrednom oporavku, odnosno nezadovoljstvom brzinom ovih promena, javlja se i nepoverenje u nove elite, pa čak i sumnja u njihovo poštenje, čast, kao i mogućnost nastavljanja pravca transformacije, koju su oni predviđeli. Drugi razlog je, prestrukturiranje centralno-planske ekonomije u tržišno usmerenu, sa sobom nosi spektakularno socijalno raslojavanje društva, zasnovano na dosta upitnoj distribuciji materijalnih sredstava, što povremeno izaziva značajne distribucione konflikte. Ovo se dešava iz razloga što privatni sektor iskazuje bolje performanse, zasnovan na većim mogućnostima, i što država nije u stanju da ispunji sve svoje zadaće iz oblasti socijalnog staranja.

Proces stabilizovanja demokratije u ovoj oblasti zahteva institucionalno rešavanje konfliktta nastalih u sferi distribucije. Dokaz da su ovi režimi demokratski je/biće rešavanje ovog problema u demokratskim institucijama sistema, na osnovu slobodnog reprezentovanja različitih stavova, koje zastupaju organizovane partije ili interesne grupe. Ovo ne znači ništa drugo do odustajanje od populističkih metoda u javnom delovanju, i demonstraciju ozbiljnosti delovanja u javnom životu nasuprot uskom, stranačkom ili grupnom interesu. Post-komunističke zemlje moraju prihvati onaj obrazac socijalnog života koji neguje saradnju klase i slojeva, a ne dugogodišnju političku praksu klasnih konfliktata i klasne borbe. Za teretsku postavku novih ekonomskih politika, zasnovanih na učenjima moderne zapadne socijaldemokratije i socijalnog učenja Rimokatoličke crkve, plediraju Wiatr (1996) i Wesolowski (1993), smatrajući da demokratski sistemi post-komunizma trebaju da uče od ova dva dragocena ideološka izvora. Pridržavanje ovih postulata bi u praksi značilo da se ne gleda samo na maksimiziranje profita, nego i određenu socijalnu odgovornost društva prema slabima i siromašnjima, što pruža izgledne šanse za stabilizovanje post-komunističkih demokratskih društava.

2. Politička nestabilnost je povezana sa ekonomskom i problemima vezanim za etničke konflikte. Izgradnja institucija demokratskog društva je dugotrajan i kompleksan proces, koji zavisi od sledećih elemenata: a) uloga ustavnosti; b) postojanje društvenog dogovora; c) priznata uloga opozicije d) tip zamišljenog političkog poretkata; e) uloga političkih partija.

a) Uloga ustavnosti je da doprine slobodama građana, da štiti njihovu inicijativu, da propiše takvu organizaciju vlasti koja neće biti iznad društva, koja će bit ograničena zakonima, odgovornu građanima i lako (na izborima) smenjivu.

b) Postojanje društvenog dogovora ("novi socijalni ugovor"), olakšalo je uspešnu prvu fazu socijalne transformacije, što navodi na mogućnost daljeg društvenog dogovora oko budućeg razvoja demokratije, "dogovorne demokratije", što bi bio krucijalni korak ka uspostavljanju stabilne demokratije u post-komunističkim zemljama.

c) Priznavanje postojanja opozicije je nužno posle iskustava sa nepostojanjem iste u starom režimu, kao i kreiranje opozicije kao odgovorne političke snage, spremne da svoje aktivnosti usmeri ka zbiljskoj alternativi, a ne samo ka pukom kritiziranju trenutno vladajuće političke formacije.

d) Tip zamišljenog političkog poretku, predsednički ili parlamentarni, takođe doprinose smeru razvoja demokratskih procesa, s tim da je najvažniji zadatak stvoriti uslove za balans i ravnotežu između legislativne, izvršne i sudske vlasti.

e) Uloga političkih partija mora biti takva da daje impulse razvoju političkog i ostalih segmenata, gde neće biti dovoljno to da one budu dozvoljene - "*Partije su više nego dozvoljene. One su neophodne. U tome i jeste njihova snaga*". (**Bobio** 1990: 144), niti će biti sumnji u njihovu štetnost. Razvoj partijske scene mora biti praćen određenim izbornim sistemom (proporcionalnim), kako bi partije bile u stanju da realno predstavljaju socijalne segmente, te budu verifikovane u nacionalnim parlamentima.

3. Etnički konflikti su problem za uspostavljanje demokratije, koji se učestalo javlja(o) u post-komunističkim zemljama. Da bi se podigao nivo demokratije u novim zemljama, potrebno je zaštiti prava etničkih skupina na višem nivou nego što je to bilo u prošlosti, poštujući međunarodno utvrđene standarde u ovoj oblasti.

4. Povratak autoritarnom sistemu može biti moguć ukoliko se dese krupni promašaji u rešavanju problema u nekom do segmenata društvenog života, ili se iznevare obrasci delovanja karakteristični za demokratsku političku kulturu. U političkim konfliktima autoritarizam može biti ishodište (Rusija, Belorusija, Ukrajina, Srbija, Hrvatska), gde se javlja ogromna polarizacija između elita i većine društva, posebno ako se masama eksplisiraju populistički i nacionalistički predlozi, te predlozi zasnovani na verskim osećanjima, lako prihvatljivi i probavljivi od strane širokih narodnih slojeva. Moguća je i revanšistička reakcija ekstremista iz redova poraženih (politički) komunističkih članova i pristalica, koji su izgubili orijentaciju u novim demokratskim vremenima, kao i verskih fundamentalista, nezadovoljnih tempom pretvaranja države u konfesionalnu zajednicu.

Pobrojani izazovi mogu dovesti do različitih pogleda na budućnost demokratije u post-komunističkim zemljama istočne i srednje Evrope. **Šlomo Avineri** (1994) kaže: "Vratite se u period pre drugog svetskog rata i značete kakva im je budućnost. Poljska - autoritarna država; Češka - nestabilna država; Mađarska - diktatura; Jugoslavija - diktatura; Rumunija - isto tako.

Njihova prošlost je njihova budućnost.") **Robert Dal** (1997: 219) naglašava da "... zemlja, koja ima malo ili nikakvo iskustvo sa institucijama političkih takmičenja i političke konkurenциje, i kojoj nedostaje tradicija tolerancije prema političkoj opoziciji, najverovatnije se neće preobraziti u stabilnu poliarhiju, u toku nekoliko godina." Zbog iznesenog, razvoj demokratije u post-komunističkim zemljama je pod izrazitom pažnjom kako običnih građana, tako i akademске javnosti, gde se smatra da su ovakve ocene preoštare, da se njima ne želi sagledati sva kompleksnost promena u regionu, te da one u suštini idu na ruku poklonicima i zagovornicima autoritarnih tendencija u post-komunističkim zemljama. U vezi sa promenama u istočnoj Evropi, **Linc** i **Stepan** ne izražavaju zabrinutost od povratak reformisanih komunista na vlast, naravno, ako su oni to zaslužili na osnovu rezultata slobodnih i poštenih izbora, kao što je to bi slučaj u Litvaniji, Poljskoj i Mađarskoj. "*Iz istorijske perspektive, može se čak pokazati da su ti izbori u stvari ojačali demokratiju u Litvaniji, Poljskoj i Mađarskoj u jednom važnom aspektu. Oni su pokazali i pobednicima i onima koji su izgubili da je demokratija počela da postaje jedina 'igra u gradu'...* Da bi im se to ostvarilo (reformisanim komunistima - prim. a.), oni se pridržavaju čak i ponešto viših standarda u domenu građanskih sloboda". (Linc i Stepan, 1998: 572-3) U bitno promjenjenim društvenim odnosima (politički, ekonomski, kulturni, obrazovni, geo-strateški, itd.), svi socijalni, a posebno politički činioci, moraju svoje obrasce ponašanja uskladiti sa ovom činjenicom, koju Linc i Stepan efektno sublimiraju: "*I sve dok demokratija ostaje jedina igra u gradu, motivaciona struktura onih koji teže da dođu na vlast rađa se u demokratskom kontekstu*". (1998: 574) Slažući se sa ovakvim shvatanjima, naglašavamo da mi još uvek gledamo ovaj proces iz perspektive njegove nedovršenosti, nemajući sve konkretnе parametre i moguće naznake njegovog daljeg razvoja. Do sada urađeno u procesima socijalne transformacije, garantuje relativno miran nastavak ovoga procesa, posebno u zemljama istočne i srednje Evrope kao što su: Poljska, Mađarska, Češka, Slovenija i baltičke republike (Litvanija, Letonija i Estonija). Svi ostali, među njima i Srbija, moraju uraditi dosta toga, da se na njih ne bi odnosila sumorna Avinerijeva prognoza .

LITERATURA:

- A. Agh. 1993a. FROM NOMENCLATURA TO CLIENTURA, Budapest, BPDT 1993b. THE HUNGARIAN PARTY SYSTEM, Budapest, BPDT
- Š. Avineri. 1994. Predavanje na Školi za društvena istraživanja, Varšava
- N. Bobio. 1990. BUDUĆNOST DEMOKRATIJE, Beograd, Filip Višnjić
- R. Dal. 1997. POLIARHIJA, PARTICIPACIJA I OPOZICIJA, Beograd, Filip Višnjić
- J. Đorđević. 1982. POLITIČKI SISTEM, Beograd, Savremena administracija

- V. Goati. 1996. POLITIČKE ELITE, GRAĐANSKI RAT I RASPAD SFRJ, Beograd, Republika br. 147
- 1997. NADMOĆ UGRAĐENA U IZBORNI SISTEM, Beograd, Nedeljna naša borba, 09.-10. avgust
- S. Kisić. O KSENOFOBIJI U POSTKOMUNIZMU, Prag, Rukopis
- Đ. Kovačević. 1978. POLITIČKA ELITA, Beograd, Mladost
- H. Linc/A. Stepan. 1998. DEMOKRATSKA TRANZICIJA I KONSOLIDACIJA, Beograd, Filip Višnjić
- B. Milanović. 1994. NIŠTA NIJE SIGURNO, Beograd, Vreme novca, april
- M. Podunavac. 1998a. PRINCIP GRAĐANSTVA I POREDAK POLITIKE, Beograd, IP Princip i FPN 1998b. Razgovor M. Podunavca sa listom Nezavisni, br. 303-304
- D. Radosavljević. 1998. IZGRADNJA DEMOKRATIJE U ISTOČNOJ EVROPI POSLE 1989. GODINE, Novi Sad, Panonski dijalozi 2001a. ZAKASNELA TRANSFORMACIJA – SRBIJA NA POČETKU XXI VEKA, Novi Sad, Polja br. 215 2001b. ELITE I TRANSFORMACIJA, Novi Sad, Ilida štampa 2005a. ULOGA SRPSKIH INTELEKTUALACA U ZAKASNELOJ DRUŠTVENOJ TRANSFORMACIJI, Novi Sad, HCIT 2005b. NOVA ELITA, Beograd, Ekonomist br. 29
- J. Šumpeter. 1960. KAPITALIZAM, SOCIJALIZAM I DEMOKRATIJA, Beograd, Kultura
- Lj. Tadić. 1988. NAUKA O POLITICI, Beograd, Rad
- M. Veber. 1976. PRIVREDA I DRUŠTVO, I-II, Beograd, Prosveta
- W. Weselowski. 1993. SOME PROBLEMS OF THE POLITICAL REPRESENTATION IN CONTEMPORARY POLAND, Warsaw, IFIS PAN, Rukopis 1994. THE FORMATION OF POLITICAL PARTIES IN POST-COMMUNIST POLAND, Warsaw, IFIS PAN, Rukopis
- J. Wiatr. 1996. POLITICAL SOCIOLOGY AND DEMOCRATIC TRANSFORMATION IN POLAND, Warszawa, Scholar
- WORLD DEVELOPMENT REPORT. 1996. Washington, The World Bank

Summary

The political elites in the post-communist era, a period of social transformation, have been proposing and defining the courses of social changes. They have also been transforming the ethos of socially desirable values, from collective into liberal-democratic civil values. This paper will try to overview «the seven chapters of a common history» (D. Kiš), which are typical of the elites' role in the period of social transformation.

Key words: political elites, post-communism, social transformation

PASIVNE I AKTIVNE POLITIKE NA TRŽIŠTU RADA

Mr Rajko Macura

Sažetak

Jedan od ključnih problema sa kojima se susreće BiH je nezaposlenost, koja je enormna, strukturalna i dugotrajna, i kao takva, jedan od ključnih generatora socijalne i ekonomske krize u BiH.

Za rješavanje problema nezaposlenosti, potrebno je definisati takve mјere radnih politika, kojima će se postići zadovoljavajući rezultati u pogledu uključivanja nezaposlenih u tržište rada i povećati konkurentnost radne snage.

Mјere smanjenja nezaposlenosti se dijele na aktivne i pasivne.

Pod mјerama pasivne radne politike podrazumijevamo sistem naknada za nezaposlene, uravnoteženu i fleksibilnu kombinacija zaštite i podsticaja inicijativnosti, kojima se štiti minimum standarda nezaposlenih osoba. Kratkoročne su, i ne predstavljaju trajno rješenje.

Pod aktivnom politikom zapošljavanja podrazumijevamo uljučivanje u proces prilagođavanja na tržištu rada svih relevantnih aktera; državnih institucija i agencija, lokalne zajednice, poslovnog sektora i nezaposlenih lica, sa ciljem smanjenja nezaposlenosti na podnošljiv nivo kroz stvaranje aktivnih mјera i programa na tržištu rada.

Ključne riječi: nezaposlenost, aktivne radne politike, pasivne radne politike, mјerenje efikasnosti radnih politika

Uvod

Registrirana nezaposlenost u BiH je daleko najveća u Evropi (45,5%), dok ona na nivou EU iznosi 8,5%, što ima nesagledive negativne posljedice na nivo ekonomske uključenosti građana. Ove činjenice ukazuju na potrebu analitičko – sistemskog pristupa u utvrđivanju uzroka ekonomske isključenosti i definisanju mјera za njihovo otklanjanje. Slaboj, rasparčananoj i neorganizovanoj BiH ekonomiji, koja nema kapacitete da apsorbuje nezaposlenu radnu snagu, potrebne su, kako reforme institucija vlasti, tako i programi društvene podrške zapošljavanju i samozapošljavanju. U cilju efikasnog rješavanja problema nezaposlenosti potrebno je objediniti snage

vlasti, poslovnog sektora i građana u cilju kreiranja povoljnog ambijenta za jačanje ekonomskih kapaciteta i za zapošljavanje. U tom smislu, neophodno je da se urade situacione analize, kako u lokalnim zajednicama, tako i na višim nivoima organizovanja i odrede prioritetni korisnici.

Tranzicijske zemlje sve više preuzimaju modele radnih politika ekonomski razvijenih zemalja, koji, paralelno s ekonomskom i socijalnom reformom, sve više dobijaju na značaju. Radne politike dijelimo na pasivne i aktivne.

Pasivne mjere radne politike podrazumijevaju pružanje socijalne i materijalne pomoći nezaposlenima i zahtijevaju finansijsku podršku od strane države. One su kratkoročne, i ne predstavljaju trajno rješenje. Ove mjere uključuju naknade za nezaposlenost (i druga prava koja proističu iz nezaposlenosti) i otpremnine radnicima koji su postali višak u restrukturiranju privede.

Aktivne mjere radnih politika imaju za cilj smanjivanje neusklađenosti ponude i potražnje radne snage, povećati postojeća znanja i vještine, stimulisati potražnju radne snage u regijama sa viškom radne snage, stimulisati mobilnosti radne snage, te uspostaviti jednake mogućnosti zapošljavanja za sve aktere na tržištu rada. U fokusu mogu imati socijalnu komponentu ili jačanje ljudskih potencijala.

Rezultate pojedinih radnih politika je teško izmjeriti, ali je njihovu efikasnost moguće povećati ako se svaka pojedina mjeru aktivne politike implementira u odgovarajuće vrijeme i ako je usmjerena na odgovarajuću ciljnu grupu.

1. Politike na tržišta rada

U institucionalno okruženje tržišta rada spadaju: sistem socijalne zaštite, zakonska zaštita zaposlenja, provođenje aktivnih politika na tržištu rada, kao i stepen regionalne mobilnosti radne snage. Sistem socijalne zaštite obuhvata programe naknada za nezaposlene, sistem prijevremenog penzionisanja, kao i različite socijalne oblike podrške dohotku.

Glavni ciljevi politika i institucija na tržištu rada su:

- smanjivanje nezaposlenosti,
- smanjivanje segmentacije na tržištu rada i smanjivanje nepovoljnog položaja rizičnih grupa u jednoj zemlji,
- promovisanje regionalne, kvalifikacijske i sektorske mobilnosti, i
- porast produktivnosti rada.

Po uzoru na sve članice EU-a, kreatori ekonomskih politika u tranzicijskim zemljama, u cilju sprječavanja dugotrajne nezaposlenosti, odlučuju se za uvođenje seta različitih mjer i za kreiranje institucija na tržištu rada.

U većini tranzicijskih zemalja preuzet je institucionalni okvir zemalja kontinentalne Evrope. Iako postoji razlike među pojedinim zemljama,

zakonska regulativa je slična regulativi u razvijenim evropskim zemljama, a samim tim i regulativa otpuštanja radnika. Približavanjem zemaljama EU, može se očekivati prihvatanje strategije zapošljavanja u EU, odnosno da dođe do smanjivanja nivoa zakonske zaštite zaposlenja i fleksibilnijeg regulisanja zapošljavanja i otpuštanja radnika. Na taj način se postiže uspješnije usklađivanje ponude i potražnje (*matching*) na tržištu rada. Primjer za to je uvodenje ugovora na određeno vrijeme u brojnim zemljama EU-e, koji su omogućili i radnicima i poslodavcima jeftinije, lakše i brže novo zapošljavanje. Na taj način je uveden dvosektorski sistem (*twotier system*) u kojem iste poslove obavljaju i radnici koji imaju potpisane klasične ugovore, kod kojih je spora procedura otkaza, kao i radnici sa novim ugovorima koji omogućavaju lakše i brže zapošljavanje ali i manju sigurnost na poslu. Da bi dvosektorski model dao pozitivne rezultate, neophodno je da tržište rada ne bude kruto. Ako je tržište rada u početku manje kruto i snaga zaposlenih manja, moguće je postupno postići određenu ravnotežu unutar dvosektorskog sistema, što bi značilo veću fleksibilnost tržišta i manju nezaposlenost. Primjer uspješne primjene dvosektorskog modela ostvaren je u Češkoj, gdje su od samog početka restrukturirana mala privatna preduzeća počela otimati kvalitetne visokostručne kadrove od državnog sektora, nudeći im znatno veće naknade za rad. Procesom prelaska zaposlenih iz državnog u privatni sektor dolazi do povećanih *job-to-job* kretanja i otvaranja novih radnih mjesta za nezaposlene.

Osnovni zadatak mjera radnih politika je usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada. Politike na tržištu rada tranzicijskih zemalja sve više dobijaju na značaju paralelno s ekonomskom i socijalnom reformom. Tokom prvih godina tranzicije izdaci za politike na tržištu rada bili su vrlo skromni, ali su se vremenom postupno povećavali. Njihov udio u BDP-u je znatno manji nego u zemljama OECD-a¹. Čak i zemlje koje nemaju izraženu nezaposlenost sve više ulažu u aktivne politike na tržištu rada. U cilju poboljšanja rezultata mjera aktivnih radnih politika, neke zemlje (npr. Austrija i Nizozemska) su ukinule monopolistički položaj zavoda za zapošljavanje u provođenju aktivnih politika i dodijelile privatnim institucijama pravo na provođenje aktivnih politika.²

Naknade za nezaposlene, u pogledu iznosa i trajanja, u većini zemalja u tranziciji su bile značajne. S porastom stopa nezaposlenosti smanjivali su se trajanje i iznos nakanada, kako zbog nedostatka materijalnih sredstava, tako iz razloga da se podstaknu nezaposleni da preuzmu aktivnu ulogu u traženju posla. Iz tog razloga se u tranzicijskim zemljama radne politike sve više usmjeravaju iz pasivnih u aktivne.

¹ Scarpetta, S. and Reitersward, A., 1994. "Unemployment Benefit Systems and Active Labour Market Policies in Central and Eastern Europe: An Overview" in *Unemployment in transition countries: transient or persistent?* Paris: OECD, 256.

² Koning, Jaap. 2001. "Aggregate impact analysis of active labour market policy - A literature review". *International Journal of Manpower*, 22 (8), 708.

Uobičajeno je da se mjere smanjenja nezaposlenosti dijele na aktivne i pasivne.³

1.1. Pasivne radne politike

Pod mjerama pasivne radne politike uglavom podrazumijevamo sistem naknada za nezaposlene, uravnotežena i fleksibilna kombinacija zaštite i podsticaja inicijativnosti, kojima se štiti minimum standarda nezaposlenih osoba. Pasivne mjere se zasnivaju na pružanju socijalne i materijalne pomoći nezaposlenima. One zahtijevaju finansijsku podršku od strane države, kratkoročne su, i ne predstavljaju trajno rješenje. Ove mjere politike tržišta rada uključuju naknade za nezaposlenost (i druga prava koja proističu iz nezaposlenosti) i otpremnine radnicima koji su postali višak u restrukturiranju. S obzirom na to da sa odmicanjem procesa restrukturiranja raste broj radnika sa radnim iskustvom (i pravom na nadoknadu) koji bivaju otpušteni, sve su veći izdaci za njihove otpremnine, a ta sredstva se uglavnom koriste za ličnu potrošnju, a rjeđe za novo zapošljavanje.

Iako su u početnoj fazi tranzicije u zemljama srednje i istočne Evrope, naknade za nezaposlene su bile relativno visoke i sa dugim, čak i neograničenim trajanjima, povećavanjem broja primalaca naknada zbog visokih trškova, došlo je do smanjivanja njihovog iznosa. Pooštreni su i uslovi za dobijanje prava na korišćenje naknada za nezaposlene, te se tako u svim zemljama produžilo i vrijeme koje osoba prethodno mora biti zaposlena da bi primala naknadu. U Poljskoj i Mađarskoj, mlade nezaposlene osobe bez radnog iskustva nemaju pravo na naknadu za nezaposlene, već im je umjesto toga omogućeno sudjelovanje u specijalnim programima za mlade. Maksimalno trajanje naknada u Češkoj je šest mjeseci, u Poljskoj i Sloveniji 24 mjeseca, dok je minimalno trajanje naknade od samo 78 radnih dana u Hrvatskoj i 3 mjeseca u Sloveniji (vidi tabelu 1). U praksi imamo slučaj, posebno u zemljama sa dužim vremenom trajanja naknada za nezaposlene, da velik broj obeshrabrenih radnika, posebno onih s niskom stručnom spremom ili zdravstvenim problemima, odlučuje se za socijalnu pomoć koju obično dopunjavaju radom na neregistrovanom tržištu rada. Ovaj problem stvara velike teškoće kreatorima socijalne politike. Iz tog razloga, se sve više pribjegava mjerama smanjivanja socijalne naknade, čime se želi prisiliti takve radnike da se ponovno vrati na tržište rada. Međutim, ove mjere mogu posebno pogodati starije i nekvalifikovane radnike koji u novim okolnostima ne uspijevaju pronaći posao, tako da smanjivanje naknada utiče na daljnje pogoršanje položaja ovih radnika.

³ Prema Crnković-Pozaić, Sanja. (2002). Radnici i poduzetnici iz sjene. *Financijska teorija i praksa*, 26(1), 301-316.

U tranzicijskim zemljama, za razliku od početnih faza tranzicijskog procesa, naknade za nezaposlene su se vremenom smanjivale, tako da su se u nekim zemljama čak prepolovile (npr. Češka, Mađarska, Slovačka)⁴. Na taj se način sprečavala pojava neprestanog prijavljivanja u zavode za zapošljavanje. U Poljskoj i Mađarskoj mlade nezaposlene osobe bez radnog iskustva nemaju pravo na naknadu za nezaposlene, ali im je sa druge strane omogućeno učeće u specijalnim programima za mlade.

Trajanje naknada razlikuje se od zemlje do zemlje, a ovisi o godinama starosti nezaposlene osobe, radnom stažu, razlozima gubitka posla i stanju nezaposlenosti (*vidi tabelu 1*). Starije osobe imaju pravo na naknadu za nezaposlene sve dok ne steknu pravo na starosnu penziju, ili im je ponuđena mogućnost odlaska u prijevremenu penziju.

Tabela 1. Primaoci naknada za nezaposlene, 1998. godina

Zemlja	Udio primaoca naknada u registrovanoj nezaposlenosti (%)	Prosječna naknada (% prosječne nadnice)	Trajanje naknade (mjeseci)
Češka Republika	48,8	24,0	6
Hrvatska (1999)	16,8	20,0	78-312 (dana)
Mađarska	73,9	27,5	12
Poljska	23,1	36,0	12-24
Slovačka	27,0	32,8	6-12
Slovenija	32,6	43,9	3-24

*Izvor: Uticaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada, mr sc. Alka Obadić,
Ekonomski fakultet u Zagrebu UDK 331.52, str. 534.*

Smanjenje pritiska mlađih ljudi na tržište rada može se postizati i dodjeljivanjem stipendija za nastavak školovanja.

Prema Bejakoviću,⁵ "posljednja mjera koja bi se trebala primjenjivati jeste davanje novčanih naknada i pomoći za nezaposlene. Sistem novčanih naknada mora pružiti korisnicima potrebnu zaštitu, ali ih mora i podsticati na aktivno traženje zaposlenja".

Svaka od navedenih pasivnih mjera ima svoje prednosti i nedostatke. To prvenstveno zavisi od uslova, političke i ekonomske situacije, obima i strukture nezaposlenosti, i specifičnosti svake zemlje. Poželjno je analizirati efekte mjera

⁴ Boeri, T. and Terrell, K., 2002. "Institutional Determinants of Labor Reallocation in Transition" in B. Funck i L. Pizzati, eds. *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*. Washington: World Bank, 47-56.

⁵ Bejaković, Predrag. (1997). Materijalno-pravna zaštita nezaposlenih u Hrvatskoj i u odabranim zemljama. *Revija za socijalnu politiku*, 3, 209-222.

za suzbijanje nezaposlenosti u razvijenim zemljama, i te mjere prilagoditi lokalnim uslovima.

1.2. Aktivne radne politike

Pod aktivnom politikom zapošljavanja podrazumijevamo uljučivanje u proces prilagođavanja na tržištu rada svih relevantnih aktera države, državnih institucija i agencija, lokalne zajednice, poslovnog sektora i nezaposlenih lica, sa ciljem smanjenja nezaposlenosti na podnošljiv nivo kroz stvaranje aktivnih mjera i programa na tržištu rada.

Aktivne politike na tržištu rada mogu u fokusu imati socijalnu komponentu (npr. programi javnih radova, finansiranje otvaranja novih radnih mesta i subvencija za nadnlice) ili jačanje ljudskih potencijala (npr. obuke za nezaposlene, subvencija za preseljenje u druge regije i ostalo).⁶

Prema *Fraser -u*⁷ osnovi ciljevi mjera aktivnih radnih politika su:

1. smanjivanje neusklađenosti (raznim mjerama nastoji se smanjiti broj otpuštanja radnika i povećati potražnja za novim radnicima),
2. povećanje postojećih znanja i vještina (kroz programe neformalnog obrazovanja i obuke nastaje se prevazići problemi nedostatka znanja i vještina),
3. stimulisanje potražnje radne snage u regijama sa viškom radne snage,
4. stimulisanje mobilnosti radne snage (posebno u regijama sa manjkom radne snage),
5. uspostavljanje jednakih mogućnosti zapošljavanja za sve aktere na tržištu rada.

Sa porastom nezaposlenosti, povećava se i udio aktivnih radnih politika na tržištu rada. U zemljama zapadne Evrope, efekti ovih politika u početku su bili slabi zbog problema identifikovanja korisničkih grupa.⁸ Tokom vremena, sve više se povećavao broj novozaposlenih kao rezultat programa podrške zapošljavanju. Karakteristika pasivnih politika je u tome da ohrabruju nezaposlene da budu duže vrijeme pasivni u traženju zaposlenja, dok aktivne politike nastaje olakšati proces zapošljavanja ili ponovnog zapošljavanja. Iz

⁶ Burda, Michael, 1995. "Labor Market Institutions and the Economic Transformation of Central and Eastern Europe" in S. Commander and F. Coricelli, eds. *Unemployment, Restructuring, and the Labor Market in Eastern Europe and Russia*. Washington: The World Bank, 348.

⁷ Fraser, Neil, 1999. "How strong is the case for targeting active labour market policies? A review of efficiency and equity arguments". *International Journal of Manpower*, 20 (3/4), str. 153

⁸ Empirijska istraživanja za Švedsku i Finsku pokazuju slabu efikasnost aktivnih politika primjenjenih početkom 1990 Osnovni nedostatak je smanjivanje regionalne mobilnosti te da učesnici pojedinih mjera manje traže posao od nesudionika Calmfors, L., Forslund, A. and Hemström, 2002:44).

tabele 2, vidljive se razlike u izdvajanjima za radne politike između zemalja EU. Navedene razlike u iznosima i trajanju naknada za nezaposlene. Većina tranzicijskih zemalja, izuzev Poljske koja za nezaposlene izdvaja 1,7% BDP-a, troši manje od 1% BDP-a na pasivne i aktivne politike na tržištu rada.

Najveći problem provođenja aktivnih politika u tranzicijskim zemljama predstavlja nedostatak finansijskih sredstava. Provođenje aktivnih politika finansira se skromnim ostatkom sredstava, tek nakon što su isplaćene sve naknade za nezaposlene. Većina tranzicijskih zemalja troši manje od 1% BDP-a na pasivne i aktivne radne politike. Izuzetak je Poljska koja troši 1,7 BDP-a (*vidi tabelu 2*). Izdvajanja za mjere aktivne i pasivne radne politike se razlikuju od zemlje do zemlje. Slovačka i Slovenija troše približno jednako na obe politike, dok Mađarska i Poljska troše podjednako na pasivne mjere, ali manje od Češke i Slovačke (Kluve, Lehmann i Schmidt, 1999, str. 69).

Tablica 2. Izdaci za pasivne i aktivne politike na tržištu rada (% BDP-a)^a

	Pasivne politike	Aktivne politike
Češka Republika (1999)	0,31	0,19
Hrvatska (1999)	—	0,41
Mađarska (1997)	0,56	0,40
Poljska (1996)	1,71	0,49
Slovačka Republika (1996)	0,54	0,56
Slovenija (1998)	0,89	0,83
CEEC, prosjek	0,68	0,42
EU, prosjek ^b	1,73	1,16
OECD, prosjek	1,43	0,92

Izvor: Obadić, Alka: Utjecaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2003., str. 536

^a Podaci za pojedine zemlje odnose se na različite godine - 1997, 1998, 1999.
(godina je u zagradi).

^b Ne uključuje Luksemburg.

Većina zemalja OECD-a i EU-a troši više sredstava na pasivne nego na aktivne politike, a izuzetak su Italija, Norveška i Švedska (Riboud, Silva-Jauregui i Snchez- Pramo, 2002., str. 14-15). Iz tabele 3 vidljivo je da u zemljama OECD-a i EU-a, za pasivne i aktivne radne politike najviše izdvaja Danska (3,12% BDP-a), a nakon nje Holandija (2,81% BDP-a), dok najmanje SAD (0,25%).

Tabela 3. Izdaci za za pasivne i aktivne politike u nekim zemljama OECD-a i EU-a

Zemlja	% BDP-a
SAD	0,25%
Japan	0,52%
Velika Britanija	0,82%
Austrija	1,22%
Holandija	2,81%
Danska	3,12%

Izvor: Riboud, M., Silva-Jauregui, C. and Sánchez-Páramo, C., 2002. "Does Euroclerosis Matter", str. 13).

Aktivne mjere imaju za cilj da podstiču potražnju za radom. One se ostvaruju kroz različite programime za otvaranje novih radnih mjeseta, prekvalifikacijom, stručnim osposobljavanjem radnika i sl. Kao rezultat ovih mjeru, očekuje se povećana proizvodnja, kao i porast kupovne moći građana, a na taj način se povećava potražnja za robom i uslugama.

Mjere aktivne politike tržišta rada imaju dugu tradiciju u razvijenim zemljama. Ove mjere je tridesetih godina dvadesetog vijeka vladama razvijenih zemalja preporučio engleski ekonomista *Keynes*⁹ kao sredstvo borbe protiv nezaposlenosti. Osnovni razlog uvođenja tih mjeru je bilo upravljanje potražnjom, čime bi se amortizovao rast nadnica i inflacije. U razvijenim zemljama primjenjuju se od velike ekonomske krize 1930-ih godina. Ekonomska recesija osamdesetih godina podstakla je vlade zemalja zapadne Evrope da donesu posebne programe zapošljavanja.

Danas aktivne politike tržišta rada prvenstveno služe kao instrument u borbi protiv nezaposlenosti i za zapošljavanje rizičnih kategorija nezaposlenih koje imaju prepreke pri zapošljavanju, odnosno osoba koje se veoma teško zapošljavaju (*hard-to-place* ili *hard-to-employ*). Pasivne mjeru pomoći nezaposlenima kroz pružanje finansijskih naknada za nezaposlene često za posljedicu imaju smanjenje motivacije za aktivnim traženjem posla. Puno efikasnije se pokazalo da se sredstva za financiranje naknada za nezaposlene upotrijebe za financiranje programa kojima se poboljšava zapošljivost nezaposlenih osoba te utiče na povećavanje njihovih budućih zarada. U instrumente aktivne politike spadaju sve mjeru, usmjerene na otklanjanje strukturalnih problema radnog tržišta koje omogućavaju ponovno

⁹ Džon Majnard Kejnzs, (eng. John Maynard Keynes) (1883 – 1946) je bio engleski ekonomista čije su radikalne ideje imale ogroman uticaj na modernu ekonomiju i političku teoriju. Posebno je zapamćen kao zagovarač vladine politike intervencionisanja, po kojoj bi vlast mogla koristiti fiskalne i monetarne mjeru da bi ciljano ublažila efekte ekonomske recesije, depresije i ekspolozija.

zapošljavanja nezaposlenih, odnosno sprečavaju nastanak nezaposlenosti. U instrumente aktivne politike spadaju državno posredovanje pri zapošljavanju, informisanje i savjetovanje za izbor zanimanja, programi dokvalifikacije i prekvalifikacije, politika za sačuvanje i otvaranje novih radnih mjesta, te rješavanje problema teže zapošljivih, odnosno rizičnih i dugotrajno nezaposlenih lica.

Aktivne mjere smanjenja nezaposlenosti možemo podijeliti na indirektne (a) i direktnе (b).¹⁰

a) *Indirektne* mjere podrazumijevaju podsticanje proizvodnje, što ima za rezultat potrebu za otvaranjem novih radnih mjesta. Jedna od takvih mjera, koja je nezaobilazna u zemljama u tranziciji, je *privatizacija* društvene, odnosno državne imovine. Kod privatizovanog preduzeća je poznat titular svojine. Pretpostavka je da je novim vlasnicima stalo do rasta i razvoja firme, što u perspektivi ima rast potrebe za novim radnim mjestima. Privatizovana preduzeća ulaze u tržišnu utakmicu. Prvi period nakon privatizacije ima za posljedicu povećanje nezaposlenosti, a tek kasnije do ozdravljenja preduzeća i povećanja zaposlenosti. Ako cilj novih vlasnika preduzeća nije ozdravljenje preduzeća ili nema adekvatne kapacitete za vođenje firme, mali su izgledi da dugoročni pozitivni učinci dođu do izražaja i može se dogoditi da dođe do još veće nezaposlenosti, umjesto do njegovog smanjenja. U indirektne mjere ubrajamo i *fondove za kreditiranje malih i srednjih poduzeća, smanjene poreza poslodavcima*, posebno za novozaposlene radnike i sl.

b) *Direktne* aktivne mjere zapošljavanja su one mjere koje podižu kupovnu moć građana. One omogućavaju porast ukupne potražnje za uslugama i proizvodima. U te mjere se ubrajuju:¹¹ otvaranje novih radnih mjesta kroz javne radove, posredovanje i savjetovanje od strane službi zapošljavanja, stručno osposobljavanje, prekvalifikacija, pomoć kod samozapošljavanja i sufinanciranje zapošljavanja; zatim, skraćivanje radnog vremena te podsticanje geografske, profesionalne i ekonomске aktivnosti i smanjenje iznosa naknade za nezaposlene. Svaka od ovih mjera ima svoje prednosti i nedostatke (zavisno o aktuelnim prilikama u državi).

Službe za zapošljavanje, obično imaju *programe posredovanja i savjetovanja*. Ovi programi imaju za cilj što brže stavljanje nezaposlenog na raspolaganje na tržištu rada. Za razliku od nekih drugih, ova mjera ne dolazi u sukob sa aktivnim traženjem posla. Neki autori¹² smatraju da su ove mjere efikasne samo ako se otvara veći broj radnih mjesta.

¹⁰ Prema Crnković-Pozaić, Sanja. (2002). Radnici i poduzetnici iz sjene. *Financijska teorija i praksa*, 26(1), 301-316

¹¹ Grgurev, Ivana. (2002). Izvješće o aktivnoj politici zapošljavanja i nacrtu prijedloga zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti.

¹² Dujšin, Uroš. (1999). Nezaposlenost i politika zapošljavanja u zemljama u tranziciji: Hrvatska. *Ekonomski istraživanja*, 2(1-2), 1-19.

Sve su aktuelnije podsticajne mjere *samozapošljavanja*. One su prvenstveno namijenjene onima koji svoju nezaposlenost žele riješiti ostvarivanjem vlastitih preduzetničkih ideja. Uključuju savjetovanje i osposobljavanje za preduzetništvo, kao i finansijsku i organizacijsku pomoć. Ove mjere spadaju u poslove visokog rizika, jer je smrtnost *start up* bisnisa i preko 50 %.

Kao posljedica privatizacije, veliki broj radnika je ostao bez posla. S druge strane, sve više se ukazuje potreba za novim profilima radnih mesta. Zbog toga se uvode mjere *osposobljavanja i prekvalifikacije*.

Jedna od mjer koje države praktikuju je mjera *podsticanja, geografske i ekonomske mobilnosti*. Ovom mjerom se nastoji smanjiti prvenstveno strukturalna nezaposlenost. Preduzeća se podstiću na otvaranje radnih mesta u područjima visoke nezaposlenosti. Uz ovu mjeru, obično je potrebno i dodatno obrazovanje i prekvalifikacija radnika u tim regijama. Druga mogućnost je podsticanje radnika na preseljenje u ona područja gdje će moći naći posao. Ovo može predstavljati problem kada su u pitanju osobe koje su vezane za svoje porodice i socijalnu okolinu.

Jedna od mjer je i *skraćivanje radnog vremena* zaposlenima. Ova mjera nije popularna jer se zaposlenima umanjuje plata, a poslodavci imaju uvećane fiksne troškove. Ova mjera je pogodna za osobe koje se nalaze pred penzijom i omogućava im se postupni prelazak iz punog radnog vremena u penziju.

Za smanjenje takozvane frikcijske¹³ ili privremene nezaposlenosti često se koristi mjera *smanjenje iznosa naknada za nezaposlene*. Njome se postiže da visoke naknade za nezaposlene primaju oni kojima je to zaista neophodno. Ovom se mjerom obeshrabruju oni koji su u mogućnosti da nađu posao ali to ne čine jer im je naknada za nezaposlene dovoljna za osnovne životne potrebe, a često uz to rade na crno. Ova mjera podrazumijeva smanjenje realne vrijednosti naknade za nezaposlenost i vrijeme kroz koje se ta naknada dobiva. Na taj način se utiče na nezaposlene da aktivno traže novi posao ili da prihvate ponuđeni posao. Treba imati u vidu da je to ostvarivo samo u slučaju kad ima raspoloživih radnih mesta.

U uslovima ekonomske krize, veliki broj radnika se nalazi u riziku otkaza. Visine plata se prilagođavaju tržišnim zakonima ponude i potražnje. *Smanjivanjem realne plate* omogućuje se da veći broj radnika zadrži svoja mesta.

Za suzbijanje nezaposlenosti, kao mjera, koristi se i *povećana potrošnja od strane vlade*. Ova mjera direktno utiče na potražnju za robom i uslugama. Vlada obično investira sredstva za izgradnju infrastrukture ili u povećanje plata budžetskim korisnicima. Navedeno ima za posljedicu povećanje potrošnje, a samim tim i proizvodnje i otvaranje novih radnih mesta. Povećanje platežne moći i potrošnje se može postići i smanjenjem poreza. Ova mjera ima veći

¹³ Frikcijska nezaposlenost nastaje zbog neprekidnog kretanja ljudi između regija i radnih mesta ili kroz različite faze životnog ciklusa

efekat na ljudе sa nižim prihodima jer im se neto plata relativno više povećava. Na taj način se povećava razlika između minimalne plate i naknade za nezaposlene, što nezaposlene ohrabruje da se uključe u svijet rada.

Smanjenjem kursa valute stvara se povoljniji ambijent za izvoz. Pri uvođenju ove mjere treba voditi računa o mogućem riziku inflacije, zbog čega upumpavanje svježeg novca treba da se odvija pod kontrolom. S druge strane, uvoz robe je skuplji i ljudi će više kupovati domaće proizvode.

Aktivne politike na tržištu rada poseban značaj imaju u vrijeme strukturnih promjena tokom procesa restrukturiranja, kada dolazi do velikog otpuštanja radnika u državnim preduzećima.

One mogu imati :

- naglašeniju *socijalnu komponentu* (npr. programi javnih radova, stimulacije za otvaranje novih radnih mesta i subvencija za nadnice)
- komponentu *jačanja ljudskog kapitala* (npr. dodatni treninzi koje organiziraju centri, za zapošljavanje, subvencija za preseljenje u druge regije i sl.)

Korisnici mjera aktivnih radnih politika su registrovane nezaposlene osobe, a često i osobe koje su izgubile pravo na naknadu za nezaposlene. Najveću odgovornost za implementaciju politika rada imaju zavodi za zapošljavanje. Pored osnovne funkcije, posredovanja između poslodavaca i nezaposlenih, zavodi za zapošljavanje učestvuju u provođenju aktivnih politika na tržištu rada. Te mjere obuhvataju:

- a. specijalizovane obuke i dodatno obrazovanje (dokvalifikacija, prekvalifikacija i specijalizacija),
- b. kreiranje novih radnih mesta u javnom sektoru (programi javnih radova i sl.),¹⁴
- c. podsticaj samozapošljavanju i pokretanju malih biznisa,
- d. subvencioniranje zapošljavanja,
- e. specijalni programi za marginalizovane i ugrožene grupe (invalidi, mladi, osobe u siromaštvu i sa niskim nivoom obrazovanja).

Osnovni cilj navedenih mjera je povećanje fleksibilnosti radnika i postizanje bolje uskladenosti ponude i potražnje na određenom nivou, odnosno, efikasnije postizanje *matchinga* na regionalnom nivou, kao i poboljšanje položaja na tržištu rada teško zapošljivih kategorija. One su najčešće usmjerene prema rizičnim grupama koje su najviše pogodjene nezaposlenošću, kao što su dugotrajno nezaposleni, mladi, lica sa niskim kvalifikacijama, invalidi, žene i sl.

¹⁴ Javni radovi kao mjera radne politike imaju efekte ako se primjenjuje u kraćem vremenskom periodu. U većini zemalja, javni radovi su najmanje popularni jer se odnose na nekvalifikovane poslove. Uspješan primjer je Slovenija gdje su javni radovi inovativniji jer privlače obrazovanje i mlade radnike i provode se u području obrazovanja, kulture i brige za starije osobe(Vodopivec, 1999:118) Šhttp://www.sciencedirect.comĆ.

Prema *Fraser*¹⁵, osnovni ciljevi aktivnih politika su oni koji su navedeni u tabeli 4.

Tabela 4. Ciljevi i mjere aktivnih radnih politika

Cilj	Mjere
Smanjivanje neusklađenosti	Primjenom pojedinih mjera nastoji se smanjiti mogućnost otpuštanja zaposlenih radnika i povećati zapošljavanje tražioca zaposlenja
Povećanje postojećih vještina i znanja	Dodatnim treninzima nastaje se izbjegći nedostaci u stručnosti
Stimulisanje potražnje rada	Odgovarajuće mjere u regijama s viškom radne snage
Podupiranje ponude rada u regijama s manjkom radne snage	Stimuliranjem mobilnosti
Uspostavljanje jednakih mogućnosti zapošljavanja za sve sudionike na tržištu	Načelo nediskriminacije

Na osnovu navedenog možemo zaključiti da mjere pasivnih politika stimulišu nezaposlene na pasivan odnos, odnosno da ostanu što duže na evidenciji zavoda za zapošljavanje i pri tom da određene poslove obavljaju na neregistrovanom tržištu rada, dok se aktivnim radnim politikama olakšava proces zapošljavanja ili ponovnog zapošljavanja.

1.2.1. Aktivne politike u tranzicijskim zemljama

Karakteristike aktivnih radnih politika zemalja u tranziciji, slične su i u razvijenim zemljama (OECD) i tranzicijskim zemljama. Evidentni su određeni pozitivni rezultati. Međutim, mnogi programi su se pokazali preskupi u odnosu na postignute rezultate. Zbog toga je važno realno i troškovno efikasno alocirati resurse. Potrebno je raditi na smanjivanju jaza u znanju stanovništva. U tabeli 5 dat je pregled mjera aktivne politike u tranzicijskim zemljama.

Tabela 5. Pregled mjer aktivne politike u tranzicijskim zemljama

Mjera	Postignuti rezultati
Agencije za zapošljavanje	Pozitivno iskustvo i u razvijenim i tranzicijskim zemljama
Trening	Pozitivno iskustvo sa zapošljavanjem i platama
Trening za masovno	Generalno nema pozitivnih iskustava (malo)

¹⁵ Fraser, Neil, 1999. "How strong is the case for targeting active labour market policies?- A review of efficiency and equity arguments". *International Journal of Manpower*, 20 (3/4), str. 153

otpuštene	dokaza)
Trening za mlade	Negativno iskustvo u razvijenim zemljama, ali pozitivno u Latinskoj Americi; rane intervencije efikasne; neophodni obimni i skupi paketi usluga
Subvencije plata	Negativan efekt; potrebno je kombinovati s treningom; "snalaženja"
Javni radovi	Efikasni na kratak rok; negativni efekti na dugi rok;
Podrške zamošljavanju	Nema dovoljno evaluacija; mogu biti pozitivne kod obrazovanih

1.2.2. Aktivne radne politike u Balkanskim zemljama

Po uzoru na sve članice EU-e, kreatori ekonomskih politika u tranzicijskim zemljama, odlučili su se za uvođenje grupe različitih mjeri radi sprječavanja dugotrajne nezaposlenosti i smanjivanja razlika u nezaposlenosti među pojedinim grupama na tržištu rada.

Pod pokroviteljstvom Inicijative za socijalnu koheziju u okviru Pakta stabilnosti za Jugoistočnu Evropu i uz inicijativu Savjeta Evrope, Međunarodne organizacije rada i Federalnog javnog zavoda za zapošljavanje Belgije 31. oktobra 2003. godine, Ministri odgovorni za politike rada i zapošljavanja Albanije, Bosne i Hercegovine, Bugarske, Hrvatske, Moldavije, Rumunije, Srbije, Crne Gore i Republike Makedonije potpisali su „Bukureštansku deklaraciju“ koja vodi uspješnoj saradnji u okviru Bukureštanskog procesa. U međuvremenu su potpisani i „Sofijski zaključci“ kojim su definisane daljnje aktivnosti zemalja učesnica Bukureštanskog procesa, i to:

- implementiranje preporuka iz pregleda politika zapošljavanja;
- daljnje unaprijeđenje nacionalnih politika zapošljavanja u cilju nastavljanja ekonomskog rasta, socijalne kohezije i regionalne stabilnosti;
- unaprijeđenje aktivnih i pasivnih politika tržišta rada, sa posebnim osvrtom na zapošljavanje osjetljivih grupa;
- promovisanje jednakosti polova u državnim strategijama zapošljavanja uz korištenje specifičnih politika koje ciljaju na nejednakost polova i jačanje *gender-a*;
- težnja ka dalnjem napretku i efikasnosti u izvještavanju državnih servisa za zapošljavanje, crpeći iskustva iz regionala i najbolja iskustva zemalja članica EU.

U skladu sa dogovorenim, Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine je, u saradnji sa Federalnim zavodom za zapošljavanje, Zavodom za zapošljavanje Republike Srpske i Zavodom za zapošljavanje Brčko Distrikta

BiH, u aprilu 2006. godine izradila „Državni pregled o politikama zapošljavanja u Bosni i Hercegovini za 2005. godinu“ u kojem je prikazana situacija na tržištu rada Bosne i Hercegovine i aktivnosti svih zavoda i službi za zapošljavanje u protekloj godini. U maju 2006. godine ministarstva i agencije nadležne za zapošljavanje zemalja učesnica Bukureštanskog procesa su obaviještene o novom rasporedu međusobnog nadgledanja politika zapošljavanja za 2005. godinu. U BiH je za nadgledanje politika zapošljavanja zadužena i Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine.

Za realizaciju mjera aktivnih radnih politika potrebno je ostvariti osnovne pretpostavke, koje podrazumijevaju povoljnju investicionu klimu, administrativnu sposobnost za vođenje aktivnih radnih politika, monitoring i evaluacija provođenih politika, *cost benefit* analizu i sl. Isto tako, mora se voditi računa o izboru ciljnih grupa.

Radne politike u RS

U Republici Srpskoj, poseban doprinos novom zapošljavanju se očekuje od Razvojnog plana, koji bi, nakon kreiranja i usvajanja, trebao da doprinese otvaranju novih investicija u RS, koje bi dovele do novih radnih mjeseta. Opredjeljenja i aktivnosti za povećanje zaposlenosti, na kojima bi trebalo insistirati u narednoj godini, su:¹⁶

- Na tržištu rada RS je prisutan *veliki broj radnika zaposlenih u sivoj ekonomiji*, koji rade bez zdravstvenog i penzionog osiguranja i nezaštićeni su u svakom pogledu. Njihov i javni interes je da budu legalno zaposleni i imaju sva prava kao i drugi radnici u formalnom sektoru. Ovo je moguće postići prevođenjem sive u formalnu ekonomiju i stvaranjem uslova da se prostor za djelovanje sive ekonomije stalno smanjuje u korist regularnog načina poslovanja, bez tolerisanja i često podsticanja neformalnih privrednih aktivnosti;
- *Poboljšan kvalitet i povećana produktivnost rada* je preduslov za povećano zapošljavanje, a moguće ga je ostvariti: ulaganjem u ljudske resurse, kroz reformu obrazovnog sistema, primjenu koncepta doživotnog obrazovanja i kroz unapređenje zaštite zdravlja i bezbjednosti na radu, kao ključnim mehanizmima. U ostvarivanju politike obrazovanja i zapošljavanja država mora usko saradivati s preduzećima kako bi se *uskladila ponuda i potražnja poslova*, odnosno da sebi olakša teret koji će u protivnom imati u budućnosti;
- Prema konceptu socijalnog isključivanja, *produžena nezaposlenost* vodi siromaštvu i socijalnoj izolaciji, koji zatim dodatno smanjuju mogućnost zapošljavanja. Pored toga što produžena nezaposlenost osiromašuje i socijalno izoluje one koji su joj izloženi, dobro je poznato da je za

¹⁶ Vlada ES: Ekonomска politika za 2008., usvojena 16.12.2007.

nezaposlene osobe najvažnije da ne izgube radno iskustvo (odnosno stečena znanja i sposobnosti) i vezu s tržištem rada. Zbog toga je potrebno podsticati zapošljavanje dugotrajno nezaposlenih, a kroz odgovarajuće radne aktivnosti može se smanjiti i *socijalna uključenost* tih osoba. Zbog svoje osjetljivosti, ova kategorija nezaposlenih mora imati posebnu pažnju;

- U politici zapošljavanja nužno je preispitati i po potrebi ukloniti sve moguće, u prvom redu administrativne, prepreke i restrikcije. Zbog toga je nužno *analizirati regulatorni okvir i predložiti mjere za njegovo stalno poboljšavanje* u skladu sa zahtjevima modernog tržišta rada.
- Pristup nezaposlenima, kao i osobama čija su radna mjesta ugrožena, treba biti dosljedno selektivan, zbog čega će se odlučnije raditi na *izgradnji svih institucionalnih kapaciteta* koji se bave zapošljavanjem, a posebno Zavoda za zapošljavanje.

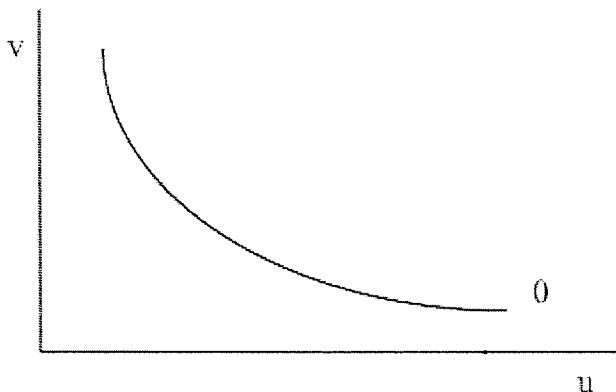
1.2.3. Mjerenje efikasnosti aktivnih politika na tržištu rada

Osnovna svrha aktivnih politika na tržištu rada je smanjivanje nezaposlenosti kroz poboljšanje efikasnosti tržišta rada i usklađivanje ponude i potražnje. One sprečavanjem tzv. efekta obeshrabrenog radnika¹⁷ nastoje povećati vjerovatnost ponovnog ili novog zapošljavanja nezaposlenih. Za tržište radne snage možemo reći da funkcioniše ako se pojavljivanjem slobodnih radnih mesta istovremeno ne povećava broj nezaposlenih, odnosno, ako se broj nezaposlenih i slobodnih radnih mesta približavaju.

Odnos stope nezaposlenosti (u) i broj slobodnih radnih mesta (v) može se prikazati tzv. *UV* krivuljom (vidi sliku 1), odnosno Beveridgeovom krivuljom¹⁸ gdje O označava jednak ukupni nivo novog zapošljavanja.

¹⁷ Obeshrabreni radnici su oni radnici koji su bile prijavljene na zavodu za zapošljavanje i izgubile nadu da će se zaposliti, zbog čega su prešle u pasivnu radnu snagu.

¹⁸ Bleakly, H. and Fuhrer, J. C., 1997. "Shifts in the Beveridge curve, job matching, and labor market dynamics". *New England Economic Review*, Sep/Oct, 1.



Slika 1. Beveridgeova krivulja

Izvor: Calmfors, L. and Lang, H., 1995. "Macroeconomic Effects of Active Labour Market Programmes in a Union Wage-Setting Model". *The Economic Journal*, 613.

Primjenom programa zapošljavanja, povećava se efikasnost *matchinga*, odnosno, programima dodatnog obučavanja i prekvalifikacija za radna mjesta za koja postoji potreba, povećava se zaposlenost, tj. istovremeno se smanjuje i broj slobodnih radnih mjesta i broj nezaposlenih, što pomiče Beveridgeovu krivulju prema unutra.

Za evaluaciju mjera aktivne politike na tržištu rada koristi se eksperimentalna metoda ili kvaziesperiment, pri kojem se kontrolna grupa formira nakon provođenja mjera, pomoću kojih se utvrđuje njihov uticaj na zaposlenost i visine naknada za rad na nezaposlene. Ako se želi izmjeriti agregatni efekat aktivnih politika na tržištu rada, potrebno je posmatrati ukupna kretanja na tržištu rada, odnosno odgovarajuće makroekonomski okvire. Layard i Nickell¹⁹ su prvi izradili teorijski model za donošenje zaključaka o uticaju aktivnih politika na tržištu rada na ponudu rada, zaposlenost, nezaposlenost i slobodna radna mjesta. Potpuno procjenjivanje učinaka odnosno efikasnosti moguće je primjenom potpunog ekonometrijskog modela.

Potrebno je razlikovati efekte "mrtvog tereta", supstitucije i razmještaja. Naveden primjer Poljske²⁰ pokazuje slabe rezultate aktivnih politika izrazito iz razloga što su u programe uključivane osobe koje bi ionako pronašle zaposlenje (tzv. efekat mrtvog tereta). Potrebno je sagledati da li će njihova primjena na

¹⁹ Layard, R., Nickell, S. and Jackman, R., 1991. *Unemployment Macroeconomic Performance and the Labour Market*. Oxford: Oxford University Press.

²⁰ Empirijski dokazi za Poljsku potvrđuju da primjena aktivnih politika na tržištu rada ima negativan učinak jer su se dodatni tečajevi za obučavanje nudili tražiteljima zaposlenja s vrlo povoljnim kvalifikacijskim karakteristikama, koji bi ionako i sami pronašli posao.

ciljnu grupu štetno djelovati na neku drugu grupu (tzv. efekt supstitucije), kao i na to da li će pomoći nekom preduzeću pogoršati konkurenčki položaj drugim preduzećima (tzv. efekt razmještaja).

Makroekonometrijske evaluacije pokušavaju procijeniti utjecaj instrumenata aktivne politike na broj prijelaza iz nezaposlenosti u zaposlenost u okviru tzv. *matching-funkcija*. Na bazi tih rezultata moguće je između ostalog izračunati, da li su mjere aktivne politike svršishodne ili ne i koliko se novca mora dodatno investirati u mjere aktivne politike, da bi se otvorila nova radna mjesta.

Mikroekonometrijske evaluacijske metode načelno su u stanju dati odgovor na to pitanje (npr. u pogledu na mogućnost ponovnog zapošljavanja određenog pojedinca može se odrediti samo ako se mjeri rezultat tog pojedinca, nakon što je sudjelovao u određenoj mjeri aktivne politike).

Ekonometrija predlaže nekoliko metoda za procjenu efikasnosti instrumenata aktivne politike. Među njima je i tzv. *matching-metoda*, kod koje se formiraju dvije grupe. Jednu grupu čine korisnici mjera radnih politika, a drugu čine osobe sa atributima identičnim sa članovima prve grupe, s tom razlikom da nisu korisnici programa. Razlika između ovih grupa može poslužiti kao procjena za učinak mjeri na učesnike.

Osnovni problem evaluacije je u tome da se ta dva stanja za jednog pojedinca uzajamno isključuju i ne mogu biti zapaženi istovremeno: ili je pojedinac sudjelovao u određenoj mjeri aktivne politike ili nije. U tabeli 6 dat je tabelarni prikaz empirijski testiranih modela u nekim zemljama OECD-a.

Tablela 6. Pregled empirijski testiranih modela o uticaju aktivnih politika na efikasnost tržišta rada u nekim zemljama OECD-a

Autori	Područje analize	Oblik procjenjivanja podataka	Zaključak o uticaju aktivnih politika
de Grip (1987)	Uticaj dodatnog obučavanja za nezaposlene u građevinskom sektoru na <i>mismatch</i>	MNK, podaci prema vremenskoj seriji	Slabi dokazi da dodatno obučavanje nezaposlenih radnika u građevinskom sektoru može smanjiti <i>mismatch</i>
Jackman i saradnici (1990)	Uticaj ukupnih izdataka aktivnih politika na tržištu rada na <i>mismatch</i>	MNK, podaci prema vremenskoj seriji za veliki broj zemalja	Nema značajnog uticaja

Calmfors (1993)	Uticaj ukupnih aktivnih politika na tržištu rada na <i>mismatch</i>	MNK, podaci prema vremenskoj seriji za velik broj zemalja	Nema značajnog uticaja
Bourdet, Persson (1995)	Uticaj ukupnih aktivnih politika na tržištu rada na <i>mismatch</i>	MNK, podaci prema vremenskoj seriji za Francusku i Švedsku	Značajni rezultati za Francusku nema značajnih rezultata za Švedsku
Büttner, Prey (1997)	Uticaj treninga i kreiranja poslova na <i>mismatch</i>	Vremenski i regionalni podaci za Njemačku	Kreiranje radnih mesta smanjuje <i>mismatch</i> , ali osposobljavanje nema značajnog uticaja

Napomena: MNK – Metoda najmanjih kvadrata

Izvor: Obadić, Alka: Utjecaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2003., str. 540

ZAKLJUČAK

Prikazana empirijska analiza potvrđuje da aktivne politike na tržištu rada nemaju značajne efekte na smanjivanje *mismatch*-a.²¹ Možemo zaključiti da je ukupan uticaj aktivnih politika na tržištu rada malen i nesignifikantan. Nameće se zaključak da relativno mali i ciljani programi pokazuju bolje rezultate od široko ciljanih i obimnih programa.

Uticaj pasivnih i aktivnih radnih politika možemo pokazati na primjerima Češke i Slovačke, gdje su različiti obimi primjena aktivnih i pasivnih politika doveli do različitih stopa nezaposlenosti u te dvije zemlje. Mnogi autori "češko čudo" pripisuju primjeni mjera aktivne politike u toj zemlji. A isto tako smatra se da je u Slovačkoj došlo do porasta nezaposlenosti upravo zbog veće primjene pasivnih mjeri.

Ukupni efekti aktivnih radnih politika ne daju jednoznačne rezultate. U nekim primjerima, dodatni treninzi su pokazali rezultate u povećanju zaposlenosti, dok u drugim primjerima pokazalo se da su sredstva pogrešno upotrijebljena (npr. programi javnih radova).

Iz navedenog možemo zaključiti da je teško izmjeriti rezultate pojedinih radnih politika, ali primjeri iz prakse pokazuju da je njihovu efikasnost moguće

²¹ Eng. *Mismatch*-neslaganje

povećati ako je svaka pojedina mjera aktivne politike usmjerenja na odgovarajuću ciljnu grupu i u odgovarajuće vrijeme. Potrebno je naglasiti da je osnovna svrha aktivnih politika na tržištu rada poboljšanje položaja nezaposlenih osoba s najmanjim šansama za zaposlenje, a ne kreiranje novih radnih mesta.

Pasivne radne politike prvenstvo se svode na njihovu socijalnu dimenziju, tj. na materijalnu zaštitu nezaposlenih osoba u obliku naknada za nezaposlene. Povećanjem broja nezaposlenih, obično se smanjuju i iznosi naknada kako bi se nezaposleni podstaknuli da uzmu aktivno učešće u traženju posla, i na taj način se smanjilo trajanje nezaposlenosti. Od posebne je važnosti da svaka zemlja otkrije prave uzroke neusklađenosti ponude i potražnje na tržištu rada, te u skladu s tim da primjeni odgovarajuće mjere, među kojima su: Javne ustanove zapošljavanja i uprava (*Public Employment Services and Administration*), Mjere za mlade osobe (*Youth measures*, Mjere obrazovanja i obuke (*Labor market training*), Subvencionisanje zapošljavanja (*Subsidized Employment*) i Mjere za problemne grupe (*Measures for the disabled*).²²

Literatura

1. Babić, Manojlo; Stavrić, Božidar. 1999. *Organizacija preduzeća*. Beograd: KIZ Centar. str. 209 - 233
2. Bejaković, Predrag (1997). *Materijalno-pravna zaštita nezaposlenih u Hrvatskoj i u odabranim zemljama*. Zagreb: Revija za socijalnu politiku, 3, str. 209-222.
3. Burda, Michael, 1995. "Labor Market Institutions and the Economic Transformation of Central and Eastern Europe" in S. Commander and F. Coricelli, eds. *Unemployment, Restructuring, and the Labor Market in Eastern Europe and Russia*. Washington: The World Bank, 331-360.
4. Crnković-Pozaić, Sanja. 2002. *Radnici i poduzetnici iz sjene*. Financijska teorija i praksa, 26(1), str. 301-316.
5. Dujšin, Uroš. 1999. Nezaposlenost i politika zapošljavanja u zemljama u tranziciji: Hrvatska. *Ekonomski istraživanja*, 2(1-2), str.1-19.
6. Fraser, Neil. 1999. "How strong is the case for targeting active labour market policies?, A review of efficiency and equity arguments". *International Journal of Manpower*, 20 (3/4), 331-360.
7. Grgurev, Ivana. 2002. Izvješće o aktivnoj politici zapošljavanja i nacrtu prijedloga zakona o posredovanju pri zapošljavanju i pravima za vrijeme nezaposlenosti.
8. Jovanović, Mića; Živković, Momčilo; Cvetkovski, Tatjana. 2003. *Organizaciono ponašanje*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka. str. 328 – 366.

²² Prema predloženoj klasifikacijskoj shemi OECD-a (1993.g.)

9. Kerovec, Nada. 2001. *Poteškoće u zapošljavanju osoba starije dobi.* Zagreb: Revija za socijalnu politiku, 8 (3-4), str. 259 - 266.
10. Koning, Jaap, 2001. "Aggregate impact analysis of active labour market policy - A literature review". *International Journal of Manpower*, 22 (8), 707-735.
11. Krugman, P. (Fourth Quarter, 1994). *Past and Prospective Causes of High Unemployment*, Federal Reserve Bank of Kansas City, *Economic Review*. URL: <http://www.kc.frb.org/publicat/econrev/pdf/4q94krug.pdf>
12. Macura, Rajko. 2008. *Modeli preduzetničkog organizovanja - stanje, tendencije*, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka, Banja Luka, str. 41 - 116
13. Macura, Rajko. 2008. «*Ekonomска искљученост građana*», Fakultet spoljne trgovine, Bijeljina, novembar, 2007. *Ekonomist*, broj 3/O8.
14. Obadić, Alka: *Utjecaj aktivnih i pasivnih politika na tržište rada*, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2003. str. 529 – 546.

Summary

In Bosnia and Herzegovina, one of the key problems is unemployment, which is enormous, structural and long-term, and with these characteristics it is one of the key generators of the social and economic crisis in BiH.

For resolving the problems of unemployment, it's necessary to define such measures of the working policies, with which the satisfactory results, concerning inclusion of the unemployed in the labour market, will be achieved and competition of labour will be raised.

Measures of reducing the unemployment rate are divided into: active and passive measures.

Under the measures of passive working policies we understand a system of reimbursements for the unemployed, balanced and flexible combination of protection and stimulation of the initiation, with which a minimum of standard of the unemployed persons is protected. They are short-term, and don't represent a permanent solution.

Under active policy of employment we understand an inclusion in the process of adaptation of all relevant active participants in the labour market, such as state institutions and agencies, local communities, business sector and unemployed persons, with the aim of reduction of the unemployment rate at tolerable level through creation of the active measures and programs in the labour market.

Key words: *unemployment, active working policies, passive working policies, measurement of efficiency of the working policies*

STRATEGIJSKI MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Mr Emina Dubravić

Sažetak

Menadžment ljudskih resursa (HRM) je strateški partner organizacije. Kvalitetnim HRM-om uspješan menadžer treba da stalno usklađuje kvalitet i kvantitet (obim) ljudskih potencijala koje ima u organizaciji, s potrebama organizacije, kako bi ona ostvarila postavljene ciljeve.

Dvije stvari karakterišu strateške izazove pred kojima se nalazi menadžment ljudskih resursa. Prva od njih jeste činjenica da strategije većine firmi sve više važnosti pridaju poboljšanju organizacionih performansi i konkurentnosti. Drugo, menadžeri za ljudske resurse moraju da budu uključeni u pripremu strategija svojih kompanija a ne samo u njihovo sprovođenje.

Ključne riječi: Menadžment, ljudski resursi, organizacija, promjene

Uvod

U današnje vrijeme na medjunarodnom tržištu je moguće kupiti postrojenja i opremu kakve koriste vodeće svjetske firme, ali sam pristup tim stvarima nije ono što nas diferencira od konkurenčije već sposobnost da ih efikasno koristimo. Kad bi nekim slučajem ostali bez kompletne opreme, a pritom da smo sačuvali sva znanja i vještine svojih zaposlenih za relativno kratko vrijeme bismo bili u mogućnosti da se vratimo u život. Dok sa druge strane, gubitkom zaposlenih, a zadržavanjem opreme, nikad ne bismo bili u mogućnosti da se vratimo na stare staze.

Uloga ljudskih resursa kao strategijskog potencijala je dobijena prije svega iz sve veće i značajnije uloge nematerijalne imovine i intelektualnog kapitala u današnjoj ekonomiji. Konkurenčka prednost proizilazi iz internih izvora i sposobnosti svake od organizacija da razvija i zadrži predanu i sposobnu radnu snagu.

1. Savremeni koncept strategijskog menadžmenta ljudskih resursa

Strategijski menadžment ljudskih resursa je dugoročni, cijeloviti, integrativni pristup ljudskim resursima, koji je usmjeren na potencijale i okruženje, na snage i slabosti, kao i šanse i rizike.¹

Strategijski menadžment ljudskih resursa ukazuje na kvalitativno drugačiji odnos savremenog preduzeća prema ljudskim resursima, koji karakteriše:

1. Povezivanje ljudskih resursa sa strategijom preduzeća, čime je došlo do izražaja shvatanje o značaju ljudskih resursa za uspješnost organizacije.
2. Upravljanje ljudskim resursima transformisano je sa funkcionalne (personalne ili kadrovske) oblasti na nivo menadžmenta. Menadžeri svih nivoa odgovorni su za ljudske resurse.
3. Upravljanje ljudskim resursima postaje integralni dio strategije preduzeća. To znači da se upravljanje ljudskim resursima integriše u upravljanje preduzećem i dobija primarni strategijski značaj. Time se ove aktivnosti usmjeravaju na budućnost i zahtijevaju planski osmišljeno i proaktivno djelovanje umesto ranije personalne administracije.

Osnovu ljudskih resursa kao strateške funkcije čine prije svega tri dimenzije:

- funkcija ljudskih resursa
- sistem ljudskih resursa i
- ponašanje zaposlenih.

Menadžment infrastruktura koja razumije i koja je u stanju da implementira strategiju kompanije je osnov za stvaranje strategije ljudskih resursa koja bi stvarala dodatne vrijednosti. Rukovodioци u službi za ljudske resurse su ti koji bi trebalo da vode do stvaranja tih vrijednosti, što vodi do udaljavanja od tradicionalnog shvatanja uloge ljudskih resursa prema širem shvatanju strateške uloge koju ljudski resursi imaju u organizaciji.

Kompanija treba da izgradi svaki od dijelova sistema ljudskih resursa na način da podržava, ističe i razvija efikasnu radnu snagu da bi služba ljudskih resursa mogla učestvovati u stvaranju vrijednosti za kompaniju. Organizacije sa visoko efikasnim radnim sistemom prilagođavaju sistem za ljudske resurse na način koji se razlikuje od onih sa niskom efikasnošću: mnogo više pažnje posvećuju regrutovanju i selekciji, vode mnogo organizovanije treninge, koriste timove u mnogo većoj mjeri.

Strategijsko ponašanje možemo definisati kao skup produktivnih ponašanja koja direktno utiču na ostvarenje strategije kompanije. Mogu se podijeliti u dvije grupe: *fundamentalna (osnovna) ponašanja*- proizilazi iz osnovnih

¹Ackermann,K.F /1989/ *Strategischer Personalmanagement auf dem Prüfstand*, u:
Personalmanagement im Wandel, Poeschel, Stuttgart, str. 17

kompetencija ponašanja određenih od strane kompanije, i *situaciono (specifično)* ponašanje- čini osnovu za vrijednosni lanac kompanije.²

2. Strategijski zadaci HRM-a

Jedan od strateških zadataka menadžmenta ljudskih resursa jeste da uz pomoć pravilne alokacije ljudskih resursa drži organizaciju na kursu koji vodi do ostvarenja vizije, misije i konkretno postavljenih ciljeva jedne organizacije. Viziju i misiju karakteriše permanentnost, dok je sa druge strane ostarivanje konkretnih zadataka „oročeno“. Zadaci, vizija i misija po pravilu imaju isti smjer i isti pravac.³

Misiju je moguće definisati kao osnovni razlog za osnivanje i postojanje organizacije. Ona se obično izvodi iz vizije menadžera. Misija ne odražava samo svrhu i razloge postojanja organizacije , već i njenu osnovnu filozofiju koja se sastoji iz vrjednosti, vjerovanja i vodiča za obavljanje dotične djelatnosti.⁴ Za razliku od strategije i ciljeva koji se mogu postići vremenom, svoju misiju nikad doista ne ispunjavate.

Uspješne misije imaju neke zajedničke karakteristike:

- Nadahnjuju promjenu- s obzirom da misija nikad nije u potpunosti ostvarena, ona bi trebalo da podstiče organizaciju na stalna poboljšanja, promjene i pozitivan rast.
- Dugoročne je naravi- misija se za razliku od strategije i planova, ne mijenja tokom vremena i služi kao smijernica za sve buduće odluke.
- Lako razumljiva i prenosiva-misija treba biti napisana jasnim jezikom koji razumiju svi čitaoci i koja ih motiviše da služe organizacijskoj svrsi.

Primjeri nekih od misija:

3M- Inovativno riješiti nerješive probleme

Wal Mart- Dati običnim ljudima priliku da kupuju iste stvari kao i bogati ljudi

Walt Disney-Usrećiti ljude

Sony- Iskusiti radost unapređenja i primjene tehnologije u korist javnosti

Ford Motor Company- Konstantno poboljšanje proizvoda i usluga kako bismo što bolje zadovoljili potrebe potrošača, dalje razvili poslovanje i obezbijedili razuman priнос за naše vlasnike.

² Brian E. Becker, Mark A. Huselid, Dave Ulrich: *The HR Scorecard*, Harvard Business School Press, Boston Massachusetts

³ Pržulj, Živka /2007/Menadžment ljudskih resursa, Beograd: FTB, drugo dopunjeno izdanje

⁴ Erić, Dejan /2000./*Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet, Viša škola za sportske trenere, Beograd: Čigoga štampa

Vizija definiše gdje organizacija želi ići u budućnosti. Izjava o viziji treba sadržavati što je moguće konkretniju sliku želenog stanja i takođe osigurati osnovu za formulisanje strategije i ciljeva. Uobičajeni elementi vizije obuhvataju željeni opseg poslovnih aktivnosti, kako će na organizacije gledati zainteresovane strane (klijenti, zaposleni, dobavljači..), konkurenatske prednosti-diferencijacije i vrijednosti u koje snažno vjeruje.⁵

Uspješne vizije imaju neka zajednička obilježja:⁶

- a. Sažeta- često su najjednostavnije vizije najsnažnije i najuvjerljivije.
- b. Sviđa se svim zainteresovanim grupama- vizija koja se usredotočuje na jednu grupu na štetu drugih neće osvojiti trajnu podršku u srcima i umovima svih sastavnih dijelova
- c. U skladu sa misijom i vrijednostima- vizija je detaljniji prevod misije i vrijednosti koje su od velike važnosti za organizaciju
- d. Provjerljiva- vizija se treba napisati na taj način da znate kad je postignuta
- e. Izvediva- vizija mora biti čvrsto utemeljena u stvarnosti
- f. Nadahnjujuća- vizija ne bi trebala samo voditi već i pobuditi kolektivnu strast svih zaposlenih

Vrijednosti možemo definisati kao trajan, izrazito pozitivan odnos prema određenim objektima koje ocjenjujemo kao važne i za čije ostvarenje postoji izraženo lično angažovanje.⁷ Jedna od osnovnih karakteristika vrijednosti je da utiču na ponašanje i na formiranje stavova. Za razliku od stavova, koji u relaciji prema nekom predmetu mogu biti pozitivni ili negativni, vrijednosti izražavaju pozitivan odnos, i osoba te objekte smatra važnim i cijenjenim. Često se pozitivni stavovi nazivaju vrijednostima.⁸

Konkurenatska prednost se u današnje vrijeme dobija na razne načine, inovativnim proizvodima, efikasnom radnom snagom, naprednom tehnologijom, a za neke organizacije je upravo način na koji se zaposleni ponašaju osnova svega. Vrijednosti su ta koja predstavljaju duboka uvjerenja unutar organizacije i iskazuju se kroz svakodnevno ponašanje svih zaposlenih.

Strategija predstavlja racionalno reagovanje organizacije na događaje iz njene sredine u kojoj ona obavlja svoju osnovnu-poslovnu i širu društvenu misiju. Polazeći od sistematske analize i predviđanja faktora sredine organizacije i na tim osnovama njene utvrđene vizije, misije i ciljeva,

⁵ Paul R.Niven. *Balanced Scrcard korak po korak*. Zagreb: Poslovni dnevnik Masmedia

⁶ Isto

⁷ Rot/Havelka /1973/*Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine*. Beograd: Institut za psihologiju.

⁸ Pržulj, Živka /2002/*Kultura i preduzetništvo*. Beograd :Institut MSP.

formulisanje strategije predstavlja, najkraće rečeno, izbor osnovnih puteva i načina za ostvarenje tako definisanih ciljeva i misije organizacije.⁹

Proces formulisanja strategije obuhvata: predlaganje strategijskih alternativa; ocjenu alternativa i donošenje odluke; utvrđivanje hijerarhije (prioriteta) strategija za različite nivoe strategija i ono je u nadležnosti stratega organizacije.¹⁰

Put kojim se stiže do ostvarenja postavljenih zadataka predstavlja strategiju koja se bazira na strateškom planiranju. Ovim planiranjem se dolazi do odgovora na pitanja:

- šta želimo da postignemo
- „čime“ ćemo to postići (šta je ono čime raspolažemo, a vezano je za konkretni cilj koji pred sebe postavljamo i šta nam je sve još potrebno da bismo stigli na željeno odredište),
- kako ćemo upotrijebiti ono što posedujemo (način) da bismo što efikasnije postigli cilj,
- vremenski interval u kome želimo da dostignemo konkretno postavljene ciljeve.

Strateški menadžment ljudskih resursa podrazumijeva utvrđivanje i sprovođenje HR sistema – HR politika i praksi – čiji rezultat treba da bude kompetentnost i odgovarajuće ponašanje zaposlenih koji su potrebni kompaniji da ostvari svoje strateške ciljeve.¹¹ Njegova važnost rapidno raste zbog rastuće važnosti i neopipljivost ljudskog kapitala. Termin HR strategije odnosi se na specifične postupke u vezi s ljudskim resursima koje kompanija sprovodi da bi ostvarila svoje ciljeve.

3. Strategijsko planiranje i upravljanje HRM-om

Današnji menadžeri za ljudske resurse uključeni su i u izradu i u sprovođenje strateših planova svojih kompanija. Prilikom strateškog planiranja, HR i druge funkcionalne strategije kompanije odgovaraju na pitanje: Koji su osnovni postupci koje će HRM primijeniti da bi sistem regrutovanja, selekcije, obuke, evaluacije i nagrađivanja dovesti do odgovarajućeg ponašanja i kompetencija zaposlenih koji su potrebni kompaniji da bi sprovela svoje strateške planove? Izrada strateških planova kompanije podrazumijeva analizu šansi i uspostavljanje ravnoteže između ekstenih šansi i opasnosti na jednoj strani i internih snaga i slabosti na drugoj strani. Tim za menadžment ljudskih resursa posjeduje jedinstveno, specijalističko znanje o zaposlenima (na primjer podaci

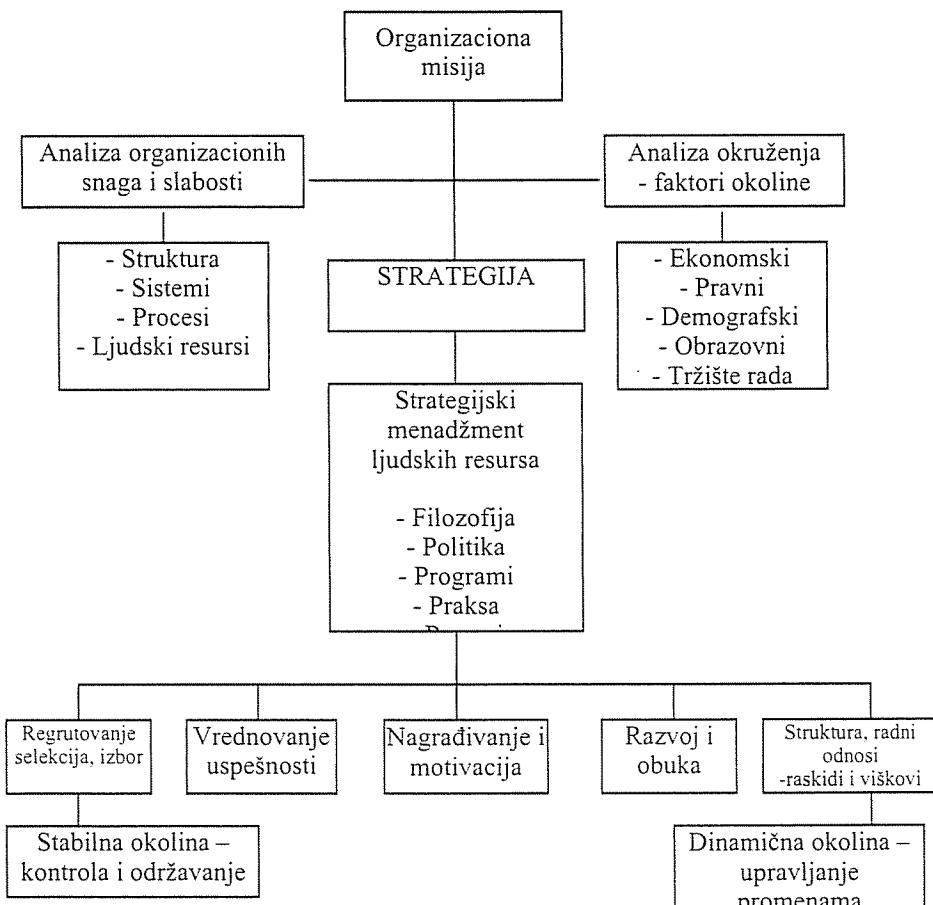
⁹ Mašić, Branislav /2001/ *Strategijski menadžment*. Beograd:Univerzitet "Braća Karić"

¹⁰ Isto

¹¹ Dessler, Gary /2007/ *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd ; str. 11

o unutrašnjim snagama i slabostima kompanije kada je riječ o ljudskim resursima). Menadžment ljudskih resursa sa druge strane ima bitnu ulogu u sprovođenju strateškog plana kompanije. Na primjer, menadžment ljudskih resursa učestvuje u sprovođenju strategija smanjivanja i restrukturiranja većine firmi tako što pomaže otpuštenim radnicima da pronađu posao, primjenjuje planove za isplatu radnika po učinku, smanjuje troškove zdravstvene njegi i omogućava prekvalifikaciju radnika. Suština strategijskog menadžmenta ljudskih resursa jeste da dostigne i očuva optimalan balans ljudskih resursa kako bi se strategija kompanije nesmetano odvijala po planu, naravno vezano za aspekt ljudskih resursa.

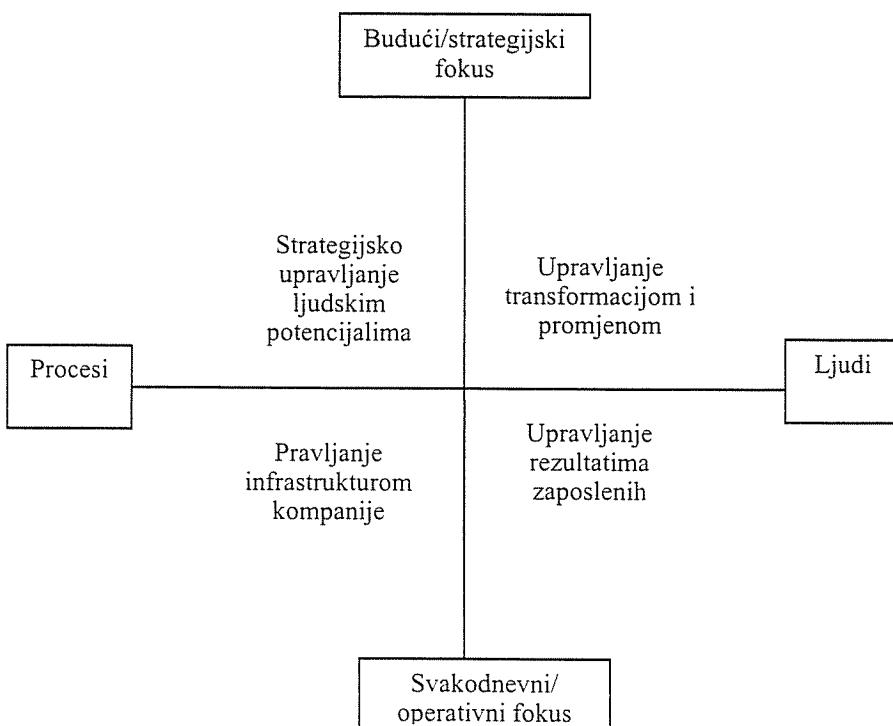
Slika 4.1. Strategijsko planiranje i upravljanje ljudskim resursima¹²



¹² Prilagođeno prema: Lunday, O./Cowling, A.: *Strategic Human Resource Management*, Routledge, London, 1996, str.5

Strategija ljudskih resursa treba da bude prilagođena strategijskoj poziciji koja je zavisna od faze životnog ciklusa proizvoda i tržišnog učešća. U tu svrhu moguće je koristiti porfolij matricu po logici Bostonske konsultantske grupe (portfolio matrica strategijskih poslovnih jedinica).¹³ Upravo strategijska usklađenost menadžmenta ljudskih resursa podržava efikasnost i ukupnu uspješnost kompanije. Danas se ova uloga menadžmenta ljudskih resursa sve više potencira i upravo u pomjeranju akcenta sa administrativne na stratešku funkciju mnogi autori vide budućnost menadžmenta ljudskih resursa. Tako Dave Ulrich sa Univerziteta u Mičigenu vidi mogućnost predstavaljanja funkcija menadžmenta ljudskih resursa preko dvije ključne dimenzije: buduće strategijske orijentacije i svakodnevne operativne orijentacije.

Slika 4.2.: Uloge ljudskih potencijala u izgradnji konkurentске organizacije



Izvor: Ulrich, D.: Human Ressource Champions, Harvard Business School Press, Boston, 1998.

13 Elschik, W /1992./ *Strategisches Personnal Management: Konzeptionen und Konsequenzen*, München, Rainer Hamp Verlag

U skladu sa strategijskom pozicijom menadžmenta ljudskih resursa Ulrich govori i o novim ulogama stručnjaka za ovu oblast.

Najvažnija je uloga *strategijskog partnera*, koja proizlazi iz potrebe podudarnosti strategije ljudskih resursa sa poslovnim strategijama. Sljedeća uloga je *administrativnog stručnjaka*, što zahtijeva oblikovanje uspješnih i efikasnih sistema, procesa i praksi upravljanja ljudskim resursima (sistemi selekcije, obuke, razvoja, procjene i nagradivanja zaposlenih).

Zatim slijedi uloga *zastupnika zaposlenih* koja obuhvata razvijanje posvećenosti i saradnje zaposlenih i menadžmenta. Kao četvrtu ulogu Ulrich navodi podršku i upravljanje procesima promjena i transformacija organizacije u konkurentskom okruženju i naziva je *agent promjena*.

Osim novih uloga, mijenjaju se i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Danas se najviše vremena posvećuje transakcijskim aktivnostima, koje obuhvataju administraciju, evidenciju i usluge zaposlenim. Ove aktivnosti imaju najmanju strategijsku vrijednost za kompanije. «Tradicionalne aktivnosti poput upravljanja uspješnošću, obuke, pribavljanja, selekcije, kompenzacije i odnosa sa zaposlenim, svakodnevna su jezgra ljudskih potencijala. Te aktivnosti imaju umjerenu strategijsku vrijednost jer često oblikuju praksu i sisteme koji osiguravaju izvršenje strategije. Transformacijske aktivnosti stvaraju dugoročnu sposobnost i prilagodljivost tvrtke.

Ove aktivnosti uključuju upravljanje znanjem, razvoj menadžmenta, promjenu kulture i strategijsko preusmjeravanje i obnovu.»¹⁴

Zaključak

U transformaciji uloge menadžmenta ljudskih resursa u pravcu strategijskog partnera, posebno se naglašava potreba identifikovanja i zadovoljavanja potreba korisnika (klijenata) ove funkcije. To su prvenstveno linijski menadžeri, koji traže identifikovanje, analizu i preporuke u rješavanju poslovnih problema koji su vezani za ljude u organizaciji. Tim za strategijsko planiranje ima potrebe za informacijama i preporukama pri donošenju strateških odluka, a zaposleni pravedne odluke koje se odnose na razvoj, napredovanje, nagradivanje i sl. Sve to zahtijeva strategijsku perspektivu i orijentaciju menadžmenta ljudskih resursa, koja u tom kontekstu preuzima lidersku ulogu.

Peter Drucker je sugerisao da svako preduzeće može biti jednako dobro kao i svako drugo preduzeće i da je jedina razlika u tome kako ono razvija svoj najdragocjeniji resurs- svoje zaposlene.

- korišćenje temeljnih kompetencija za mjerjenje razvoja vještina- potrebno je da sakupimo sve informacije vezane za vještine koje vaši zaposleni

¹⁴ Noe/Hollenbeck/Gerhard/Wright/ 2006/ *Menadžment ljudskih potencijala* Zagreb: Mate. str.

posjeduju i onih koje su potrebne da bi izvršili strategiju organizacije. Taj jaz između ova dva pokazatelja je potrebno što prije prihvati i suočiti se sa njim.

- korišćenje planiranja ličnog razvoja radi poboljšavanja nosilaca vještina- sve se više uvodi planiranje ličnog razvoja koje pomaže zaposlenima u ostvarivanju ciljeva. Da bi tu ideju uveli u organizaciju potrebno je obratiti pažnju na par stvari: pitanje usklađenosti sa strateškim ciljevima organizacije, ciljeve u planu treba moći izmjeriti i oni trebaju obuhvatati određene akcijske korake, da ono ne bude godišnja, već kvartalna ili čak mjesecna mjera.
- mjerjenje treninga zaposlenih- treninzi su postali sve popularniji, jer kroz njih zaposleni razvijaju nove vještine i na nove načine sagledavaju svoj posao i način na koji on utiče na poslovni uspjeh. Ali, da bi on bio uspješan, mora biti povezan sa ciljevima organizacije, a organizacije trebaju mjeriti uspješnost i rezultate treninga, a ne samo prisutnost.
- produktivnost zaposlenih- ulaganje u razvoj kompetencija i planiranje ličnog razvoja trebalo bi urodit plodom u obliku veće produktivnosti, u čemu je i suština problema jer ono dijeli prihod kompanije sa brojem zaposlenih.

U današnjoj ekonomiji sposobnosti su imperativ za uspjeh, i zaposleni moraju imati pristup određenim fizičkim i nematerijalnim alatima za obavljanje svog posla. Potrebno je odrediti koje su informacije vitalne zaposlenima u donošenju odluka i zatim razviti mjeru učinka koja prati postotak zaposlenih kojima je ta informacija na raspolaganju. Kako bi imale koristi, potrebno je da informacije i tehnologija koji se koriste budu usklađene sa strategijom organizacije.

Bez obzira kakve uslove za rad da obezbijedimo, maksimum angažovanosti se može očekivati tek ako zaposleni budu motivisani da obavljaju posao najbolje što mogu. Prilikom mjerjenja kulture, motivacije i usklađenja potrebno je obratiti pažnju na:

- zadovoljstvo zaposlenih-podatke vezane za zadovoljstvo je potrebno iskoristiti pravovremeno, u smislu prepoznavanja područja za koje je potreban napredak.
- usklađenost- u početnim fazama Balanced Scorecard-a , mjeru usklađenosti može biti jednostavno broj Balanced Scorecard-ova izrađenih u organizaciji. U zrelijoj fazi može se početi sa analiziranjem pojedinačnih Scorecard-ova i stepenu njihove pojedinačne usklađenosti.
- ohrabriti zdrav stil života- sve više organizacija uvodi zdravlje na poslu i mjeru sigurnosti u perspektivu učenja i rasta zaposlenih. Neke čak nastoje zaposlenima ponuditi okruženje koje ih ohrabruje da usvoje bolji životni stil.

Svi navedeni elementi su predmet interesovanja menadžmenta ljudskih resursa i moguće ih je dovesti u vezu sa strateškim ciljevima organizacije.

Organizacije u današnjem okruženju, koje su prije svega veoma konkurentne i u stalnim promjenama, posvećuju dosta vremena, energije, kao i finansijskih i ljudskih resursa mjerenu svog učinka u postizanju strateških ciljeva. Sistemi za bilježenje, praćenje i prienos informacija o učinku su prepuni nedostataka, jer se uglavnom oslanjaju na finansijske mjere učinka. I pored svih slabosti i problema kod ocjenjivanja, ono je značajan indikator uspješnosti ako se smišljeno i pažljivo koristi dobar instrument, što se prije svega odnosi na jasnoću ciljeva, kriterijuma i standarda uspješnosti, obučenost procjenitelja, dobru pripremu razgovora o uspješnosti i ukoliko omogućava organizaciji da redovno preduzima odgovarajuće mjere na poboljšanju radnog učinka pojedinca.¹⁵

U uslovima turbulentnog okruženja nematerijalna imovina kao što je znanje zaposlenih, odnos klijenata i dobavljača, predstavlja osnovu za stvaranje vrijednosti i osiguranje konkurentske prednosti. Ono zahtijeva transformaciju funkcije ljudskih resursa od koncentracije samo na transakcione aktivnosti ka povećanom učeštu u strategijskim aktivnostima. Zaposleni moraju imati određene osobine da bi pokazali niz poželjnih ponašanja i da bi na taj način postigli željene rezultate. Da bi se postigla konkurentska prednost, osobine, ponašanja i rezultati moraju biti povezani sa strategijom organizacije.

Literatura :

- Ackermann, K.F.1989. *Strategischer Personalmanagement auf dem Prüfstand*, u: *Personalmenagement im Wandel*, Poeschel. Stuttgart.
- Bahtjarević-Šiber, Fikreta.1999. *Management ljudskih potencijala*.Zagreb: Golden marketing.
- Becker, Brian E. Mark A.Huselid and Dave Ulrich. *The HR Scorecard*, Boston Massachusetts: Harvard Bussiness School Press.
- Dessler, Gary.2007. *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*.Beograd: Data Status.
- Draker, P.2006. *Moj pogled na menadžment*, Novi Sad:Adižes.
- Dubravić, E.2008. Uticaj menadžmenta ljudskih resursa na performanse organizacije kao osnove privrednog razvoja i smanjenja nezaposlenosti, magistarski rad, Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banjaluka.
- Elschik, W.1992. *Strategisches Personnal Management: Konzeptionen und Konsequenzen*, München:Rainer Hamp Verlag.

¹⁵ Pržulj, Živka /2007/ *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Fakultet za trgovinu i bankarstvo "Janićije i Danica Karić", drugo dopunjeno izdanje

- Mašić B.2001. *Strategijski menadžment*.Beograd: Univerzitet ''Braća Karić.
- Noe/Hollenbeck/Gerhard/Wright. 2006. *Menadžment ljudskih potencijala* Zagreb: Mate.
- Pržulj,Ž. 2007. *Menadžment ljudskih resursa*. Beograd: BK Univerzitet.
- Pržulj, Ž.2006. *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Fakultet PIM, Banjaluka.
- Pržulj Ž.2002. *Kultura i preduzetništvo*. Beograd: Institut MSP.
- Rot, N i N. Havelka.1973.Nacionalna vezanost i vrednosti kod srednjoškolske omladine. Beograd: Institut za psihologiju.
- Šiber, F.B.1999.*Menadžment ljudskih potencijala*.Zagreb: Golden Marketing
- Torrington, Hall i Taylor.2004. *Menadžment ljudskih resursa*.Beograd: Data Status.
- Ulrich., M., L.2006. *Future of Human Resource management*,Alexandria, Virginia: John Wiley&Sohns,
- Ulrich, D.1998.*Human Ressource Champions*. Boston: Harvard Business School Press.

Summary

Human resource management (HRM) is the strategic organization's partner. A successful manager should use good HRM to adjust quality and quantity of human potential within the company to suit the company's needs, so that previously set goals could be met.

There are two characteristics of strategic challenges confronting human resource management. First of them is the fact that many companies use the strategy directed towards improving organizational performances, as well as competitive advantage. Second characteristic shows that human resource managers should, also, take part in the preparation process of their company's strategy, not only in its realization.

Key words: management, human resource, organization, changes

EVROATLANTSKI ODNOŠI I JUGOISTOK EVROPE: REGIONALNA SARADNJA KAO ETAPA KA UJEDINJENOM KONTINENTU

mr sc. Miloš Šolaja

Sažetak

Jugoistok Evrope ili Balkan, iako posmatran kao "periferija Evrope", postaće uskoro i jedan od osnovnih ciljeva proširene Evropske unije u težnji da se Kontinent integriše ne samo ekonomski i politički već i u pogledu kolektivne bezbjednosti. Region sa svim svojim suprotnostima i nejednakostima u ekonomskom i demokratskom razvoju, vojnim sposobnostima, sa brojnim slabim demokratijama i izvorima nestabilnosti i još nedefinisanim granicama poširenja, biće važan test Evropske unije, njene sposobnosti da upravlja i rješava krize, uspostavlja i održava mir. Poseban ispit imaće evropske vojne i policijske snage čije su prve intervencije počele upravo u najnerazvijenijim zemljama Zapadnog Balkana kao dijela Jugistočne Evrope. NATO i Evropska unija su dali do znanja da Balkan ostaje njihova briga, ali isto tako i da će uskladeno primjenjivati i regionalni pristup koliko i individualnu odgovornost država za sprovodenje reformi koje će ih dovesti do evroatlantskih integracija. Jugoistok Evrope postaće i jedno od područja na kojima će svoj odraz imati i evropsko-američki odnosi.

Ključne riječi: Jugoistok Evrope, Balkan, Evropska unija (EU), NATO, SAD, evroatlantske integracije

Odnosi zemalja Jugoistočne Evrope i evroatlantskih integracija prelамају се десетицима на специфичан начин од nastanka тих интеграција. Ти односи данас добијају нове димензије пошто су се све земље, које нису до сада припадале evroatlantskim интеграцијама, изјасниле за спровођење реформи и достизање стандарда за пријем. Оне не само да жеље да постану чланице Европске уније већ и НАТО-а као најшире и најважнијег безбједносног оквира који би омогућио и овом региону стабилност као елементарни предуслов развоја и достизања стандарда неопходних за економско повезивање.

Od kraja Drugog svjetskog rata do završетка Хладог рата и пада Берлинског зида земље Југостока Evrope и one које су биле у dodиру s Regionom имале су веома различит политичко-економски развој, poseban pogled na sopstvenu безbjednost i bezbjednost cijelog područja. Njihov razvoj текао је на bitno

različitim ideološkim, političkim, ekonomskim, etničkim, religijskim i kulturnim osnovama.

Grčka i Turska članice su NATO-a od 1951. godine, Grčka je punopravni član Evropske unije od 1984. godine, Turska pridruženi od 1964. Bugarska i Rumunija su bile članice Varšavskog ugovora do njegovog nestanka, i Albanija je bila jedno vrijeme članica, a zatim išla svojim putem nezavisnosti u kojem se kao garant njene bezbjednosti pojavljivala jedno vrijeme i Mao Cetungova Kina. SFR Jugoslavija, iz koje je nakon raspada nastalo pet novih država, bila je nesvrstana, čak jedan od utemeljivača Pokreta nesvrstanosti. Za bezbjednosni okvir Regiona od važnosti je i činjenica da su u njenom susjedstvu Austrija u statusu neutralnosti, Mađarska kao prva zemlja koja je od članice Varšavskog ugovora postala član NATO-a i Italija, osnivač Evropske unije i NATO-a s velikim interesima na Jugoistoku Evrope, ali i na Mediteranu.

Zemlje Jugoistoka Evrope su veoma različite u pogledu ekonomske razvijenosti, razvijenosti političkih sistema, razvijenosti sistema upravljanja i vladavine prava kao i neujednačenosti u pogledu dostignutog stepena izgrađenosti sistema nacionalne bezbjednosti. Takva neujednačenost osnovnih elemenata odlučujućih za brži ulazak u evroatlantske integracije zahtijeva mnogo veću angažovanost struktura vlasti u procesu reformi i prilagođavanja, priprema za pristupanje integracijama i donošenja odluka u manje razvijenim zemljama nego u onima koje su uspjеле da uhvate priključak u proširenju i za koje je već izvjestan datum ulaska u te integracije. Na brzinu ulaska u evroatlantske integracije nekih od tih zemalja uticali su i ratovi na Balkanu tokom 90-tih godina koji su narušili i umanjili ionako nisku startnu materijalnu i političko-ekonomsku osnovu. Ti ratovi su prekinuli i vratili unazad veoma krhkne demokratske strukture i demokratsku kulturu nastalu nakon prvih višestrančkih izbora početkom devedesetih godina. Bosna i Hercegovina, Hrvatska, Makedonija i Srbija i Crna Gora, su ne samo zemlje postsocijalističke tranzicije nego i zemlje poslijeratne tranzicije u kojima na društvene procese u odlučujućoj mjeri utiču i povratak izbjeglica, obnova infrastrukture i obnavljanje međunacionalnog povjerenja. U Bosni i Hercegovini, Makedoniji i na Kosovu nemoguće je bilo riješiti konflikte koji su izbijali na međunacionalnoj osnovi bez uvođenja stranih vojnih jedinica koje su postale aktivni činilac stvaranja i osnova za očuvanje mira. To su okviri u kojima se kreće aktivnost zemalja Jugoistoka Evrope u njihovoј težnji da postanu dio evroatlantskog svijeta.

Pristup zemalja Jugoistoka Evrope evroatlantskim integracijama u velikoj mjeri zavisi od njihove spremnosti da prihvate evropske vrijednosti i to u njihovoј suštini, a ne samo deklarativno. Tržišna ekonomija, demokratski izabrane vlade, vladavina prava, ljudska prava i slobode, rješavanje konflikata mirnim putem, kao i ulazak u regionalne integracije nametnuli su se kao cilj u ovoj fazi priprema za pristupanje EU i NATO, glavnim osloncima integracija, ekonomskog razvoja i bezbjednosti.

Sve zemlje regiona su članice Organizacije za evropsku bezbjednost i saradnju (OSCE), a primanjem Srbije i Crne Gore u Savjet Evrope, sve su i konačno postale članice ove dvije najšire i najstarije integracije što je dokaz da su prihvatile elementarne bezbjednosne standarde i dostigle određen međunarodno priznat nivo demokratskih vrijednosti. Time su otvorile put i za ostale integracije ukoliko obezbijede takav razvoj da ispune ono što te integracije pred njih postavljaju.

MEĐUNARODNA ZAJEDNICA I ZEMLJE REGIONA

Iako je u raznim fazama djelovanja Evropske unije i SAD-a postignuto jako mnogo u zemljama Jugoistoka Evrope, posebno onima koje su prošle kroz ratna dejstva, ostaje činjenica da međunarodna zajednica¹ nije zadovoljna ostvarivanjem mnogih ciljeva koje je postavila. Osnovni ciljevi koje je u početnoj fazi trebalo da budu ispunjeni su:

- uspostavljanje stabilnog bezbjedonosnog okvira koji bi onemogućio obnavljanje oružanih sukoba na jugoistoku Evrope i uspostavljanje kolektivnih sistema bezbjednosti kao osnova za sprečavanje sukoba;
- izgradnja stabilnih demokratskih društava i demokratski izbor odgovornih vlada u zemljama Regiona i usvajanje evropskih vrijednosti, zasnovanih na višestračkoj parlamentarnoj praksi;
- uspostavljanje tržišne ekonomije zasnovane na neoliberalnim vrijednostima i metodama izgradnje ekonomskih sistema;
- pravne reforme i vladavina zakona;
- zaštita ljudskih prava i sloboda, posebno prava etničkih manjina i drugih manjinskih grupa;
- otklanjanje ostalih izvora nestabilnosti kao što su borba protiv međunarodnog terorizma, organizovanog kriminala, sprege politike i kriminala, trgovine ljudima, narkoticima i oružjem, otklanjanje ostalih vrsta kriminala i ugrožavanja bezbjednosti;
- regionalne integracije kao put ka evroatlantskim integracijama;

Da bi se ostvarili ovi ciljevi međunarodna zajednica postavila je prioritete:

1. uspostavljanje Procesa za stabilizaciju i pridruživanje (Stabilisation and Association Process – SAP), otpočinjanje procesa pridruživanja NATO-u kroz MAP (Akcioni plan za članstvo) i PFP (Partnerstvo za mir) kao osnove “road map” Zapadnog Balkana za članstvo u NATO-u i Evropskoj uniji;

¹ Pod međunarodnom zajednicom podrazumijeva se uticaj svih zemalja zajedno kroz multilateralne organizacije i “ad hoc” inicijative iako se najčešće uzima u obzir i smatra efektivnim djelovanje Sjedinjenih Američkih Država i Evropske unije;

2. evolucije stanja u Regionu i dosljedna realizacija međunarodnog prisustva prema zemljama i prioritetima;
3. međunarodno vodena kampanja za eliminisanje prijetnji unutrašnjoj i regionalnoj bezbjednosti koju mogu da predstavljaju političko-kriminalne organizacije;
4. restrukturisanje međunarodnog prisustva kroz eliminaciju nezavisnih centara donošenja političkih odluka od strane "ad hoc" međunarodnih struktura uspostavljenih u regionu, posebno Kancelarije visokog predstavnika (OHR) u BiH i UNMIK na Kosovu i saradnja lokalnih organa u transferu odgovornosti na stalne evropske ili lokalne institucije.²

Glavni akteri međunarodne zajednice na Balkanu mogu se grupisati u četiri grupe:

- vlade (SAD, zemlje EU, NATO-a, Rusija, i drugi);
- nadnacionalne i međunarodne organizacije (EU, NATO, UN, WB, IMF i ad hoc međunarodne organizacije (OHR u BiH i UNMIK na Kosovu)
- nevladine organizacije, posebno veće (ICG, IRC, ESI)
- business sektor (EIB, EAR, multinacionalne kompanije i drugi)

Prema ocjenama nekih zapadnih autora, što vrijeme nakon završetka ratova na Jugoistoku Evrope odmiče, međunarodna zajednica sve više pokazuje da nema konzistentnu i koherentnu strategiju u području Jugoistočne Evrope koja često varira od bliske saradnje između pojedinih organizacija, pa čak i do otvorenih neprijateljstava. Takav "ad hoc" pristup bez jasno preciziranog i definisanog krajnjeg cilja postaje sve više prepreka efikasnijoj akciji. Ipak, u najopštijoj strategiji međunarodno prisustvo kroz evroatlantske asocijacije postavlja se kao prioritet. "Dvije najopštije evroatlantske organizacije, proizvod "hladnog rata", su NATO i OSCE, nastale iz pokreta za ujedinjenu Evropu, su Savjet Evrope i Evropska unija. Pored ovih sveobuhvatnih institucija postoje i mnoge manje ili više specifične tvorevine u Jugoistočnoj Evropi; neko će možda i reći da je previše organizacija, paktova, inicijativa itd. Najviše ih je s geografskim imenima poput: Crnog mora, Jadranskog mora, Dunava, Mediterana, Alpa, Centralne Evopre Jugoistočne Evrope. OSCE i Savjet Evrope morale su veoma brzo da se prošire i na nove nezavisne zemlje koje su nastale kao rezultat dezintegracije evropskih federacija poput Sovjetskog Saveza, Jugoslavije i Čehoslovačke. Osam bivših socijalističkih zemalja Balkana: Albanija, Bugarska, Rumunija i šest na prostoru bivše SFRJ: Slovenija, Hrvatska, Makedonija, Bosna i Hercegovina, Srbija i Crna Gora (posljednje dvije su do 2003. godine činile SR Jugoslaviju) identifikovale su se

² "Balkans 2010", Report of an Independent Task Force Sponsored by the Council on Foreign Relations, November 2002. str. 29 – 30.

kao članice "evroatlantskog svijeta".³ Cilj ovih zemalja bio je da uspostave bliže veze sa ključnim stubovima Evrope nakon hladnog rata, jer u svakoj rekonfiguraciji međunarodnog prisustva na Jugoistoku Evrope EU i NATO postavljaju prioritete. Na samom početku ovog procesa SAD su ohrabrivale zemlje Balkana da što prije počnu proces pristupanja EU kroz potpisivanje Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju (Stabilisation and Association Agreement - SAA). SAD i EU su radile zajedno na zadržavanju postojećih ili oblikovanju novih struktura, posebno zadržavajući postojeće granice i linije razdvajanja nepromijenjene. Evropska unija je postala oslonac u oblikovanju Zapadnog Balkana (Albanija, BiH, Crna Gora, Hrvatska, Srbija), SAD nastoje da zadrže jako vojno prisustvo, prije svega kroz NATO.

Pošto Jugoistok Evrope ima veliku važnost za vodeće sile u svijetu današnje promjene i krize koje potresaju NATO i EU nisu mogle mimoći ni zemlje Jugoistočne Evrope. I prije savezničke akcije na Avganistan i napada američko-britanske "koalicije voljnih" na Irak, nestabilnost na ovom području mogla je da ugrozi bezbjednost srednje Evrope i da oslabi koheziju NATO-a kao vodeće evropske institucije.

U vrijeme američkog predsjednika Bila Clinton-a fokus američke politike u velikoj mjeri bio je upravo Jugoistok Evrope. Američke snage su bile relativno brojne i nosilac uspostavljanja i održavanja mira u Bosni i Hercegovini, a nakon napada NATO-a na Jugoslaviju bile su nosilac uspostavljanja protektorata i institucija na Kosovu i veoma aktivni činilac održavanja mira u Makedoniji sve do otpočinjanja operacije "Konkordija" kada su evropske snage po prvi put zamijenile američke.

"U globalno strategijskoj analizi područja bitno je nekoliko značajnih elemenata koji, svaki sa svoje strane, utiču na ovaj američki angažman za koji neki washingtonski analitičari tvrde da je možda najkoherentniji dio spoljнополитичког programa Clintonove administracije:

- jugoistok Evrope strategijska je spojnica prema važnim južnim odredištima koja su ekonomski značajna (Kaspijska regija), prema potencijalnim kriznim žarištima (Zaljev) i prema složenom i nestabilnom području Mediterana;
- jugoistok Evrope sadrži u sebi tekuća kao i potencijalna žarišta sukoba (Kosovo, Makedonija) koja bi u velikoj mjeri mogla uticati na kompletну bezbjednosnu arhitekturu koja se pokušava stvoriti u evropskim razmjerama;
- na jugoistoku Evrope, iako gotovo u minimalnim razmjerama, ipak se osjećaju ruski strategijski politički interesi koji nisu uvijek identični s američkim;

³ Geert -Hinrich Ahrens: "Implications of NATO and EU Enlargement for the Balkans", The Transatlantic Relations: Problems and Prospects, Woodrow Wilson International Center for Scholars - The Stanley Foundation, Wahington, March 2003. str 130.

- na tom prostoru za sve one koji razmišljaju u okvirima “sukoba civilazacija” stvara se idelna slika prostora za ekspanziju islama ili pak za nove tenzije religijskog karaktera”⁴

Najave američkog predsjednika Džordža Buša još u vrijeme predizborne kampanje, a ponovljene kasnije, da će smanjiti broj vojnika i američko prisustvo na Balkanu, značile su u početku mogućnost da se vojnim snagama Evropske unije da veća mogućnost da isprobaju svoje sposobnosti u održavanju mira na Balkanu i držanje svih konflikata pod kontrolom. Ovo je potpuno korespondiralo sa željom Evropske unije da postane važniji partner u evroatlantskim odnosima nego što je bila do hladnog rata i neposredno poslije njega i da u perspektivi može da djeluje i izvan evropskog kruga. Jugoistok Evrope tako postaje idealan poligon za dokazivanje Evrope predvođene Evropskom unijom kao sile sposobne da savlada krize koje mogu izbiti uslijed etničkih suprotnosti, nesposobnosti političkih elita da drže stanje u svojoj zemlji pod kontrolom, ekonomsko-političkih sukoba i drugih izvora nestabilnosti. Područje Balkana i zemalja koje mu na ovaj ili onaj način gravitiraju važne su za nove evropske sile iz više razloga:

- početkom 90-tih godina Evropska zajednica (Evropska unija) i Ujedinjene nacije nisu uspjеле da riješe ratne sukobe na prostoru bivše SFRJ, to je završeno tek potpisivanjem Daytonsko-Pariskog mirovnog sporazuma pod vodstvom američke administracije i predsjednika Bila Klintona;
- Jugoistok Evrope je dio kontinenta koji je u posljednjem krugu za proširenje Evrope i na koji treba da se prošire evropske vrijednosti (evropsko shvatanje demokratskih pluralističkih sistema, uloga socijalne države, rješavanje kriza mirnim putem kroz pregovaranje, iskustva ekonomskih integracija, ulaganje u razvoj i upravljanje društvenim procesima);
- mnogo lakši pristup tom dijelu Kontinenta i mogućnost efikasnije upotrebe oružanih potencijala u situaciji kada EU znatno vojno zaostaje za SAD-om u razvoju vojnih tehnologija;
- znatna ulaganja EU u rekonstrukciju i razvoj kroz CARDS program čiji je cilj brže uspostavljanje standarda neophodnih za približavanje evroatlantskim integracijama;
- teritorijalnu vezu zemalja EU sa Bliskim istokom kao jednim od najopasnijih žarišta krize i ujedno područjem u kojem EU ima velike interese, u velikoj mjeri različite od američkih;

⁴ Radovan Vukadinović: “Sigurnost na Jugoistoku Evrope”, Intelrnad, Varaždin 1999. str 128.

- politički uticaj na Region i kroz regionalne integracije i nastojanja da se ujednače izuzetno velike razlike u materijalnoj, političkoj, bezbjednosnoj i drugoj razvijenosti balkanskih zemalja.

Jugoistok Evrope je važan dio spoljnopolitičke aktivnosti Evrope i Amerike od početka 90-tih godina. Razlike u pristupu Evrope i Amerike regionu pojavljuju se od početka krize, raspada socijalističkih društava i početaka tranzicije. Predstavljaju dio ukupnih razlika koje se pojavljuju u odnosima saveznika s obe strane Atlantica nakon pada "Berlinskog zida". Te razlike znatno su postale vidljivije nakon izbora Georgea W. Busha mlađeg za američkog predsjednika.

"Evropljani danas nemaju ambiciju za tolikom moći, a svakako ne za vojnom moći. U proteklih pola vijeka razvijali su različitu perspektivu uloge sile u međunarodnim odnosima, perspektivu koja je neposredna posljedica njihovog jedinstvenog istorijskog iskustva nakon Drugog svejtskog rata. U stvari, odbili su politiku sile koja im je donijela tako mnogo bijede za proteklih sto i nešto više godina. Zato razmotrimo još jednom evropsku strategijsku kulturu: naglasak na pregovaranju, diplomatiji, trgovačkom povezivanju, postavljanju uloge međunarodnog prava iznad upotrebe sile, principa dobrovoljnosti umjesto prinude, multilateralizmu umjesto unilataralizma".⁵

"Sjedinjene Države i Evropa danas bi mogle biti u procesu uspostavljanja novih odnosa zasnovanih na većoj vojnoj sposobnosti Evrope i većoj nezavisnosti od američke moći. Ali ova inicijativa je rukovodena i drugim prijedlozima, prije svega da se osnaži evropska vojna snaga i strateška samoodređenost".⁶

Iako je ujedinjena Evropa nastala uz snažan američki podsticaj i podršku na početku hladnog rata, to je, ipak, bio i ostao dominantno evropski proces u kojem je ekonomski razvoj bio proizvod evropskih inicijativa, a kolektivna bezbjednost tokom hladnog rata ostvarena u okviru NATO-a u kojem su Sjedinjene Države imale vodeću i najvažniju ulogu i moć odlučivanja. S druge strane NATO je ostao osnovni stub američkog prisustva u Evropi. Sve zemlje Jugoistoka Evrope ostale su čvrste i dosljedne u svojoj koncepciji da postanu dio obe najvažnije evroatlantske integracije bez obzira što su u EU i NATO uzdrmani posljednjim krizama vezanim za terorističke napade 11. septembra 2001. vojnu akciju u Avganistanu i okupaciju Iraka. Povećanje broja kriza u svijetu i njihove razmjere, kao što su Avganistan, Irak i eskalacija sukoba na Bliskom istoku postavili su kao jedan od prioritetnih ciljeva stabilnost u Jugoistočnoj Evropi. Kao vremenski okvir za pristupanje ekonomskim i bezbjednosnim strukturama uzeta je 2010. godina iako su procjene roka u kojem će neke od njih postati punopravne članice Unije mnogo pesimističnije.

⁵ Robert Kagan: "Of Pardise and Power", Alfred A. Knopf, New York 2003. str. 55

⁶ Isto, str 52.

Do početka krize sa Irakom međunarodno prisustvo na Balkanu bilo je postavljeno na tri principa:

1. nastavak vidljive međunarodne prisutnosti, predvođene Evropskom Unijom koja će podrazumijevati i "američku komponentu" do 2010. godine
2. obezbjeđenje da EU i NATO budu osnovni predstavnici međunarodnog uticaja na Balkanu u predstojećoj deceniji. "Ad hoc" međunarodni aranžmani poput kancelarije visokog predstavnika (OHR – Office of the High Representative) u Bosni i Hercegovini, UN Interim Mission od Kosovo (UMNIK) i Pakt stabilnosti (Stability Pact) mogli bi biti privедeni kraju i čvrsto ustanovljeni biti preneseni u nadležnost Evropske unije ili, još bolje, dovoljno sposobnih domaćih lidera.
3. Shvatanje da su ljudi i njihovi lideri na Balkanu odgovorni za sopstvenu budućnost. Ne može se izgraditi stabilna demokratija i rastuća ekonomija s pasivnim primaocima pomoći koji će biti vođeni od strane međunarodne zajednice.⁷

Ukoliko se Jugoistoku Evrope želi zaista omogućiti da postane čvrsti dio procesa pridruživanja Evropskoj Uniji odnosno ukoliko se žele ostvariti standardi EU potrebno je preispitati i precizirati ciljeve međunarodne zajednice i reorganizovati njene institucije u regionu, uspostaviti vladavinu zakona i razviti sistem pravde i zaštite prava, ali i ostvariti niz reformi u ekonomskoj sferi koja podrazumijeva proizvodnju, finansije i trgovinu, zatim u obrazovanju i stvaranju civilnog društva, kao i uspostavljanju standarda medija koji će omogućiti funkcionisanje javnog mnjenja kao aktivnog faktora demokratskog procesa odlučivanja. Da bi ostvarili postavljene ciljeve EU i NATO su počeli procese rekonstrukcije i rekonfiguracije međunarodnog prisustva u regionu. Zaobilazeći pojedine mandate, institucionalnu neefikasnost i moguće konfliktne situacije koje bi mogle izbiti iz različitih stalnih, a posebno privremenih međunarodnih struktura u regionu. Usmjeravanje i sistematizacija međunarodnog prisustva, posebno uz prestanak tkih "ad hoc" međunarodnih operacija kakva je OHR u Bosni i Hercegovini, obezbijediće balkanskim državama dosljedno jasnou listu prioriteta i zahtjeva za napretkom na putu ka evropskim integracijama.⁸

Jedno od najvažnijih obilježja odnosa međunarodne zajednice prema jugoistoku Evrope jeste dugotrajno jedinstvo spoljnopolitičkih pogleda Sjedinjenih Američkih Država i Evropske unije kao najvažnijih aktera u Regionu uprkos razlikama ispoljenim na samom početku krize na prostoru bivše Jugoslavije početkom devedestih godina. Uloženi napori bili su mnogo efikasniji kada Evropa i Amerika rade usklađeno, jer u slučaju neuspjeha krajni

⁷ "Balkans 2010", Report of an Independent Task Force Sponsored by the Council on Foreign Relations, November 2002. str. 27.

⁸ Isto. str. 12.

rezultat je mnogo skuplji i u velikoj mjeri bi narušio evropsko-američke odnose.

Teroristički napadi i rušenje tornjeva Svjetskog trgovачkog centra u New Yorku, antiteroristička akcija u Avganistanu, a posebno zaoštravanje krize u Iraku imali su velike posljedice po američko-evropske odnose. Iako su nakon 11. septembra 2004. SAD u svojoj antiterorističkoj borbi dobole gotovo plebiscitarnu podršku najvažnijih aktera svjetske politike: Evropske unije, Rusije, najvažnijih islamskih zemalja, svakako i ogromnog broja ostalih manje značajnih zemalja, vrlo brzo su počele da se naziru razlike, posebno među zapadnim saveznicima. One su se kretale od velikih razlika u procjenama ugroženosti, preko preduzetih antiterorističkih mjeru, do neposrednog angažovanja u vojnoj akciji u Avganistanu. Ipak, najveće razlike ispoljile su se u vrijeme iračke krize, neposredno prije samog napada, kada Savjet bezbjednosti Ujedinjenih nacija nije usvojio rezoluciju kojom se SAD-u daje mandat za upotrebu sile. Toj aktivnosti prednjačile su Francuska i Njemačka uz saradnju Belgije i Luksemburga, a podršku je dala i Rusija. Razlike uzmeđu SAD-a i kontinentalnog dijela EU, "stare Evrope" kako je to nazvao američki sekretar za odbranu Donald Rumsfeld u pogledu Iraka bile su vidljive mnogo ranije. "USA učestvuju mnogo više u borbi (prvenstveno iz vazduha), a EU održava mir ... Amerikanci, dakle, priređuju večeru, a Evropljani peru posude".⁹ I prije samog sukoba u prvi plan nisu izbile samo suprotnosti unutar same Evropske unije u kojoj su Velika Britanija, Italija i Španija podržavale jednostanu akciju na Irak, već i u samom NATO-u. Odbijanje Turske na samom početkom krize da ustupi svoje teritorije za napad na Irak, a kasnije i da pošalje trupe u tu zemlju podijelio je i evropske saveznike u Alijansi. Bio je poteban veliki kompromis da bi Francuska, Njemačka, Belgija i Holandija dale pristanak da će pomoći Turskoj ako bude napadnuta od strane Iraka. Istina gotovo je nevjerojatno bilo da Irak u toj situaciji napadne bilo koga, ali je takva formulacija predstavljala težnju da NATO i dalje ostanje političko vojni svjetski faktor u čemu se i uspjelo, iako je njegova djelotvornost bila svedena gotovo na nulu.

Jugoistok Evrope u tom trenutku nije bio prioritet ni američke ni evropske politike. "Prvi prioritet (za Evropu) nije Irak već izraelsko-palestinski sukob. Napad na Irak bez rješenja bliskoistočnog sukoba mogao bi da vodi preuzimanju bliskoistočnih država od strane islamskih fundamentalista".¹⁰ I pored razlika koje su se jasno isoljile i u EU i u NATO-u zemlje Jugoistoka Evrope, nedovoljno spremne i sposobne da kreiraju bilo kakvu vrstu sopstvene politike, uključujući i čvršće i kavlitetnije regionalne veze, ostale su čvrsto opredijeljene za pristupanje evroatlantskim integracijama. Većina zemalja regiona ima različite razloge za takav stav:

⁹ The Newsweek, August 19. 2 2002.

¹⁰ Ibidem

- započeti proces pristupanja evroatlantskim integracijama nije samo izraz političke volje za pridruživanjem, već i sredstvo za dostizanje odgovarajućih standarda čime se u zemljama regiona lome snažni unutrašnji otpori ovim procesima;
- dokaz političke opredijeljenosti svake od zemalja, ali i političih aktera unutar samih balkanskih zemalja za jedan od dva osnovna stuba integracija – Evropu ili USA;
- održavanje međudržavnih i etničkih napetosti stabilnim u okviru kolektivnih sistema bezbjednosti koji čine integracije i koje bi bez te kontrole vrlo brzo mogle da prerastu u otvorene sukobe (“hard security”);
- podržavanje procesa daljeg razvoja i stabilizacije vrlo nestabilnih multipartijskih političkih sistema;
- korišćenje fondova za pomoć pri ekonomskom razvoju i rekonstrukciji, razvoju civilnog društva i transformaciji sistema nacionalne bezbjednosti.

S druge strane, evroatlantski saveznici, uprkos razlikama ispoljenim u krizama u Iraku i na Bliskom istoku, i dalje imaju definisane zajedničke interese na Jugoistoku Evrope. Summit NATO-a u Pragu 21. novembra 2002. godine potvrdio je podršku “teritorijalnom integritetu i suverenitetu svih zemalja u ovom streljački važnom regionu. “Mi ćemo nastaviti da radimo sa svim našim partnerima u SFOR-u (BiH), KFOR-u (Kosovo), Ujedinjenim nacijama, Evropskom unijom, OSCE-im i drugim međunarodnim organizacijama na izgradnji mirnog, stabilnog i demokratskog Jugoistoka Evrope na kojem su sve zemlje opredijeljene za reforme i ulazak u evroatlantske strukture”.¹¹

Iako je kriza NATO-a došla u međuvremenu, osnovne crte ovakvog pristupa prema regionu ostale su nepromijenjene. Jugoistok Evrope nije izgubio svoj značaj ni za jedan od oba glavna stuba evroatlantskih struktura zbog čega oni nastavljaju svoje puno angažovanje na tom prostoru. Nepromijenjen je ostao i odnos zemalja Jugoistoka Evrope prema NATO-u: uprkos gotovo potpunoj blokadi u njegovom funkcionisanju i beznačajnosti uticaja na svjetske tokove, te zemlje ostale su i dalje čvrsto opredijeljene za ulazak u strukture čije je ožiljanje Sjevernoatlantska alijansa. Rumunija, Bugarska i Slovenija (uz Litvaniju, Letoniju, Estoniju i Slovačku) primljene su u ponopravno članstvo NATO-a, a Srbija, Crna Gora i Bosna i Hercegovina članice PfP-a.

“NATO-vi najnoviji saveznici u jugoistočnoj Evropi imaju malo šta da ponude kada se radi o vojnim jedinicama, oporemi ili logističkoj podršci i u tome pogledu ne razlikuju se mnogo od nekih starijih članica. Glavni strateški doprinos Aljansi je njihova lokacija. Pristup Slovenije u nekoliko aktuelnih

¹¹ Prague Summit Declaration. Issued by Heads of State and Governments participating in meeting of the North Atlantic Council in Prague on 21 November 2002. (T. 13.)

aktivnosti NATO-a na Balkanu, kao što su BiH i Kosovo, pokazuje se kao prednost. Još korisnije su Bugarska i Rumunija kao crnomorske zemlje, jer obe imaju značajne luke i postrojenja na svojoj obali, a ona u Bugarskoj su već bila korišćena za popunjavanje gorivom i mjesto za odlazak avijacije SAD-a prema Avganistanu”.¹²

EVROPA PODUPIRE JUGOISTOK

Izraženo evropsko mišljenje o američkom unilateralizmu u svijetu, ali i u NATO-u, može na Jugoistoku Evrope da dobije sasvim drugu sliku. Ovaj region može biti test evropske sposobnosti za efikasnom akcijom. „Evropske zemlje, njihove međunarodne organizacije, nevladine organizacije, mogu da obezbijede čitavu skalu inicijativa koje će pomoći jugoistoku Evrope da prevaziđe tradicionalne i savremene izvore nestabilnosti. Prevazilaženje slabašne tradicije i kratkog iskustva funkcionisanja civilnog društva, izazova tržišne ekonomije i ograničenja nove parlamentarne demokratije su zadaci koji više traže političku i ekonomsku uključenost, a manje vojnu. To je zadatak za koje Evropa ima mnogo veće mogućnosti (nego SAD)”.¹³

Razlike u pristupu mnogim pitanjima, pa i evropskom jugoistoku, između Evroplajana i Amerikanaca su evidentne. To je, uostalom, istakao i Rober Kagan, ali i drugi autori sve više ukazuju na američku efikasnost u pogledu donošenja odluka i brzog pokretanja vojnog intervenisanja, kao i procesa za izgradnjom liberalnih političko-ekonomskih društva kojima preferira Evropa. Kritike Evrope od strane Amerike intezivirane su nakon okupacije Iraka ili kako je to nazvano „Rat protiv terora“ nakon čega se Evropljanima prebacuje da su američka bombardovanja Jugoslavije (1999.) i Avganistana (2002.) “ohladila” Bušovu administraciju prema Alijansi i navela je da ide sama sve više i više. „Za veoma kratko vrijeme, kreatori američke politike i vladini zvaničnici postali su skeptični, pa čak i cinični u pogledu evropske sposobnosti i vojnog i diplomatskog djelovanja. Neravnopravna podjela tereta za vrijeme rata u Jugoslaviji i protiv Talibana samo su poslužili da se rasvijetli nesposobnost Evropljana da projektuju istinski potrebnu vojnu moć. Sve je to poslužilo Washingtonu da interes SAD-a ne bi mogao da bude zadovoljen samo u okvirima NATO-a”.¹⁴ Ovim postaje jasno da NATO postaje sve manje bitan za američke interese i da će na svjetskoj pozornici sve više biti izražen unilateralan pristup USA brojnim problemima. To pokazuje i američki zahtjev u pogledu Međunarodnog krivičnog suda (International Crime Court – ICC) za

¹² Ronald H. Linden: “Enlarging the Euro-Atlantic Space: Special Issues for SouthEast Europe”, The Transatlantic Relations:Problems and Prospects, Woodrow Wilson International Center for Scholars - The Stanley Foundation, Wahington, March 2003. str 115.

¹³ Ibidem

¹⁴ Obrad Kesić: “NATO and SouthEastern Europe: Is Membership Really a Must?”, The Transatlantic Relations:Problems and Prospects, Woodrow Wilson International Center for Scholars - The Stanley Foundation, Wahington, March 2003. str 125.

koji su SAD od mnogih država tražile potpisivanje ugovora o izuzeću njenih građana. Uprkos jasnom i jedinstvenom stavu Evropske unije, koji je svim zemljama dat u obliku preporuke, da je potrebnii pristupiti tom sudu bez ograničenja. Rumunija i Bosna i Hercegovina su potpisale ugovore sa SAD-om uprkos mogućoj ljutnji Evrope (EU). Hrvatska je, za sada, odbila taj ugovor, a Srbija i Crna Gora su još u stand by u nastojanju da kupe vrijeme do donošenja odluke. I pored ovih suprotnosti i Evropska unija i NATO smatraju da u procesu proširenja krajnji cilj mora da bude uključenje svih jugoistočno-evropskih zemalja. Parcijalno rješenje koje bi nekim dalo to pravo, a druge ostavilo izvan, bilo bi stalan izvor nestabilnosti. Obrad Kesić smata da bi pristupanje evroatlantskim integracijama moglo da bude zasnovano na sljedeća četiri koraka:

- članstvo u EU prije NATO-a pošto NATO više ne predstavlja obilaznicu prema evropskim integracijama, pa je zato za zemlje regiona mnogo bolje da usmjere energiju na ostvarivanje reformi koje će ih dovesti do EU (Čak i članstvo u Partnerstvu za mir je gotovo kao članstvo u NATO-u, jer predstavlja sasvim dovoljan okvir bezbjednosti, a ne iziskuje velike troškove)
- pospješivanje regionalnih pristupa bezbjednosti i reformi odbrane (Jadranska povelja Hrvatske, Makedonije i Albanije je korak u pravom pravcu saradnje u procesu pristupanja NATO-u)
- otvorenost granica za slobodan protok ljudi i robe koji će umanjiti prepreke za ekonomski reforme;
- uključivanje policije u vojne reforme, jer većina zemalja regiona i dalje djelimično zadržava policijske snage kao dodatak vojnim jedinicama.¹⁵

Razvoj evroatlantskih odnosa pokazuje sve veću želju Evrope da preuzme veću i važniju ulogu, ali i odgovornost na jugoistoku kontinenta ne samo za ekonomski i politički razvoj, već i važniju ulogu u ostvarivanju bezbjednosti. Već 1. januara 2003. godine Policijska misija Evropske unije (European Union Police Mission – EUPM) preuzeila je od UN IPTF-a nadgledanje i dalji razvoj policijske funkcije u Bosni i Hercegovini. U martu 2003. godine evropske vojne snage jačine 327 vojnika u sklopu opercije "Concordia" preuzele su misiju očuvanje mira u Makedoniji. To je prva samostalna evropska vojna misija od osnivanja potpisivanja Bruxelles-kog sporazuma 1948. i osnivanja Zapadnoevropske unije (WEU) 1954. i NATO-a 1955. godine. Pregovori NATO-a i Evropske unije trebali su riješiti pitanje snažnijeg evropskog vojnog prosustva u Bosni i Hercegovini tako da su European Forces (EUFOR) preuzele misiju SFOR-a (Stabilization Forces) u BiH 2. decembra 2004. Nova bezbjednosna arhitektura Balkana je novi test za odnose saveznika s obe strane okeana. SAD preispituju odluku o mogućem povlačenju svojih vojnika sa Balkana iz misija u Bosni i Hercegovini i na Kosovu. Prilikom jedne posjete

¹⁵ Ibidem

Kosovu i BiH komandant združenog štaba američke vojske general Richard Myers je rekao da se "SAD sa Balkana neće povući unilateralno, a onima koji predlažu da EU preuzmu misiju poručio ja da o tome treba svi (EU i SAD) da se dogovore".¹⁶

"EVROPEIZACIJA" JUGOISTOKA

U kontekstu procijenjenih kretanja i sve ambicioznije i narastajuće uloge Evropske unije prilikom rješavanja kriza na periferiji Evrope, gdje svakako spada i njen jugoistok, sve više se govori o ideji "evropeizacije". Ova ideja ohrabrena je rezultatom Evropske unije prema zemljama centralne i istočne Evrope, dojučerajnjim članicama socijalističkog bloka. Rezultat odnosa EU prema dojučeranjim članicama istočnoevropskih vojno-političko-ekonomskih integracija jeste prijem većine njih u članstvo EU 1. maja 2004. godine. Nakon toga EU se okreće onome što se naziva "evropska periferija" gdje je i pored Rusije i Ukrajine, najvažniji cilj evropski jugoistok. U tom području ispoljila bi se i sistematicnost Evropske unije prilikom rješavanja kriza i konflikata što u ranijim pokušajima početkom 90-tih nije bio slučaj. Neki "evropeizaciju" nazivaju i "EU-zacija", jer se proces izvodi u okvirima procesa proširenja Evropske unije. "Evropeizacija" se analizira u odnosu na domaće institucije u tri široke oblasti:

1. domaće institucionalne, zakonske i administrativne strukture;
2. domaći ekonomski i drugi ciljevi u širokoj skali područja koja se odnose na regulaciju usvojenu u EU ili na deregulaciju koju promoviše EU;
3. domaća društva u cijelini uključujući domaće strukture političkog predstavništva kao što su političke partije i interesne grupe, domaće diskusije, identiteti i druge subjektivne dimenzije politike.

Namjera je ovdje da se isporba nastavak koncepta „evropeizacije“ u dva pravca:

1. zemlje s periferije Evrope koje nisu ni članice EU, a još ni kandidati, ali traže da razviju prisnije relacije sa EU i kojima je već zagarantovan potencijalni kandidatski status;
2. područje rješavanja konflikata i transofrmacije konflikata gdje EU može da obezbijedi okvir za rješavanje konstituarnih dilema u slučajevima konflikata i da djeluje direktno kao medijator između strana uključenih u konflikt.¹⁷

U navedenoj analizi Centra za evropske političke studije iz Bruxellessa daju se dva alternativna rješenja konflikata. Prvo je "EU kao okvir" koji podrazumijeva djelovanje kroz institucionalni sistem i upravu. Drugo je "EU

¹⁶ "Politika Beograd, 22. 9. 2003. str. 2.

¹⁷ Center for European Policy Studies, Bruxelles, "Europe South-East Monitor", Issue 49, October 2003. str. 2.

kao akter” i podrazumijeva uticaj na političko ponašanje aktera u konfliktu što može da promijeni dinamiku i pravac konfliktata. U zajedničkoj analizi „Evropska unija i Balkan: do procesa stabilizacije do proširenja na jugoistoku“ Wim van Meurs iz Centra za primjenjena politička istraživanja i Alexandros Yannis iz Helenske fondacije za evropsku i stranu politiku kažu da je „suština u osnaživanju postojećeg pristupa EU Balkanu i da je taj pristup procesno orijentisan i fokusiran na jačanje sposobnosti za upravljanje u zemljama regiona u vremenu u kojem se odlazu krjanje rješenje i otvorena statusna pitanja. To ubrzava EU i u pravcu čvrstine (uslovjenost), ali i u pravcu mekoće (uključenost) upotebljavajući tako „mrkvu i štap“ da proizvede saglasnost“.¹⁸

Evropa u slučaju Balkana ponavlja svoju orijentaciju i naglasak na ekonomskom, političkom i ukupnom društvenom razvoju, kao putokaz demokratiji i stabilnosti. U tom pravcu predalže se produženje NATO-misije dok EU ne bude ohrabrena da preuzme vojnu misiju od NATO-a kada osjeti da je spremna. Postojeći evropski instrumenti treba da izraste u originalne i dugotrajne odluke usmjerene prema hroničnim ekonomskim i društvenim problemima. EU treba da pošalje snažan signal zemljama Balkana da obećanje o evropeizaciji nije iluzija.¹⁹

Okupirana procesom proširenja, odnosima s njavažnjim atlantskim saveznikom – SAD, krizama u Iraku i na Bliskom istoku, ali i unutrašnjim odnosima ranije „15-orice“, a danas „27-orice“, odnosima i u NATO-u, EU se nije u dovoljnoj mjeri bavila Jugoistokom Evrope. Iako je u više navrata isticano u izjavama pojedinih čelnika da je Balkan slijedeće područje proširenja Evrope u odlukama EU i njenih organa još nije izrađena jedna dosljedna strategija proširenja i na ovaj Region. Predsjedavajući Evropske komisije Romano Prodi objavio je strategiju za Balkan i Mediteran još u januaru 2003. godine. EU je usvojila Proces za stabilizaciju i pridruživanje (Stabilisation and Association Process) koji treba da dovede zemlje Jugoistoka Evrope do statusa kandidata za EU. Za period od 2000. do 2006. godine realizovan je i CARDS program (Community Assistance Reconstruction Development and Stabilisation Program) kojim je predviđeno da se za zemlje regiona izdvoji 4,858 milijardi eura.

Dvije su osnovne oblasti u kojima se još nije u potpunosti definisao evropski pristup:

- odnosi sa SAD-om
- način pristupanja EU zemljama Jugoistoka Evrope, kolektivan ili pojedinačan.

¹⁸ Center for European Policy Studies, Bruxelles, “Europe South-East Monitor”, Issue 40.November 2002. str. 2.

¹⁹ Sekretar za spoljne odnose i bezbjednosnu politiku Evropske unije Javier Solana izjavio je da je EU spremna da preuzme vojnu misiju na Balkanu, a ministar odbrane Velike Britanije Jack Straw izjavio je da je Velika Britanija spremna da preuzme komandu nad evropskim trupama.

Solunski samit 2003. godine došao je nakon perioda snažnih tenzija unutar EU, NATO-a i evroatlantskih saveznika izazvanih američko-britanskom intervencijom u Iraku, a ispoljenih kroz potpunu nedjelotvornost Savjeta bezbjednosti Ujedinjenih nacija, kolektivne odbrane NATO-a i Evropske spoljne i odbrambene politike. EU na samitu u Solunu je potvrdila zajedničko djelovanje sa SAD-om prema Jugoistoku Evope čime je ovaj region poslužio kao početak prevazilaženja jedne od najtežih kriza evroatlantskih integracija od njihovog osnivanja. „Dok EU produbljuje svoje angažovanje u Jugoistočnoj Evropi, neophodan je nastavak djelovanja SAD-a. Bliska saradnja sa SAD-om u balkanskim pitanjima predstavlja veoma važan prioritet za EU. Balkan će biti na dnevnom redu dijaloga EU sa Rusijom isto kao i sa drugim važnim zemljama važnim za stabilnost u regionu“.²⁰

Interes Evrope, odnosno Evropske unije, za Balkan odnosno Jugoistok Evrope postojao je i prije, ali je postao veoma izražen posljednjih godina, posebno nakon ratova i uspostavljanja mira u regionu od 1991. do 1999. godine. U prvim godinama nakon pada Berlinskog zida i prestanka „hladnog rata“, i SAD i EU su provele mnogo vremena u raspravama u pogledu budućnosti NATO-a, ali i u osmišljavanu pravaca razvoja Evropske unije. Ta početna konfuzija predstavlja možda najvažniji razlog zašto Zapadna Evropa nije imala dovoljno političke i vojne moći da sprječi etničke i druge sukobe na Balkanu i da te zemlje prođu kroz miran period tranzicije od socijalizma ka političkim sistemima liberalne demokratije, kao jednoj od osnovnih vrijednosti zapadnog, dakle evroatlantskog svijeta. Tek intervencijom SAD-a, pred kraj rata u BiH, došlo je do prekida rata i potpisivanja mira u sub-regionu Hrvatska-BiH- Jugoslavija (danas Crna Gora i Srbija). Period neposredno poslije ratnih operacija SAD i Evropa su iskoristile u BiH, ali i u Hrvatskoj, pa i u Srbiji čak i prije pada Slobodana Miloševića, a naročito nakon pada za:

- razvoj civilnog društva i demokratije;
- ekonomski oporavak i rekonstrukciju infrastrukture u BiH;
- razvoj svijesti o potrebi razvijanja kolektivne bezbjednosti u te tri zemlje²¹, razvoj programa reforme nacionalne bezbjednosti;

Iako je Savjet za implementaciju mira u nekoliko navrata zaključio da se u Bosni i Hercegovini uspješno sprovodi Dejtonski mirovni sporazum, osam godina nakon završetka rata u BiH i četiri nakon prestanka NATO-bombardovanja SR Jugoslavije, sve snažniji postaju glasovi da mjere za uspostavljanje međunarodnog povjerenja i stvaranje uslova za miran život nisu donijele rezultat.

²⁰ Ibidem

²¹ Sporazum o mjerama za jačanje povjerenja i bezbjednosti u Bosni i Hercegovini, potpisani pod pokroviteljstvom Organizacije za evropsku bezbjednost i saradnju (OEBS), Beč, 26.1.1996.

U Prijedniku CATO instituta za Kongress SAD-a za 2003. godinu daje se niz prijedloga iz kojih se vidi da u SAD-u raste mišljenje o potrebi smanjenja američkog prisustva na Balkanu. To mišljenje se ogleda kroz prijedlog o transferu odgovornosti za održavanje mira u Bosni na Kosovu sa američkih na evropske saveznike, zatim na insistiranju za povlačenje američkih trupa do 2004. godine, potpuno ukidanje pomoći za Bosnu i Kosovo u narednih nekoliko godina, prestanak pritiska na balkanske narode kako da upravljaju regionom, izbjegavanje uvođenja ili prijetnje trgovinskim sankcijama prema Srbiji i Crnoj Gori da prihvate vašingtonske poglede na budućnosti i ohrabrivane političke i ekonomske liberalizacije Balkana.²²

Iako trenutni zvaničan stav američke politike još nije apsolutno definisan u pogledu Balkana, činjenica da u sve više navrata američki predstavnici govore o znatom, pa čak i potpunom povlačenju američkih vojnih snaga, govori da se u vrhu američke administracije oblikuje sasvim drugačiji pristup Jugoistoku Evrope od onog u vrhu Clintonove administracije koji je ovo područje stavljalo na sam vrh prioriteta američke spoljne politike. S druge strane, SAD kao najmoćnija sila savremenog svijeta učestvuje u mnogo kriza u svijetu i u skoro svim danas učestvuje manje-više multilateralno: Irak, Bliski istok, Sjeverna Koreja. U takvima uslovima Balkan je prepušten sve više Evropi, ipak i dalje najpouzdanim američkom savezniku. Time bi se otvorio prostor za realizaciju zajedničkih planova SAD-a i EU iz vremena nakon zaustavljanja rata, ali s naglaskom na ulogu evropskih saveznika. Broj kriza za koje su odgovorni Amerikanci tako se smanjuje. Dr Gordon Bardoš, zamjenik direktora Instituta za Balkan pri Hariman Institutu Kolumbija univerziteta u New Yorku, kaže da je „Washington po mnogim parametrima sposoban da se aktivno bavi samo jednom krizom u isto vrijeme. Oni (Amerika) u današnjem trenutku nemaju ni vremena, ni snage da se bave balkanskim dogadajima“.²³

Jugoistok Evrope je područje na kojem se interesi SAD-a preklapaju s intersima Evropske unije kao saveznika i glavnog oslonca u evroatlantskim integracijama i stoga joj je prepuštena relativna inicijativa ne samo u ekonomsko-političkom usmjeravanju procesa nego i u neposrednom ostvarivanju bezbjednosti od strane evropskih snaga. SAD su otvaranjem mogućnosti za jače evropsko vojno angažovanje u velikoj mjeri umanjile svoj ulog u NATO-u kao najvažnijem i najsnažnijem osloncu američkog prisustva u Evropi. Dajući evropskim saveznicima više moći, ali i odgovornosti u pogledu održavanja bezbjednosti na prostoru Jugoistoka Evrope, SAD će otupjeti oštricu njihovih kritika o disparitetu u razvoju vojnih tehnologija, a istovremeno će Evropljani morati da angažuju relativno mnogo svojih potencijala koji su dovoljni da ostvare bezbjednosne planove na Balkanu, posebno ako se radi o održavanju mira, ali za neku jaču intervenciju izvan područja Evropske unije, teško da bi mogle zadovoljiti. Iz tih razloga Jugoistok

²² Cato Handbook for Congress 2003, New York, str 531.

²³ Dr Gordon Bardoš, intervju za "Reporter", Banja Luka , br. 223 od 30. 7. 2002. str. 43.

Evrope je veliki ispit za EU, za njene zajedničke institucije, spoljnu, bezbjednosnu i odbrambenu politiku, sposobnosti i mogućnosti rješavanja kriza i kasniju zaštitu i razvoj područja. „Gledano dugoročno, evropska je vojna moć logična parelela stvaranja evropskoga političkog identiteta. Takva bi komponenta zaista trebala imati određenu mogućnost autonomnog djelovanja, kao što je imaju i razne nacionalne snage, bez obzira jesu li one tehnički raspoređene u NATO ili nisu. No, zabrinjava utisak da se upravo autonomija tih snaga naglašava kao njihova glavna osobina, a saradnja s NATO-om kao izuzetak“.²⁴ Ipak Kissinger smatra da se o odbrani u Evropi još ne može govoriti bez SAD-a i NATO-a. „ U praksi, Evropske snage nisu toliko autonomne, koliko su stvorene za neka simbolična djelovanja kao što su održavanje mira ili slične akcije koje ne uključuju previsoke rizike. Neovisne će Evropske vojne snage, barem u predvidivoj budućnosti, morati biti koordinirane s NATO-m“.²⁵

ZAKLJUČAK

Jugoistok Evrope, a posebno prostor Zapadnog Balkana u narednom periodu biće najavažniji fokus (proširene) Evropske unije, prostor na koji bi ideja Evrope ujedinjene u njenim geografskim granicama trebala da dobije svoje opravdanje i oslonac. Objedinjeni prostor trebalo bi da predstavlja više od 60 miliona stanovnika, on bi kao cjelina predstavljao ekonomsko, političko i bezbjednosno jedinstvo, postao bi integralni dio evropskih institucija i dijelio evropske vrijednosti.

Krug proširenja EU 1. maj 2004. i 1. januar 2007. godine označava i novi početak odnosa EU prema Jugoistoku Evrope što mora da izazove i druge aktere svjetske politike zainteresovane za ovaj prostor da definišu svoju politiku. Od samih zemalja Jugoistoka, prije svega, očekuje se da ulože znatne napore i da svoju unutrašnju strukturu i mogućnosti prilagode zahtjevima koje je postavila EU da bi one postale njeni članovi. Jugoistok Evrope će, i pored veće pažnje usmjerene na aktuelnija svjetska krizna područja, ostati jedan od fokusa politike iz jednog jednostavnog razloga: to je dio Evrope u kojem svoje interesima Evropska unija, ali i SAD i, tradicionalno, Rusija. Pristup svjetskih aktera Jugoistoku Evrope oblikovaće se u narednih nekoliko godina i zavisice od uspješnosti realizacije unilataralne pozicije SAD-a, razvoja vojnog i političkog jedinstva i snage Evropske unije uz ekonomsku moć i, eventualno, jače izraženog interesa Rusije. „Zaista može se raspravljati o tome da je Balkan bio i ostao region u kojem je posebno vidljivo mnogo centralnih problema svjetskog poretku kao što su: ograničeno samoodređenje; upravljanje etničkim konfliktima, potreba za upravljanje krizama, imperativ za novi tip održavanja mira i za legitimnim humanitarnim intervencijama“.²⁶

²⁴ Henry Kissinger: "Treba li Amerika vanjsku politiku", Golden marketing, Zagreb, 2003. str 45.

²⁵ Henry Kissinger: "Treba li Amerika vanjsku politiku", Golden marketing, Zagreb, 2003. str 46.

²⁶ Karl Kaiser: "The Balkans as a Model", "Internationale Politik", 3/2003/ Vol 4, str 31.

Za sada je vidljivo da se nastavljaju sljedeći procesi:

- nastavak rada na proširenju Evropske unije i na Jugoistok Evrope kroz procesa pregovora sa zemjama-kandidatima, proces stabilizacije i pridruživanja, odnosno kroz potpisivanje sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju zemalja Zapadnog Balkana i ispunjavanje uslova datih i asquius communoitaire;
- punu realizaciju ekonomije i trgovine i stabilizaciju političkih prilika kroz Sporazum o CEFTA (zona slobodne trgovine zapadnobalkanskih zemalja, kakvu su već imale zemlje „višegradske grupe“: Češka, Mađarska, Poljska i Slovačka) kao pouzdan način za ublažavanje nejednakosti u pogledu ravoja ekonomije i ukupnih prilika na jugoistoku Evrope, približavanje i čvršće veze između zemalja samih, ali i sa Evropskom unijom i drugim međunarodnim akterima;
- Evropska unija nastavlja da ulaže u zemlje Jugoistoka Evrope kroz CARDS projekat u cilju rekonstrukcije i razvoja njihove ekonomije i političkih sistema i smanjenja razlika prema EU, ali i velikih razlika među njima;
- region će imati posebno mjesto u razvoju Evropskog odbrambenog i bezbjedonosnog identiteta (ESDI) s obzirom da su u njemu već počele prve zajedničke evropske policijske i vojne misije, a EU planira potpunu ulogu EU-corpa, vojnih snaga koje će u potpunosti preuzeti bezbjednost regiona;
- nastavak aktivnosti EU na razvoju civilnog društva, demokratskog političkog sistema, vladavine prava i pravne države;
- smanjenje pažnje SAD-a na region, ograničeno povlačenje vojnih trupa, ali i dalje uska saradnja s Evropskom unijom kao najvažnijim saveznikom u svim pitanjima koja se tiču Balkana (Jugoistoka Evrope);
- proces proširenja NATO-a trebalo bi da bude proširen i na zemlje Zapadnog Balkana kroz razvoj programa kolektivne bezbjednosti u Regionu – Partnerstvo za mir, Akcioni plan za učlanjenje u NATO (MAP), uže subregionalne inicijative i stvaranje drugih uslova za ulazak u NATO;
- proširenje evroatlantskih integracija na zemlje Jugoistoka Evrope i razvijanje evropskih vrijednosti i standarda trebalo bi da utiče na smanjenje etničkih i međunacionalnih napetosti kao jedan od uticajnih izvora nestabilnosti;
- od ozbiljnosti vlasti i političkih elita zemalja regiona zavisće uspješnost borbe s organizovanim kriminalom, posebno onim povezanim s nacionalističko-političkim strukturama, nedozvoljenom trgovinom narkoticima, oružjem i ljudima;
- u veoma kratkom vremenu predstoji redefinisanje i rekonfiguracija prisustva međunarodne zajednice na Jugoistoku Evrope, veći oslonac Evropske unije na domaće institucije i organe, a posebno nestanak

privremenih institucija kakve su Kancelarija visokog predstavnika međunarodne zajednice u BiH i UMMIK na Kosovu;

- ostvarivanje stabilnosti prilika i bezbjednosti u regionu nakon jednostranog priznavanja nezavisnosti Kosova, kao i veoma malog odziva zemalja za njegovo priznavanje;
- stimulisaće se jačanje i razvoj regionalnih inicijativa, posebno onih koje su izvorno nastale na inicijativu zemalja Regiona kao način za veću stabilnost Regiona, stvaranje regionalnih institucija i njihovu saradnju s institucijama Evropske unije, organizovanju međudržavnu borbu protiv organizovanog kriminala i jačanje ekonomskih inicijativa;
- individualna odgovornost država za dostizanje standarda potrebnih za ulazak u evroatlantske integracije, ali i regionalno povezivanje kao dokaz spremnosti za mirno rješavanje konflikata i ostvarivanje kolektivnih mera u ekonomiji, bezbjednosti i spoljnoj politici.

Literatura

- Geert Hinrich Ahrens: "Implications of NATO and EU Enlargement for the Balkans", The Transatlantic Relations: Problems and Prospects, Woodrow Wilson International Center for Scholars - The Stanley Foundation, Wahington, March 2003.
- Ronald H. Linden: "Enlarging the Euro-Atlantic Space: Special Issues for SouthEAst Europe", The Transatlantic Relations: Problems and Prospects, Woodrow Wilson Oternational Center for Scholars - The Stanley Foundation, Wahington, March 2003.
- Robert Kagan: "Of Pardise and Power", Alfred A. Knopf, New York 2003.
- Obrad Kesić: "NATO and SouthEastern Europe: Is Membership Really a Must?", The Transatlantic Relations: Problems and Prospects, Woodrow Wilson Oternational Center for Scholars - The Stanley Foundation, Wahington, March 2003.
- Karl Kaiser: "The Balkans as a Model", "Internationale Politik", 3/2003/ Vol 4.
- Henry Kissinger: "Treba li Amerika vanjsku politiku", Golden marketing, Zagreb, 2003.
- Radovan Vukadinović: "Sigurnost na Jugoistoku Evrope", Intelrnad, Varaždin 1999.
- "Balkans 2010", Council on Foreign Relations, November 2002.
- Cato Handbook for Congress 2003, New York,
- "Europe South-East Monitor", Issue 40,November 2002Center for European Policy Studies, Bruxelles
- "Europe South-East Monitor", Issue 49, October 2003, Center for European Policy Studies, Bruxelles

- Prague Summit Declaration, Issued by Heads of State and Governments participating in meeting of the North Atlantic Council in Prague on 21. November 2002.
- Thessaloniki Agenda for the Western Balkans: Moving Towards European Integration
- Sporazum o mjerama za jačanje povjerenja i bebzjednosti u Bosni i Hercgovini, potpisani pod pokroviteljestvom Organizacije za evropsku bebzjednost i saradnju (OEBS), Beč, 26.1.1996.
- The Newsweek, August 19. 22002.
- “Politika Beograd, 22. 9. 2003.
- “Reporter”, Banja Luka , br. 223 od 30. 7. 2002.

Summary

South East Europe or the Balkans, although taken usually like an “European periphery”, very soon will become one of the basic goal of enlarged European Union in order if integration entire Continent not only politically but in terms of collective security as well. With its controversies and inequalities in economical and democratic development, military inabilities, weak democracies and sources of instability and still undefined borders, the Region will become a very important test for European Union and its ability to manage and solve crises, establish and maintain peace and order. It will be a particular test for European military and police forces which the first interventions started straight in the most undevelopment countries of Western Balkans. As the part of South Eastern Europe. NATO and European Union clearly stress that South East Europe or Balkans is in the framework of their interests and that assessment of South East European ill be managed and coordinated by these two integrations. They stress as well as individual responsibility of countries in implementing reforms which would bring them to European integrations. South East Europe will become a one of regions which can reflect American-European Relations as well.

Key words: *South East Europe, Balkans, European Union, EU, NATO, SAD, Euro-Atlantic integrations*

ODNOSI S MEDIJIMA IZMEĐU TEORIJE I PRAKSE

Mr sc. Ljubomir Zuber

Sažetak

Odnosi s medijima kao instrument odnosa s javnošću nezaobilazni su u savremenom poslovanju. Međutim, organizacije uviđaju da se u ostvarivanju visoke poznatosti i prepoznatljivosti svog imena i lika, ne mogu osloniti samo na masovnu komunikaciju. Masovna tržišta sve više su podložna "demistifikaciji". Javnost dobija informacije iz različitih izvora. Ljudi gledaju više televizijskih programa, informišu se putem Interneta, brže se obrazuju i mijenjaju svoje poglede na svijet. Zbog toga su zaposleni u odnosima s javnošću prisiljeni da kreiraju poruke koje odgovaraju raznolikosti kanala komunikacije, brojnosti punktova komunikacije i mnoštvu pojedinačnih recipijenata - primalaca poruke, odnosno ciljnog auditorijuma.

Ključne riječi: odnosi s javnošću, mediji, poruka, ciljna javnost

Mediji masovne komunikacije poslije izvršne, zakonodavne i sudske vlasti predstavljaju četvrtu snagu društva. Njihov zadatak, prije svega, trebalo bi da bude kontrola nosilaca društvene moći i zbog toga oni treba da podstiču javnost na razmišljanje i javnu raspravu o svim dešavanjima u društvu.

Termin «medij» izведен je od latinske riječi «medijum», koja ima sljedeće značenje:

- 1.ono što se nalazi u sredini ili što predstavlja sredinu -srednji put
2. posrednik, ono kroz šta se dejstvo prenosi³

Medij dakle ima funkciju posrednika, prenosioca poruke i informacije.

Maršal Mek Loan ističe da je medij poruka. On medije identificuje kao posrednike koji pomažu čovjeku, ali su po svojoj prirodi i sami poruka.⁴

Frensis Bal medije definiše kao tehničku opremu koja omogućava ljudima komunikaciju i prenos misli bilo kakve da su njihove forme i njihov krajnji cilj.⁵

³ Vujaklija, M: Leksikon stranih riječi i izraza, Beograd, 1980, strana 545.

⁴ Tucaković, Š: Propagandno komuniciranje, Sarajevo, 1999, strana 152.

⁵ Bal, F: Moć medija, Clio, 1995, strana 50.

Sve definicije u svojoj raznolikosti ipak generalno ističu krajnji cilj medija, koji podrazumijeva komunikaciju.⁶

Na osnovu raspoloživih definicija može se reći da su mediji tehnička sredstva i posrednici u prenosu poruka, stavova i vrijednosti između komunikatora i recipijenta, odašiljača i primaoca poruke (na što većem prostoru i u što kraćem vremenu) s ciljem uticaja /pozitivnog ili negativnog/ na formiranje mišljenja i ponašanja javnog mnjenja o nekoj pojavi u društvu.⁷

Odnosi s medijima su, slično kao i novinarstvo, vrsta djelatnosti koju ljudi profesionalno obavljaju radeći najčešće za neko preduzeće ili za bilo koju instituciju i organizaciju, pokret, pojedinca, pa čak i ideju.

Predmet odnosa s medijima je praćenje i analiza medijskih sadržaja i njihovog uticaja na, za organizaciju, važne grupe ljudi, i javno mnjenje uopšte. Kreiranje, planiranje, realizovanje i vrednovanje raznih aktivnosti kojima se obavlještava i ubjeđuje javnost, raspravlja i pregovara s novinarima i njihovom publikom, reagovanje na novinarska i druga javno postavljena pitanja i inicijative, priprema za djelovanje u kriznim situacijama i vođenje računa o onim okolnostima koje, zahvaljujući radu novinara, urednika i medija, bitno utiču na to šta će ljudi, u vezi s organizacijom i predmetom njene brige da prepoznaju kao važno i problematično.⁸

Odnosi s medijima, dakle bave se i organizacijom i onim šta javnost misli o njoj na osnovu onog šta vide, čuju ili pročitaju. Zbog toga su mediji voma značajni za organizacije i upravljanje odnosima s medijima. Više se ne može prepustati stihiji već mora biti strateški pripremljeno i realizovano, kako bi se formirala što bolja slika preduzeća u javnosti.

Zadaci i značaj odnosa s javnošću i odnosa s medijima

Kao instrument odnosa s javnošću, koji se može definisati kao funkcija upravljanja koja otkriva, uspostavlja i održava uzajamno korisne odnose između organizacije i različitih javnosti od kojih zavisi njen uspeh ili neuspjeh. Odnosi s medijima omogućavaju organizaciji da učestvuje u stvaranju i prezentovanju onog što je za nju značajno.

Pojam i sadržaj odnosa s javnošću mijenjali su se sa razvojem ove oblasti u poslovnoj praksi. Danas je to široka oblast istraživanja i posebna poslovna funkcija. Broj ljudi koji izučavaju ovu oblast na fakultetima ili pohađaju kurseve za odnose s javnošću je u porastu.

Primjena odnosa s javnošću u praksi podrazumijeva:

- Poslovanje uz puno razumijevanje ljudskog ponašanja;

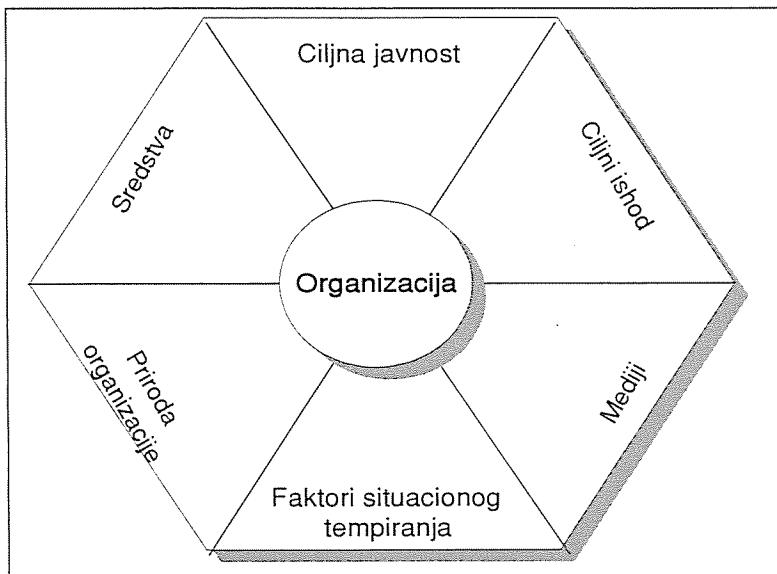
⁶ Gone, Ž: Obrazovanje i mediji, Clio 1998, strana 14.

⁷ Zuber, V: De/monopolizacija medija u Republici Srpskoj, Banjaluka, 2005, strana 11

⁸ Prema: Verić, D. i saradnici: Odnosi s medijima, Beograd , 2004.

- Analiziranje budućih trendova u okruženju i predviđanje njihovih posljedica;
- Istraživanje mišljenja, stavova i očekivanja javnosti;
- Uspostavljanje i održavanje dvosmjerne komunikacije bazirane na istini i potpunoj informaciji;
- Sprečavanje konflikta i nerazumijevanja;
- Promovisanje obostranog poštovanja i društvene odgovornosti;
- Usklađivanje privatnih i javnih interesa;
- Promovisanje "dobre volje" između zaposlenih i okruženja;
- Privlačenje kreativnih stručnjaka;
- Promocija proizvoda i usluga;
- Projektovanje korporativnog identiteta i imidža.

Na slici 1. prikazana je uloga odnosa s javnošću, na modelu šestougla⁹.



Slika 1. Šestougao odnosa s javnošću

Uspješni odnosi s javnošću baziraju se na pretpostavci da na izvršenju poslova i zadatka rade svi zaposleni u organizaciji.

Sve poslovne funkcije okupljene su oko odnosa s javnošću, sa namjerom da se o organizaciji stvori što povoljnija i potpunija slika u okruženju.

⁹ Prema: Filipović, V., Kostić, M, Prohaska, S.: Odnosi s javnošću, Beograd, 2003.

Funkcija odnosa s javnošću obuhvata veliki broj različitih poslova i zadataka na različitim nivoima organizovanja i upravljanja, usmjerenih na stvaranje dobrog imidža organizacije.

To ujedno ukazuje da je u praksi teško precizno odrediti domen i područje rada odnosa s javnošću, jer se ono praktično prepliće sa brojnim poslovima i zadacima drugih poslovnih funkcija, prije svega, marketinga.

Zaposleni u odnosima s javnošću ne treba da imaju predrasude i da ubjeđuju, već treba da izazivaju radoznanost.

To treba da čine dobrim člankom u novinama, emisijom na radiju i televiziji, CD-u, itd. Pretpostavka je da će veći broj ljudi uživati dok čita o konkretnoj organizaciji u nekim novinama. Takođe, lakše će se pronaći sponzorstvo, gledajući/slušajući neku emisiju na radiju ili televiziji, naročito ako su određene informacije plasirane u zabavnom programu.

Namjera je da se javnost upozna sa aktivnostima organizacije na jedan opušten i neobavezan način. To bi trebalo da bude istovremeno vaspitni i zabavni proces koji se postepeno izvodi organizovanjem različitih manifestacija, događaja i priredbi. Na primjer, danas ljudi mnogo više znaju o novim tehnologijama, koje se na različite načine predstavljaju potencijalnim korisnicima.

Osim toga, potencijalni korisnici prate televizijske programe, čitaju članke u revijama i dnevnim novinama i na svojim radnim mjestima razmjenjuju informacije.

U slobodnom vremenu razgovaraju i razmjenjuju mišljenja o različitim temama. Jedan od zadataka odnosa s javnošću je komunikacija sa različitim ciljnim grupama koje čine javnost (recipijenti, kupci, zaposleni).

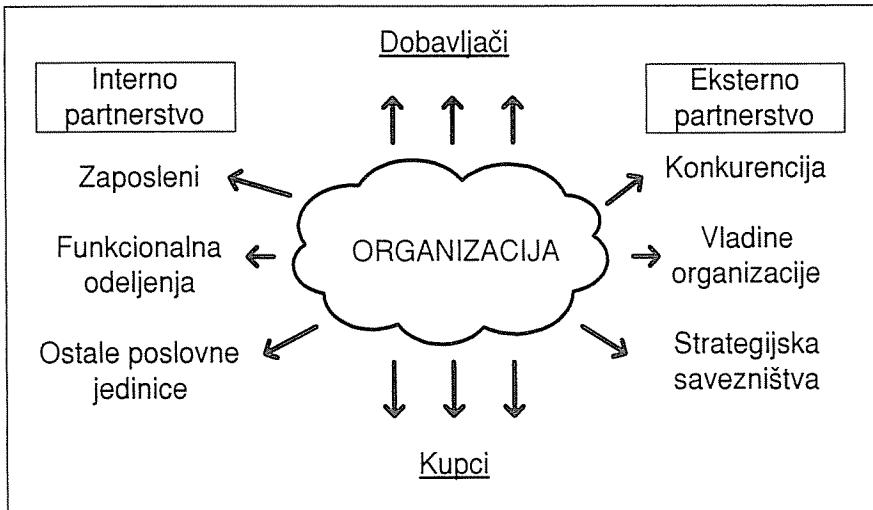
Cilj je zadovoljiti njihove želje i potrebe za informacijama. Ove potrebe za informacijama posebno su naglašene ako se radi o inovativnim procesima u organizaciji ili okolini.

Da bi informacije stigle do onih kojima su potrebne, od organizacije se zahtijeva da izgradi unutrašnje i spoljašnje mreže odnosa, radi povezivanja s brojnim ciljnim grupama.

Tržišno orijentisane organizacije u budućnosti moraju da se nalaze u centru informativnih mreža. Uspješne organizacije na tržištu moraju da budu dobri kooperanti u mreži odnosa sa drugim pravnim i fizičkim licima.

Na slici 2. prikazan je model mreže odnosa sa potencijalnim ciljnim grupama¹⁰

¹⁰ Isto



Slika 2. Mreža odnosa organizacije sa cilnjim grupama

Pri određivanju ciljne grupe javnosti mora da se ima u vidu interakcijska veza subjekata i komunikacijskog čina, sredstva komunikacije, medije, posrednike komunikacije.

Pojam ciljne grupe - javnosti može se dvojako posmatrati:

- kao grupna struktura neformalnog porijekla
- kao relativno osamostaljen socijalni prostor, odnosno osamostaljena zona, institucionalno neograničena.

Sa ovog aspekta, javnost se može posmatrati kao skup ideja, ili je vezana za prostor na kome se, po zakonima slobodne konkurenčije, razmjenjuju: ideje, informacije, motivacija i volja među subjektima komunikacijske prakse. Javnost, kao socijalni prostor, gdje protok ideja nije ograničen, predstavlja autonomnu zonu suočavanja pojedinaca i grupa koji se slobodno, međusobno komunikacijski povezuju i nezavisno iskazuju svoja uvjerenja, stavove i volju. To je prostor slobodnog komuniciranja, razmjene ideja, poruka subjekata komunikacijske prakse, slično kao što je tržište mehanizam slobodne razmjene materijalnih dobara, robe i drugih vrijednosti.

Uspješni odnosi s javnošću zavise od dostignuća efikasne sprege organizacije s javnošću i strateškog upravljanja. Kotler javnost definiše kao svaku grupu ljudi koja ima aktuelni ili potencijalni interes ili uticaj na sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve. Javnost je, dakle grupa od koje organizacija želi neku povratnu reakciju. Ciljna grupa, koja je predmet interesovanja odnosa s javnošću, u najvećem broju slučajeva je suviše brojna,

prostorno rasuta i raznovrsna po svojim zahtjevima. Odnosi s javnošću, umjesto da pokušavaju da ostvare određene odnose na svim prostorima i sa svim ciljnim grupama, trebalo bi da identifikuju najatraktivnije segmente javnosti koje bi mogli uspješno da zadovolje.

Aktivnosti odnosa s javnošću i komunikacijski programi neprofitnih organizacija, na primjer, najčešće su usmjereni prema sljedećim tipičnim ciljnim grupama: zaposleni u neprofitnoj organizaciji, korisnici; dobavljači, distributeri, finansijski sektor, konkurenti, mediji, društvena zajednica i država i njene institucije.

Često se uloga odnosa s javnošću izjednačava s djelatnošću posrednika u odnosima sa medijima.

U mnogim organizacijama, po uzoru na SAD, postoji posebna djelatnost «press relations», čiji je osnovni cilj da privuče pažnju što većeg broja ljudi i sredstava javnog informisanja radi širenja publiciteta u korist svojih klijenata.

S obzirom na to da isti cilj često imaju i stručnjaci za PR, njihova se aktivnost nepravilno vezuje samo za pronalaženje načina i trikova da bi se osiguralo što veće zanimanje javnosti i sredstava javnog informisanja za pojedine osobe iz svijeta muzike, filma, sporta i za razne događaje i manifestacije.

Poistovjećivanje djelatnosti PR i odnosa s medijima uslovljeno je istorijskom vezanošću ovih djelatnosti jer su se na samom početku razvoja djelatnosti njome bavili najprije pres-agenti, tj. posrednici u odnosima s medijima.

Često zabunu unose i kadrovi koji su zaposleni u djelatnosti «pres relations», jer sebe nazivaju stručnjacima za PR, a svoju djelatnost proglašavaju za PR.

Odnosi s javnošću su mnogo šira djelatnost u odnosu na odnose s medijima, a kreiranje publiciteta predstavlja samo jednu od aktivnosti PR stručnjaka koji se pri tom ne trebaju koristi «trikovima» i etički nedozvoljenim načinima komunikacije.

Medijska klima u kojoj djeluju odjeljenja za PR

Posao službi za odnose s medijima je ispravna i pravovremena reakcija u cilju zaštite organizacije od nepovoljnih uticaja iz okruženja. Zbog toga im menadžment to mora omogućiti bez ostatka i stvoriti uslove za rad. Za adekvatno stavljanje u funkciju službenika za odnose s medijima, treba pomenuti nekoliko tumačenja odnosa medija (novinara) prema informacijama, da bi se sagledala situacija koju moraju da imaju na umu sve organizacije koje teže dobroj medijskoj prezentaciji.

«Logika biznisa počela je da prožima svaku poru novinarstva i informativnih kuća i već čitavih 15 godina udaljavamo se od istinskog novinarstva i idemo prema stvaranju užasne info-zabavne kulture u kojoj se linija između kiča i smeća s jedne i kvaliteta i vrijednosti s druge strane često uopšte i ne razaznaje.

U ovoj novoj kulturi novinarskog žongliranja, mi učimo naše čitaoce i gledaoce da je i trivijalno važno, da je jezivo i prazno čak i važnije od istinski značajnog i vrijednog». ¹¹

Ovaj opis medija u SAD-u, kako ih vidi Karl Bernštajn, može izuzetno vijerno prikazati stanje medija danas u Republici Srpskoj, ili bolje reći u regijama bivše SFRJ.

S druge strane, Mihael Fanšer nastoji opravdati, kako kaže, uspon tržišnog novinarstva ističući da uspješan urednik mora spojiti biznis i novinarstvo i postati stručnjak za marketing.

«Neki urednici se opiru prihvatanju te poslovne komponente novinarstva plašeći se da će se «uprljati» nečistim, prljavim novcem.

Misljam da su takvi urednici osuđeni na propast. Prije ili kasnije sve njihove novinarske mogućnosti biće poništene nečijim krajnjem pozitivnim ekonomskim rezultatom». ¹²

Iz ovog se može zaključiti da su stremljenja ka «logici tržnice» sve jača bilo da su u pitanju novine, lokalna ili regionalna radio ili TV stanica, što je bitan faktor u planiranju odnosa organizacije s medijima.

Malo je onih medija koji se mogu pohvaliti profesionalizom i ekonomskom nezavisnošću iako ih se mnogo naziva upravo izmišljenim- obmanjujućim pridjevom “nezavisni”.

S tim u vezi, Besim Spahić govori o kolapsu medija u BiH i odsustvu integrativne veze i kompetencije u društvu.

« U BiH u posljednje vrijeme vijest je jedino - loša vijest i ona je, čini se jedina u stanju da proda novine što je poražavajuće za BH novinarstvo ali i društvo u cijelini.

Mediji u BiH su jedinstveni jedino kada treba nekoga napadati». ¹³

Sve ovo prikazuje ambijent u kojem treba da djeluju službenici za odnose s medijima i nije potrebno posebno naglašavati koliko im je potrebno znanja i umijeća da odgovore svim izazovima.

Predstavnik organizacije za odnose s medijima treba da zna, da informacije koje treba plasirati danas , ako ne stignu na vrijeme, sutra su već zastarjele i neupotrebljive .

S novinarima se ne treba konfrontirati čak i onda kada postoji razlika između onog što je rečeno ili onoga što se željelo reći javnosti i teksta koji je novinar objavio.

¹¹ Karl Bernštajn, jedan od reportera koji je pokrenuo skandal Votergejt koji je uklonio američkog predsjednika Niksona s vlasti.-Novinarstvo je biznis, Zbirka tekstova , Slobodan Reljić, Nezavisno udruženje novinara Republike Srpske, Banjaluka, 1997.

¹² Mihael Fanšer je izvršni urednik Sitl Tajmsa, Isto.

¹³ Zabilježeno na Okruglom stolu „ Mediji i odnos prema javnosti”, Sarajevo, 2003.

Džems Hart, direktor kompanije Ruder Fin: Oblici mentalne manipulacije, www.vets.gonadarian.info

Demant kojem često pribjegavaju portparoli nema velikog efekta u odnosu na prvobitno izrečeno i treba ga koristiti samo u rijetkim situacijama, ako se o radu organizacije iznose laži.

«Naš posao se sastoji u tome da rasejemo informacije, da ih što je moguće brže pustimo u promet... Brzina je presudna, odlučujući element. Čim je neka infomacija za nas povoljna smatramo se obaveznim da je odmah usadimo u svijest javnog mnjenja. Savršeno dobro znamo da je najvažnija prva vijest. Demanti nemaju nikakav efekat». ¹⁴

«Plivanje medijima» predstavlja popularan pojam koji se odnosi na to kako od svog poslovanja napraviti zanimljivu medijsku vijest i kako se ponašati kada se dobije šansa za gostovanje u medijima.

Strategija «plivanja medijima» pretpostavlja sastavljanje medija -mape koja obuhvata:¹⁵

- vrstu i naziv medija
- kratak profil uređivačke politike
- podatke o psihološkom profilu auditorijuma konkretnog medija
- podatke o tiražu, gledanosti, slušanosti itd.

Da bi se bilo u medijima potrebno je da se uloži svjestan napor, da nešto što ima veze sa organizacijom dobije oblik medijske informacije i zadovolji kriterijume za objavljinjem.. Prezentacija pritom treba da bude interesantna i dostupna prvo novinaru.

Treba uzeti u obzir i uticaj pošiljaoca na efikasnost komunikacije. Prema teoriji vjerodostojnosti i privlačnosti izvora, recipijenti su skloniji da prihvate poruku koja dolazi iz visoko vjerodostojnih izvora, odnosno iz izvora za koje se smatra da su pozvani da informišu o određenoj temi.

«Karakteristike izvora poruke utiču na to kako će primalac prihvati poruku uglavnom u fazi početne recepcije. Taj uticaj se gubi tokom vremena.

Kada je već percipirao određenu poruku, recipient će poslije nekoliko sedmica pamtitи otprilike istu količinu informacija, bez obzira na vjerodostojnost i privlačnost izvora. Ovaj fenomen Hovland je nazvao „efektom spavača“. Ostaje da važi pravilo da će poruke koje dolaze iz vjerodostojnjeg i privlačnjeg izvora biti vjerovatnije uočene i percipirane, što je od temeljnog značaja za uspješno savladavanje prvog koraka u komunikacijskom djelovanju». ¹⁶

Takođe treba imati na umu da vjerodostojnost izvora informacije ima tri komponente:

- stručnost,

¹⁴ Džems Hart, direktor kompanije Ruder Fin: Oblici mentalne manipulacije, www.vets.gonadarian.info

¹⁵ Filipović V., Kostić M., Prohasaka S.: Odnosi s javnošću, Beograd, 2003.

¹⁶ Sandra i Makl Rouz: Poslovne komunikacije, Zagreb, 2005.

- pouzdanost
- percipirani status

Izvor kome recepijenti priznaju ova tri svojstva dugoročno jača poruku povećavajući njenu informativnu vrijednost. Treba naglasiti da kada je riječ o uticaju poruke na efikasnost komunikacijskog čina, dobar portparol ne smije zaboraviti da poruci konačno značenje daju recipijenti, a ne komunikatori. Semilogija i semantika ističu da je značenje sadržano u ljudima (recipijentima), a ne u riječima. Takođe, istu poruku različiti ljudi interpretiraju na različite načine, pripisuju joj različita značenja, te različito reaguju. To praktično znači da je logičku i semantičku strukturu poruke potrebno prilagođavati brojnim osobinama pošiljaoca primaoca i komunikacijske situacije. Praksa je pokazala da će poruka imati jači učinak ukoliko se iznesu samo argumenti za, ako učesnici u komunikaciji imaju isto ili slično stajalište. Međutim ako je stajalište primaoca suprotno stajalištu pošiljaoca poruke komunikator treba da u poruku uključi argumente značajne za oba stajališta što službenici za odnose s medijima često zaboravljaju.

Literatura:

- Bal, Frensis (1995.): *Moć medija*, Beograd: Clio
- Rouz, Sandra i Majkl (2005.) *Poslovne komunikacije*, Zagreb: Masmedia
- Reljić, Slobodan (1997.) *Novinarstvo je biznis*, Banjaluka: Nezavisno udruženje novinara Republike Srpske
- Goni, Žak (1998.) *Obrazovanje i mediji*, Beograd: Clio
- Spahić, Besim, Šačić Nermrina (2003.) *Novinarstvo u funkciji ljudskog napretka*, Sarajevo: Internews
- Tucaković, Šemso(1999.) *Propagandno komuniciranje*, Sarajevo, FPN
- Verčić, Dejan. i saradnici (2004): *Odnosi s medijima*, Beograd: EF-FON
- Vujaklija, Milan (1980.) *Leksikon stranih riječi i izraza*, Beograd,
- Filipović Vinka, Kostić Milica, Prohasaka Slobodan (2003.) *Odnosi s javnošću*, Beograd: FON
- Zuber, Vesna (2005.) *De/monopolizacija medija u Republici Srpskoj*, Banjaluka: Beseda

Summary

In modern business world, contacts with the media are inevitable instrument of public relations. However, some organizations realize that the mass media is not enough to promote their name and work, or to make them easily recognizable everywhere. Mass markets have been overwhelmed by the process of “demistification”.

Public gets the information from the different sources. People watch different TV programs, look for the information on the Internet, get their education faster, even change their opinions faster. That is why the employees of the public relations departments are forced to create messages which would suit the variety of communication channels, numerous communication spots, as well as individual recipients – message receivers, that is target audience.

Key words: *public relations, media, message, target audience*

SAVREMENE PARADIGME MARKETING PROCESA I NJIHOV UTICAJ NA OBLIKOVANJE POTROŠAČKOG DRUŠTVA

dr sci. Ostoja Barašin

Globalizacija i novi trendovi

Kraj dvadesetog i početak dvadesetprvog vijeka karakterišu globalizacija tržišta i njegova unutrašnja raznolikost. Kako će izgledati svijet biznisa 2015. godine? Kratkoročne promjene je moguće predvidjeti, dok je za dugoročnu prognozu potrebno analizirati prošle cikluse. Postoji najmanje deset trendova koji će, prema predviđanjima analitičara, u narednim decenijama izmijeniti globalno poslovno okruženje. Na prva tri mjesta se stavljuju makroekonomski trendovi koji će duboko promijeniti globalnu ekonomiju:

1. Pojavice se novi ekonomski centri moći, i to ne samo globalno, već i na nivou regija. Kao razlog za ovakve procjene ističu su liberalizacija ekonomije, tehnološki napredak, te demografske promjene. Danas Azija, ne računajući Japan, drži 13 posto BDP-a, dok na Zapadnu Evropu otpada 30 posto. U sljedećih 20 godina taj odnos će se zamijeniti, dok će SAD zadržati vodeće mjesto u globalnom poretku.

2. Značajno će porasti važnost javnog sektora koji neće moći opstati bez uspješne ekonomije. Rast broja starije populacije u razvijenim zemljama traži sve efikasniji i kreativniji javni sektor. Međutim, taj problem nije više ograničen samo na Zapad. I zemlje u razvoju suočavaju se sa istim problemom koji traži veća izdvajanja u zdravstvo i penzije.

3. Očekuje se dramatičan rast broja potrošača. U sljedećoj deceniji na globalno tržište ući će gotovo milijardu novih potrošača. U zemljama u razvoju sve je više onih čija godišnja primanja prelaze prag od pet hiljada dolara, što predstavlja granicu kada ljudi počinju razmišljati o luksuzu. Kupovna moć potrošača na tržištima u razvoju povećaće se s četiri na devet biliona dolara, što je približna kupovna moć stanovništva zapadne Evrope. Slijede, socijalni i ekološki trendovi. Njihov uticaj na svijet biznisa je manje uočljiv, ali će promijeniti život ljudi i radne uslove.

4. Tehnologija mijenja način života i komunikaciju među ljudima. Dosadašnji uticaj novih tehnologija je ogroman. Ne samo da se radi globalno, već sve brže i sve duže. Zajednice i odnosi među ljudima stvaraju se na nove

načine. Na primjer, prošle godine 12 posto vjenčanih u SAD-u upoznalo se putem interneta, odnosno elektronskom komunikacijom. Više od dvije milijarde ljudi koristi mobilne telefone. Samo u 2005. godini poslano je devet biliona poruka elektronskom poštom. Dnevno se na internet pretraživaču Google traži oko milijardu podataka, pola od toga nije na engleskom jeziku. Po prvi put u istoriji geografska udaljenost nije prepreka u stvaranju društvenih i privrednih veza.

5. Razbuktače se globalna borba za talentovane pojedince. Trenutno je uočljiv trend preseljenja poslova u zemlje s jeftinom radnom snagom, ali teže je uočljiv porast potražnje za talentima. Vrhunski obrazovani stručnjaci postaće sve važniji kako raste važnost industrije utemeljene na znanju. Znanje postaje proizvod. U nekim profesijama kao što su računovodstvo, pravo, oglašavanje, bila je to praksa uvijek. Sada baze podataka i softverske kuće prodaju druge oblike znanja. "Korporativna intelektualna svojina će u 21. vijeku biti vrednija od fizičkih resursa. I što više kompanije postaju svjesne sopstvenog intelektualnog kapitala, bilo da su to patenti, znanja o procesima, tehnologije, vještine upravljanja, marketinške i tržišne informacije, informacije o konkurentima, koncepti novih proizvoda, istraživanje o kupcima i dobavljačima, konkurenčki patentni, licence, prava, ideje za unapređenje procesa ili procedura - to će upravljanje njime zahtijevati konstantan nadzor. Neke kompanije su već prihvatile ovaj izazov. Dow Chemical Company, je izradila "Model upravljanja intelektualnim vrijednostima". Chevron je ustanovio tim za tzv. Najbolja iskustva, za pronalaženje skrivenih riznica znanja u kompaniji. To je rezultiralo izradi mape resursa i baze najboljih iskustava".¹ Integracija globalnog tržišta rada otvara nove izvore za regrutovanje talenata. Trenutno se u zemljama u razvoju dvostruko više stvara mladih profesionalaca sa univerzitetskim diplomama nego na Zapadu. Strategija vrbovanja stručne radne snage u budućnosti će postati jednako važna kao i strategija proizvodnje.

6. Uloga i ponašanje velikih korporacija sve je više pod kontrolom javnosti. Kako raste globalni uticaj korporacija, tako raste i sumnjičavost prema njima. Načela globalne poslovne ideologije (vrijednost dionica, slobodna trgovina, zaštita intelektualne svojine, pravo na profit) u mnogim dijelovima svijeta ne samo da se ne razumiju, nego se i ne prihvataju. Rast ekološke svijesti u svijetu otežava rad korporacija. Veliki biznis nikad neće biti voljen, ali morat će biti poštovan. Predsjednici uprava velikih korporacija biće prinuđeni da više ističu intelektualni, socijalni i ekonomski značaj kompanija u društvu.

7. Očekuje se pad prirodnih izvora energije. Potražnja za naftom porašće za 50% u sljedeće dvije decenije, ali bez novih otkrića naftnih nalazišta ili radikalnih inovacija u snabdijevanju, ta se potražnja neće moći zadovoljiti. Slični trendovi u potražnji vide se u velikom broju ostalih globalno značajnih

¹ Rene Tisen i koautori, *Dividenda znanja*, Adizes, Novi Sad, 2006. str.15-16

proizvoda. U Kini potražnja za bakrom, čelikom i aluminijem gotovo se utrostručila u prošloj deceniji. Manjak vode će biti ključna prepreka razvoju mnogih zemalja, a najvažniji prirodni resurs, atmosfera, zahtijeva dramatičnu promjenu u ponašanju ljudi kako bi se zaustavilo uništavanje ozona i globalno otopljavanje. Tehnološke inovacije i strožija regulacija upotrebe prirodnih izvora će biti ključni za stvaranje svijeta, koji istovremeno može ekonomski rasti, ali i očuvati životnu sredinu. Na kraju treba pomenuti privredne i industrijske trendove koji će u budućnosti donijeti promjene na nivou poslovanja kompanija.

8. Upravljanje će prijeći iz umjetnosti u nauku. Velike, složene kompanije zahtijevaju nove alate za upravljanje. Napredna tehnologija i statistički alati unaprijedili su procese upravljanja čak i u mega institucijama. Poslovanje prema instinktu više ne prolazi, današnje poslovne vode usvajaju algoritamske tehnike odlučivanja i koriste visoko sofisticirane softvere za upravljanje.

9. Pristup informacijama mijenja upravljanje znanjem. Znanje je dostupnije i specijalizovanije. Najočitiji primjer tog trenda je porast internet pretraživača, čime su stvoreni uslovi da ogromne količine informacija postanu dostupne u svakom trenutku. Pojavljuju se novi modeli stvaranja znanja, distribucije i vlasništva nad znanjem. Ljudi se ne razlikuju samo po kulturama, već i unutar kultura. Raznolikost je izražena kako među potrošačima, tako i među ponuđačima, proizvođačima takođe, ali i među prodavačima. Današnja tržišta su izgubila čvrstu strukturu i na njima vlada logika-nelogika, a društveni i neekonomski uticaji su promijenili proizvod i njegovu percepciju da se njime više ne može upravljati statično slijedeći logiku stare penetracije. Vrijednost proizvoda je dematerijalizovana i on više nema dovoljan sadržaj za potrošača. Zbog toga u današnjem svijetu reklame dominiraju multiplicitet, ambivalencija i u krajnjem slučaju razbijanje svih vrijednosti, osim vrijednosti neizvjesnosti. Kreativno se to vidi hiperrealističkim prikazivanjem stvarnosti, snažnom i dinamičnom stimulacijom osjećanja i neshvatljivim promotivnim diskontinuitetom savremenog reklamiranja. Zašto je to tako? Prvenstveno zbog toga što današnji potrošač kaže: "Ja nisam vaša ciljna grupa. Ja sam pojedinac". Onda P&G izvrši podjelu kupaca svojih zubnih pasti na 6 kategorija, 17 grupa i preko 50 tipova. Takvu podjelu je gotovo nemoguće zapamtiti, a kamoli osmisliti marketinšku strategiju, ali to ipak ukazuje da oni u P&G samo prate trendove. Nova velika ciljna grupa mlađih u svoju je kupovinu unijela dodatni elemenat interaktivnosti sa kojom odrasta. Za nekoliko godina oni će postati glavni kupci. Pored toga revitalizuju se i druge ciljne grupe potrošača starijih od 55 godina.

Presudan je komunikacijski mentalitet

U novim uslovima marketing je postao gerilska borba za svakog kupca. Nije isključeno da se u budućnosti počnu stvarati proizvodi za svakog posebno.

Promjene u shvatanju potrošača i isticanje njihovog komunikacijskog mentaliteta kao kupovnog činioca, istovremeno prati kraj tzv. Generacijskog sukoba među potrošačima. Do sada je većina proizvoda, zbog generacijskih razlika koje su uticale na percepciju i snagu robnih marki, stvarana za starosnu grupu sa najjačim kupovnim potencijalom od 20 do 50 godina, koja je u marketingu nazvana best-ageri ili best-shoperi. Primjenjujući znanje o komunikacijskom mentalitetu, teorija nišnog brendinga je okrenuta naglavačke i drastično je povećana prodaja all-age marki (marke za sve uzraste). All age proizvodi su, prema tvrdnji mnogih marketinških stručnjaka, nešto najbolje što se moglo dogoditi marketingu široke potrošnje u posljednjoj deceniji. Sociodemografska obilježja sve manje postaju bitna, može se reći da se "zatamnuju", a na odluku o kupovini prvenstveno utiče komunikacijski mentalitet. Na taj način se stvaraju proizvodi koji su određeni istim ili sličnim komunikacijskim mentalitetom potrošača, a ne demografskom veličinom stratuma. Jedan od prvih proizvoda lansiranih na ovom trendu je knjiga o Hariju Poteru i film "Gospodar prstenova". Knjige o Hariju Poteru čitaju sve generacije, a histerija koja se javlja pri svakom novom izdanju ilustruje ne samo promjene u trendovima nego i u dubokim slojevima naše kulture življenja.

Može se reći da nestaju granice između djetinjstva, mladosti, odrastanja i zrelosti. To pokazuje da u savremenom društvu, koje samo po sebi stari, predstava o tome šta znači biti star, a šta mlad dobija novo značenje. Nije riječ o tome da su odrasli postali djetinjasti, nego se radi o tome da se potrošači vraćaju u svoju mladost, a kupovina postaje neka vrsta njezine nostalgične aktualizacije. Dobar primjer takvog gledišta je retrokultura koja trenutno vlada u prehrambenim proizvodima, ali i drugim industrijama, od proizvodnje igračaka do opreme interijera. Jedno od prvih tržišta koje je prepoznalo all-age trendove je tržište igračaka. Minijaturne automobile Carrera većinom kupuju stariji kupci. Kupovina igračaka ih doslovno podsjeća na vrijeme djetinjstva. Zapravo, kod komunikacijskog mentaliteta na koji je najviše uticao ogroman tehnološki napredak multimedija, kod all-age trenda na potrošače utiču "unakrsni društveni pritisci" koji su stvorili sve nižu granicu puberteta. Jedan dvanaestogodišnjak odgojen na interaktivnim medijima zna puno više od većine odraslih koji vjerovatno do kraja svog života neće moći razumjeti njegovo iskustvo. Moglo bi se reći da sve ranije postajemo zreliji, a sve kasnije starimo. Ako se dvanaestogodišnjaci ponašaju kao zreli ljudi, sedamdesetogodišnjaci se osjećaju kao da su u četrdesetim. Dakle, all-age trendovi ukazuju da ćemo u budućnosti sve ranije sazrijevati, a sve kasnije stariti; vrijeme brendova namijenjenih jednoj ciljnoj grupi postaće prošlost; proizvodi za sve starosne grupe doživljavaju bum na tržištu, a komunikacijski mentalitet prenosi u kupovnom procesu nataloženo iskustvo kupca. Sve više mlađih preuzima vrijednosti svojih roditelja. Mada je porodica danas sve manja

i sve ugroženja, to istovremeno jača njeno usmjerenje ka zajedničkim vrijednostima. Nestaje generacijski sukob koji je bio izražen u sedamdesetim i osamdesetim godinama i sve je manje životnih situacija u kojima sin panker ne želi objedovati sa roditeljima, jer je on sada oduševljen njihovim prehrambenim konceptom. Zbog ovakvih trendova proizvođači sve više postaju svjesni kontraproduktivnosti stvaranja robnih marki za pojedine starosne grupe. Životna kultura otvorenih vidika, novih početaka i mnogo više životnih prilika obilježava grupe ljudi koji su klasično označeni kao best-ageri ili best-shoperi. All-age trendovi se mogu pronaći u gotovo svakom polju marketinga. Kud će nas oni na kraju odvesti teško je predvidjeti, a postoje i faze u kojima je teško bilo šta shvatiti. Vrijeme klasičnog marketinga utemeljenog početkom prošlog vijeka još uvijek nije prošlo, ali je sigurno da ono polako prolazi i ustupa mjesto trendovima. Zato se i zovu trendovi.

Sve raznolikosti koje nas okružuju, obilje ponuđenih proizvoda i usluga, kao i sloboda izbora koju imamo, nameću pitanje na koji način ponuđači pronalaze, svojim strogo određenim reklamnim porukama, ciljne kupce. Kako znaju koji su to ljudi kojima se treba obraćati i od kojih se očekuje kupovina, kako ih pronaći i kojom porukom im se obratiti? Odgovori na postavljena pitanja se dobijaju istraživanjem potrošača. Umjesto nastojanja da se potrošači ubijede da kupuju ono što je kompanija proizvela, marketinški orijentisane kompanije su se opredijelile za proizvodnju onih proizvoda, za koje su prethodno kroz istraživanje utvrdili da potrošači "žeče". "Potrebe i želje" potrošača postale su glavni predmet zanimanja kompanija. Takav pristup u marketingu se naziva marketinška koncepcija. Ključna pretpostavka na kojoj marketinška koncepcija počiva je utvrđivanje "potreba i želja" ciljnih tržišta, te nuđenje više zadovoljavajućih rješenja od konkurenциje. Dakle, treba proizvoditi ono što je moguće prodati, a ne činiti napore da se proda ono što je proizvedeno. Upravo na toj osnovi počiva savremeni marketing koji se fokusira na "potrebe kupca", za razliku od prodajne koncepcije koja je orijentisana na potrebe prodavca.

"Prazna obećanja i propagandna lijeporječivost često zamjenjuju stvarnu promjenu. Luksuzne reklamne brošure, koje najavljuju novu eru društvene odgovornosti, veoma često kamufliraju pohlepu nepoštenih magnata. Pa ipak, fundamentalna "paradigma promjene"-rekonceptualizacija-strukture, ciljeva i obaveza korporacije pojavila se kao reakcija na nove pritiske koje je donio treći talas"².

² Alvin Tofler, *Treći talas I*, Izdavački zavod "Jugoslavija", Beograd, 1983. str.274

"Suština proizvodnje u drugom talasu činila je velika serija od više miliona standardizovanih proizvoda. Za razliku od ovoga, proizvodnja u trećem talasu je maloserijska, a proizvodi se djelimično ili potpuno prave po porudžbini." (*Treći talas I*, str.211).

Od brendinga do co-brendinga

U uslovima ubrzanog tehnološkog napretka, brzog širenja svjetskih tržišta i novih komercijalnih prilika kroz različite oblike saradnje, stvaraju se različiti oblici partnerstva i strateških saveza dvaju ili više poznatih brendova. Ovakav vid saradnje postaje sve zanimljiviji i sve rasprostranjeniji. Ovakavi oblici saveza i saradnje u marketingu se nazivaju **co-brending**. Co-brending je oblik saradnje između vlasnika dvaju ili više brendova sa značajnom prepoznatljivošću kod potrošača, pri čemu svi učesnici zadržavaju imena svojih brendova. Najvažnija obilježja co-brendinga se manifestuju kroz uključivanje brendova sa velikom prepoznatljivošću, zadržavanje imena brendova, saradnja na određeno vremensko razdoblje i sl. Učesnici co-brendinga žele ostvariti određene prednosti i koristi na tržištu, među kojima se najčešće ističu: veća poznatost i širenje potrošačke baze, veća prodaja i tržišno učešće, pristup novim tržištima, otvaranje novih distributivnih kanala, ulazak u nova poslovna područja, pristup modernim tehnologijama, novi izvor prihoda, jačanje imidža brendova i lojalnosti potrošača, podjela troškova razvoja i lansiraja novih proizvoda, podjela toškova reklamiraja i druge. Co-brending je prilično nov marketinški koncept i svakodnevno dobija nove dimenzije. Iako relativno nov do sada se profilisao u nekoliko oblika među kojima se najviše ističu:

Co-brending za povećanje poznatosti, predstavlja najniži nivo co-brendinga u kome veliki broj potencijalnih učesnika može značajno povećati poznatost svog brenda kroz njegovo izlaganje potrošačkoj bazi drugog partnera. U ovom obliku poznata je saradnja Dajnersa sa velikim brojem aviokompanija i trgovačkih lanaca.

Co-brending za promociju vrijednosti, prisutan je u bankarstvu gdje banke i kartičarske kuće često koriste ovaj oblik saradnje, a sreće se i kod reklamiranja Calgona, sredstva protiv kamenca u mašinama za pranje veša, pri čemu proizvođači mašina preporučuju upotrebu ovog sredstva.

Co-brending sa sastojcima, karakterističan je u situacijama kada vlasnik vodećeg brenda na tržištu ustupi svoj proizvod kao komponentu drugom brendiranom proizvodu. Ovakav slučaj je prisutan kod proizvođača mikroprocesora, na primjer intelovi mikroprocesori, u personalnim računarima. Proizvođač računara ima korist kroz potvrdu kvaliteta svog proizvoda i podjelu marketinških troškova, a proizvođač mikroprocesora ima osigurane prodajne količine i učvršćen ugled svog brenda. Ima i drugih sličnih primjera ka što su upotreba Nutra Sweeta kao zasladičića u Coca Colinom proizvodu Diet Coke i dr.

Co-brending sa komplementarnim sposobnostima, predstavlja najviši nivo co-brendinga i stvaranja vrijednosti s najmanjim brojem potencijalnih učesnika. U ovom obliku saradnje dva snažna brenda se kombinuju u dobijanju proizvoda koji je vrijedniji od zbiru svojih dijelova i koji počiva na trajnoj upotrebi nekih od osnovnih sposobnosti i vještina oba partnera. Za ilustraciju

ove vrste co-brendinga može poslužiti primjer kompanije Nestle i Coca Cola na proizvodu Nestlea. Ova saradnja je iskorisćena da bi se iskoristilo znanje i sposobnosti Nestlea u toj vrsti proizvoda (ledeni čaj) i razvijena mreža Coca Cole. U cilju osmišljavanja marketinga i tržišnog plasmana pića osnovana je i posebna kompanija pod nazivom Partners Worldwide.

Automobilička industrija je jedan od najboljih primjera kako se zajedničkim udruživanjem snažnih brendova u konačnici postiže efekat sinergije. Poznato je da su najbolji svjetski automobilski brendovi odavno otkrili mogućnost uspješnog udruživanja s drugim brendovima. Prateći takav trend jedan od najpoznatijih automobilskih brendova - BMW, odlučio se na posve jedinstven oblik predstavljanja svog modela na evropskom tržištu. Za co-brending partnere odabralo je EMI Music Publishing, Puma, Apollinaris, Saeco, Hagen-Dazs, Masterfoods i Play Station. Iz naziva brendova je vidljivo da je akcenat stavljen na marku sporske odjeće, vodu, slatkije i sladoled, urbanu muziku i najnovije tehnologije. U ovom slučaju BMW je poslao jasnú poruku: "Ukoliko ste mladi, obrazovani, otvoreni prema sportskom životu, modernim trendovima i najnovijim tehnologijama - novi BMW je pravi automobil za vas". Organizovanjem Pre Drive Toura u velikom broju gradova Evrope, BMW je zajedno sa svojim partnerima ostvario direktni kontakt sa preko 60 hiljada potencijalnih kupaca. Kontakti su organizovani na autentičnim mjestima i u jedinstveno dekorisanom okruženju, gdje su gostima posluživani isključivo proizvodi navedenih kooperantskih partnera, gdje je osoblje bilo obučeno u Puminu sportsku odjeću, gdje su posjetioci mogli uživati u autentičnoj muzici i za tu priliku posebno osmišljenoj virtual drive igri za Play Station 2.

Vidljivo je, dakle, da mnoge kompanije danas pronalaze co-brending partnere kako bi što uspješnije vladale tržištem, širile tržište i potiskivale konkureniju. Zajedničkim nastupom privlače nove potrošače i otvaraju nove distributivne kanale za svoje brendove. Co-brending je alat za inoviranje i postizanje raznolikosti u sve konkurentnijem okruženju. Mada se u zadnje vrijeme slabije koriste prva dva oblika co-brendinga, brzorastuće tržište će uskoro pokazati poseban afinitet prema co-brendingu. Postoji ogroman prostor za budući razvoj co-brendinga. Potrošači će sve više tražiti neposrednu potvrdu da će proizvod ili usluga ispuniti njihova očekivanja. Brendovi će, dakle, imati značajnu ulogu u procesu brzog donošenja odluke, a vlasnici brendova će sve češće razmatrati co-brending kao način da se obezbijedi dodatni rast. U situaciji kada je kompanijama sve teže prodrijeti na nova tržišta, co-brending se nudi kao brža, jeftinija i sigurnija strategija rasta. Takođe, kao novi trend u marketingu co-brending kompanijama nameće potrebu da objektivno procijene tržišnu snagu svojih brendova, jer slabi i neprepoznatljivi brendovi imaju malo izgleda da ih druge kompanije izaberu za co-brending partnera. Svim trenutnim trendovima zajedničko je jedno - na donošenje odluke o kupovini utiče komunikacijski mentalitet potrošača, koji izvire iz potrebe ispunjavanja

zadovoljstva ljudi u njihovom svakodnevnom životu. Komunikacijski mentalitet u potrošnji otkriva na koji način ljudi provode svoje vrijeme, uređuju odnose sa drugim ljudima, kako se odnose prema sebi i društvenom okruženju, kao i način trošenja novca. Savremeni potrošač je ekološki i socijalno svjestan, pokazuje snažne i samosvjesne emocionalne doživljaje: statusa, prestiža, životne radosti, seksualnosti, prirodnosti, ekskluzivnosti itd. Savremene kompanije to znanje o komunikacijskom mentalitetu potrošača integrišu u marketinški proces i daju mu novu viziju i vrijednost, povezujući sve kupovne komunikacije: informaciju, komunikaciju u užem smislu, zabavu i interakciju. Otuda su šoping centri postali "ultimativni potrošačko-zabavni parovi". Razumijevanje komunikacijskog mentaliteta potrošača otvorilo je kompanijama širi pogled na biznis i zadovoljavanje uočenih potreba potrošača na djelotvorniji način od konkurenčije. Ovo je kompanijama neophodno da bi marketing preživio i ostao i dalje vodeća tržišna filozofija. Kako se potrebe potrošača mijenjaju, prirodno je da se mijenjaju i marketinški ciljevi. Ako se ima na umu da danas egzistira oko 30 miliona brendova nije teško izračunati koliko je moguće proizvesti trendova.

Razvoj marketinga i širenje njegove primjene u sve podsisteme društvenog sistema doveli su do velike primjene marketinga i u svim područjima neprofitnih djelatnosti, kao i u društvu u cjelini. Marketing se sve više stavlja u funkciju "povećanja kvaliteta života" i ostvarenje "viših društvenih ciljeva". Njime se proklamuje otklanjanje uzroka i posljedica društvenih problema koji otežavaju ili onemogućavaju prosperitet društva kao cjeline. Uvažavaju se zahtjevi i sugestije ostalih važnih učesnika pri čemu se identificiraju šire potrebe društva. To mogu biti nepismenost ili nedovoljan nivo obrazovanja i kulture, razne vrste ovisnosti, nepodnošljivosti i neravnopravnosti, nasilja i zlostavljanja, uskrćivanje prava i sloboda, nepoštovanje pravila i propisa, a isto tako i razne vrste društvenih kriza, nepogode ili ekološki incidenti. Ovim se marketing dovodi u višu razvojnu fazu gdje su mu ciljevi znatno veći od pukog ostvarivanja ekonomskih koristi. Društveni marketing se može shvatiti na dva načina:

Marketing koji se odnosi na neprivredne (neprofitne djelatnosti), koji obuhvata društvene organizacije koje služe ostvarivanju određenog javnog interesa kao što su vaspitno-obrazovne, naučno-istraživačke, vjerske i humanitarne organizacije, zdravstvena i socijalna zaštita, kultura i umjetnost, političke, sportske i rekreativne organizacije, sindikati, razni pokreti, uduženja, ideje, ali državni i upravni organi, vojska i slično. Pojam "neprofitni" ukazuje da se ovdje ne radi o ostvarivanju profita, ali u krajnjem slučaju i nije tako. Mada profit nije cilj i osnovna svrha postojanja, on je u funkciji ostvarivanja još boljeg kvaliteta rada odnosno usluge koja se unutar tih organizacija pruža. Neprofitne organizacije se finansiraju dijelom iz vlastitih prihoda, dijelom iz budžeta, a dijelom iz sponzorstava i donacija. Ovakav vid finansiranja pred njih

postavlja težak zadatak i strategija njihovog djelovanja je složenija od strategije koju stvaraju privredni subjekti u profitnom sektoru. One, naime, osim korisnika svojih usluga moraju jednako zadovoljiti i druge subjekte koji ih finansiraju.

Marketing koji primjenjuju ustanove i udružena društva, ima za cilj društvene promjene i ostvarivanje društvene koristi s jedne strane, te vrlo često ekonomski koristi s druge strane. Za ovu vrstu društvenog marketinga više može poslužiti primjer promocije ulaganja u zdravstvenu preventivu, nego liječiti posljedice skupim ljekarskim tretmanom i finansiranjem bolovanja.. Društvenim marketingom se mijenjaju ideje, praksa i ponašanje primaoca poruke.

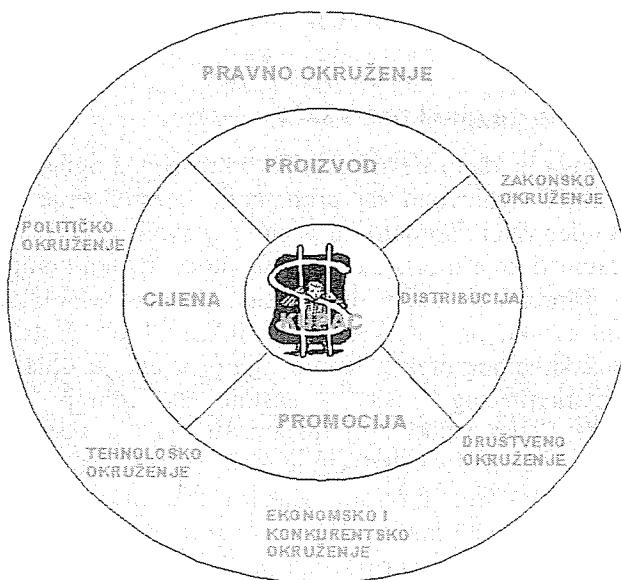
Marketing miks po glavi potrošača

Svrha marketinga je da proizvod približi potrošaču, a oglašavanje potrošača treba da se približi proizvodu na prodajnom mjestu. Prije mnogo godina profesor Nil Borden (Neil Borden) na poslovnoj školi na Harvardu utvrdio je jedan broj djelatnosti koje mogu da utiču na kupca. Svaka kompanija treba da je u stanju da pripremi po jedan dug spisak. Borden je predložio da sve te aktivnosti budu u sklopu "marketinškog miksa" i da ih treba uskladeno planirati radi maksimalnog efekta. Kompanije procjenjuju isplativost različitih instrumenata marketinškog miksa i nastoje da kreiraju najprofitabilniji marketinški miks. "Iako veliki broj djelatnosti ulazi u sastav marketinškog miksa, naučnici su došli do klasifikacije koja će nam omogućiti da vidimo šumu od drveća. Profesor Džerom Makarti (Jerome McCarthy) je ranih šezdesetih godina predložio marketinški miks koji se sastoji iz "4P": proizvod (product), cijena (price), distribucija (place), promocija (promotion)."³ Navedeni instrumenti su promjenjljive veličine i međusobno se dopunjavaju i podržavaju pri formiranju strategije nastupa i ponašanja preduzeća na tržištu. Njima se konkretno djeluje na kupca i proces njegovog odlučivanja pri kupovini. Prikladnim kombinovanjem (miksanjem) ova četiri instrumenta marketinga, postiže se optimalizacija ponude prihvatljive za potrošače, odnosno kupce, uz uslove, koji su istovremeno prihvatljivi i za ponuđače.

Da bi projektivali što efikasniji marketing miks kompanije svakodnevno prikupljaju precizne podatke o starosti, finansijskom stanju, etničkom porijeklu, polu i stepenu obrazovanja ljudi na ciljnem tržištu. Pored navedenih informacija prikupljaju se i druge ništa manje važne informacije kao što su preferencije ljudi vezane uz osobine određenih proizvoda, stavovi ljudi prema prema proizvodima konkurenčije i učestalosti i intenzitetu korišćenja proizvoda. Raspolažući navedenim informacijama kompanije razvijaju nove proizvode, sistem distribucije, program promocije i druge elemente marketing

³ Filip Kotler, Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem, str.121

miksa. "Nijedna riječ ne opisuje suštinu marketinga na tako adekvatan način, kao miks. Miks je kompozicija sastojaka koji se sjedinjuju i pripremaju da bi se ostvario određeni cilj. Nijedan sastojak zasebno, kao ni nedovršen miks, ne mogu da ostvare cjelinu. Svaki sastojak u potpunosti je zavisan od svih ostalih i oslanja se na njihov doprinos ostvarenju cilja. Kao što imamo razne torte, koje će zadovoljiti razne ljude, sa različitim ukusima i bogatstvom, u svim zemljama i za sve prilike, tako i marketing miks ima bezbroj konfiguracija. Ovo je važno, za svaki poseban slučaj priprema se poseban miks.



Prikaz 1. Odnos marketing miksa i marketing okruženja

A cilj je navesti kupca da shvati vrijednost i korist proizvoda ili usluge i da donese odluku da se rastane sa dijelom svog novca⁴. Upravo cilj koji je istakao Van Mesdag pokazuje suštinu marketinškog procesa. Svaki marketer u svojim marketinškim naporima neprekidno ističe vrijednost proizvoda ili usluge koju kupac kupuje, uz to ističe se i to da je krajnji cilj marketinškog procesa "zadovoljavanje potrebe kupca", a ne to da se kupac navede da se "rastane od dijela svog novca", što je u suštini glavna svrha marketinškog procesa. "Mnogi posmatrači marketing okruženja ocjenjuju da su se posljednjih godina dogodile gotovo nezamislive promjene u marketingu. Konkurenčija među kompanijama se dramatično povećala, kako na domaćem tako i na svjetskom tržištu. Priroda trgovine nastavlja da se mijenja sa istovremenim

⁴ Martin Van Mesdag, Razmišljajte marketinški, Grmeč-Privredni pregled, 2001, str.39-40

odvijanjem procesa rasta prodavnica do sada nezabilježenim veličinama, kao i rasta specijalizovanih isporučilaca. Pojava ogromnog broja istih ili sličnih marki na tržištu, dovele je do toga da kupci istovremeno mogu, kao nikad do sada, da zadovolje svoje individualne potrebe, ali i konfuzije prilikom izbora. Brzina tehnoloških promjena je gotovo neopisiva, ogromno širenje medija i medijskih sredstava omogućilo je kompanijama da povećaju svoju sposobnost u osvajanju ciljnog tržišta, ali im je u isto vrijeme značajno povećalo i troškove.⁵ Da bi osigurali uspješnu prodaju, kompanije čine sve da urade više od dobrog proizvoda, određivanja atraktivnih cijena i omogućavanja njihove dostupnosti. Akcenat se daje na komunikaciju sa postojećim i potencijalnim kupcima, kao i sa ostalim dijelovima javnosti. Na taj način se preduzeća javljaju kao komunikatori i promoteri, pa za većinu njih nije pitanje da li komunicirati, već šta reći, kome i koliko često.⁶ Komuniciranje je, dakle, ključni dio ukupnog marketing programa preduzeća i jedan od glavnih faktora njegovog uspjeha. Iz navedenog je vidljivo da marketing komuniciranje za kompanije predstavlja kontinuiran proces dvosmjerne komunikacije između preduzeća i njegovih trenutnih i potencijalnih kupaca i drugog dijela javnosti s ciljem uspostavljanja dugoročnih odnosa razmjene.

U konceptu marketing miksa se polazi od stava da su menadžeri preduzeća "mikseri" elemenata ili instrumenata marketinga da bi se došlo do optimalne kombinacije koja karakteriše ponude njihovih proizvoda kupcima na otvorenom tržištu.⁷ Šema 4P zahtijeva od marketera da se odluči za proizvod i njegove karakteristike, da odredi cijenu, da odluči kako će se proizvod distribuisati i da izabere način promovisanja istog. Kotler ističe da neki kritičari smatraju da obrazac 4P zanemaruje ili potcjenjuje vrijednost nekih važnih djelatnosti, kao što su usluge, pakovanje, lična prodaja i druge. Sve ove aktivnosti su samo na prvi pogled izostavljene iz marketinškog miksa 4P, jer su one ugrađene u okvir jednog od 4P. Kotler, međutim predlaže dodavanje još dva P koja su sve značajnija, naročito u globalnom marketingu. To su: politika i javno mnjenje (public relation). Ne postavlja se pitanje, tvrdi Kotler, da li treba da postoji četiri, šest ili deset P, nego koliko i kakav okvir je najpoželjniji za kreiranje marketinške strategije. Postoji još jedno kritičko viđenje, potpuno valjano, po kojem koncept 4P posmatra tržište iz perspektive prodavca, a ne kupca, jer kupac kada analizira ponudu najčešće je ne vidi onako kako je prodavac sagledava. Svaki od 4P bi se mogao bolje objasniti kao 4C sa gledišta kupca.

⁵ Nenad Brkić, *Upravljanje marketing komuniciranjem*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Univerzitet u Sarajevu, Sarajevo, 2003. god, str.1.

⁶ Philip Kotler, *Marketing Management*, Tenth Edition, Prentice Hall, 2000, str. 550.

⁷ Dr Vlado Markuljević, *Časopis Uspješan menadžer* januar-februar, 2002.god, str. 44.

4P	4C
PROIZVOD	Vrijednost za kupca (Costumer value)
CIJENA	Trošak (Cost to the costumer)
PROMOCIJA	Komunikacija prodavca i kupca (Communication)
DISTRIBUCIJA	Pogodnost za klijenta (Convenience)

Slika 2. Elementi marketing miksa

Kad bi odgovorni za marketing prvo razmišljali kroz 4C sa stanovišta kupca, a zatim gradili 4P na toj osnovi, bio bi to pravi korak, ističe Kotler. Dugo se smatralo da je cijena jedini instrument kojim se utiče na tražnju proizvoda i usluga i postiže konkurentska prednost na tržištu. Međutim, pod uticajem stvarnih događanja na tržištu, savremena teorija marketinga je potvrdila jednaku važnost i ostala tri necjenovna instrumenta (proizvod, distribucija i promocija). Prosječnom potrošaču koji se nađe ispred police sa proizvodima u supermarketu potrebno je oko 2,6 sekundi za odluku koji proizvod će kupiti. Za ovako kratko vrijeme potrošač nema vremena da razmišlja da li je proizvod koji kupuje zdrav, kvalitetan ili ga ljekari ne preporučuju jer nije zdrav. Bitno je da se slika proizvoda poklopi sa slikom koja je već ugrađena u memoriju potrošača.

Marketing miks, sam po sebi, ne daje gotove odgovore, već čini analitički okvir u kojem svaka kompanija u svakoj situaciji pronalazi odgovarajuće varijante marketinške aktivnosti u preduzeću. Organizacije koriste različite promotivne postupke da bi komunicirale sa ciljnim tržištem. Stavovi prema promociji su različiti. Promotivne aktivnosti, posebno propaganda i lična prodaja, stvaraju iskrivljenu sliku stvarnosti zbog toga što potrošaču usmjeravaju samo odabране informacije.⁸ Pollay smatra da su promotivne aktivnosti nepotrebne i rasipne, te da su promotivni troškovi (posebno propaganda) visoki, a ponekad i prekomjerni što uzrokuje visoke cijene. Drugi pak imaju pozitivno mišljenje o propagandi, tvrdeći da propagandne poruke često stvaraju korisne vrijednosti kao što su ljubav, velikodušnost i patriotizam⁹ ili da propaganda, kao moćna ekonomski snaga, može oslobođiti zemlje siromaštva pomoći komuniciranja informacijom.¹⁰ Uloga promocije je, prvenstveno, da komunicira sa pojedincima, grupama i organizacijama i da

⁸ Richard W. Pollay, On the Value of Reflections on the Values, *Journal of Marketing*, juli, 1987, str 104-109.

⁹ Morris B. Holbrook, "Mirror, Mirror, on the Wall, What's Unfair in the Reflections on Advertising", *Journal of Marketing*, juli 1987. str. 95-103.

¹⁰ Richard N. Farmer, "Would You Want Your Granddaughter to Marry a Taiwanese Marketing Man", *Journal of Marketing*, oktobar 1987, str.111-116.

direktno ili indirektno olakšava razmjenu informišući i uvjeravajući jednu ili više ciljnih grupa da prihvati proizvod kompanije.

Nema te industrije, biznisa ili ideje u koju se marketing ne može uvući i pri tome nepotrebni proizvod učiniti neophodnim.

Idealno bi bilo kada bi sve karakteristike proizvoda, cijena, kvalitet, usluga bili na visokom nivou. Neke kompanije daju prednost kvalitetu, drugi rade na unapređenju usluge, neki nešto drugo. Važno je da se ostvari profit. Kompanije posredno olakšavaju razmjenu usmjeravajući obavještenje o djelovanju i proizvodima kompanije prema interesnim grupama (kao što su grupe za zaštitu prirodne okoline i zaštitu potrošača), na postojeće i moguće ulagače kapitala, na zakonodavne organe i na društvo u cjelini.¹¹ Je li moguće izbjegći reklamu? Teško. Reklama je okupirala gotovo cijelokupan prostor ljudske egzistencije, može se reći da je reklama danas dobila planetarnu dimenziju, pa čak i kosmičku.¹² Zaposjednuti su svi mediji, životna sredina, internet, poštansko sanduče, vjetrobran automobila... Reklamiranje "cvjeta" u visoko razvijenim društvima za koje se može reći da su dostigla određen nivo blagostanja i u kojima ponuda premašuje potražnju. To je tačka na kojoj poruka prestaje biti informacija o tome gdje se šta nalazi i gdje počinje kreiranje poruka koje stimulišu potražnju za određenim robnim markama. Da, upravo ovdje se postavlja pitanje gdje je granica između informativnog i ubjeđivačkog u reklamiranju. To je tačka na kojoj se postavlja pitanje etičnosti poruka koje koriste manipulativne mogućnosti, kako bi se djelovalo na svijest i podsvijest ljudi u cilju izazvanja određene reakcije koja će podstaknuti odluku o kupovini. Dilema je da li reklamiranje slijedi trendove ili ih ono predvodi? Na kojoj tački reklama prelazi preko linije odražavanja društvenih vrijednosti u prostor kreiranja tih vrijednosti? Mnogi kritičari reklame tvrde je ona davno prešla ovu granicu i da je postala instrument društvene kontrole. Stalno se povećava reklamiranje, kako po obimu novca uloženog u njega, tako i po obimu dominacije u komunikacijama. Danas se mnogo više novca troši na obrazovanje potrošača nego na obrazovanje djece, a mediji ne bi mogli dugo opstati bez podrške oglašivača. Da bi ostvarili što veću korist od promotivnih aktivnosti kompanije planski i organizovano provode, usklađuju i kontrolišu komunikacije.

¹¹ Sally Dibb..., *Marketing*, Evropsko studentsko izdanje, Mate, Zagreb, 1995. god, str.400-419.

¹² U oktobru 1992. godine raketni nosač "Proton-K" odnio je u orbitu logo kompanije za proizvodnju cigreta "West", što je donijelo ruskoj kompaniji "Glavkosmos" 70.000 US dolara. Za 200.000 dolara moguće je ustanoviti logo svoje kompanije na raketnom nosaču ili skafanderu kosmonauta koliko košta i slanje reklamnih materijala na međunarodnu kosmičku stanicu. Snimanje spota u otvorenom kosmosu može koštati i do 5 miliona dolara. Za 200.000 dolara može se dobiti ekskluzivno pravo na sve oblike reklama tokom jednog leta. Za snimanje spotova kosmonauti mogu nastupiti u ulozi glumaca i snimatelja. Vrijednost takve usluge iznosi 300.000-2.000.000 dolara. ("Kommersant", moskovski dnevnik, oktobar 2006.)

Summary

Many observers of the marketing environment agree that it has undergone almost inconceivable changes during several past years. Companies have become dramatically competitive, both in domestic as well as in world market.

The appearance of huge number of exactly the same or, at least, similar brands in the market made customers be able to satisfy their individual needs, like never before. However, the possibility of choice made them confused.

The speed of technological changes is almost indescribable. The expansion of media helped companies increase their capability of winning the target market, but, at the same time, it significantly increased their expenses. In order to ensure successful trade companies do everything to achieve more than just having good product, attractive prices and an easy access to their products. They put emphasis on communication with existing and potential customers, as well as with all other parts of the public. This is how companies become communicators and promoters. Most of them do not doubt whether to communicate or not, but rather what to say, to whom and how often.

Key words: marketing, communication, communication mentality, brand, trend, marketing mix.

TV INTERVJU

Dr Vesna Zuber

Rezime

TV novinar prije intervjeta mora precizno znati šta će pokušati saznati od sagovornika.

U TV novinarstvu selekcija je presudna, a specijalizacija posebno značajana zbog prirode televizije kao medija masovne komunikacije koji otkriva uvijek više od očekivanog.

Intervju ne treba da bude vještački i da ostavlja utisak o novinaru kao «tehničkom» licu koje ne ramišlja već samo postavlja «gotova» pitanja već je potrebno slušati sagovornika jer svako naredno pitanje može proisteći iz prethodnog odgovora. Televizija ne trpi prekobrojne riječi a kamera "insistira" na adekvatnom izgledu, odijevanju i ponašanju. Osnov uspjeha televizijske priče je dobar tim.

Ključne riječi: Televizija, novinarstvo, intervju, kamera, pitanja, odgovori

Uvod

Televiziju kao medij karakteriše savršena integracija riječi i slike. Kao najmoćniji medij ima na raspolaganju savremenu tehniku koja omogućava da zabilježi sve što se vidi i čuje.

TV nije ugusiла druge medije. Radio je čak uznapredovao, dobio na važnosti u pogledu brzine i sveprisutnosti i to zahvaljujući konkurentskej mediju.

Čovjek nije prestao da čita novine, sa uživanjem uključuje radio i svoja saznanja dopunjaju gledanjem TV programa. Praćenjem žive slike gledalac želi da provjeri saznanje i ubjedjenje; ono što je pročitao u novinama, o čemu je slušao na radiju još i da vidi i čuje. (Životić, 1993:229)

Slika uglavnom sve prikazuje bilo da je bitno ili manje bitno, važne ili manje važne ličnosti, prostor u kojem se odvija događaj pa i atmosferu u kojoj se nešto dešava, djelujući na razum i emocije više nego bilo koji drugi medij.

Kamera bilježi i ono što ne treba, dok je mikrofon kojim se snima tonski zapis, stalni i nezaobilazni pratilac. Selekcija u novinarstvu je posebno značajana. Ona je u TV novinarstvu presudna ako se ima u vidu da upravo TV

novinarstvo posebno karakteriše miješanje žanrova. Zbog toga je za rad u ovom mediju potrebna specijalizacija više nego u bilo kojem drugom mediju.

Priprema i tok intervjuja

Dobri TV intervjuji ne nastaju «sami od sebe» već ih redovno prati sveobuhvatna priprema. Polazna tačka je tema-*šta se želi obraditi u intervjuu*, a odmah zatim cilj-*šta se njime želi postići*. Dakle, novinar prije intervjuja mora imati precizan plan šta će pokušati da sazna ili da otkrije od svog sagovornika. Mora uzeti u obzir iskustvo gosta kojeg je pozvao u studio kao i način njegovog reagovanja na određena suprotna gledišta.

Novinar ne smije dominirati u TV intervjuu. Prema standardima, pitanja ili komentari novinara ne bi smjeli da zauzimaju više od 20 do 25 % vremena intervjuja.

Prilikom TV intervjuja novinar treba da bude uporan, ali ne i nukusno nametljiv da bi saznao ono što ga zanima i auditorijumu prenese što više korisnih/zanimljivih informacija. Sagovorniku je potrebno dati vremena da razmisli, ali mu i pomoći ako je nervozan. Oslovljavanje je veoma značajno i jedan broj novinara to ispušta iz vida često ne vladajući imenima svojih sagovornika u studiju što je neprofesionalno i odaje utisak površnosti. Tokom intervjuja sa arogantnim i «jakim» gostima nikako ne treba popuštati već treba insistirati i upornim zalaganjem «izvući odgovor na postavljeno pitanje». Jedan broj sagovornika, posebno političara nastoji «gardom» i «galatom» zastrašiti novinara kako bi preuzeли dominantnu poziciju u intervjuu. Dobar novinar to nikada neće dozvoliti bez obzira o kojem sagovorniku se radi.

Naravno, postoje i oni novinari koji «ravnopravno» iznose svoje stavove i mišljenje bez argumenata pa se stiče utisak da to rade namjerno kako bi diskreditovali gosta. To je manipulacija koja ne služi na čast, ni novinaru ni profesiji kojoj pripada.

Sa sagovornikom se nikada ne treba intimizirati niti se treba strogo držati pripremljenih pitanja. Takav intervju djeluje vještački i ostavlja utisak o novinaru kao «tehničkom» licu koje ne ramišlja. Umjesto da se čitaju pitanja, najbolje je slušati sagovornika jer svako naredno pitanje može proisteći iz prethodnog odgovora gosta.

Televizija ima zahtjeve koji drugi mediji nemaju u pogledu izgleda, ponašanja i držanja, te je potrebno ukazati na važnost frizure i odijela za gostovanje na TV-u. Kamera otkriva svaki detalj i važno je izbjegavati jake boje, krupne dezene, blještave detalje, nakit koji će zvečkati tokom razgovora i slično. Novinar to treba prvi da ima na umu i da na vrijeme upozori svog gosta na te detalje, posebno ako mu je gost osoba koja nema puno iskustva u javnim nastupima.

Profesionalni treneri koji pripremaju goste za televizijsko pojavljivanje daju sljedeće prijedloge za njihovo lično držanje (Vilkoks, 2006: 529)

- a. Gestovi i pokreti- Gost bi trebalo da stvori pokret za kameru, čak i ako sjedi, promjenom izraza lica ili pomijeranjem svojih šaka, ruku, glave i ramena, da bi naglasio određene dijelove. Potencijalni gosti bi trebalo da savladaju takve trikove gledajući profesionalne glumce u tok-šou emisiji.
- b. Kontakt očima- Gost bi trebalo da gleda u ispitiča, kao u privatnom razgovoru. Ako je kamera fokusirana direktno na gosta, on ili ona bi trebalo da govore gledajući u nju. Trik je u tome da se oko kamere vidi, ne kao elektronski uređaj, već kao druga osoba koju govornik pokušava da informiše ili ubijedi u nešto.
- c. Odgovarajući položaj tijela – Osobe koje se intervjuju ne bi trebalo da prekrštaju **noge jer u tom položaju uglavnom izgledaju nezgrapno.**

Intervju danas gotovo redovno ima uključenja gledalaca u program koji gostu postavljaju pitanja. Ona mogu biti direktno postavljena telefonski od strane gledalaca ili indirektno dežurnoj osobi koja će ih tokom emisije dati voditelju.

Ovaj drugi način sve rjeđe se koristi zbog mogućnosti selekcije pitanja od strane voditelja ali i zbog nedostatka autentičnosti koja je korisna i doprinosi kvalitetu i dinamici emisije ako se gledalac direktno javi u program. S druge strane, direktna komunikacija nosi i određene opasnosti i znatno otežava intervju, jer voditelj mora da bude uvijek u stanju da adekvatno reaguje i na nekorektna pitanja/provokacije od strane gledalaca koje su česte kao i brojna hvaljenja i isticanja samo pozitivnih strana sagovornika.

U intervjuu se sve češće emituju i snimljene ankete u kojoj građani postavljaju pitanja gostu ili daju komentar na određenu temu, što se obično koristi kao uvodni dio u intervjuu.

Posebna vrijednost televizijskog intervjuja je da se ne odgovara samo onom koji pita, već i širokom auditorijumu što opet obavezuje na poštovanje pravila televizijskog nastupa, i pravila intervjuja. Televizijski intervju može biti snimljen kada TV ekipa dođe kod sagovornika, može se snimati u studiju, a može biti emitovan i uživo. Potrebno je da i novinar i sagovornik budu upućeni u predmet razgovora, količinu vremena za razgovor, mjesto razgovora, kontekst u kojem se razgovara i snimke koje će biti korišćene tokom ilustracija određenih segmenata intervjuja, ako su predviđene.

Jezik televizije

U ljudskoj prirodi je da se pokušava reći sve odjednom. To ne treba raditi na televiziji. Ni novinar ni sagovornik ne treba da koriste »inflaciju« riječi pitanjima i odgovorima jer će kod gledaoca sigurno stvoriti konfuziju i odbojnost. S obzirom na vrijeme koje stoji na raspolaaganju treba odrediti šta se želi (i može) reći i na osnovu toga napraviti dobru pripremu.

Bitno je da se shvati da gledaoci ne moraju samo da gledaju televiziju već da mogu da rade i nešto drugo tako da su «djelimično prisutni». Zbog toga, najvažnije stvari se mogu ponoviti tokom intervjuja i novinar bi trebao da na kraju zatraži od gosta još jednom rezime svega rečenog u proteklih sat ili više.

Na televiziji treba koristiti kratke rečenice, razumljive riječi i jasna poređenja jer će samo na taj način gledaoci razumjeti što se želi reći.

Anegdote su korisne i ponekad imati funkciju, ali s njima ne treba pretjerivati, već ih koristiti samo u kontekstu i samo ako se nešto hoće naglasiti. Treba paziti da ne budu preduge.

Treba izbjegavati pitanja zatvorenog tipa jer se odgovori na njih daju sa «da» i «ne» i sagovorniku se ne ostavlja mogućnost da objasni, iznese informacije niti da gledaoce upozna sa situacijom. Naravno, kada postoje razlozi potrebno je postaviti i pitanje zatvorenog tipa na koje treba dati konkretan odgovor i sagovornik se time onemogućava da zaobilazi suštinu.

Sagovornici mogu intervju koristiti kao platformu za propagandu tako što uopšte neće odgovarati na pitanja koja im novinar postavlja već će pričati o nečem što njih interesuje i gdje će dobiti besplatan prostor za ličnu promociju. Novinari moraju i na ovakve sagovornike biti spremni i reagovati na pravi način, a ne dovesti u pitanje kvalitet emisije niti dozvoliti da «emisija ode» u drugom pravcu.

Posebno su osjetljivi intervjuji s djecom. Bez obzira na to koliko je novinaru značajno da određenu temu osvijetli sa svih strana, djeca ni na koji način i ni zbog kojeg cilja, ne smiju biti uznenirena niti im se smije otežati položaj. Pitanje novinarske etike ovdje je ključno.

Istaknuti autor radova o medijima Robert McLeish govori o «trokutu povjerenja» između osobe koja se intervjuje, novinara i gledalaca ili slušalaca (Spahić, 2004:110).

Osoba koja se intervjuje vjeruje novinaru da će se držati onog što joj je rečeno o duhu i kontekstu intervjuja. Novinar vjeruje da sagovornik neće lagati niti pogrešno prikazivati stvari, a gledaoci vjeruju da će novinar postupati u njihovom najboljem interesu. Ukoliko se ošteti jedna strana trokuta na cijeli taj proces može se gledati kao na propagandnu aktivnost.

Zaključak

Televizijski novinar više nego i jedan drugi mora znati da je osnov uspjeha televizijske priče dobar tim i da na TV-u nije moguće raditi samostalno. Ipak, veliki broj TV novinara ispušta iz vida činjenicu da njihova namjera da određenu ideju sprovedu u djelo ne može biti adekvatno realizovana, ukoliko nema timskog rada- saradnje sa snimateljima, montažerima, rasvjetljivačima i drugima članovima TV ekipe, bilo u studiju ili na terenu. Ukoliko se intervju snima, a iz nekog razloga i montira, «nezgodne preklope» treba pokriti dodatnim kadrovima. Treba snimiti uvodne kadrove, slike sagovornika za

radnim stolom ili za vrijeme neke aktivnosti. Potom su značajni rezovi kojima se prelazi sa intervjuja na montirani dio. To mogu biti neki krupni kadrovi koji će se ubaciti kada se bude govorilo o određenoj temi ili neki dokument koji se može prikazati, kao i detalj na sagovorniku (ruke, bore na čelu, nakit) opet zavisno od teme.

Iako ih mnogi ne vole kadrovi «klimanja glavom» takođe mogu biti korisni jer se snimaju iz ugla osobe koja daje intervjiju i djeluje da novinar prima k znanju ono što sagovornik govori. Koristan može da bude i dvoplan koji je obično široki kadar koji prikazuje novinara i sagovornika koji je okrenut kao i tokom intervjuja i sluša pitanja voditelja.

Obrnuti kadrovi se koriste ponovo za rez sa sagovornika i snimaju se iz suprotnog ugla u odnosu na ugao iz kojeg je rađen intervjfu.

U TV intervjuu novinari često zaborave da ne treba pretjerivati kako sa neverbalnom komunikacijom (klimanje glavom) tako ni sa raznim upadicama u znak odobravanja (hm, aha i sl.). Treba izbjegavati «spontanost» u vidu igranja olovkom, šaranja po konceptu ili namještanja nekog komada odjeće, jer to može preći granice dobrog ukusa.

Mnogi TV novinari rado su viđeni u domovima svojih gledalaca koji s njima počinju ili završavaju svoje trenutke odmora uz TV. Međutim, ma koliko bili slavni, novinari moraju imati na umu značaj sagovornika i upravu tu činjenicu moraju poštovati u pripremi i realizaciji intervjuja.

Literatura:

- Iorio, S.H. (2004.) *Qualitative Research in Journalism; Taking it to streets*, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers (LEA)
- Rus-Mol, Š., Zagorac-Keršer, A.J.(2005.) *Novinarskstvo*, Zagreb: Clio
- Spahić, B. Šačić, N (2004.) *Novinarstvo u funkciji ljudskog napretka*, Sarajevo: Internews
- Vilkoks, L.D., Kameron, T.G., Olt, H.F., Ejdži, K.V. (2006.) *Odnosi s javnošću-strategije i taktike*, Beograd: Ekonomski fakultet
- Zuber, LJ. (2007.) Odnosi s medijima i njihov uticaj na imidž organizacije, magistarski rad, FON, Beograd.
- Životić, R (1993.) *Novinarski žanrovi*, Beograd: Institut za novinarstvo

Summary

Before the interview, a TV journalist must precisely know what he/she will try to find out from the interviewee. Selection is decisive in TV journalism, while specialization is of particular importance due to the nature of television, seen as the mass-media that always reveals more than expected. The interview shouldn't be artificial, neither should it show the journalist as "technical" person only, who doesn't think but asks "previously made" questions. It is

necessary to listen to the person you're interviewing since you could use each previous answer to think of the next question. Television doesn't accept numerous words, while the camera "insists" on decent looks, clothes and overall behaviour.

A good team is the foundation stone of the successful television story.

Key words: television, journalism, interview, camera, questions, answers.