

ANALI POSLOVNE EKONOMIJE



ISSN 1840-3298

14

maj 2016. godine

Časopis za poslovnu ekonomiju,
biznis i menadžment i komunikologiju

IZDANJE UNIVERZITETA ZA POSLOVNI
INŽENJERING I MENADŽMENT
BANJA LUKA



ANALI POSLOVNE EKONOMIJE broj 14 (maj 2016.)

Godina VIII (sveska 1)

Izdavač:

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

Glavni i odgovorni urednik:

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

Sekretar redakcionog odbora:

Jelena Mladenović

Redakcionii odbor/članovi uredništva:

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

Članovi međunarodnog redakcionog odbora:

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

Lektor:

Dragana Spasojević

Štamparija:

Point d.o.o. Banja Luka

Tiraž: 300 primjeraka

Članci su dostupni u vidu punog teksta na:
<http://univerzitetpim.com/casopis/izdanja/>



ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

Godina VIII (sveska 1)
Broj 14.

Banja Luka, maj 2016.

1 RECENZENTI

Radove u ovom broju časopisa *Analii poslovne ekonomije* recenzirali su:

Džombić Ilija, prof. dr

Ivić Mladen, doc. dr

Kumalić Ismet, doc. dr

Mitić Branislav, doc. dr

Petrović Biljana, doc. dr

Raosavljević Predrag, doc. dr

Vasić Mile, prof. dr

Vojvodić Nikola, doc. dr

SADRŽAJ

Naučni radovi

STAVOVI ZAPOSLENIH I USPJEŠNOST PROMJENA U ORGANIZACIJI	1
EMPLOYEES' ATTITUDES AND PERFORMANCE OF CHANGES IN THE ORGANIZATION	

Miodrag Bandur

UPRAVLJANJE STRESOM U KONTEKSTU RELACIJE DIMENZIJA ORGANI- ZACIJSKE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE POSVEĆENOSTI.....	11
STRESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF RELATIONS OF ORGANI- ZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DIMENSIONS	

Edin Strukan

PRISTUP TEORETIČARA ISLAMSKE EKONOMIJE EKONOMSKOM RAZVOJU.....	26
ACCESS THEORETICIANS OF ISLAMIC ECONOMY TO ECONOMIC DEVELOPMENT	

Nemanja Budimir

UTICAJ PRESUDE MUSLIJA PROTIV BOSNE I HERCEGOVINE NA USKLAĐIVANJE PRAVNOG SISTEMA I VLADAVINU PRAVA	39
IMPACT OF THE JUDGMENT IN THE CASE MUSLIJA V. BOSNIA AND HERZEGOVINA ON THE HARMONIZATION OF THE LEGAL SYSTEM AND RULE OF LAW	

Darko Jokić

HITNE MJERE ZAŠTITE ŽRTAVA NASILJA U PORODICI	50
URGENT MEASURES OF PROTECTION OF FAMILY VIOLENCE VICTIMS	

Ljubinka Mitrović

Nikolina Grbić-Pavlović

LOBIRANJE U FUNKCIJI KREIRANJA IMIDŽA BOSNE I HERCEGOVINE	61
LOBBYING IN FUNCTION OF CREATING IMAGE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA	

Jelena Rajaković

Stručni radovi

РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА.....	79
THE REGULATORY FRAMEWORK FOR CORPORATE GOVERNANCE	

Драгана Дошевовић

ПРАВОВРЕМЕНОСТ УПРАВНОГ СУЂЕЊА КРОЗ ПРАКСУ УСТАВНОГ
СУДА БИХ 93
TIMELINESS OF ADMINISTRATIVE PROCEEDING THROUGH THE
PRACTICE OF CONSTITUTIONAL COURT OF BIH

Горан Бранковић

UPUTSTVO AUTORIMA О НАЧИНУ ПРИПРЕМЕ ČLANKA 103
GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES

Marijana Žiravac Mladenović

BIBLIOGRAFIJA BROJA 13 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE... 111

UVODNA RIJEČ UREDNIKA

Poštovane kolege autori, uvaženi čitaoci!

Pred vama je 14. izdanje naučnog časopisa Anali poslovne ekonomije. Ova prva sveska u okviru osme godine izlaženja obuhvata 8 radova, od toga 6 naučnih i 2 stručna.

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

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

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

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

Anali poslovne ekonomije broj 14 će biti objavljeni i na stranici časopisa <http://univerzitetpm.com/casopis/izdanja/> u pdf. formatu, a na istoj stranici će biti dostupan i svaki pojedini članak, za preuzimanje.

Na zadnjim stranama časopisa je i bibliografija radova objavljenih u broju 13 časopisa Anali poslovne ekonomije.

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

S poštovanjem,

prof.dr Marijana Žiravac Mladenović

STAVOVI ZAPOSLENIH I USPJEŠNOST PROMJENA U ORGANIZACIJI

EMPLOYEES' ATTITUDES AND PERFORMANCE OF CHANGES IN THE ORGANIZATION

Miodrag Bandur

Bandur d.o.o. Makarska¹

Sažetak

Prezentiranim istraživanjem nastojalo se dokazati da su pozitivni stavovi zaposlenih jedan od bitnih preduvjeta za realizaciju promjena u organizacijama, ali i da su negativni stavovi zaposlenih značajna kočnica za provedbu tih promjena. Istraživanje je obavljeno na dva kvotna uzorka. Prvi veličine 120 ispitanika (n=120), a vršeno je pomoću strukturiranog anketnog upitnika posebno pripremljenog za ovu svrhu, izravnim anketiranjem 2015.g. Ispitanici su bili zaposlenici u malim hotelima s područja srednje Dalmacije, Republika Hrvatska. Drugi kvotni uzorak su činili ispitanici-menadžeri zaposleni u (n=30) istim tim hotelima. Stavovi zaposlenih su utvrđeni s pomoću 10 stupnjevane Likertove ljestvice, a zadovoljstvo menadžmenta s provedbom organizacijskih promjena pomoću MSQ tehnike (prilagođenog Minnesota upitnika za ovu svrhu). Veza kao sučeljavanje između stavova zaposlenih prema promjenama i zadovoljstva menadžmenta s promjenama u hotelima utvrđena je s pomoću Pearsonovih koeficijenata korelacije. Dobiveni rezultati dokazuju postojanje jake korelacije između pozitivnih, ali i negativnih stavova zaposlenih sa stupnjem realizacije promjena u organizaciji i poslovanju hotela.

Ključne riječi: Stavovi zaposlenih, Organizacijske promjene, Organizacijsko ponašanje, Kvotni uzorak

Summary

Presented research sought to prove that the positive attitudes of employees are essential prerequisites for the implementation of changes in organizations, and also that the negative attitudes of employees present a significant obstacle for the implementation of such changes. Two quota samples were used to conduct the

¹ Jadranska ulica br. 2, Makarska, Republika Hrvatska, Tel: ++38598398483; Fax: ++38521611492; Email: info@bandur.hr

research. The first with 120 test subjects (no.=120) was carried out by using a structured questionnaire specially prepared for this purpose, in direct survey in 2015. The test subjects were employees of small hotels in Central Dalmatia, the Republic of Croatia. The second quota sample was made of test subjects – managers (no.=30) employed at these same hotels. Employees' attitudes were determined by means of the 10 point Likert scale, while the management's satisfaction with the implementation of organizational changes was determined using MSQ technique (Minnesota questionnaire adapted for this purpose). The link, such as confrontation of employees' attitudes towards changes and satisfaction of management with changes in the hotels, was determined using Pearson's correlation coefficients. The results prove there is a strong correlation between the positive and negative attitudes of employees with the degree of implemented changes in the organization and in hotel operations.

Keywords: Employees' attitudes, Organizational changes, Organizational behavior, Quota sample

1 Uvod

Danas više nitko, tko se ozbiljno bavi menadžmentom, ne postavlja pitanje potrebe usklađivanja organizacije promjenama koje dolaze iz njenog okruženja. Pitanje je samo da li su one shvaćene i prihvaćene *ad hoc* ili sustavno, te dali su svjesno vođene ili su odraz intuitivne reakcije? Niz je čimbenika koji determiniraju promjene u organizaciji i uspješnost njihove realizacije. Stavovi po definiciji predstavljaju središnju komponentu misaone strukture svakog pojedinca. Misaona struktura, osim stavova, uključuje i znanje, uvjerenja, ljudske vrijednosti, mišljenja itd. Stavovi zaposlenih su prihvaćeni i dokazani kao jedan od ključnih elemenata koji određuju ponašanje zaposlenih u organizaciji, pa tako i prema njenim promjenama. U posljednje vrijeme istraživanje stavova dobiva sve veće značenje u procesu objašnjenja ponašanja zaposlenih. Svi mi imamo brojne stavove prema određenim stvarima, proizvodima, uslugama, situacijama, oglasima i sl. Za razliku od shvaćanja i mišljenja, stav je u prvom redu emocionalni doživljaj, koji se formira i javlja, a da često nismo svjesni njegova nastanka i djelovanja. Stavovi su veoma složeni, te se pokazuje da ih nije moguće unaprijed utvrditi tj. pretpostaviti, već je o njima ispranje zaključivati temeljem provedenih istraživanja.

U ovom se istraživanju nastoji dati doprinos promišljanjima o mjestu, ulozi i značenju stavova zaposlenih i njihovom odnosu sa provedbom promjena u organizaciji.

2 Problem i smisao istraživanja

Davno je bilo kad je Levitt upozorio tadašnju znanstvenu i stručnu javnost na kulturu kao jedan od pet postulata od kojih polaze i zasnivaju se promjene u organizaciji kao i kulturne odrednice organizacijskog ponašanja. Deci i Ryan u tom smjeru ukazuju na procese identifikacije zaposlenih s organizacijom kao bitan čimbenik promjena u organizaciji i tvrde da ako okolina njeguje osnovne potrebe pojedinaca, stupanj

internalizacije identiteta organizacije u njenom okruženju će biti veći (Deci & Ryan, 2004). Socijalni stavovi, odnosno stavovi zaposlenih prema organizaciji su se potvrdili kao bitna komponenta organizacijske kulture, te upravljanja organizacijskim promjenama. Promjene u organizaciji mogu biti učinkovite samo ako je došlo do promjene negativnih stavova zaposlenih, odnosno do jačanja stabilnosti i učvršćivanja pozitivnih stavova (Dobrea & Gaman, 2011). Promjene u organizaciji se tako smatraju konstantom gdje je realni problem u sferi upravljanja stavovima i ponašanjem zaposlenih (Bold, 2010). Promjene u organizaciji tako imaju dominantan aspekt stavova u kreiranju organizacijskog života (Dupny, 2002).

Stavovi zaposlenih s aspekta organizacijskih promjena mogu se definirati kao realni odnos zaposlenih prema ukupnom pozitivnom ili negativnom imidžu i strateškim ciljevima organizacije. To je unutarnje, mentalno stanje zaposlenih, koje utječe na izbor pojedinaca i usmjerava njihovo osobno djelovanje ili sklonost prema odgovoru na organizacijsku promjenu (Bianey, Ulloa & Adams 2004). Stavovi zaposlenih su vrlo složene psihološke kategorije koje se odražavaju kroz mentalne strukture zaposlenih, a sastavljene od tri komponente: kognitivne (spoznaje i vjerovanja), afektivne (emocije i osjećaji), te konativne (djelatna, akciona). Za afektivnu, Visadži tvrdi da je to određena pravilnosti pojedinca koja uključuje njegove osjećaje, misli i predispozicije da djeluju prema nekim aspektima svog okruženja (Visagie, 2010). Kao takvi, stavovi zaposlenih su presudni u realizaciji inicijative za promjene koje pokreću i provode menadžeri njihove organizacije (Elias, 2009).

Većina izazova i napora u organizacijama danas su generirani odgovori potaknuti od strane konkurenčije, napredne tehnologije, spajanja, širenja, održavanja kvaliteta proizvoda, povećanja učinkovitosti zaposlenika, brzog rasta, novih poslovnih pothvata, uzbudljivih mogućnosti, inovacija i novog vodstvo i modela upravljanja (Madsen, Miller & John 2005). Za sve ove izazove koje treba prevladati, stavovi zaposlenika i njihov odraz na organizacijsku kulturu i ponašanje da prihvati organizacijske promjene treba uzeti u obzir da bi te organizacijske promjene bile realno moguće (Bernerth, 2004).

Znanstvenici su danas dobrim dijelom zaokupljeni i usredotočeni na promjene u organizaciji koje koreliraju s pozitivnim i negativnim utjecajem na stavove zaposlenika. Dakle, na stvaranje pozitivnih stavova zaposlenika s pomoću kojih se pojačava spremnost zaposlenika i njihovo sudjelovanje što je važan čimbenik za uspješnost organizacijskih promjena (Rafferty & Simon, 2006; Bareil, Savoie & Meunier, 2007). Ovaj rad je pokušaj doprinosa u tome sadržaju i smjeru.

3 Ciljevi istraživanja

Postavljena su tri cilja ovog istraživanja:

1. Utvrditi koliko stavovi zaposlenih ovise o kognitivnoj dimenziji odnosno o njihovoj stručnoj spremi i općenito o nivou znanja s kojim raspolažu?
2. Utvrditi koliko kognitivna komponenta stavova zaposlenih u odnosu na ostale dvije komponente (afektivnu i konativnu) ima udjela u kreiranju stavova?

3. Utvrditi koliko stavovi zaposlenih sudjeluju u oblikovanju i realizaciji promjena u organizaciji?

4 Hipoteze

Temeljem postavljenih ciljeva istraživanja, definiraju se tri hipoteze:

1. Stavovi zaposlenih prema promjenama u organizaciji ne razlikuju se značajno prema stručnoj spremi zaposlenih.
2. Kognitivna komponenta stavova zaposlenih ima najveći udjel u stavu zaposlenih prema promjenama u organizaciji.
3. Stavovi zaposlenih pokazuju značajnu vezu s učinkom realizacije promjena u organizaciji.

5 Metodologija

Istraživanje je obavljeno na dva kvotna uzorka. Prvi uzorak je veličine 120 ispitanika ($n=120$), a vršeno je pomoću strukturiranog anketnog upitnika posebno pripremljenog za ovu svrhu, izravnim anketiranjem tijekom prve polovine 2015-e godine. Ispitanici su bili zaposlenici u malim hotelima s područja srednje Dalmacije, Republika Hrvatska. Drugi kvotni uzorak su činili ispitanici-menadžeri zaposleni u 30 istih tih hotela ($n=30$).

Konstrukcijom ovog mjernog instrumenta ljestvice su obuhvatile sve tri komponente stavova: kognitivna (3 ljestvice), afektivna (4 ljestvice), te konativna (3 ljestvice). S metričkog aspekta, rezultat mjerjenja odgovora svakog ispitanika na ljestvici je izražen kroz ukupan zbroj bodova za sve tvrdnje (iteme, stavke). Za valjanost ljestvice prihvaćen je koeficijent korelacijske iteme $\geq 0,51$. Korištena je test-retest metoda, tj. ista ljestvica na istoj skupini (istom uzorku) ispitanika. Pouzdanost ljestvica je utvrđena kroz koeficijent stabilnosti ljestvice tj. Cronbachov alfa koeficijent unutarnje konzistencije izračunat je na temelju interkorelacijskih međučesticama ($\alpha = 0,80$) što je prihvaćeno kao visoka homogenost čestica. Osjetljivost ljestvica je određena kroz standardnu devijaciju $sd = 0,70$ ili više kao indikator da se radi o realno prihvatljivoj osjetljivosti ljestvice. Upotrebljena vrijednost ljestvice (razina od 0 do 100), čestica i itema utvrđena je po formuli: $(\text{bodovi ljestvice itema} - \text{najmanji mogući iznos ljestvice i itema}) / \text{mogući raspon ljestvice i itema} \times 100$, pri čemu su usvojeni zahtjevi: 0 = ne postoji percepcija ljestvice od ispitanika, te 100 = najveća moguća percepcija (potpuna percepcija) ljestvice od strane ispitanika.

Zadovoljstvo menadžmenta s provedbom organizacijskih promjena (drugi uzorak) utvrđeno je pomoću MSQ tehnike (prilagođenog Minnesota upitnika za ovu svrhu). MSQ test činilo je deset različitih tvrdnji s kojima se utvrdio stupanj zadovoljstva menadžera s realizacijom promjena u hotelu. Svaka tvrdnja je imala istu strukturu ocjene važnosti kao i kod Lickertove ljestvice. Veza kao sučeljavanje između stavova zaposlenih prema promjenama i zadovoljstva menadžmenta s promjenama u hotelima utvrđena je s pomoću Pearsonovih koeficijenata korelacijske.

Ispitanici, zaposlenici (prvi uzorak) promatrani su kroz dva statistička obilježja prema stručnoj spremi: (1) sa SSS ili nižom, te (2) sa VSS ili višom (magistri, doktori znanosti).

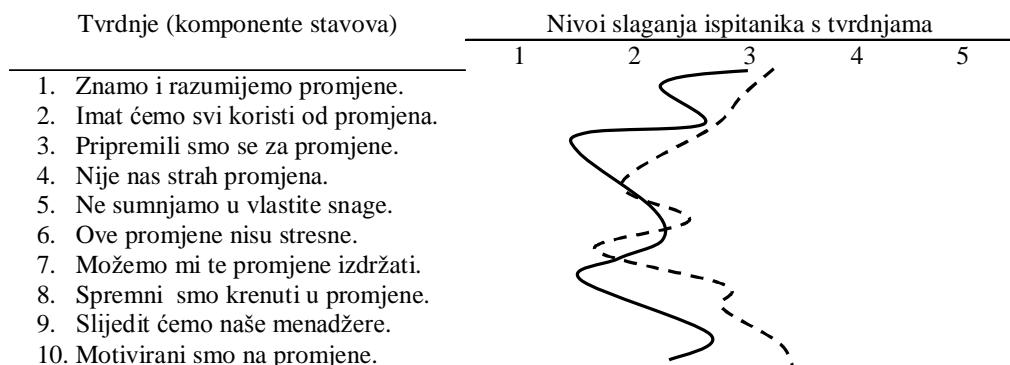
6 Rezultati istraživanja

Koristeći ponuđene tvrdnje ispitanicima, utvrđeni su njihovi stavovi tako što su pozicionirali svoja slaganja ili neslaganja s tim tvrdnjama.

6.1 Smjer i stabilnost stavova zaposlenih

Nivoi su bili od potpunog neslaganja (1), uglavnom neslaganja (2), slaganja (3), uglavnom slaganja (4), te potpunog slaganja (5). Krivulje stavova ispitanika su predstavljene na Slici 1. Puna crta označava stavove zaposlenika prema promjenama u organizaciji sa visokom stručnom spremom ili više od toga, a isprekidana iste te stavove ispitanika sa srednjom stručnom spremom ili niže od toga. Uzimajući prihvaćene postavke da se negativni stavovi kreću u intervalu nivoa slaganja između 1,0 i 2,9, te pozitivni od 3,0 do 5,0 onda se može konstatirati da su stavovi zaposlenih prema promjenama u organizacijama bili negativni. Naime, prosječna vrijednost krivulje stavova zaposlenih sa visokom stručnom spremom iznosi 2,34, a prosječna vrijednost tih stavova zaposlenih sa srednjom stručnom spremom 2,88. Dakle, prosječne vrijednosti obje krivulje stavova zaposlenih prema promjenama zauzimaju prosječne vrijednosti u području formiranja negativnih stavova. Takav negativni smjer stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji u pravilu predstavlja jasan znak otpora prema promjenama kod zaposlenih i uopće nosi karakteristiku negativnog ponašanja zaposlenih u realizaciji tih promjena.

SLIKA 1: SMJER I INTENZITET STAVOVA ZAPOSLENIH PREMA ORGANIZACIJSKIM PROMJENAMA



Obje krivulje stavova zaposlenih pokazuju dosta značajnu nestabilnost. Koeficijent varijacije krivulje stavova zaposlenih sa srednjom stručnom spremom iznosi 37%, a s visokom 43%. Ovo ukazuje da se radi o prosječnim vrijednostima stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji koji su dosta nestabilni. Samim tim ova spoznaja može menadžmentu ovih organizacija biti korisna, budući da je poznato da se (u konkretnom primjeru) negativni stavovi koji su manje stabilni lakše mijenjaju odnosno da pokazuju manji otpor na mijenjanje prema pozitivnim stavovima.

6.2 Odnos komponenata stavova zaposlenih

Pored smjera i stabilnosti stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji, vrijedno je znati i o komponentama, odnosno međuodnosima komponenti tih stavova. Stavovi su sastavljeni iz tri komponente. Kognitivna komponenta ukazuje na znanja, informiranost, iskustvo zaposlenih o promjenama u organizaciji, te njihova vjerovanja u te promjene. Afektivna, pak, upućuje na niz emocionalnih stanja zaposlenih prema promjenama u organizaciji (strah, oprez, sumnje, nadanja, očekivanja itd.). Konativna komponenta ukazuje na strukturu mogućih akcija zaposlenih i njihov odnos prema tim promjenama. Prve tri tvrdnje označavaju kognitivnu, druge četiri afektivnu, te tri zadnje konativnu komponentu stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji. U Tablici 1. prikazani su Pearsonovi koeficijenti korelacijske između prezentiranog zadovoljstva menadžera u hotelskim organizacijama s nivoom i tijekom započetih promjena u tim organizacijama sa utvrđenim stavovima zaposlenih u tim istim organizacijama prema tim promjenama. Koeficijenti korelacijske veći od 0,50 ukazuju na značajniju vezu, a iznad 0,75 na jaku međusobnu povezanost. Već se i vizualno na Tablici 1. primjećuje da je u strukturi registriranih stavova zaposlenih najizraženija bila afektivna komponenta koja obilježava i karakter stava (smjer), ali i njegovu stabilnost.

TABLICA 1: PEARSONOVI KOEFICIJENTI KORELACIJE ODNOSA KOMPONENTA STAVOVA ZAPOSLENIH I ZADOVOLJSTVA MENADŽERA S PROMJENAMA U ORGANIZACIJI

Zadovoljstvo menadžera s promjenama u organizaciji	Komponente stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji		
	Kognitivna	Afektivna	Konativna
1. Potpuno nezadovoljan	0,31	0,38	0,29
2. Uglavnom nezadovoljan	0,55	0,69	0,41
3. Zadovoljan	0,15	0,51	0,26
4. Uglavnom zadovoljan	0,42	0,23	0,13
5. Potpuno zadovoljan	0,18	0,35	0,20

Rezultati istraživanja ukazuju na postojanje značajne povezanosti između nezadovoljnih menadžera s promjenama u njihovim organizacijama i kognitivnom komponentom negativnih stavova zaposlenih u tim hotelima (0,55), ali i na postojanje značajne povezanosti zadovoljstvom s tim promjenama u hotelima s afektivnom komponentom stavova zaposlenih (0,51). Afektivna komponenta negativnih stavova zaposlenih prema promjenama u hotelima pokazuje, također, jaku međusobnu povezanost (0,69) s ocjenom menadžera u tim hotelima koji svoje zadovoljstvo s tim promjenama konotiraju lošim tijekom.

6.3 Stavovi zaposlenih i uspješnost promjena u organizaciji

Intenzitet utvrđenih negativnih stavova zaposlenih prema promjenama se može prikazati barem kroz tri stupnja: jako negativni (između 1,0 i 1,5), srednje negativni (između 1,6 i 2,5), te slabo negativni (između 2,6 i 2,9).

U Tablici 2. su prikazani izračunati Pearsonovi koeficijenti korelacije između iskazanog stupnja zadovoljstva menadžera u hotelima s započetim promjenama u organizaciji i poslovanju istih, te utvrđenih negativnih stavova zaposlenih u tim istim hotelima prema tim promjenama.

TABLICA 2: PEARSONOVI KOEFICIJENTI KORELACIJE STAVOVA ZAPOSLENIH ZADOVOLJSTVA MENADŽERA S PROMJENAMA U ORGANIZACIJI

Zadovoljstvo menadžera s promjenama u organizaciji	Komponente stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji		
	Kognitivna	Afektivna	Konativna
1. Potpuno nezadovoljan	0,31	0,38	0,29
2. Uglavnom nezadovoljan	0,55	0,69	0,41
3. Zadovoljan	0,15	0,51	0,26
4. Uglavnom zadovoljan	0,42	0,23	0,13
5. Potpuno zadovoljan	0,18	0,35	0,20

Budući da je prosječna vrijednost krivulje stavova svih ispitanika ukazala na negativne stavove srednjeg intenziteta (2,48) prema promjenama u organizaciji, to izračunati Pearsonovi koeficijenti ukazuju na postojanje značajne veze između ovih stavova i iskazanog stupnja potpunog nezadovoljstva menadžera prema promjenama u organizaciji (0,64). Oni također pokazuju i na postojanje jake veze između nešto blažeg oblika tog nezadovoljstva (stupanj 2) sa negativnim stavovima zaposlenika (0,81) prema promjenama u njihovim organizacijama.

7 Diskusija

Utvrđeno je da su kod ispitanika, zaposlenih radnika u hotelima formirani negativni stavovi srednjeg intenziteta jakosti prema tekućim promjenama u organizaciji i poslovanju. S druge strane utvrđeno je i da su menadžeri u tim hotelima verbalizirali

svoje negativne ocjene kroz zadovoljstvo s procesom i brzinom tih promjena. Dokazana je i značajna, te jaka veza između stavova zaposlenih i zadovoljstva menadžera s promjenama u organizaciji. Time su potvrđeni rezultati istraživanja koje su prezentirali Dobrea i Gaman da promjene u organizaciji mogu biti učinkovite samo ako je došlo do promjene negativnih stavova zaposlenih, odnosno do jačanja stabilnosti i učvršćivanja pozitivnih stavova (Dobrea & Gaman, 2011). Rezultati ovog istraživanja potvrđuju i znanstvene spoznaje gdje se promjene u organizaciji mogu smatrati konstantom i gdje je realni problem u sferi upravljanja stavovima i ponašanjem zaposlenih (Bold, 2010). Te promjene u organizaciji tako imaju dominantan aspekt u stavovima zaposlenih odnosno primarno u sferi kreiranja organizacijskog života (Dupny, 2002). Rezultati jasno potvrđuju da bi menadžeri prije nego započnu s promjenama u organizaciji trebali imati pouzdane informacije o stavovima zaposlenih prema promjenama, sačiniti strategiju promjene stavova u smjeru ili intenzitetu istih, jer bi tako smanjili rizik od neuspjeha ili lošeg uspjeha realizacije tih promjena. Potvrđuje se da su stavovi zaposlenih presudni u realizaciji inicijative menadžera za promjene koje pokreću i provode u njihovim organizacijama (Elias, 2009). Diskutabilno je pitanje: U kojoj mjeri tako registrirani, negativni stavovi zaposlenih djeluju na nedovoljnu i neprihvatljivu dinamiku organizacijskih promjena? Stavovi zaposlenih sigurno djeluju na tu dinamiku, ali pored stavova vjerojatno još postoji i niz drugih čimbenika iz sfere organizacijskog ponašanja koji to uvjetuju. Sama kvaliteta ponuđenih promjena, te organizacija uvođenja promjena uvjetuje njihovu uspješnost. Rezultati istraživanja ukazuju da su stavovi zaposlenih relativno stabilne mentalne strukture na koje se sigurno može i treba djelovati. Djelujući na znanja zaposlenih o korisnosti promjena u organizaciji jača se kognitivna komponenta. Kroz komuniciranje sa zaposlenima može se djelovati u smjeru jačanja odnosno promjene afektivne komponenta: otklanjanja sumnji i straha od promjena, gubitka posla, osjećaja nesigurnosti i sl. Kroz motivaciju zaposlenih i njihovo aktivno uključivanje kao suradnika timova može se pojačati konativna dimenzija stavova zaposlenih. Nešto značajniju poziciju afektivne komponente u ovom istraživanju potvrđuju i rezultati do kojih su došli raniji istraživači. Da afektivna komponenta označava određene pravilnosti pojedinca koja uključuje njegove osjećaje, misli i predispozicije da djeluju prema nekim aspektima svog okruženja (Visagie, 2010.).

Ovo istraživanje vjerojatno bi dalo znatno više spoznaja da je ponovljeno s protekom izvjesnog vremena. Naime, na temelju saznanja o stavovima zaposlenih i njihovo vezi s promjenama u organizaciji, bilo bi vrijedno nastojanje menadžmenta ovih organizacija da sačini program mijenjanja negativnih stavova prema pozitivnim, te jačanja pozitivnih stavova u intenzitetu i stabilnosti. Tako bi se moglo s protekom vremena istražiti u kojoj mjeri su takva nastojanja i promjene u stavovima zaposlenih prema promjenama u organizaciji dovela do mjerljivih i kvalitetnih pomaka u tim promjenama. Također, vrijednim bi bila i spoznaja o izvorima koji su doveli do formiranja evidentnih negativnih stavova zaposlenih prema promjenama u organizaciji kako bi se s pomoću tih spoznaja djelotvornije usmjeravale aktivnosti menadžmenta u smjeru promjene tih stavova. No, to bi svakako zahtijevalo jedno opsežnije istraživanje.

8 Zaključak

Rezultati ovog istraživanja jasno i nedvojbeno upućuju na zaključak da su sva tri postavljena cilja u cijelosti ispunjena. Također i sve tri postavljene hipoteze su potpuno potvrđene. Stavovi zaposlenih prema promjenama u organizaciji iskazani kroz smjer, intenzitet i stabilnost, te kroz korelaciju s verbaliziranim nivoima i stupnjevima zadovoljstva menadžera s tim promjenama upućuju na zaključak da kao takvi predstavljaju bitan čimbenik u realizaciji organizacijskih promjena. Prezentirani stavovi zaposlenih ne razlikuju se statistički značajno prema izabranim obilježjima – stručnoj spremi ispitanika. Kognitivna komponenta se potvrđuje kao izuzetno važna u formiranju stavova što menadžmentu daje dovoljno informacija o mogućim izvorima u mijenjanju evidentnih negativnih stavova zaposlenih. Koliko god bile strateški dobro osmišljene i pripremljene promjene u organizaciji, ako pri tom ne postoje formirani pozitivni stavovi zaposlenih o tim promjenama, vrlo je malo izgleda da će se te promjene realizirati. Stavovi zaposlenih su relativno stabilne mentalne strukture i podložne su tijekom vremena utjecajima iz okruženja, pa time i promjenama kako u smjeru tako i stabilnosti. Menadžeri trebaju ovladati spoznajama o dimenzijama stavova zaposlenih, te aktivno uzeti svoju ulogu u upravljanju tim stavovima.

9 Popis literature

- Bareil, C., Savoie, A. & Meunier, S. (2007). Patterns of Discomfort With Organizational Change. *Journal of Change Management*, 7(1), 13–24.
- Bernerth, J. (2004). Expanding Our Understanding of the Change Message. *Human Resource Development Review*, 3(1), 36–52.
- Bianey, C., Ulloa, R. & Adams, C. (2004). Attitude Towards Teamwork of Effective Teaming. *Team Performance Management*, 10(7), 145–151.
- Bold, O. (2010). Basic Concepts of Change Management of SMEs. *Journal of Advanced Research in Management*, 1(2), 102–112.
- Cho, J. K. & Perry, J. L. (2011). Intrinsic Motivation and Employee Attitudes. *Review of Public Personnel Administration*, 22 (4), 382–406.
- Deci, E. L. & Ryan, M. R. (2004). *Handbook of Self-determination Research*. Rochester, N.Y.: University of Rochester Press.
- Dobrea, R. & Gaman, A. (2011). Aspects of the Correlation Between Social Responsibility and Competitiveness of Organization. *Revisit, Economic, Seria Management*, 14(1), 236–242.
- Elias, S. (2009). Employee Commitment in Times of Change: Assessing the Importance of Attitudes Towards Organizational Change. *Journal of Management*, 35(1), 37–55.
- Madsen, S., Miller, D. & John, C. (2005). Readiness for Organizational Change: Do Organizational Commitment and Social Relationships in the Workplace Make a Difference? *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 213–234.
- Rafferty, A. & Simons, R. (2006). An Examination of the Antecedents of Readiness for Fine-Tuning and Corporate Transformation Changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325–350.
- Visagie, C. (2010). *The Relationship Between Employee Attitudes Towards Planned Organizational Change and Organizational Commitment: An Investigation of a Selected Case Within the South African Telecommunications Industry*. Unpublished master's thesis, Cape Peninsula University of Technology, Cape Town, South Africa.

UPRAVLJANJE STRESOM U KONTEKSTU RELACIJE DIMENZIJA ORGANIZACIJSKE KOMUNIKACIJE I ORGANIZACIJSKE POSVEĆENOSTI

STRESS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF RELATIONS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT DIMENSIONS

Edin Strukan

JU Pedagoški zavod Unsko-sanskog kantona²

Sažetak

U vremenu koje karakteriše stalna potreba brzog prilagođavanja organizacijskih performansi promjenama koje nameće tržišno okruženje, upravljanje stresom, zadovoljstvo komunikacijom i organizacijska posvećenost postaju neizostavan faktor uspjeha. Menažderi koji žele postizati vrhunske poslovne rezultate moraju znati upravljati stresom zaposlenih u svojim organizacijama, jer tako mogu značajno povećati zadovoljstvo organizacijskom komunikacijom, a time i stepen organizacijske posvećenosti zaposlenih, što se naravno odražava na njihovu radnu efikasnost ali i na sve druge individualne i organizacijske performanse. Cilj ovog rada je da se kroz objašnjenje relacije navedenih dimenzija, a ukontekstu menadžerske aktivnosti upravljanja stresom zaposlenih, daju smjernice top menadžerima u organizacijama na području Bosne i Hercegovine za pokretanje odgovarajućih akcija usmjerenih ka upravljanju stresom zaposlenih, kako bi tako povećali nivo zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i organizacijsku posvećenost.

Ključne riječi: promjene, stres, organizacijska komunikacija, organizacijska posvećenost.

² Ul. Maka Dizdara 3, 77000 Bihać, e-mail:edinstrukan@gmail.com, strukan.s@missnet.ba

Summary

In a time characterized by a constant need for organizational performance to adapt to rapid changes imposed by the market environment, stress management, communication satisfaction and organizational commitment become an essential success factor. A manager who wants to achieve superior business results needs to know to manage stress of employees in their organizations, as this can significantly increase the satisfaction of organizational communication, and thus the level of organizational commitment of employees, which of course affects their operational efficiency but also any other individual and organizational performance. The aim of this paper is to get through the explanation of the relation of those dimensions in the context of managerial activities of stress management of employees, to provide guidance for top managers in organizations in Bosnia and Herzegovina to initiate appropriate actions aimed at stress management of employees, in order to both increase the level of satisfaction of organizational communication and organizational commitment.

Keywords: changes, stress, organizational communication, organizational commitmentt.

1 Uvod i teorijske osnove

Podstaknute novim tehnologijama i širenjem globalnih poslovnih aktivnosti, te trendovima organizacijskog moderniziranja, gotovo su sve organizacije koje žele postizati dobre poslovne rezultate, prisiljene da se na neki način mijenjaju (Zimmerman, 1995). Mijenjanje organizacije je proces promjene sa ciljem povećanja organizacijske efikasnosti, i ove promjene se mogu odnositi na gotovo svaki organizacijski segment, ali uglavnom uključuju organizacijsku hijerarhiju, stepen odgovornosti različitih članova organizacije, i u kontekstu teme rada najbitniju stavku, utvrđenu liniju organizacijske komunikacije.

Konsultovana literatura iz ove oblasti naglašava veliku važnost organizacijskih promjena za postizanje dobrih rezultata poslovanja, i većina menadžera se slaže da se organizacija, ukoliko želi uspjeti, mora stalno mijenjati kako bi adekvatno odgovorila na trend promjena u poslovnom okruženju, kao što je naprimjer promjena u navikama potrošača (klijenata). Menadžeri koji su sposobni utvrditi odgovarajuće promjene te ih zatim uspješno sprovesti, čine svoju organizaciju fleksibilnijom i inovativnijom, pa se sa pravom može reći da su oni zapravo jedan od ključnih faktora za opstanak organizacije (Kanter, 1989).

Međutim, svako uvođenje promjene u organizaciju, uzrokuje pojavu stresa kod zaposlenika, i ako je nivo stresa visok, može se desiti da poništi pozitivne efekte planiranih promjena. Zapravo, stres može dovesti do pada efikasnosti organizacije u odnosu na stanje prije promjena, a najčešće se manifestuje kroz pogoršanje kvaliteta organizacijske komunikacije i slabljenje organizacijske posvećenosti, zbog čega su ove dvije dimenzije pored stresa uzete kao osnova za ovo istraživanje.

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Analı poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

Sa druge strane, uvažavajući činjenicu da je dobra (kvalitetna) komunikacija menadžera prve linije (izvršnih menadžera) sa zaposlenicima, ali i sa višim menadžerskim nivoima, ključna za postizanje željenih poslovnih rezultata, osnovni cilj ovog rada je bio predstaviti jedan od ključnih indikatora kvaliteta organizacijske komunikacije, a to je stepen zadovoljstva komunikacijom i stavljanje tih dimenzija u korelaciju sa dimenzijama organizacijske posvećenosti, kako bi menadžerima olakšali da u svojim organizacijama kreiraju specifične strategije razvoja različitih metoda upravljanja stresom i tako podignu zadovoljstvo komunikacijom na viši (poželjniji) nivo, što u pravilu uvijek rezultira većom organizacijskom posvećenošću zaposlenih.

Konsultovana literatura iz ove oblasti, ukazuje na to da se upravljanje stresom, zadovoljstvo komunikacijom i organizacijska posvećenost, mogu smatrati ključnim faktorima za dugoročan uspjeh i postizanje željenih poslovnih rezultata.

1.1 Organizacijske promjene i stres

Kako je već spomenuto u uvodu, uvođenje različitih organizacijskih promjena sve više postaje nužnost želi li organizacija adekvatno odgovoriti promjenama u svom okruženju, odnosno želi li dostići i zadržati visok nivo konkurentnosti na sve dinamičnijem globalnom tržištu. Dakle, mijenjanje ili bolje rečeno prilagođavanje organizacije tržištu, postaje put za postizanje dobrih poslovnih rezultata. Uvijek kada razmišljaju o promjenama, menadžeri moraju razmišljati o nekoliko bitnih stvari: ko je akter promjena, šta treba mijenjati, kakvu promjenu treba uvesti, utvrditi koji su to pojedinci na koje promjena utiče, i na kraju uraditi analizu ili procjenu promjena.

Najvažniji faktor koji menadžeri trebaju uzeti u obzir kada mijenjaju organizaciju, jeste akter promjena, a to je pojedinac unutar organizacije koji pokušava promijeniti postojeću organizacijsku strukturu (Balestracci, 2003). Drugi bitan faktor kod uvođenja promjena koji menadžeri moraju uzeti u obzir jeste i odgovor na pitanje šta u organizaciji treba mijenjati, jer menadžeri bi trebali uvoditi samo one promjene koje će povećati organizacijsku efikasnost, a poznata je stvar da ona zavisi od tri faktora: ljudi, struktura i tehnologija. U ovom slučaju, u kontekstu teme rada, nas zanimaju samo ljudi, i kada govorimo o njima u kontekstu promjena, u obzir uzimamo njihove stavove, vještine vođenja, komunikacijske vještine i organizacijsku posvećenost, ali i sva druga obilježja ljudskih resursa u jednoj organizaciji. U svakoj organizaciji, kako god postoji potreba za promjenama, tako postoji, i uobičajan je otpor prema promjenama kod određenog broja zaposlenika koji iz nekog razloga žele spriječiti da dođe do promjena (Russell, 1990). Članovi organizacije najčešće pružaju otpor promjenama jer se boje da su oni ti koji će nešto izgubiti, naprimjer prestiž i mirne radne odnose. Zbog toga su mnoge organizacije koje uvođe promjene, između ostalog suočene sa određenom kolicišnom stresom kod svojih zaposlenika, što se svakako u većoj ili manjoj mjeri odražava na njihovu efikasnost, produktivnost, i u kontekstu teme rada vrlo bitne individualne performanse, zadovoljstvo organizacijskom komunikacijom i organizacijsku posvećenost.

Kako stres može dovesti do smanjenja zadovoljstva organizacijskom komunikacijom, a time indirektno i smanjenja organizacijske posvećenosti, onda je sasvim jasno da stres može dovesti i do pada njihove individualne ali i ukupne

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anal poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

organizacijske efikasnosti, zbog čeka menadžment sve više naglašava važnost prepoznavanja, proučavanja i upravljanja stresom svojih zaposlenika.

Stres se definiše kao tjelesni napor koji pojedinac osjeća prilikom izvršavanja nekih radnih ili organizacijskih aktivnosti, jer ono nesvesno troši energiju kada se pojedinac suoči sa radnim ili organizacijskim zahtjevima. Postoji nekoliko dobrih razloga zbog kojih menadžeri u svojim organizacijama trebaju proučavati stres zaposlenika (Bodzinski, Scherer & Gover, 1989):

1. Stres može imati pogubne psihološke i fiziološke posljedice po zdravlje zaposlenika, kao i za njihov doprinos organizacijskoj efikasnosti, na način da utiče na sposobnost koncentracije i donošenja poslovnih odluka.
2. Stres je glavni uzrok izostajanja s posla i velike fluktuacije kadrova.
3. Zaposlenik koji je pod stresom može ugroziti sigurnost ostalih zaposlenika.
4. Stres je značajan trošak za organizaciju, naprimjer troškovi liječenja zaposlenika ili skupe sudske parnice do kojih može doći zbog problema zaposlenika sa bolestima koje uzrokuje stres.

Zbog toga, a uvažavajući činjenicu da su svi zaposlenici u organizaciji pod određenom količinom stresa, upravljanje stresom predstavlja vrlo važnu menadžersku aktivnost. Menadžer koji upravlja stresom u svojoj organizaciji sa ciljem da ga svede na najmanju moguću mjeru i tako poveća efikasnost svojih zaposlenika, prije svega treba: a) razumjeti kako stres utiče na radne rezultate pojedinaca; b) uočiti nezdravi stres u organizaciji (stalni umor, nizak nivo radne energije, pojačana agresivnost, zabrinutost); i c) pomoći zaposlenicima da se suoče sa stresom.

Postoji nekoliko strategija koje će menadžerima pomoći da iz svoje organizacije eliminišu uzročnike stresa (Luthans, 1985):

- Stvoriti organizacijsku klimu koja daje podršku pojedincu (smanjenje stepena formalnosti unutar organizacije, razvijati podršku i razumijevanje za potrebe zaposlenika i poboljšanje organizacijske komunikacije).
- Učiniti poslove zanimljivijim, jer rutinski poslovi koji zaposlenicima ne ostavljaju određeni stepen slobode, često dovode do neželjenog stresa.
- Osmisliti i provoditi programe savjetovanja za izgradnju karijere.

U svakom slučaju, konsultovana literatura iz ove oblasti upućuje na zaključak da povećana količina stresa kod zaposlenika negativno utiče na njihovu efektivnost, otežava organizacijsku komunikaciju i smanjuje organizacijsku posvećenost, ali se negativno odražava i na sve druge individualne performanse zaposlenika, zbog čega menadžeri u kontinuitetu trebaju raditi na eliminisanju uzročnika stresa u svojoj organizaciji.

1.2 Organizacijska komunikacija u procesu menadžmenta

Pojam organizacijske komunikacije je vrlo širok pojam, ali većina konsultovane literature iz ove oblasti definiše da je to komunikacija koja se realizuje isključivo unutar jednog preduzeća (organizacije). Da bi se svi organizacijski resursi uspješno ukomponovali u jednu kvalitetnu organizacijsku cjelinu koja će imati dobre poslovne

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anal poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

rezultate, poželjno je da menadžeri i zaposlenici budu u intenzivnoj kvalitetnoj komunikaciji, jer to podrazumijeva veću efektivnost.

U svakoj organizaciji menadžerski tim stvara menadžerski sistem komunikacija, zaposleni međusobno stvaraju svoj komunikacijski sistem, a organizacija stvara svoj komunikacijski sistem prema tržištu. U uslovima sve dinamičnijeg globalnog poslovnog okruženja i sve bržih promjena, komunikacijski procesi trebaju imati posebnu pažnju menadžmenta, kako bi se u tom dinamičnom i složenom okruženju, što brže i uz minimalne troškove došlo do informacija bitnih za donošenje poslovnih odluka. Bez obzira koji je oblik komunikacije prisutan u organizacijskom komuniciranju (usmeni ili pismeni), za uspješnu organizacijsku komunikaciju neophodno je da ona bude podržana preporučenim pratećim faktorima: sažetost informacije, razumljivost, zanimljivost i primjerenost primaocu. Dakle, vrlo je aktivna povezanost komunikacijskih radnji i procesa menadžmenta, zbog čega većina autora smatra da je komunikacija *krvotok* menadžment procesa.

Neka istraživanja pokazuju da postoji jaka veza između posjedovanja komunikacijskih vještina kod menadžera i rezultata njihovog rada, te u tom kontekstu mnogi teoretičari komunikaciju tretiraju kao jednu od pet najvažnijih menadžerskih funkcija, ali i kao funkciju koja istovremeno ima veliki značaj za uspješnu realizaciju preostale četiri ključne menadžerske funkcije (planiranje, organizovanje, kadroviranje i kontrolu), što do izražaja naročito dolazi u današnjem vremenu globalnih dinamičnih poslovnih procesa.

Uspješna komunikacija menadžerima pomaže da se bolje razumiju ljudi i situacije, te stvore uslovi za razmjenu kreativnih ideja i rješavanje problema. U današnjem dinamičnom i informatizacijskom vremenu ljudi primaju, šalju i procesuiraju veliki broj poruka svakog dana, ali uspješna komunikacija je mnogo više od tog razmjenjivanja informacija, i u svojoj suštini ona podrazumijeva razumijevanje osjećaja koji se nalaze u pozadini tih informacija. Savremeni menadžeri na zaposlene gledaju kao na snažan izvor energije koja izvire iz njihove sposobnosti i osobina njihove ličnosti, te oni menadžeri koji inspirišu lojalnost i entuzijazam onih koje vode, pozitivno utiču na stepen njihovog zadovoljstva u organizaciji, a time i na njihovu veću produktivnost.

U okviru poboljšanja efikasnosti organizacije bitno je vršiti kontinuirano mjerjenje performansi zadovoljstva zaposlenih, jer rezultati mjerjenja daju menadžmentu dobru osnovu za definisanje koncepcije upravljanja stresom, razvoja organizacijske komunikacije i jačanja organizacijske posvećenosti, kao i primjenu drugih strategija na povećanju postojećeg stepena zadovoljstva, što je bitna individualna ali i organizacijska performansa.

Naime, zadovoljstvo zaposlenih je sastavni dio kvaliteta rada u svim organizacijama, jer od stavova zaposlenih i njihovog ponašanja zavisi kako će obavljati svoj posao. Dobar menadžer zna da svi zaposleni žele da se kroz svoj posao razvijaju kao osobe, da razvijaju i koriste svoje talente i vještine, da radom postignu rezultate i uspjehu koji će biti prepoznati (Davis, 1992), pri čemu posao ne podrazumijeva samo obavljanje radnih zadataka, nego i aktivnu interakciju sa kolegama, rukovodiocima, poštovanje pravila i politike organizacije, dostizanje standarda radnog učinka, i slično. Po istom autoru, zadovoljstvo se definiše kao

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Analı poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

pozitivna emocionalna reakcija i stavovi pojedinca prema svom poslu, te ono predstavlja kombinaciju unutrašnjih i vanjskih faktora. Unutrašnji faktori podrazumijevaju prirodu posla koju osoba obavlja, zadatke koji čine posao, profesionalni razvoj, te osjećaj odgovornosti i dostignuća na poslu, a vanjski faktori podrazumijevaju uslove rada, platu, saradnju sa kolegama i menadžerima i slično. Unutrašnji faktori kod zaposlenih unapređuju satisfakciju, a spoljnji preferiraju nezadovoljstvo (Sousa-Poza, 2000).

Ipak, najvažnije determinante zadovoljstva zaposlenih uopšte, pa tako i zadovoljstva organizacijskom komunikacijom, su: količina stresa, interesantan i kreativan posao, dobri odnosi sa rukovodicima i kolegama, visoka autonomija u radu i mogućnost napredovanja, kao i sigurnost posla, te sposobnost pravljenja balansa između privatnog i poslovnog života. Dakle, organizacijama su potrebni zadovoljni pojedinci koji će raditi više nego što predviđaju njihovi uobičajeni radni zadaci, a rezultati istraživanja ukazuju da organizacije koje imaju takve zaposlene postižu više od onih organizacija koje nemaju takve ljude (Robins & Coulter, 2005).

Brojna istraživanja pokazuju da postoji snažna, pozitivna veza između efikasne organizacijske komunikacije (naročito interne) i poslovnih rezultata. Tako naprimjer, prema (Garcia-Morales, Matias-Reche & Verdu-Jover, 2011), interna komunikacija utiče na tehnološku proaktivnost, organizaciono učenje i organizacione inovacije. Referenca (Andersen, & Segars, 2001), ukazuje na veoma važnu ulogu interne komunikacije u strategijskim aktivnostima preduzeća. Reference (Yates, 2006) ukazuju da poboljšavanje interne komunikacije obezbjeđuje bolje finansijske rezultate organizacije. Suština organizacijske komunikacije jeste dvostruka komunikacija između menadžera i zaposlenika, a naročito dolazi do izražaja u uslovima ekonomske krize kada dolazi do dramatičnog pada povjerenja zaposlenih u menadžere i smanjenja lojalnosti zaposlenih prema organizaciji.

Prema Downs i Hazen (1977) zadovoljstvo komunikacijom može biti jednostavno definisano kao način kako zaposleni gledaju na komunikacijske napore i različite aspekte njihove komunikacije. Slično tome, Pace i Faules (1994) ukazuju na to da zadovoljstvo komunikacijom predstavlja pojedinačne afektivne reakcije na željeni ishod koji proizlazi iz komunikacije koja se dogada u organizaciji. Reeding (1972) koristi termin zadovoljstvo komunikacijom kako bi označio ukupan stepen zadovoljstva zaposlenog koji doživljava u svom komunikacionom okruženju.

Zadovoljstvo komunikacijom zaposlenih može se shvatiti i kao zadovoljstvo internom komunikacijom. Prema Tkalc-Verčić, Verčić i Sriramesh (2012), interna komunikacija jedna je od najaktuelnijih oblasti odnosa sa javnošću i komunikacijskog menadžmenta. Prema istim autorma, interna komunikacija je interdisciplinarna funkcija koja objedinjuje elemente upravljanja ljudskim resursima, komunikacije i marketinga. Prema Ruck i Welsh (2012) postoji zavisnost mjerjenja zadovoljstva sa procesom komunikacije.

1.3 Organizacijska posvećenost

Organizacijska posvećenost je varijabla koja se najčešće izučava na individualnom nivou ponašanja zaposlenih u okviru organizacijskog ponašanja, ali se posmatra i kao

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anal poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

grupna, odnosno timska varijabla, kao organizacijska posvećenost grupe ili tima unutar jedinstvene organizacijske hijerarhije. Organizacijska posvećenost se posmatra kao sveopšti stav zaposlenih prema organizaciji u cijelini ili jednom određenom sektoru unutar jedne organizacione strukture. Posvećenost zaposlenih organizaciji u kojoj rade ili organizacijska posvećenost predstavlja stepen do kojeg se zaposleni poistovjećuju sa svojom organizacijom i njenim ciljevima, te žele ostati u organizaciji. Naime, organizacijska posvećenost predstavlja pozitivne stavove koje zaposleni osjećaju ne samo prema svom poslu, nego i prema organizaciji kao cijelini ili prema nekim njenim članovima. Važno je napomenuti da je organizacijska posvećenost znatno intenzivnija (snažnija) pojava od standardnog zadovoljstva poslom jer uključuje spremnost zaposlenih da se žrtvuju za svoju organizaciju (Grinberg & Baron, 1998).

Posvećeni zaposlenici osjećaju probleme organizacije kao svoje vlastite probleme, organizaciju osjećaju kao dio svoje porodice, emotivno su vrlo privrženi organizacijskim vrijednostima, i imaju jak osjećaj pripadnosti organizaciji (Allen & Meyer, 1990). Posvećenost zaposlenih organizacija može biti velika ili mala, i faktori intenziteta posvećenosti su raznoliki, a u kontekstu teme rada ćemo navesti neke: količina stresa, zadovoljstvo komunikacijom unutar organizacije, zadovoljstvo poslom, stepen autonomije na poslu, mogućnost napredovanja na poslu, stepen formalizacije (što je veći stepen formalnosti, smanjuje se stepen posvećenosti), nagrade zaposlenima za postignute rezultate, odnos organizacije (menadžera) prema zaposlenima, i na kraju individualne osobine zaposlenih.

Veća posvećenost zaposlenih svojoj organizaciji svakako generiše određene pozitivne efekte za organizaciju ali i za same zaposlene, kao primjer veću motivisanost, veću produktivnost, manje odsustvovanje s posla, manju fluktuaciju kadrova, itd. Također, veća organizacijska posvećenost pokazuje i veću spremnost zaposlenih za žrtvovanje što može biti vrlo dragocjeno za organizaciju u uslovima promjena ili krize.

Uzimajući u obzir u radu prezentovane teorijske osnove i neka druga istraživanja u ovoj oblasti, postavljena je hipoteza da postoji značajno pozitivan efekat upravljanja stresom zaposlenih u procesu menadžmenta na relacije dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti, zbog čega postoji statistički značajna korelacija između navedenih dimenzija u organizacijama u Bosni i Hercegovini.

2 Metodološka postavka istraživanja i korišteni instrumenti

Upitnik korišten za ovo istraživanje je dizajniran tako da u kontekstu upravljanja stresom zaposlenih, pouzdano i validno mjeri dimenzije zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i dimenzije organizacijske posvećenosti, ali je dizajniran i tako da menadžerima može poslužiti za samoevaluaciju, te kao dobar alat za trening i razvoj menadžerskih vještina. Ovako dizajniran upitnik je imao svrhu da omogući mjerjenje prethodno navedenih dimenzija i njihovo stavljanje u međusobnu korelaciju, kako bi se utvrdila statistička povezanost između njih organizacijama u Bosni i Hercegovini koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem.

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Analı poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

Kao instrument za mjerjenje zadovoljstva komunikacijom korištena je skraćena verzija The Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ) (Downs & Hazen, 1977), koji je jedan od najsveobuhvatnijih upitnika, jer procjenjuje pravac protoka informacija na formalnim i neformalnim kanalima komunikacije i odnosi se na razne članove organizacije i forme komunikacije, upitnik od 10 pitanja. The Communication Satisfaction Questionnaire je uspješno korišćen u više radova (Akkirman & Harris, 2005; Carriere & Bourque 2009; Zwijze Koning & de Jong, 2007; Gray & Laidlaw, 2004).

Organizacijska posvećenost je mjerena instrumentom autora Cook and Wall (1980). Instrument ima 9 stavki i mjeri organizacijsku identifikaciju, uključenost i lojalnost zaposlenih.

Želeći utvrditi pojedinačne uticaje svake stavke zasebno, kao i njihovu međusobnu korelaciju s namjerom dobijanja preciznih rezultata o relacijama dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti, u rezultatima istraživanja je prikazan upravo ovaj oblik i srodne stavke nisu grupisane u dimenzije kako se to inače radi prilikom istraživanja u kojima se koriste navedeni instrumenti.

2.1 2.1. Metod i način rada

Istraživanje je sprovedeno u 103 preduzeća iz privatnog i državnog sektora na području Bosne i Hercegovine, tokom 2015. godine. Istraživanje je obuhvatilo 334 zaposlena imenadžera srednjeg nivoa koji su u direktnoj vezi sa realizacijom različitih poslovnih procesa. Uzorak je reprezentativan i biran je tako što su zastupljene državne i privatne kompanije bez obzira na sektor poslovanja, ali sa 50 i više zaposlenih.

Istraživanju je prethodilo uvodno obrazloženje o svrsi i značaju istraživanja. Za sprovođenje istraživanja korišten je metod naučnog istraživanja, tehnike ankete i intervuisanja, te instrument u vidu upitnika. Anketa je anonimna, a upitnik se, pored opštih podataka (spol, starosna dob, školska spremna, oblast obrazovanja, nacionalno porijeklo organizacije i vlasnička struktura), sastojao od 19 pitanja, koja su obuhvatila široko područje stresa, organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti.

3 Rezultati istraživanja

Istraživanje je sprovedeno na uzorku N=334 ispitanika. 184 (55,10%) su bili muškarci a 150 (44,90%) žene. Prema starosnoj dobi ispitanici su podijeljeni u tri starosne grupe: mladi ispitanici (do 35 godina starosti) kojih je bilo 127 (38,02%), ispitanici srednje starosne dobi (35 do 50 godina) kojih je bilo 124 (37,13%), ispitanici veće starosne dobi (preko 50 godina) kojih je bilo 83 (24,85%). Školska spremna ispitanika je različita, ali većina je menadžera sa visokom stručnom spremom, univerzitetsko obrazovanje prvog ciklusa. Sa srednjom školom su bila 44 ispitanika (13,17%), sa višom školom 55 (16,47%), sa visokom školom (univerzitetsko obrazovanje prvog ciklusa) 198 (59,28%), magistara (univerzitetsko obrazovanje drugog ciklusa 24 (7,19%), i 13 (3,89%) doktora nauka. Kada je u pitanju oblast obrazovanja, 97 (29,04%) ispitanika se školovalo u oblasti prirodnih nauka, 144 (43,11%) u oblasti društvenih nauka, a 93 (27,85%) u nekim drugim oblastima obrazovanja. Struktura

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anal poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

organizacija u kojima su ispitanici angažovani je također različita. Od 103 obuhvaćene organizacije, 86 (83,50%) organizacija ima bosanskohercegovačko nacionalno porijeklo, 17 (16,50%) ima drugo (uglavnom EU porijeklo). 48 (46,60%) organizacija ima privatnu vlasničku strukturu, a 55 (53,40%) ima državnu vlasničku strukturu. 296 (88,62%) ispitanika je zaposleno u organizacijama bosanskohercegovačkog nacionalnog porijekla, 38 (11,38%) u organizacijama evropskog (EU) nacionalnog porijekla. 185 (55,39%) ispitanika je zaposleno u organizacijama iz državnog sektora, a 149 (44,61%) u organizacijama iz privatnog sektora.

Deskriptivna statistika za dimenzije organizacijske komunikacije i dimenzije organizacijske posvećenosti, prikazana je u tabeli 1. U istoj tabeli su, između ostalog, dati nazivi dimenzija i kratko ime za svaku dimenziju (stavku), srednja vrijednost stavke i standardna devijacija. Nezavisna varijabla, odnosno dimenzije zadovoljstva komunikacijom (*communication satisfaction*) u tabeli su prikazane kratkim oznakama od CS1 do CS10 (upitnik od 10 pitanja i ocjene u rasponu od 1 *uopšte se ne slažem* do 10 *potpuno se slažem*).

Zavisna varijabla su dimenzije (stavke), odnosno stepen organizacijske posvećenosti (*organisational commitment*), u tabeli prikazani kratkim oznakama OCM1 do OCM9 (upitnik od 9 pitanja i odgovorima u rasponu od 1 *uopšte se ne slažem* do 7 *potpuno se slažem*).

TABELA 1: DESKRIPTIVNA STATISTIKA

Dimenzije	Kratki naziv	Min.	Max.	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Komunikacija između zaposlenih unutar jednog odjeljenja je precizna i slobodno se odvija.	CS1	1	10	6,6856	2,27929
Informacije u vezi sa zahtjevima posla su precizne i kompletne (radni zadaci su jasno prezentovani).	CS2	1	10	6,6676	2,39626
Pisani izvještaji su jasni i kratki.	CS3	1	10	6,5389	2,43904
Rukovodilac je spremam saslušati zaposlene ako imaju neke primjedbe.	CS4	1	10	7,2814	2,54659
U slučaju hitnosti, neophodne informacije se brzo šire.	CS5	1	10	7,8712	2,11633
Informacije potrebne za posao stižu zaposlenima na vrijeme, bez kašnjenja.	CS6	1	10	6,5359	2,29182
Komunikacija između odjeljenja je aktivna (razmjenjuju se potrebne informacije).	CS7	1	10	6,5568	2,09132
Informacija u vezi sa ciljevima i politikom organizacije su cjelovite i pravovremene.	CS8	1	10	5,9131	2,39774
Konflikti među zaposlenim se rješavaju kroz razmjenu mišljenja.	CS9	1	10	5,4401	2,34059

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Analı poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

Komunikacija u organizaciji djeluje motivišuće na dostizanje ciljeva organizacije.	CS10	1	10	5,3083	2,32704
Stepen ponosa što su zaposleni i rade za svoju organizaciju.	OCM1	1	7	4,6047	1,82560
Stepen želje za rad u svojoj organizaciji zauvijek.	OCM2	1	7	4,2305	2,06591
Stepen želje za isticanjem kako bi pomogli svojoj organizaciji.	OCM3	1	7	5,3562	1,50534
Stepen privrženosti organizaciji (čak ako moja organizacija ne stoji dobro finansijski, ne bih otišao u drugu organizaciju).	OCM4	1	7	3,2874	2,00180
Stepen osjećaja pripadnosti organizaciji (osjećam da sam dio organizacije)	OCM5	1	7	4,4491	1,75755
Stepen davanja svog maksimuma na radnom mjestu (uvijek dajem svoj maksimum na radnom mjestu, ne samo zbog sebe, već i zbog organizacije).	OCM6	1	7	5,4940	1,50223
Stepen privrženosti organizaciji sa aspektima benefita (kada bi mi druga organizacija ponudila više novca, to me ne bi navelo da ozbiljno razmišljam o promjeni posla).	OCM7	1	7	3,4131	2,09316
Stepen uvjerenosti u dobru budućnost svoje organizacije (svom prijatelju bih rado preporučio da se zaposli u moju organizaciju).	OCM8	1	7	4,4221	1,73938
Stepen zadovoljstva ako rad doprinosi dobrobiti organizacije.	OCM9	1	7	5,2724	1,60910

Valid N = 334

U Tabeli 2 prikazani su rezultati korelace analize: korelacija dimenzija organizacijske komunikacije (kao nezavisne varijable), sa dimenzijama organizacijske posvećenosti (kao zavisne varijable). Rezultati se odnose na ukupan uzorak N=334 ispitanika a korištena je Pearsonova korelacija. Statistički značajne korelacije su označene na sljedeći način: *p<0,05, **p<0,01.

TABELA 2: PEARSONOV KOEFICIJENT KORELACIJE DIMENZIJA/STAVKI ZADOVOLJSTVA ORGANIZACIJSKOM KOMUNIKACIJOM (CS) SA DIMENZIJAMA/STAVKAMA ORGANIZACIJSKE POSVEĆENOSTI (OCM)

	OCM1	OCM2	OCM3	OCM4	OCM5	OCM6	OCM7	OCM8	OCM9
CS1	.525**	.436**	.517**	.422**	.564**	.384**	.428**	.518**	.419**
CS2	.584**	.472**	.533**	.506**	.616**	.435**	.468**	.590**	.520**

CS3	.506**	.384**	.474**	.426**	.548**	.354**	.413**	.461**	.427**
CS4	.480**	.339**	.433**	.376**	.535**	.420**	.318**	.462**	.336**
CS5	.316**	.265**	.362**	.319**	.403**	.365**	.278**	.326**	.242**
CS6	.489**	.388**	.423**	.476**	.537**	.436**	.437**	.465**	.372**
CS7	.491**	.364**	.450**	.429**	.514**	.410**	.438**	.472**	.409**
CS8	.520**	.425**	.413**	.452**	.512**	.392**	.487**	.498**	.406**
CS9	.413**	.385**	.368**	.416**	.467**	.285**	.292**	.441**	.247**
CS10	.534**	.452**	.424**	.492**	.543**	.354**	.461**	.533**	.371**

4 Diskusija

Prema dobijenim podacima prikazanim u Tabeli 1, a koji se odnose na dimenzijske organizacijske komunikacije iz upitnika o mjerenu zadovoljstva komunikacijom, vidljivo je da najveću aritmetičku sredinu ima stavka CS5 (u slučaju hitnosti neophodne informacije se brzo šire) sa prosjekom 7,8712 što upućuje na zaključak da je brzina protoka informacija u slučaju hitnosti na veoma visokom nivou, odnosno da je interna formalna komunikacija u preduzećima obuhvaćenim ovim istraživanjem, dobra. Kada su u pitanju dimenzijske organizacijske komunikacije, bitno je napomenuti da najnižu aritmetičku sredinu sa prosjekom 5,3083 ima stavka CS10 (komunikacija u organizaciji djeluje motivišuće na dostizanje ciljeva organizacije) što je donekle logično obzirom na činjenicu da se područje u kojem je sprovedeno ovo istraživanje (Bosna i Hercegovina), još uvijek nalazi u procesu tranzicije, odnosno da još uvijek nije u potpunosti zaživio koncept tržišnog poslovanja, kako u državnom tako ni u privatnom sektoru, te menadžeri nemaju razvijen dovoljan nivo znanja i vještina da kroz formalnu i neformalnu komunikaciju sa zaposlenima stvore motivacijski ambijent za postizanje boljih radnih rezultata. Također, interna komunikacija je djelimično opterećena stresom zbog različitih indikatora, zbog čega i ne može biti potpuno motivirajuća.

Kada su u pitanju dimenzijske organizacijske posvećenosti, vidljivo je da je aritmetička sredina dimenzijske organizacijske posvećenosti dosta visoka i uravnovežena što upućuje na zaključak da je organizacijska posvećenost na relativno visokom nivou. Najveću aritmetičku sredinu ima stavka OCM6 (stepen davanja svog maksimuma na radnom mjestu) sa prosječnom aritmetičkom sredinom 5,4940, a najmanju stavka OCM4 (stepen privrženosti organizaciji čak i ako organizacija ne bi stajala dobro finansijski), sa prosječnom aritmetičkom sredinom 3,2874.

Tabela 2 pokazuje da postoje statistički značajne korelacije dimenzijske organizacijske komunikacije i dimenzijske organizacijske posvećenosti, čime je potvrđena postavljena hipoteza da se ove dimenzijske nalaze u statistički značajnoj stvarnoj povezanosti (040-0,70). Dakle, iz dobijenih rezultata prikazanih u Tabeli 2, može se konstatovati da postoji pozitivna korelacija koja podrazumijeva linearni rast i

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Anal poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

zavisne i nezavisne varijable, a koja je statistički značajna na nivou $**p<0,01$ između dimenzija zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i dimenzija organizacijske posvećenosti, naročito između: a) stavke CS2 (informacije u vezi sa zahtjevima posla su precizne i kompletne, odnosno radni zadaci su jasno prezentovani) i stavke OCM1 (stepen ponosa zbog zaposlenosti u svojoj organizaciji); b) između stavke CS2 (informacije u vezi sa zahtjevima posla su precizne i kompletne, radni zadaci su jasno prezentovani) i OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji); c) između CS3 (pisani izvještaji su jasni i kratki) i OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji); između CS4 (rukovodilac je spreman saslušati zaposlene ako imaju neke primjedbe) i OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji); i d) između CS6 (informacije potrebne za posao stižu zaposlenima navrijeme, bez kašnjenja) i stavke OCM5 (stepen osjećaja pripadnosti organizaciji). U svakom slučaju, stepen korelacije je relativno visok između svih dimenzija zadovoljstva organizacijskom komunikacijom i dimenzija organizacijske posvećenosti, što upućuje na zaključak da menadžeri u organizacijama koje su bile obuhvaćene ovim istraživanjem, uspješno osmišljavaju i realizuju svoje metodologije upravljanja stresom, što onda rezultira činjenicom da organizacijska komunikacija nije previše opterećena stresom, odnosno da je organizacijska posvećenost zaposlenih na relativno visokom nivou.

Generalno posmatrano, na osnovu prethodno navedenih konstatacija zasnovanih na statistički utvrđenim korelacijama, može se konstatovati da se dimenzije zadovoljstva komunikacijom nalaze u uzročno-posljedičnoj vezi sa dimenzijama organizacijske posvećenosti, ta da ove dimenzije zajedno imaju snažan uticaj za razvoj i rast svih drugih organizacijskih performansi bitnih za postizanje bolje konkurenčke prednosti i tržišne pozicije. Dakle, ove dimenzije značajno utiču na individualne i organizacijske performanse, na efektivnost poslovnih procesa, a time i na ukupnu tržišnu poziciju kompanije.

Također, može se konstatovati da postoji značajno pozitivan efekat upravljanja stresom zaposlenih na relacije dimenzija zadovoljstva organizacijskom komunikacijom sa dimenzijama organizacijske posvećenosti, odnosno da upravljanje stresom doprinosi postojanju značajne statističke korelacije između ovih dimenzija.

Sve korelacije su statistički značajne na nivou $**p<0,01$.

5 Zaključak

Unutar svake poslovne organizacije odvijaju se poslovni procesi za čije rezultate su najdirektnije odgovorni menadžeri koji svojim znanjem i vještinama upravljaju i koordiniraju tim procesima, sa osnovnim ciljem da realizuju poslovne planove i zacrtane ciljeve.

U sve dinamičnjem globalnom poslovnom okruženju, menadžeri koji kreiraju dobru strategiju upravljanja stresom zaposlenih, kvalitetnu organizacijsku komunikaciju i visok stepen organizacijske posvećenosti, predstavljaju sve važniji resurs organizacije, obzirom na činjenicu da je dobra komunikacija ključni menadžerski proces, a da visok nivo organizacijske posvećenosti u pravilu rezultira visokom efektivnošću i efikasnošću zaposlenih.

Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Analji poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25

Dakle, upravljanje stresom i kvalitetno menadžersko komuniciranje imaju direktni uticaj na organizacijsku posvećenost, zbog čega ovedimenzije postaju ključna pitanja savremene organizacije.

Istraživanje je potvrdilo hipotezu da adekvatno upravljanje stresom zaposlenih pozitivno utiče na relaciju dimenzija organizacijske komunikacije i organizacijske posvećenosti koje su istovremeno u statistički značajnoj korelaciji preduzećima koja su bila obuhvaćena ovim istraživanjem, odnosno da se navedene dimenzije nalaze u uzročno-posljeđičnoj vezi i tako zajedno imaju snažan uticaj za dalji razvoj svih organizacijskih performansi, a prije svega onih ključnih, ekonomskih.

6 Popis literature

- Akkirman, A. D. & Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24(5), 397–409.
- Allen, N. & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuos and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.
- Andersen T. J. & Segars A. H. (2001). The impact of IT on decision structure and firm performance: evidence from the textile and apparel industry. *Information & Management*, 39(2), 85–100.
- Balestracci, D. (2003). Be a Change Agent. *Quality Progress*, 36(11), 38–45.
- Bodzinski, J. D., Scherer, R. F. & Gover, K. A. (1989). Workplace Stress. *Personnel Administrator*, 34, 76–80.
- Carriere, J. & Bourque, C. (2009). The effects of organizational communication on job satisfaction and organizational commitment in a land ambulance service and the mediating role of communication satisfaction. *Career Development International*, 14(1), 29–49.
- Cook, J. & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organisational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53, 39–52.
- Davis, R. V. (1992). Job satisfaction. In: L. K. Jones (Ed.), *Encyclopaedia of career change and work issues* (pp. 142–143). Phoenix: The Oryx press.
- Downs, C.W. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *The Journal of Business Communication*, 14(3), 63–73.
- Garcia-Morales, V. J., Matias-Reche, F. & Verdu-Jover, A. J. (2011). Influence of Internal Communication on Technological Proactivity, Organizational Learning, and Organizational Innovation in the Pharmaceutical Sector. *Journal of Communication*, 61, 150–177.
- Gray, J. & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction. *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425–448.
- Grinberg, J. & Baron, R. (1998). *Ponašanje ljudi u organizacijama*. Beograd: Želnid.
- Kanter, R. M. (1989). The New Managerial Work. *Harvard Business Review*, 89(6), 85–92.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Pace, R. W. & Faules D. F. (1994). *Organizational Communication*, 3rd ed. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Redding, W. C. (1972). *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. New York: Industrial Communication Council.
- Robins, S. & Coulter, M. (2005). *Menadžment*. Beograd: Data Status.

- Strukan, S. (2016). Upravljanje stresom u kontekstu rečacije dimenzija organizacijske komunikacije o organizacijske posvećenosti. *Analji poslovne ekonomije*, br. 14, str. 11–25
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38(2), 294–302.
- Sousa-Poza, A. (2000). Well-being at work: a cross-sectional study of the levels and determinants of job satisfaction. *Journal of Socio-Economics*, 29, 517–538.
- Tkalac-Verčić, A., Verčić, D. & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223–230.
- Yates K. (2006). Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. *Journal of Organizational excellence*, 25(3), 71–79.
- Zimmerman, J. H. (1995). The Principles of managing Change. *HR Focus*, 72(2), 15–16.
- Zwijze-Koning, K. & De Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261–282.

PRISTUP TEORETIČARA ISLAMSKE EKONOMIJE EKONOMSKOM RAZVOJU

ACCESS THEORETICIANS OF ISLAMIC ECONOMY TO ECONOMIC DEVELOPMENT

Nemanja Budimir

Agencija za knjigovodstvene poslove "Budimir", Banja Luka³

Sažetak

Islamske zemlje suočene su sa problemima ekonomskog razvoja. Razumljivi su naporci koje naučnici iz tih zemalja ulažu u pravcu iznalaženja adekvatnog rešenja problema razvoja i njegovog finansiranja. Pored onih koji rešenje pokušavaju naći u dostignućima konvencionalne ekonomske nauke, poslednjih godina raste i broj onih koji svoja naučna istraživanja realizuju u oblasti Islamske ekonomije razvijajući specifičan Islamski ekonomski koncept. Njihov cilj je kreiranje konzistentnog pristupa koji će pomoći Islamskim zemljama u definisanju vlastite razvojne strategije zasnovane na osnovnim principima Islam-a. Na razvoj gledaju kao na multidimenzionalni proces simultanog razvoja materijalnih, moralnih i duhovnih vrednosti čoveka u vremenskom totalitetu. Naglašavaju značaj principa pravedne raspodele kao osnovnog postulata koji doprinosi stabilnom i uravnoteženom ekonomskom i socijalnom razvoju svih članovazajednice i društva u celini. Islam u prvi plan stavlja preduzetništvo i motivaciju za ostvarenje profita jer temeljni postulat je da deveta desetina sredstava za život leži u poslovanju. Ono što zbunjuje mnoge autore je Božiji zahtev (postizanje božijeg zadovoljstva), a to je pošteno sticanje profita i pravedna raspodela. Takođe, Islamski pristup ekonomskom razvoju ima sve veći uticaj na definisanje razvojnih strategija Islamskih zemalja. Njihovim istraživanjem stvara se prilika da se moralne i etičke vrednosti Islam-a stave u funkciju ekonomskog razvoja.

Ključne reči: Ekonomski razvoj, Islamska ekonomija, Islamski ekonomski koncept

³ E-mail: budimir.nemanja@yahoo.com ili nemanja@winecon.se, Telefon: +38765780224 ili +46739079397

Summary

Islamic countries are facing serious problems related to economic development. In that light, struggle of scientist in Islamic countries to find adequate solution to the developmental problem and problem of financing development is understandable. Apart from those who are trying to find solution in scope of conventional economics science achievements, there is an increasing number of economists whose research is related to Islamic economics in order to develop specific Islamic economic concept. Their goal is to create a consistent approach that will support Islamic countries in defining their own development strategy based on general principles of Islam. They observe development as a multidimensional process of simultaneous development of material, moral spiritual and human values in totality of time. They are emphasizing significance of the just distribution principle as a primary postulate that contributes to stable and balanced economic and social development of all members of community and society in general. Islam foregrounds entrepreneurship and motivation to achieve profit as the fundamental approach is that nine-tenths of livelihood lies in the business. What confuses many authors God's request (to achieve the pleasure of God), and it is fair to make profit and fair distribution. The Islamic approach to the economic development gains more and more significant impact on defining the development strategies of Islamic countries. Such researches create the opportunity to incorporate moral and ethical values of Islam in the economic development.

Keywords: Economic development, Islamic economy, Islamic economic concept

1 Uvod

Prema Islamskim teoretičarima osnovni zadatak svake teorije razvoja jeste da se objasni i ispita sama suština procesa razvoja, ali i faktori koji su odgovorni za to, da identificuje i analizira osnovne prepreke razvoja u dатој situaciji, ali i da pokuša odrediti najprihvatljiviji i najefikasniji način, te sredstvo uz pomoć koga bi se izvršilo otklanjanje tih prepreka i ostvarivanje različitih dimenzija razvoja.

Teoretičari koji se bave Islamskom ekonomijom svoju pažnju prvenstveno usmeravaju ka pronaalaženju adekvatne strategije razvoja grupe nedovoljno razvijenih ili nerazvijenih Islamskih zemalja. U grupu ovih zemalja ubrajaju se sve zemlje koje se nalaze u donjem delu ili pri dnu svetske razvojne lestvice (Ahmad, 1980).

2 Definisanje ekonomskog razvoja

Prema Islamu ekonomski razvoj predstavlja uravnoveženo i stalno unapređenje materijalnog i nematerijalnog blagostanja čoveka i razvoj kao multidimenzionalni proces koji uključuje unapređenje ljutskog blagostanja kroz napredak, reorganizaciju i reorientaciju celokupnog ekonomskog i socijalnog sistema poštujući pri tome sva pravila i vrednosti Islama.

Sa druge strane islamski teoretičar Mannan definiše islamski ekonomski razvoj kao uravnoveženo i održivo poboljšanje blagostanja čoveka u njegovoj sveukupnosti

u vremenu (Mannan, 1990). Islamski koncept obuhvata ukupan razvoj čoveka izbalansiran između njegove materijalne, morlance i duhovne dimenzije u periodu u kome čovekov život predstavlja samo jednu njegovu prolaznu i manje značajnu fazu.

Takođe, možese zaključiti da Islam ekonomski rast tretira kao aspekt celokupnog ljudskog razvoja, koji obuhvata duhovni i materijalni, pojedinačne i društvene, političke i ekonomske, civilizacijske i kulturne aspekte. Svaki od ovih aspekata je komplementaran sa drugim. Upravo u ovakvom prikazu odnosa maksimalna proizvodnja prestaje da bude sama sebi cilj i kao takva ona se podređuje višim i plemenitijim idealima sveukupnog razvoja (Abdul, 1996).

3 Filozofija ekonomskog razvoja u islamu

Kuran i Sunet postavljaju osnovni postulat posolvanjai ponašanja u društвima gde se posluje u skladu sa islamskom tradicijom. On nastoji da bude orginalan i kreativan u funkciji rešavanja aktuelne, ali i teške socio-ekonomske situacije u kojoj se nalaze Islamske zemlje. Islam problem ekonomskog razvoja vidi kao deo šireg problema ljudskog razvoja. Upravo to predstavlja razlog zašto se ekonomski razvoj ne posmatra odvojeno od razvoja čoveka u svim njegovim aspektima (socijalnim, materijalnim, ekonomskim i moralnim). Prema islamskom teoretičaru Ahmad Khurshidu osnovnu filozofsku podlogu Islamskom pristupu razvoju, čine četiri osnovna elementa,a to su (Ahmad, 1994):

- Rububijjet (Rububiyyah – Božanski raspored dobara, hrane i upravljanje stvarima prema njihovom savršenstvu). Ovo predstavlja jedan od osnovnih zakona uz pomoć kojih se potvrđuje Božansko poreklo resursa na Zemlji uz obavezu njihove uzajamne ravnomerne raspodele.
- Tehvid (tahwid – Bog je jedan i jedinstven). On predstavlja osnovno pravilo u odnosima Boga i čoveka i u odnosima među ljudima. Uz pomoć njega odbacuje se pokornost i poniznost čoveka prema drugim ljudima i potvrđuje potpuna pokornost čoveka Bogu kao jedinom iapsolutnom vladaru sveta.
- Hilafet (Khilifah – predstavlja ulogu čoveka kao Božijeg namesnika (halife) na Zemlji). Uz pomoć njega definiše se čovekov status, uloga i odgovornost. Prema ovome principu vrši se uređivanje jedinstvenog Islamskog koncepta čovekovog poverenja, morala,politike, ekonomije i principa društvene organizacije.
- Tezkije (tazkiyah – samopročišćenje i rast). Predstavlja čišćenje pojedinca od sklonosti prema zadovoljstvima, bogatstvu, moći, slavi i svim drugim čulnim zadovoljstvima. Princip tezkije predstavlja osnovu iz koje je nastao ukupan Islamski koncept razvoja. Uz pomoć njega čovek možeda se osloboodi svog unutrašnjeg pritiskai da dosegne visok nivo slobode i emancipacije. Kao njegov rezultat nastaje falah koji predstavlja duhovni i materijalni napredak na ovom i budućem svetu.

Upravo te moralne, etičke, kulturne i duhovne vrednosti koje se uvode kao ključni parametar u Islamski model planiranja razvoja predstavlja osnovnu razliku u odnosu

na zapadni pristup. Potretno je naglasiti da se pored optimalnog, posebno naglašava i dimenzija pravednog korištenja raspoloživih razvojnih resursa.

Prema Sadequ čovekov život sastoji se iz dva dela: 1) zemaljskog (od rođenja do smrti) koji je privremen i 2) budućeg života (života koji počinje nakon smrti) koji je večan i stalni (Ahmad, 1991). Može se zaključiti da Islam ustvari želi da potpunosti osigura čovekovo blagostanje u oba ova perioda. Na osnovu navedenog može se izvesti sledeća funkcija:

$$W = f_1(W_t, W_p),$$

gde je W : ljudsko blagostanje, W_t : funkcija blagostanja u privremenom periodu života i W_p : funkcija blagostanja u stalnom periodu života.

Takođe, W_t i W_p predstavljaju ponovne funkcije grupe posebnih varijabli koje određuju blagostanje u privremenom i trajnom periodu života gde su:

$$\left. \begin{array}{l} W_t = f_2(X_t, D) \\ \text{sa } f_t, f_p \text{ i } f_d > 0 \\ W_p = f_3(X_p, D) \end{array} \right\}$$

Dakle, prema ovoj funkciji D predstavlja stepen ekonomskog razvoja, X_t i X_p predstavljaju varijable koje nisu povezane sa ekonomskim razvojem, ali koje su odgovorne za blagostanje u privremenom i stalnom periodu života. Takođe, pojedine varijable X_t podrazumevaju osećaj zadovoljstva koji je izведен iz dostignutog stepena humanosti, samilosti u odnosima prema ljudima, mir i harmoniju prema okolini i slično. Sa druge strane X_p zavisi od propisanog ibadeta, služenja humanosti i ljubavi. Sadeq svoju pažnju koncentriše na stepen ekonomskog razvoja (D), a koji se pojavljuje u obadvije funkcije blagostanja i koji ima važnu ulogu u ispunjavanju blagostanja u oba dela ljudskog života (Ahmad, 1991). Ukoliko se posmatraju pojedinačno W_p i W_t , nijedna od njih pojedinačno ne može da doprinese ostvarenju ukupnog ljudskog blagostanja W . Rast W_t može ujedno da utiče i na smanjenje W_p i obrnuto. Upravo iz tog razloga svaki pojedinac odlučuje o prihvatljivosti kombinacije W_t i W_p uz *vaganje* argumenata u funkciji ostvarenja cilja. U tom smislu W_p ne može samo maksimizirati W ukoliko je npr. $W_t=0$ ili je negativno. Pojedini koji imaju preferencije prema W_p očekuju maksimizaciju W , uz održavanje minimalne vrednosti W_t . Sa druge strane postoje i oni koji će željeti da ostvare W uz minimiziranje nivoa W_p .

Može se zaključiti da prema učenju Islamske ekonomije blagostanje u zemaljskom životu ne može biti jedini cilj ekonomskog razvoja.

Poštujuci definiciju i osnovne premise ekonomskog razvoja u Islamu, može se zaključiti da se indeks ekonomskog razvoja sastoji od tri osnovna elementa, a to su: ekonomski rast, pravedna distribucija prihoda i bogatstva, zdravo i prikladno socijalno okruženje u okviru Islamskih normi i vrednosti. Visok ekonomski rast i prihvatljivo visok nivo prihoda važan je za obezbeđenje hrane, stanovanje, odeću, obrazovanje, medicinsku zaštitu, ali ujedno i za osnovni i udoban život čoveka. Međutim, to nije dovoljno da bi se osigurale osnovne potrebe i udobnost za celu

populaciju. Ukoliko se prihod raspodeljuje nepravedno u okviru populacije, u tom slučaju samo će manjina uživati u rezultatima rasta i razvoja, dok će ostali patiti (Ahmad, 1991). To je upravo ono što Islam ne želi i zbog čega zahteva pravednu raspodelu. Zahvaljujući tome ovaj indeks može se izraziti kao pozitivna funkcija rasta (G), pravednosti (E) i Islamskih vrednosti (V), a to se prikazuje na sledeći način:

$$D = f_4(G, E, V), \text{ gde je } fg, fe \text{ i } fv > 0.$$

Proces izračunavanja indeksa ekonomskog razvoja koji je prihvatljiv sa aspekta Islama, je težak, ako ne i nemoguć (u dosadašnjoj literaturi i studijama nije objašnjeno na koji način se izračunavaju pojedini elementi niti njihovi ponderi). Pored određenih primedbi na njegovu realnost i upotrebljivost u velikoj meri istraživanja primenjuje se indeks humanog razvoja (HDI – Human Development Index). On se primenjuje kao pokazatelj koji se po jedinstvenoj i usaglašenoj metodologiji UNDP-a, računa za veliki broj zemalja u svetu i kao takav danas predstavlja prilično objektivan kriterij ocene dostignutog nivoa ekonomskog razvoja (Ahmad, 2000).

Potrebno je naglasiti da svi oni koji se bave islamskom ekonomijom nastoje da u učenjima Islama, u Islamskim obavezama, naredbama i propisima nađu najefikasniji način uz pomoć koga bi motivisali i animirali najšire mase, a sve to kako bi realizovali razvojne ciljeve. Proizvodnja i raspodela posmatraju se kao deo jedinstvenog procesa koji treba da bude koordinisan s tim da povećanje proizvodnje korisnih proizvoda predstavlja prvi korak u tom procesu, a nakon toga potrebno je izvršiti raspodelu.

3.1 Princip pravedne raspodele

Princip sa kojim se slažu svi teoretičari Islamske ekonomije jeste da Islam postiče razvoj sa socijalnom pravdom. Osnovni podsticaj ekonomskog razvoja nije u spajanju razvoja i socijalne pravde preko raspodele, nego je u samoj raspodeli kao osnovi alokacije svih resursa, tačnije postavljanju prioriteta u proizvodnji roba i pružanju usluga. Upravo ovo smatra se izuzetno važnim za razumevanje Islamskog koncepta razvoja (Ahmad, 1991).

U uslovima pravedne raspodele svi članovi društva biće u mogućnosti da zadovolje svoje osnovne životne potrebe. U suprotnom, manji deo stanovništva koncentrisaće veći deo bogatstva u svojim rukama, a sa druge strane veći deo stanovništva će živeti u materijalnoj bedi bez mogućnosti da zadovolji i osnovne potrebe. Upravo taj odnos imaće negativan uticaj na dalji razvoj jer će delovati destimulativno na većinu stanovništva koja u uslovima siromaštva ne nalazi dovoljno motivacije za svoj aktivniji odnos prema radu, vlastitom i ukupnom društvenom razvoju. Sa druge strane, pravedna raspodela može da bude uočena kao snažan moralni stimulans za povećanje produktivnosti rada i pozitivne društvene promene. Ovim je jasna međuzavisnost između razvoja i raspodele, ali i nastojanje da se u modeliranju razvoja jedinstveno posmatraju i analiziraju.

Osnova ovoga pristupa je potreba Islamske države da na makro nivou preduzima reforme koje će kao rezultat dati materijalno blagostanje, uz istovremenu promociju

altruističkog ponašanja članova zajednice. Samo altruističko ponašanje manifestovaće se kroz razvijanje svesti stanovništva o značaju i potrebi različitih obaveznih ili neobaveznih davanja kao što su zekat, sadaka, vakufi i slično, ali i osnivanje ili unapređenje rada različitih socijalnih i dobrotovornih institucija. Upravo one će na principima pravednosti prikupljati i distribuirati sredstva koja su prikupljena na taj način. Pomoću ovog pristupa nastoji se ukazati na značaj eliminacije svih oblika kamate iz ekonomskog života, ali i uvođenja alternativnog pristupa razvijenog u razičitim modelima učešća u raspodeli dobiti ili gubitka.

Proučavajući Kuran i Sunnet može se zaključiti da se u Islamu najviši prioritet daje poštenoj i pravednoj raspodeli dohotka i bogatstva zajednice. Možda je objašnjenje za ovako veliku zainteresovanost za pravičnu raspodelu u verovanju da snaga Islamskog društva leži u podizanju životnog standarda siromašnih i ugroženih na jedan pristojan nivo, ali i u širokoj raspodeli materijalnih blagodeti života. Zahvaljujući tome najveći prioritet daje se investiranju u onaj deo stanovništva kome su uskraćena i najpotrebnija sredstva za život (Sadeq, 1996).

3.2 Skala potreba u Islamu

Još na samome početku razvoja Islamske ekonomije bilo je prisutno pitanje definisanja osnovnih potreba koje čovek ima. Tako da islamski teoretičar Ibn Hazm definiše četiri oblika potreba koje predstavljaju suštinske elemente osnovnog životnog standarda ljudi, a to su: piće, hrana, stan i odeća (Sadeq & Ghazali, 1996). On smatra da odgovornost za obezbeđenje svih ovih potreba treba da snosi država. Nemogućnost da se zadovolje ove potrebe predstavlja osnovni indikator postojanja siromaštva.

Kada se govori o Islamskoj državi blagostanja ona treba da zadovolji osnovne potrebe čoveka, kao što su: a) obrazovanje i obuka; b) odgovarajući posao; c) odgovarajuća hrana i odeća; d) udobno stanovanje; e) zdravo okruženje u kombinaciji sa odgovarajućom medicinskom zaštitom; ali i f) odgovarajuće transportne mogućnosti (Sadeq & Ghazali, 1996). Na osnovu ovoga može se izvesti skala potreba prema hijerarhiji: 1) fiziološke potrebe (ekonomske potrebe: hrana, odeća i obuća, stanovanje); 2) socijalne potrebe (osećaj važnosti ili značaja, društvenih kontakata, potrebe za poštovanjem i potrebe da se bude poštovan); i 3) moralne i duhovne potrebe (potreba da se podržava pravda i istina, te dosprije moralno i religiozno savršenstvo).

Posebna pažnja u Islamu usmerena je ka zadovoljavanju duhovnih potreba. Moralno i religiozno savršenstvo podrazumeva nastojanje da se dosegne uzor vere i učenja i da se to isto primeni u sadašnjim uslovima života. Duhovni razvoj treba da bude istovremen sa razvojem materijalnih vrednosti društva, pa i na način da je u njih integriran (Ahmad, 1980).

4 Ciljevi razvoja u Islamu

Pitanje koje se često postavlja prilikom koncipiranja razvojnih modela jeste definisanje razvojnih ciljeva. Koje ciljeve društvo nastoji razvojem ostvariti i koji je njihov prioritet? Posle toga, na red dolaze pitanja koja se tiču metode mobilizacije

neophodnih resursa za razvoj na način da se isti ne posmatra odvojeno od sistema i principa pravedne raspodele.

U ovome smislu teoretičari Islamske ekonomije nemaju namjeru da odbace različite pristupe strategijama razvoja pojedinih Islamskih zemaljauskladu sa njihovim objektivnim uslovima i potrebama, niti da se obeshrabri mogućnost pojave različitih pristupa i modela razvoja pojedinih zemalja, nego se nastoji ukazati na minimalni zajednički skup elemenata koje je neophodno poštovati prilikom definisanja njihove razvojne strategije u okviru Islama. Islamski pristup zasnovan je na dve osnovne pretpostavke: prva je ona kojom se nastoji uspostaviti ekonomski razvoj u okvirima vrednosnog obrasca koji je sadržan u Kurantu i Sunnetu, dok je druga ona kojom se nastoji izbeći oponašanje kapitalističkog i socialističkog modela razvoja (Mannan, 1989).

Kao što je prethodno naglašeno, polazni osnov ili osnovni cilj razvoja u Islamu je uvećanje Božijeg zadovoljstva. Ono će biti uvećano ukoliko se ljudi budu pridržavali onoga što im je propisano i ukoliko se budu pridržavali šerijata.

Kada se govori o ekonomskom razvoju Islamskih država Ahmad Kurshid definiše šest osnovnih ciljeva (Ahmad, 1980):

- Razvoj ljudskih resursa – od razvoja karaktera, obrazovanja i unapređenja proizvodnih veština, unapređenja znanja i istraživanja, do razvoja mehanizma odgovornog i kreativnog učešća običnog čoveka u ključnim razvojnim aktivnostima. Upravo ovo predstavlja jedan od osnovnih ciljeva u izgradnji odnosa baziranih na saradnji, raspodeli i zajedničkom učešću.
- Razvoj korisne proizvodnje – sredstva i pažnja usmeravaju se ka razvoju proizvodnje koja će biti korisna za čoveka, a koja nije zabranjena šerijatom.
- Unapređenje uslova života – pod ovim podrazumeva se unapređenje realnog životnog standarda svih ljudi, a sve sa ciljem postizanja njihovog moralnog, ekonomskog i socijalnog blagostanja.
- Uravnotežen razvoj – uravnoteženje i harmonizacija razvoja svih delova zemlje i različitih sektora privrede i segmenta društva. Decentralizacija privrede sa ravnomernim razvojem svih njenih delova i sektora.
- Nova tehnologija – razvoj domaće tehnologije u skladu sa uslovima, potrebama i težnjama Islamskih zemalja.
- Smanjenje zavisnosti od vanjskih i širokih integracija u okviru Islamskog sveta – ogromna zavisnost od neislamskog sveta u mnogim bitnim stvarima trebalo bi da je zamjenjena konceptom državne ekonomske nezavisnosti. Naglašava se potreba međusobne šire saradnje i čvršćeg povezivanja između Islamskih zemalja.

Sa druge strane kada se govori o osnovnim funkcijama Islamske države blagostanja navode se sledeći razvojni ciljevi kojima ona treba da teži: osiguranje stabilnosti realne vrednosti novca, iskorenjivanje siromaštva i stvaranje uslova za punu zaposlenost i visoku stopu rasta, osiguranje socijalne i ekonomske pravde, vladavina zakona i reda, obezbeđenje socijalne sigurnosti i podsticaj pravednoj raspodeli dohotka i bogatstva, harmonizacija međunarodnih odnosa i osiguranje nacionalne odbrane.

Za razliku od klasičnog ili konvencionalnog pristupa razvoju, pristup Islamske ekonomiske teorije uključuje, pored materijalnog blagostanja pojedinca, vidljivog socijalnog napretka i odgovarajuću duhovnu satisfakciju. Naglasak se stavlja na izbalansiranost razvoja čovekovih materijalnih, moralnih i duhovnih vrednosti. Ova tri osnovna elementa predstavljaju nedeljivu celinu i samo zajedno mogu doprineti ostvarenju razvojnih ciljeva.

5 Faktori razvoja

Prema vodećim teoretičarima Islamske ekonomije investicija u čoveka, tačnije u njegovo obrazovanje, zdravstvo i slično, predstavlja strateški faktor ekonomskog razvoja društva. Ovakav pristup baca novo svetlo na jedan, pomalo, izgubljen aspekt, a to je ljudski kapital. Takav socio-ekonomski pristup faktorima razvoja vraća čoveka kao *aktivnog činioca promena* u okvir iz kojeg je gotovo bio izgubljen. Razlikuje se pet osnovnih elemenata Islamskog koncepta razvoja: 1) uključivanje moralnog, duhovnog i materijalnog aspekta; 2) stavljanje čoveka u fokus razvojnih npora i srce razvojnog procesa; 3) posmatranje ekonomskog razvoja kao multidisciplinarnе aktivnosti; 4) poštovanje saznanja da ekonomski razvoj obuhvata brojne promene (kvantitativne i kvalitativne); i 5) uključivanje osnovnih principa društvenog života i odnosa u društvu od kojih se posebno potenciraju dva: optimalno korištenje resursa i njihova pravna i pravedna upotreba, korištenje i raspodela (Ahmad, 1980).

Sa druge strane islamski teoretičar Kafh ukazuje da najvažnije ekonomske funkcije Islamske države zavise od tri faktora: 1) raspoloživih prirodnih resursa; 2) nivoa tehnološkog razvoja; i 3) veličine finansijskih resursa (Gulaid & Abdullah, 1995).

Sa druge strane, postoje i oni teoretičari koji značaj daju planiranju prilikom ekonomskog razvoja Islamskih zemalja. Samim tim *socijalizacija viška vrednosti* posmatra se kao krucijalni doprinos razvoju koji se može realizovati samo u okviru Islam-a. Tako da islamski teoretičar Ahmad pokušava da primeni metodologiju Decision Making Approach i ukazuje na različite strukturalne karakteristike u Islamskoj ekonomiji. Sa druge strane, Ghazali istražuje ulogu razvoja i mobilizacije ljudskih resursa kao značajnog faktora ukupnog razvoja (Sadeq & Ghazali, 1996).

Naime, razlikuje se osam uslova razvojnog procesa. Proces ekonomskog razvoja, može početi kroz: 1) institucionalizaciju obaveznih instrumenata redistribucije sa podsticanjem altruističkog ponašanja; 2) mobilizacijom dobrotvornog i dobrovoljnog sektora; 3) uvođenje uzajamne zavisnosti između različitih ekonomskih činilaca za potsticanje grupnih u odnosu na individualne ideje i shvatana; 4) stvaranje mogućnosti za zapošljavanje uz unapređenje i humanizaciju uslova rada i proizvodnje; 5) stvaranje ekonomskih i socijalnih predpostavki kojima bi se omogućilo svima da pomažu jedni druge u duhu uzajamnosti i humanog procesa raspodele i potrošnje; 6) kontinuirano jačanje npora pojedinaca i zajednice u povećanju njihovog raspoloživog dohotka koji bi se ogledao na smanjenje nivoa siromaštva; 7) stvaranje predpostavki za buduće generacije posebno u smislu ograničenja eksploatacije neobnovljivih resursa; i 8) povećanje nivoa ekonomske saradnje između Islamskih zemalja (Ahmad, 1991).

5.1 Kreiranje prihvatljive razvojne strategije

Kada dođe do toga da država i njena privreda imaju nedostatak strategije, tada one postaju dezorientisane i dolazi do otežavanja položaja svih njenih subjekata. Upravo to je razlog zašto država počinje da liči na *brod koji bez kompasa i mapa nastoji da pluta okeanom nadajući se da će uprkos tome, doći do željenog odredišta*. Ovakva dezorientisanost predstavlja gotovo nerešiv problem kako za preduzetnike tako i za banke koje nastoje da provode određene samostalno-kreirane investicione i razvojne politike. Zbog toga se izrada prihvatljive razvojne strategije namećekao jedan od prioritetnih zadataka.

Za razliku od strategije *imitacije* zapadnog modela razvoja teoretičari Islamske ekonomije ukazuju da osnovne podsticaje razvoju treba tražiti osloncem na vlastite snage primenom koncepta samopouzdanja. Ovaj koncept znači mogućnost i sposobnost zemlje ili grupe zemalja da se suoče sa krizom i nastoje je rešiti primenom sopstvenih snaga. Naravno ovaj koncept ne znači samo dovljnost i autarhičnost. Smatra se da izvor dinamičnog razvoja leži u čoveku i kolektivnoj volji društva. Predlozi za rešenje ovoga problema imaju težište na potrebi promene kod čoveka i duha Islamskog društva. Iako, po serijatu, Islamska država je obavezna da obezbedi i garantuje minimalan nivo životnog standarda za sve, isto tako postoji i obaveza pojedinca da sopstvenim radom nastoji da zaradi sredstva za sebe i svoju porodicu.

Prema pojedinim islamskim teoretičarima razlikuje se deset osnovnih koraka za iniciranje i ubrzanje razvoja od kojih su posebno značajni: a) transformacija individualnog ka masovnom obrazovnom pokretu sa ciljem ostvarenja pune pismenosti; b) jačanje Islamskih država preko snaženja Islamskog pokreta koji će rezultirati narodnim demokratskim Islamskim režimima; c) kreiranje opšte predanosti društvu za razvoj; d) obuzdavanje nepotrebne privatne i javne potrošnje uz garantovanje minimalnog nivoa potrošnje za sve, te fiskalnom disciplinom osiguranje usmeravanja dodatnih prihoda stvorenih na osnovu kapitala; e) regionalno planiranje sa osiguranjem ekonomske kordinacije i regionalnog uravnoteženog razvoja, uz osiguranje vlastite proizvodnje hrane u poljoprivredi i osnovnih proizvodnih dobara; f) smanjivanje zavisnosti od razvijenih zemalja imajući u vidu pomoć zemljama siromašnih naftom od strane naftom bogatih zemalja, kao i unapređenje trgovine između zemalja u regiji; g) reorganizacija finansijskih institucija u pravcu oslobađanja od instrumenata kojim se vrši eksploracija; h) nacionalno planiranje u regionalnom okviru; i) povećanje nivoa saradnje sa svim zemljama u razvoju putem trgovine i pomoći u cilju smanjenja nejednakosti između država; i j) snažno učešće u naporima za osiguranje novog svetskog poretka osiguravajući mir, progres i socijalnu pravdu (Ahmad, 1980).

Prilikom kreiranja razvojne strategije, islamski pristup polazi od sledećih osnovnih predpostavki:

- Socijalne promene ne nastaju kao rezultat istorijske predodređenosti. Postojanje brojnih prepreka i ograničenja predstavljaju životne i istoriske činjenice, ali to neznači da su istorijski predodređene. Promene moraju biti planirane, upravljene i vodene ka postizanju cilja.
- Čovek je aktivni učesnik i činilac promena.

- Promene čine promene okruženja i promene u srcu i duši čoveka- njegovih stavova, motivacije, dela, njegove rešenosti da pokrene sve to u njemu i oko njega u svrhu ostvarenja svojih ciljeva.
- Život je mreža međusobnih veza. Prema tome svaki poremećaj koji je nastao u jednom segmentu prenosi se na druge, time se ukazuje na potrebu uspostavljanja ravnoteže u sistemu.

Prilikom definisanja Islamske strategije razvoja, neophodno je obuhvatiti devet značajnih aspekata koji se objašnjavaju kroz devet osnovnih Islamskih stavova zasnovanih na sledećim pojmovima (Mannan, 1989):

- *Uključivanje ljudi*, odnosno stavljanje čoveka u kontekst razvojnog procesa. Razvojni modeli koji zanemaruje ovaj aspekt rizikuju da dožive neuspeh. Naime, takvu grešku pravile su dekolonizovane Islamske zemlje. One su nastojale primeniti socijalistički ili kapitalistički razvojni model zanemarujući povezanost između materijalnih i duhovnih, tačnije moralnih vrednosti. Islamske zemlje moraju razvijati pro-narodnu razvojnu strategiju, odnosno onu koja će osigurati pravednu raspodelu dohotka. To predstavlja način na koji se Islamske vrednosti mogu integrisati u razvojnu strategiju.
- Efektivne potrebe u procesu planiranja razvoja. Potrebno je napraviti razliku između efektivnih i osnovnih potreba. Takođe lista efektivnih potreba trebalo bi da je zasnovana na Islamskom načinu ili stilu života. Kada se planiranje razvoja vrši poštujući efektivnu tražnju to znači da će proizvodnja biti usmerena ka zadovoljavanju onih segmenata društva koji imaju platežno sposobnu tražnju, što siromašne može dovesti u situaciju da ne mogu zadovoljiti ni osnovne životne potrebe. U praktičnom smislu, to predstavlja zahtev kojim će se u procesu implementacije razvojne politike obeshrabriti raskošan ili razmetljiv način života, smanjiti proizvodnja i potrošnja nesesencijalnih proizvoda, poticati investiranja u poljoprivrednu i razvoj malog biznisa, te vršiti decentralizacija industrijskog razvoja.
- Ruralni razvoj, prema Islamskom konceptu korist od razvoja treba da osete široki slojevi stanovništva. Samim tim Islamske zemlje moraju staviti naglasak na integralni razvoj sela, tačnije područja u kojima živi većina siromašnog stanovništva. Na ovaj način može se zaustaviti snažna migracija ruralnog stanovništva ka urbanim područjima koja postaju pretrpana sa sve većim potrebama za hranom i gradskom infrastrukturom.
- Društvena korist od tehnologije. Interes Islamskih zemalja jeste da podstiču razvoj, transfer i primenu tehnologije u svim segmentima društva. Upravo na taj način može se doprineti efikasnijem korištenju resursa, povećanju nivoa kvaliteta života i zaštiti okoline. Tehnologija treba da bude u funkciji razvoja za dobrobit najširih slojeva stanovništva.
- Razvoj ljutskih resursa. Uz pomoć ovoga naglašava se značaj obrazovanja i školovanja, odnosno investiranje u ljutski kapital i potencijal. Posebno se naglašava potreba unapređenja radnih, poslovnih i stvaralačkih veština, te obrazovanje žena i podizanje niova kvaliteta populacione politike.
- Grupno ponašanje. Naglasak se stavlja na mobilizaciju resursa kroz definisanja područja socijalne pomoći, individualne slobode i grupnog

ponašanja. Poštujući privatnu svojinu, individualnu slobodu i prava, u Islamskom pristupu razvoju prednost se daje grupi, a ne pojedincu. Islamski razvojni koncept treba da održava duh Islamske uzajamnosti i društvene odgovornosti, koji se ostvaruje kroz različite oblike dobrovoljnih i obaveznih davanja.

- Saradnja. Poseban aspekt razvojne strategije mora da bude korištenje nacionalnih resursa imajući u vidu komplementarnost i supstitutabilnost između Islamskih zemalja u regiji. Samim tim su i zahtevi za međusobnom saradnjom koja eventualno može voditi stvaranju Islamskog zajedničko tržišta, Islamske monetarne integracije i drugih oblika saradnje između Islamskih zemalja.
- Među-generacijske obaveze. Pod ovim se podrazumeva razmišljanje i preduzimanje poslovnih i drugih aktivnosti koje služe ne samo sadašnjim nego i budućim generacijama. Tako će se sadašnje investicije ceniti i sa aspekta koristi koje mogu imati za generacije koje dolaze.
- Balans okruženja. Ovaj aspekt naglašava potrebu zaštite biološke raznovrsnosti i očuvanja prirode i prirodnih resursa, tačnije zaštite čovekove sredine.

6 Zaključak

Teoretske osnove Islamske ekonomije izvedene su iz osnovnih postavki Islam-a, a to su tehvid, rububijjet i halifat. Razumevanje, ali i istraživanje Islamske ekonomije nije moguće bez razumevanja šerijata kao pravne osnove njenog nastanka i razvoja. Islamska ekonomска filozofija izvodi se iz životne islamske filozofije koju, pored ostalih čine: Islamski koncept čoveka, naređivanje činjenja dobra i zabranjuje činjenje lošeg, odnos prema vlasništvu i bogatstvu, motivacija, ekonomska nejednakost i pravedna raspodela. Islamska ekonomija zasniva se na osnovnim vrednostima Islam-a, sa posebnim naglaskom na moralnim, duhovnim i etičkim vrednostima i upravo po tome se razlikuje od zapadnog ekonomskog koncepta. Islamska ekonomija, istovremeno nastoji da od konvencionalne prihvati sve što je dobro, a odbaci sve što je štetno. Osnovni filter za to jeste šerijat.

Sa druge strane kao jedan od vodećih problema koji privlači pažnju teoretičarima Islamske ekonomije jeste problem ekonomskog razvoja. Glavni cilj jeste da se izvrši kreiranje konzistentnog pristupa koji će pomoći Islamskim zemljama u definisanju vlastite razvojne strategije zasnovane na osnovnim principima Islam-a.

Problem razvoja predstavlja jedan od najvažnijih sa kojima se Islamske zemlje danas suočavaju. Upravo zbog toga razumljivi su napor teoretičara Islamske ekonomije u pravcu adekvatnog rešavanja ovog problema. Oni su prepoznali uzroke nerazvijenosti i ekonomskog zaostajanja u nizu objektivnih i subjektivnih, ekonomske i ne-ekonomske faktora. Ublažavanjem njihovog negativnog dejstva, delimičnom ili potpunom eliminacijom, stvaraju se preduslovi za brži ekonomski razvoj. Teoretičari Islamske ekonomije gledaju na razvoj kao na multidimenzionalni proces simultanog razvoja materijalnih, moralnih i duhovnih vrednosti čoveka u vremenskom totalitetu. Njihov pristup razvoju temelji se na učenjima Kurana i

Budimir, N. (2016). Pristup teoretičara islamske ekonomije ekonomskom razvoju. *Analisi poslovne ekonomije*, br. 14, str. 26–38

Suneta. Filozofsku osnovu definisanja Islamski prihvatljive razvojne strategije nalaze u Islamskim principima kao što su: tehvid, rububijjet, halifat i takzije. Naglašavaju značaj principa pravedne raspodele kao osnovnog postulata koji doprinosi stabilnom i uravnoteženom ekonomskom i socijalnom razvoju svih članova zajednice i društva u celini.

Kada se govori o faktorima onda se radi o jedinstvu i optimalnoj kombinaciji humanih, kapitalnih i prirodnih resursa. Ono što može da bude zbnujuće je kvalitet faktora jer se pitanju kvaliteta daje podjednaka ili veća važnost u odnosu na kvantitet i zbog toga nije dozvoljena eksploracija prirodnih resursa koji će narušiti životnu sredinu sa dugoročnim negativnim efektima. U pristupu ekonomskom razvoju, pored optimalnog, naglašava se i dimenzija pravednog korištenja raspoloživih razvojnih resursa. Dakle, pristup ekonomskom razvoju teoretičara Islamske ekonomije razlikuje se od konvencionalnog. Islam predstavlja religiju koja ima vlastite poglede na svet sa skupom prepoznatljivih etičkih vrednosti i principa.

Što se tiče globalizacije preovladava stav među Muslimanima da oni ne treba da ostanu van tog procesa. Uz to se ističe i potreba za sagledavanjem negativnih strana globalizacije, ali i preduzimanje mera kojima će se izbeći ili bar ublažiti njen negativan efekat na njihov ekonomski razvoj.

Kada se govori o kreiranju prihvatljive razvojne strategije prisutan je strah Islamskih zemalja od hegemonije Zapadne kulture i civilizacije, ali i širenja pojava koje, u krajnjoj instanci mogu dovesti do *moralne propasti društva*. Sami teoretičari Islamske ekonomije nastoje da koncipiraju pristup kojim se ne prihvata supremacija kapitala nad ostalim faktorima razvoja. Oni težište analize razvojnih faktora nastoje pomeriti ka onima kojima Islamske zemlje objektivno raspolazu kao što su ljutski potencijal i određeni prirodni resursi.

7 Popis literature

- Abdul, H. (1996). *Finansiranje ekonomskog razvoja*. Sarajevo: Rijaset Islamske zajednice u BIH, El-Kalem.
- Ahmad, A. (2000). Economic Development in Islamic Perspective Revisited. *Review of Islamic Economics, Journal of the International Association for Islamic Economics and the Islamic Foundation*, 12, 86–95.
- Ahmad, K. (1980). *Economic Development in an Islamic Framework*. Jeddah, S.A. : International Centre for Research in Islamic Economics King Abdul Aziz University.
- Ahmad, K. (1994). *Islamic Approach to Development*. Islamabad, Pakistan: Institute of Policy Studies.
- Ahmad, K. (1980). *Studies in Islamic Economics*. Jeddah, S. A : International Centre for Research in Islamic Economics King Abdul Aziz University.
- Ahmad, S. (1991). *Dimension of Development in Islam*. Dhaka, Bangladesh: Islamic Economics Research Bureau.
- Gulaid, A., & Abdulah, A. (1995). *Redings in Public Finance in Islam*. Jeddah, S.A.: Islamic Research and Training Institute, Islamic Deveopment Bank.
- Mannan, M. (1990). *Development a System of Financial Instruments*. Jeddah, S.A.: Islamic Development Bank, Islamic Research and Training Institute.
- Mannan, M. (1989). *Economics Development and Social Peace in Islam*. London: Ta-Ha Publisher Ltd.
- Sadeq, A. (1996). *Finansiranje ekonomskog razvoja*. Sarajevo: Rijaset Islamske zajednice u BIH, El-Kalem.
- Sadeq, A. & Ghazali, A. (1996). *Pregled Islamske ekonimske misli*. Sarajevo: Rijaset Islamske zajednice u BIH, El-Kalem.

UTICAJ PRESUDE MUSLIJA PROTIV BOSNE I HERCEGOVINE NA USKLAĐIVANJE PRAVNOG SISTEMA I VLADAVINU PRAVA⁴

IMPACT OF THE JUDGMENT IN THE CASE MUSLIJA V. BOSNIA AND HERZEGOVINA ON THE HARMONIZATION OF THE LEGAL SYSTEM AND RULE OF LAW

Darko Jokić

MUP Republike Srpske i Visoka škola unutrašnjih poslova u Banjoj Luci⁵

Sadržaj

Bosna i Hercegovina je, postavši punopravna članica Savjeta Evrope, preuzeala obavezu ispunjenja obaveza koje nameće proces evropskih integracija, a pod tim se, pored ostalog, podrazumijeva sveobuhvatno prilagođavanje pravnog sistema i dostizanje evropskih standarda. Proces pravne harmonizacije i prihvatanje evropskih standarda implicira opsežne unutrašnje reforme u cilju ostvarenja osnovnih ličnih i demokratskih prava i sloboda izraženih u Evropskoj konvenciji za zaštitu ljudskih prava i osnovnih sloboda, ali i odlukama Evropskog suda za ljudska prava. U ovom radu se daje kraći osvrt na uticaj presude Evropskog suda za ljudska prava u predmetu *Muslija protiv Bosne i Hercegovine* na reformisanje bosanskohercegovačkih prekršajnih zakona i njihove harmonizacije sa krivičnim zakonima. U tom cilju autor ocjenjuje postojeće stanje u bosanskohercegovačkoj legislativi i judikaturi i predlaže mјere koje je potrebno preduzeti radi usklađivanja cjelokupnog kaznenopravnog (krivičnog i prekršajnog) sistema sa zahtjevima iz navedene presude i prakse Evropskog suda za ljudska prava u pogledu primjene načela *ne bis in idem*.

Ključne riječi: evropske integracije, Evropski sud za ljudska prava, harmonizacija propisa, prekršajni i krivični sistem, ne bis in idem.

⁴ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

⁵ Tel.: +38765549492, e-mail: darko.jokic@mup.vladars.net

Summary

Bosnia And Herzegovina is, by becoming a member state of the Council of Europe, took on the obligation of accomplishing the duties that are imposed by process of the European integration, and by that, among other, it means an adjustment of the legal system and reaching the European standards. The process of legal harmonization and accepting of the European standards implies extensively inner reforms in order to achieve the basic individual and democratic rights and freedoms prescribed by European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms, and by Judgments of European Court of Human Rights. In this paper we shortly analyze impact of the judgment of European Court of Human Rights in case *Muslija V. Bosnia and Herzegovina* on reforming of Bosnian and Herzegovian minor offense legislation and its harmonization with criminal legislation. To this end, author evaluates present state in Bosnian and Herzegovinian legislation and judiciary and proposes measures that need to be done for harmonization of entire punitive legal system (criminal and minor offenses) with demands from above judgment and practice of European court of human rights regarding the application of the principle ne bis in idem.

Keywords: European integration, European court of human rights, harmonization of regulations, minor offense and criminal system, ne bis in idem.

1 Uvod

Evropski sud za ljudska prava (ESLJP) je dana 10.12.2013. godine u predmetu *Muslija protiv Bosne i Hercegovine* (aplikacija broj 32042/11), nakon vijećanja i glasanja na sjednici zatvorenoj za javnost, donio presudu u kojoj je utvrdio da je u predmetnom slučaju došlo do povrede aplikanta po članu 4. Protokola 7 uz Evropsku konvenciju o zaštiti ljudskih prava i sloboda (EKLJP), odnosno da je prekršeno pravilo *ne bis in idem* iz razloga što je protiv aplikanta povodom istog djela vođen prekršajni i krivični postupak. Navedenom presudom su za Bosnu i Hercegovinu nastale obaveze da preduzme mjere kako bi se otklonila u presudi utvrđena povreda prava aplikanta (individualne mjere) i spriječile u budućnosti povrede načela *ne bis in idem* (generalne mjere). Prilikom sprovodenja individualnih mjer nisu postojale nikakve nedoumice, ali je situacija znatno komplikovana u pogledu sprovodenja generalnih mjer. Naime, da bi se sprovele generalne mjeru potrebno je izvršiti reformu cjelokupnog bosanskohercegovačkog sistema prekršajnog prava i njegove harmonizacije sa krivičnopravnim propisima.

Da bi se shvatio obim i sadržaj navedenih promjena ovom prilikom ćemo ukratko analizirati presudu *Muslija protiv Bosne i Hercegovine*, njene konsekvene i moguća rješenja. Musliji Adnanu je stavljen na teret da je dana 12.02.2003. godine oko 18,40 časova, fizički napao svoju bivšu suprugu M.P., u njenom stanu u Kaknju, na taj način što joj je zadao nekoliko udaraca u glavu i nastavio da je udara po tijelu u prisustvu njihove maloljetne djece. Rješenjem od 16.08.2004. godine Sud za prekršaje je utvrdio da je aplikant oglašen krivim za prekršaj protiv javnog reda iz člana 3. stav 1. tačka 2. Zakona o javnom redu i miru Zeničko-dobojskog kantona, (Službene novine

Jokić, D. (2016). Uticaj presude Muslija protiv Bosne i Hercegovine na usklađivanje pravnog sistema i vladavinu prava. *Analisi poslovne ekonomije*, br. 14, str. 39–49

Zeničko-dobojskog kantona, broj 8/00, 15/03, 11/07 i 8/08), zbog čega mu je izrečena kazna od 150 KM, a dana 19.10.2004. godine Kantonalni sud za prekršaje je potvrdio navedenu odluku i ona je postala pravosnažna. Dana 09.01.2008. godine Opštinski sud je aplikanta, za isti incident, oglasio krivim za krivično djelo nanošenja teške tjelesne povrede iz člana 177. stav. 1. i 2. KZ FBiH iz 1998. godine (Krivični zakon Federacije BiH) te mu izrekao kaznu zatvora u trajanju od tri mjeseca, koja je 07.04.2008. godine potvrđena od strane Kantonalnog suda, ali je naknadno, na zahtjev aplikanta, kazna zatvora pretvorena u novčanu kaznu u iznosu od 9000 KM. Dana 04.06.2008. godine aplikant je podnio apelaciju Ustavnom судu Bosne i Hercegovine, koja je odbijena, uz obrazloženje da se radi o istom incidentu, ali da su djela različita po svojoj prirodi i namjeri, jer je aplikant oglašen krivim za prekršaj protiv javnog reda u prekršajnom postupku, dok je u krivičnom postupku osuđen za krivično djelo nanošenje teške tjelesne povrede. Četvrti odjel ESLJP je rješavajući po Aplikaciji broj 32042/11 u svojoj presudi kojom je utvrđeno da je u predmetnom slučaju došlo do povrede prava aplikanta po članu 4. Protokola broj 7 uz EKLJP, odnosno da je prekršeno pravilo *ne bis in idem* iz razloga što je protiv aplikanta konsekutivno vođen prekršajni i krivični posupak. Sud je u presudi obrazložio tri pitanja, a to su: da li je kazna izrečena u prekršajnom postupku bila krivična, da li su djela za koja je aplikant bio osuđen bila ista (*idem*) i da li je postojala dvostrukost postupaka (*bis*).

2 Da li je kazna izrečena u prekršajnom postupku po svojoj prirodi bila krivična

Razmatrajući krivičnopravnu prirodu prekršajnog postupka, ESLJP konstatuje da je dana 16.08.2004. godine aplikant oglašen krivim u postupku sprovedenom prema Zakonu o javnom redu iz 2000. godine, te da mu je izrečena novčana kazna u iznosu od 150 KM. Da bi se dao odgovor na pitanje da li je ova kazna po svojoj prirodi bila krivična u smislu člana 4. Protokola broj 7 ESLJP ističe da pravna kvalifikacija postupka prema domaćem zakonu ne može biti isključivi kriterijum od značaja za primjenu principa *ne bis in idem*. Prema odredbi člana 4. stav 1. Protokola 7 nikome se ne može suditi niti se može kazniti u krivičnom postupku iste države za krivično djelo za koje je već pravosnažno oslobođen ili osuđen u skladu sa zakonom i krivičnim postupkom te države. Na prvi pogled, a duže vremena u domaćoj i inostranoj stručnoj javnosti, ova norma je tumačena da se ne zabranjuje mogućnost istovremenog ili sukcesivnog vođenja prekršajnog i krivičnog postupka protiv istog lica za isto djelo. Tumačenja i razradu ove odredbe dao ESLJP u brojnim raspravama analizirajući predmete u kojima je zauzimao stajališta po pojedinim pitanjima donoseći presude koje imaju obavezujući karakter za države članice Savjeta Europe i države koje su ratifikovale EKLJP. Tako su od strane ESLJP otklonjene dileme, te se pojam krivičnog postupka i kazne tumači autonomno, nezavisno od njihovog značenja u pojedinim nacionalnim legislativama i judikaturama. U skladu sa takvim autonomnim tumačenjem postupak koji u nacionalnom pravu nije određen kao krivični postupak može aktivirati jemstva iz člana 4. Protokola 7, a utvrđenom praksom ESLJP u okvarkivim slučajevima je odlučno postavljanje tri kriterijuma koji su poznati kao *kriterijumi Engel*: kvalifikacija djela u unutrašnjem pravu, priroda djela i stepen težine kazne (*Engel i drugi protiv Holandije*). Drugi i treći kriterijum su

postavljeni alternativno, ne nužno kumulativno, a to, međutim, ne isključuje kumulativni pristup kada odvojenom analizom svakoga mjerila nije moguće doći do jasnog zaključka u pogledu postojanja optužbe za krivično djelo (stav 26. presude *Muslija protiv BiH*).

U pogledu prvog kriterijuma – pravne klasifikacije u nacionalnom pravu, jasno je da djelo koje je predmet ove apelacije predstavlja prekršaj iz člana 3. stav 1. tačka 2. Zakona o javnom redu iz 2000. godine, pa se njime nećemo detaljno baviti. Ipak je praksa ESLJP došla do zaključaka da određena djela imaju krivičnu konotaciju, iako se prema mjerodavnom domaćem pravu smatraju previše trivijalnima da bi se na njih primjenjivao krivični zakon i postupak (stav 58 presude *Marešti protiv Hrvatske*).

Što se tiče drugog kriterijuma – prirode djela, ESLJP je utvrdio da je djelo za koje je apelant osuđen uvršteno u Zakon o javnom redu iz 2000. godine po svojoj prirodi krivičnog karaktera. Pri tome je sud imao u vidu nekoliko mjerila, kao što su: da li je djelo imalo za cilj garanciju zaštite ljudskog dostojanstva i javnog reda, koja se redovno štiti odredbama krivičnog prava; da li je odredba generalnog karaktera (usmjerenja prema svim građanima) ili specijalnog (odnosi se na grupu građana sa posebnim statusom); koji su ciljevi ostvareni kod utvrđivanja djela. U presudi je zaključeno da je djelo služi za zaštitu ljudskog dostojanstva i javnog reda, da su odredbe generalnog karaktera, te da za cilj imaju kažnjavanje i odvraćanje, a sve su to mjerila na osnovu kojih se zaključuje da je priroda djela koja je podnosiocu apelacije stavljena na teret krivičnoga karaktera.

Kriterijum stepen težine kazne prosuđuje se kroz najveću moguću kaznu koju predviđa relevantno pravo, a ne kroz stvarno izrečenu kaznu. Sama izrečena kazna relevantna je za ovo utvrđenje, ali sud primjećuje da je u relevantnom periodu član 6. stav 1. Zakona o javnom redu iz 2000. godine predviđao kaznu zatvora u trajanju od šezdeset dana kao maksimalnu kaznu, iako je aplikantu na kraju izrečena novčana kazna u iznosu od 150 KM. Dakle, prema praksi ESLJP, kad god je riječ o prekršaju za koji je moguće izreći kaznu zatvora riječ je o krivičnom djelu. Međutim, zajednička karakteristika svih krivično-pravnih sistema jeste da je za neka krivična djela predviđena novčana kazna, a za druga kazna zatvora. U ovom predmetu, aplikantu je u prekršajnom postupku izrečena novčana kazna, a u krivičnom kazna zatvora, koja je kasnije pretvorena u novčanu kaznu.

Imajući u vidu praksu ESLJP o primjeni kriterijuma za utvrđivanje krivično-pravne prirode djela, sud je zaključio da se u ovom slučaju, po principu alternativne primjene drugog i trećeg kriterijuma, radi o krivičnom djelu (stav 30. presude *Muslija protiv BiH*).

3 Utvrđivanje identiteta djela (IDEM)

Kako bi u sukcesivno vođenim postupcima došlo do primjene načela *ne bis in idem* potrebno je da postoji identitet pravosnažne presude u prethodnom postupku i optužbe u kasnijem (konsekutivnom) postupku. U pogledu identiteta presude i optužbe razlikujemo subjektivni identitet koji se ogleda u utvrđivanju identiteta lica (*eadem persona*) i objektivni identitet (*eadem rem*) koji se ogleda kroz činjenični opis djela iz kog proizilaze zakonska obilježja krivičnog djela, vrijeme i mjesto izvršenja, predmet

na kome je i sredstvo kojim je izvršeno djelo, kao i ostale okolnosti koje su potrebne da se krivično djelo što preciznije odredi. U principu identitet djela postoji ako se radi o istoj radnji ili o istom događaju iz prošlosti o kome se sudi, i to u njegovim bitnim dijelovima, pa se može reći da identitet optužbe i presude nije izmijenjen ako su u presudi izmijenjene okolnosti koje se odnose na bliža svojstva krivičnog djela koja ga konkretnizuju, a nisu odlučujuća za izmjenu predmeta optuženja, odnosno radi se o činjenicama koje nisu bitne za radnju ili događaj i ne mijenjaju identitet djela (Sijerčić-Čolić, Hadžiomeragić, Jurčević, Kaurinović i Simović, 2005). I u anglosaksonskom pravnom sistemu (pravnom sistemu *common law-a*) pod načelom *double jeopardy* se podrazumijeva da se prilikom utvrđivanja identiteta djela utvrđuje da li je kasnija optužba bila „jednaka“ onoj za koju je već ranije bilo suđeno, tj. ako bi postojala „jednakost bitno istih činjenica“ (*substantially the same facts*) (Ashworth & Redmayne, 2010).

ESLJP je kroz praksu koja se ogleda u judikaturi primjenjivao nekoliko različitih pristupa definisanju identiteta djela. U predmetu *Zolotukhin protiv Rusije*, nastojeći da okonča pravnu nesigurnost stvorenu dugogodišnjim različitim definisanjem identiteta djela, ESLJP je zauzeo stav da se član 4. Protokola 7 mora tumačiti tako da zabranjuje krivično gonjenje ili suđenje istom licu za drugo krivično djelo u mjeri u kojoj ono proizilazi iz identičnih činjenica ili činjenica koje su suštinski iste kao one koje se odnose na prvo krivično djelo. Pri tome moramo naglasiti da su u judikaturi ESLJP kriterijumi za utvrđivanje identiteta djela (*idem*) evoluirali od *istog ponašanja*, odnosno *istog činjeničnog stanja* u presudi *Gradinger protiv Austrije*, preko *istih osnovnih elemenata* u presudi *Fisher protiv Austrije*, do *materijalnog identiteta djela*, odnosno *identičnih ili bitno istih činjenica* u presudi *Zolotukhin protiv Rusije*. Ta garancija se primjenjuje kada se pokrene postupak nakon što je prethodna oslobadajuća ili osuđujuća presuda dobila snagu *res iudicata*. Dakle, za prosuđivanje postojanja istog djela u smislu *idem* kao jedne od osnovnih sastavnica načela *ne bis in idem*, nije bitna pravna kvalifikacija djela koja se počinjocu u dva odvojena postupka stavlja na teret, kao ni identitet zaštićenih pravnih dobara, a odlučujući pristup je identitet činjenica. Odlučujuće je da li se istom licu u dva postupka stavlja na teret isto ili u bitnom isto činjenično stanje (stav 48–57. presude *Zolotukhin protiv Rusije*).

Tako je ESLJP u predmetu *Muslija protiv BiH* utvrdio da je aplikant oglašen krivim za istu radnju prema istoj žrtvi u isto vrijeme, kako u prekršajnom tako i u krivičnom postupku. S obzirom da je Sud za prekršaje utvrdio da je Muslija kriv što je, *inter alia*, udario M.P. u predjelu lica i cijelog tijela, na taj način je nepobitno utvrđeno da fizički napad predstavlja obilježje prekršaja za koji je oglašen krivim, a kako je i u krivičnom postupku aplikant ponovo oglašen krivim što je *inter alia* fizički napao i udario M.P. presudom ESLJP je utvrđeno da su činjenice koje se odnose na ova dva djela moraju smatrati u biti istima u smislu člana 4. Protokola 7. U presudi je navedeno da je Ustavni sud Bosne i Hercegovine 11.01.2011. godine odbio apelaciju Adnana Muslije primjenjujući praksu koja je postojala prije zauzetog stava u predmetu *Zolotukhin*. Nakon toga stav Ustavnog suda je evoluirao, pa je dana 30.03.2012. godine u predmetu po apelaciji *Nurisa Selimovića AP 133/09*, koji je gotovo identičan predmetu *Muslija protiv BiH*, utvrdio da je došlo do povrede načela *ne bis in idem*. Naime Ustavni sud BiH je po sličnom činjeničnom stanju iz predmeta *Muslija protiv Bosne i Hercegovine*, utvrdio da postoji povreda člana 4. stav 1.

Protokola broj 7 uz EKLJP i ukinuo je presudu Kantonalnog suda u Zenici. Navedenom presudom je odbijena žalba Nurisa Selimovića i potvrđena presuda Opštinskog suda kojom je apelant oglašen krivim za krivično djelo luke tjelesne povrede iz člana 173. stav 1, u vezi sa članom 54. KZ FBiH, te mu je izrečena uslovna osuda – jedinstvena kazna zatvora u trajanju od tri mjeseca, koja se neće izvršiti ako u roku od jedne godine ne učini novo krivično djelo. Apelant je tvrdio da je povrijedeno načelo *ne bis in idem* jer je prethodno za isti incident rješenjem Opštinskog suda od 21.03.2008. godine oglašen odgovornim zbog narušavanja javnog reda i mira učestvovanjem u tuči i naročito drskim ponašanjem, predviđenim u članu 3. stav 1. tačka 2. i 3. Zakona o javnom redu i miru (Službene novine Zeničko-dobojskog kantona, broj 8/00 i 15/03), zašta su mu izrečene novčana kazna u iznosu od 200 KM i ukor.

4 Utvrđivanje dvostrukosti postupka (BIS)

Jedna od osnovnih prepostavki važenja načela *ne bis in idem* je da se krivični postupak završio pravosnažnom osudujućom ili oslobođajućom presudom. I u stavu 36. presude *Muslija protiv BiH* je navedeno da je cilj člana 4. Protokola broj 7 zabrana ponavljanja postupka koji je okončan pravosnažnom odlukom, odnosno meritornom odlukom koja je stekla status *res iudicata*. Poštovanje *res iudicata* važan je preduslov za ostvarivanje pravne sigurnosti i legitimnosti pravnog sistema i države (Vervaele, 2005). Za razliku od zemalja *common law* pravne tradicije gdje se načelo *ne bis in idem* označava kao zabrana duple ugroženosti (*double jeopardy*), u pravnim sistemima kontinentalne pravne tradicije ovo načelo, pored osnovnog ljudskog prava predstavlja i jemstvo zaštite autoriteta pravosnažne sudske presude, ali i autoriteta suda koji je tu presudu donio, a ima i ulogu i svojevrsne sankcije prema tijelima krivičnog postupka (Ivičević-Karas, 2009). To je slučaj kada je sudska odluka neopoziva, odnosno kada više ne postoji na raspolaganju redovan pravni lijek, ili kada su strane iscrpile takve pravne lijekove ili dozvolile da istekne rok za njih, a da ga nisu iskoristile (stav 36. presude *Muslija protiv BiH*, i stavovi 107. i 108. presude *Zolotukhin protiv Rusije*).

ESLJP je u konkretnom predmetu *Muslija protiv BiH* konstatovao da je Sud za prekršaje donio svoje rješenje 16.08.2004. godine, koje je postalo pravosnažno 19.10.2004. godine. S obzirom da je krivični postupak pokrenut 18.09.2003. godine može se zaključiti da su oba postupka vođena istovremeno. Međutim, kada je Kantonalni sud za prekršaje u Zenici potvrdio odluku Suda za prekršaje, odluka iz prekršajnog postupka je postala pravosnažna i stekla status *res iudicata*. Prema mišljenju ESLJP, nakon donošenja pravosnažne odluke u prvom postupku, Opštinski sud je tada trebalo da obustavi krivični postupak, a kasnije, prilikom odlučivanja o aplikantovoj apelaciji i Ustavni sud je morao da uskladi svoju praksu sa pristupom koji je zauzeo ESLJP u predmetu *Zolotukhin* (stav 37. presude *Muslija protiv BiH*, i stav 115. presude *Zolotukhin protiv Rusije*).

5 Primjena načela ne bis in idem u bosanskohercegovačkoj judikaturi

Problematika istovremenog i naknadnog vođenja krivičnog i prekršajnog postupka protiv izvršioča koji su izvršenjem jedne ili više radnji istovremeno ostvarili obilježja krivičnog djela i prekršaja se iz strazburške reflektovala u bosanskohercegovačke sudnice. U novijoj judikaturi nakon presude *Muslija protiv Bosne i Hercegovine* sudovi u Bosni i Hercegovini su počeli da primjenjuju kriterijume ustanovljene u odlukama ESLJP.

Tako se Sud BiH, donoseći dana 24.10.2012. godine presudu u prvostepenom postupku broj S1 2 K 0100136 12 K, izjasnio da pokretanje i vođenje postupka zbog istog djela za koje je optuženi oglašen odgovornim i kažnen u prekršajnom postupku predstavlja povredu načela *ne bis in idem*. U predmetnoj presudi u postupku protiv Sedina Čejića zbog krivičnog djela Poreske utaje iz člana 210. stav 3. u vezi sa stavom 1. KZ BiH odbijena je optužba, jer je utvrđeno da je optuženi već pravosnažno osuđen za istovjetno djelo u prekršajnom postupku vođenim pred Općinskim sudom u Bihaću, kojom prilikom mu je izrečena uslovna osuda. U istom predmetu, istovjetnu odluku u drugostepenom postupku je donijelo vijeće Apelacionog odjeljenja Suda BiH, u kojoj se pozvalo na mjerila iz presude ESLJP *Engel i drugi protiv Holandije*.

Sud Bosne i Hercegovine, u vijeću Apelacionog odjeljenja II za organizovani kriminal, privredni kriminal i korupciju rješavajući u drugostepenom postupku prema optuženim Nan Wang i pravnom licu „Emerald Investment“ d.o.o. Sarajevo dana 08.10.2014. godine donio je presudu broj S1 2K 013381 14 Kžk, kojom je odbio optužbu i utvrdio da su optuženi već procesuirani i pravosnažno kažneni u prekršajnom postupku, te da u skladu sa članom 4. ZKP BiH i članom 4. Protokola broj 7 uz EKLJP ne mogu biti ponovo suđeni za isto djelo. Prvostepenom presudom Suda BiH od 23.04.2014. godine optužena Nan Wang je oglašena krivom da je počinila krivično djelo Poreske utaje iz člana 210. stav 1. KZ BiH u vezi sa članom 54. KZ BiH, dok je optuženo pravno lice „Emerald Investment“ d.o.o. Sarajevo oglašeno odgovornim što je kao pravno lice raspolagalo protivpravno stičenom imovinskom koristi, koju je u ime, za račun i u korist istog ostvarila Nan Wang, kao direktor i odgovorno lice navedenog pravnog lica. Navedenom presudom Nan Wang je osuđena na kaznu zatvora u trajanju od šest mjeseci, dok je pravnom licu „Emerald Investment“ d.o.o. Sarajevo izrečena novčana kazna u iznosu od 10.000,00 KM, a od optužene je oduzeta imovinska korist pribavljena izvršenjem krivičnog djela u iznosu od 26.542,17 KM. U žalbenom postupku Apelaciono vijeće je pri donošenju odluke imalo u vidu činjenicu da su prethodno, optuženim od strane Uprave za indirektno oporezivanje BiH izdati prekršajni nalozi zbog počinjenih prekršaja kažnjivih u Zakonu o PDV-u uz izricanje novčanih kazni. Uvažavanjem kriterijuma ESLJP („mjerila Engel“) konstatovano je da je kazna u prekršajnom postupku po svojoj prirodi bila krivična, da su djela bila ista (*idem*) i da je postojala dvostrukost postupka (*bis*).

Da su raznovrsne situacije u kojima prekršajni sud svojim pravosnažnim odlukama obuhvata i činjenični supstrat krivičnog djela te aktivira zabranu *ne bis in*

Jokić, D. (2016). Uticaj presude Muslija protiv Bosne i Hercegovine na usklađivanje pravnog sistema i vladavinu prava. *Analisi poslovne ekonomije*, br. 14, str. 39–49

idem u krivičnom postupku potvrđuje i rješenje Vrhovnog suda Federacije BiH broj 58 O K 057238 11 Kž od 14.12.2011. godine. Iz navedenog rješenja je vidljivo da su optuženi u krivičnom postupku oglašeni krivim za krivično djelo protivzakonit ribolov iz člana 320 KZ FBiH i osuđeni na novčane kazne, ali da su prethodno, za iste radnje, rješenjem Općinskog suda u Mostaru novčano kažnjeni zbog prekršaja iz člana 14. Zakona o slatkovodnom ribarstvu. S obzirom da se odlukom Vrhovnog suda FBiH žalba branioca optuženih djelimično uvažava, te da se presuda drugostepenog Kantonalnog/Županijskog suda u Mostaru ukida i predmet vraća na ponovno suđenje iz razloga što drugostepeni sud nije detaljno obrazložio svoj zaključak, iz navedenog proizilazi zaključak da u svakom konkretnom slučaju gdje po istom događaju dolazi do istovremenog ili naknadnog vođenja krivičnog i prekršajnog postupka, sud mora da ima u vidu „*kriterijume Engel*“ i da iz obrazloženja njegove odluke mora biti vidljivo da li je moguće primjeniti načelo *ne bis in idem*.

6 Prijedlozi de lege ferenda

Evropskom sudu za ljudska prava, u skladu sa, prvenstveno Amsterdamskim ugovorom, a potom i Ugovorom o Evropskoj uniji (Ugovor iz Maastrichta iz 1992. godine), je dodijeljena nova uloga jačanja trećeg stuba EU, tj. da kroz svoju sudsku praksu razvija opšta pravna načela Evropske unije kojima se uređuju i oživotvoruju načela slobode, sigurnosti i pravde. Bosna i Hercegovina se u članu II 1 i 2 Ustava obavezala da će se prava i slobode proklomovane EKLJP i njenim protokolima direktno primjenjivati u BiH, te da ovi propisi imaju prioritet nad svim domaćim, a ujedno da će svi sudovi, ustanove, državni organi i institucije na svim nivoima, primjenjivati i poštovati navedena ljudska prava i slobode.

Do danas je ESLJP rješavajući po predstavkama građana Bosne i Hercegovine zbog povreda prava i garancija iz EKLJP i njenih protokola donio brojne presude i odluke od kojih svaka na svoj način ima uticaj na društvene i pravne tokove unutar Bosne i Hercegovine. Veliki interes stručne javnosti izazvala je presuda ESLJP u predmetu *Muslija protiv Bosne i Hercegovine*. Navedenom presudom zbog povrede načela *ne bis in idem* je utvrđeno da je u bosanskohercegovačkom pravnom poretku došlo do sistematskog kršenja EKLJP, te su za tuženu Bosnu i Hercegovinu nastale obaveze preduzimanja kako individualnih mjera kojima će se otkloniti povrede u presudi utvrđenih prava aplikanta, tako i generalnih mjera kojima će se sprječiti buduće slične povrede ljudskih prava po članu 4. Protokola 7 uz EKLJP u situacijama analognim predmetnom slučaju. U cilju sprovođenja generalnih mjera Bosnu i Hercegovinu, kao i mnoge druge države, čeka reforma krivičnog i prekršajnog zakonodavstva i interna harmonizacija nacionalnog zakonodavstva, ali i usklađivanje sa međunarodnom legislativom i judikaturom. U skladu sa tim Savjet ministara Bosne i Hercegovine je dana 29.12.2014. godine na 116. sjednici donio Odluku o imenovanju Radne grupe za izradu i praćenje provođenja Akcionog plana za izvršenje generalnih mjera po presudi Evropskog suda za ljudska prava u predmetu *Muslija protiv Bosne i Hercegovine*. U sastavu Radne grupe su predstavnici ministarstava pravde BiH, RS i FBiH, ministarstava unutrašnjih poslova RS i FBiH i policije BD BiH, kao i tužilaštava BiH, RS, FBiH i BD BiH. Radna grupa, kao privremeno stručno tijelo Savjeta ministara, je usaglasila tekst Akcionog plana i u toku su

aktivnosti na izradi Uputstva za postupanje u krivičnim i prekršajnim predmetima u situaciji kada postoji mogućnost povrede principa *ne bis in idem*. Navedeno Uputstvo će imati privremeni karakter i biće u upotrebi do izrade i usvajanja izmjena krivičnog i prekršajnog materijalnog zakonodavstva u Bosni i Hercegovini. A put za ostvarenje cilja je izmjena kaznenog (krivičnog i prekršajnog) materijalnog zakonodavstva u vidu harmonizacije kojom će se izvršiti jasna distinkcija između prekršaja i krivičnih djela kako bi se na taj način izbjegla mogućnost da se po istom događaju uporedo ili naknadno vodi prekršajni i krivični postupak, a time i krši načelo *ne bis in idem*. Mišljenja smo da bi se, u skladu sa postojećim pozitivnim krivičnoprocesnim i prekršajnoprocesnim propisima, u svim slučajevima kada postoje saznanja i ocjena da jedan događaj ima obilježja krivičnog djela i prekršaja, trebalo da sačeka odluka nadležnog tužioca o pokretanju, odnosno nepokretanju istrage. Zbog kratkoće rokova zastarjelosti u prekršajnom postupku, tužilac bi trebalo da svoju odluku doneše u što kraćem roku, a u složenijim predmetima najkasnije u roku od šest mjeseci. Ukoliko se tužilac odluči da preduzme krivično gonjenje prekršajni postupak se ne bi pokretao. Tek ukoliko tužilac doneše naredbu o nesprovodenju istrage ovlašćeno službeno lice bi moglo pokretati prekršajni postupak izdavanjem prekršajnog naloga ili podnošenjem zahtjeva za pokretanje prekršajnog postupka. Pri tome se Uputstvom treba da predvide sve moguće situacije, kao što su:

- lišavanje slobode lica,
- preduzimanje radnji dokazivanja,
- donošenje naredbi o pokretanju, nepokretanju i obustavi istrage,
- podizanje i potvrđivanje optužnice,
- saznanje o postojanju osnova sumnje o izvršenju krivičnog djela nakon podnošenja zahtjeva za pokretanje prekršajnog postupka ili u toku sudskog odlučivanja nakon izdavanja prekršajnog naloga.

7 Zaključak

Evropski sud za ljudska prava u Strazburu rješavajući po aplikaciji bosankohercegovačkog građanina Adnana Muslije zbog povrede načela *ne bis in idem* je utvrdio da je u u konkretnom slučaju došlo do kršenja EKLJP i Protokola 7. Kako je prema uslovima iz člana 44. stav 2. EKLJP navedena presuda postala konačna dana 14.04.2014. godine, od tog dana su za tuženu Bosnu i Hercegovinu nastale obaveze preduzimanja kako individualnih mjera kojima će se otkloniti povrede u presudi utvrđenih prava aplikanta, tako i generalnih mjera kojima će se spriječiti buduće slične povrede ljudskih prava po članu 4. Protokola 7 uz EKLJP u situacijama analognim predmetnom slučaju. U pogledu individualnih mjera ne postoje nikakve nedoumice oko njihovog sprovođenja, dok je situacija znatno složenija oko sprovođenja generalnih mjera, kojima se u krajnjem, nemeću obaveze reformisanja cjelokupnog sistema prekršajnog prava. Sigurno da bi, u cilju sprovođenja generalnih mjera, najcjeljednije bilo da se u Bosni i Hercegovini hitno doneše uputstvo za postupanje tužilaca i ovlašćenih službenih lica, a da se naknadno izvrši sistematska analiza svih prekršajnih i krivičnih zakona. Kako je u presudi *Muslija protiv Bosne i*

Hercegovine, a i u brojnim drugim presudama, zabranjeno istovremeno ili naknadno krivično i prekršajno gonjenje ili suđenje za isto djelo ukoliko ono proizlazi iz identičnih činjenica ili činjenica koje su u biti iste, u toj analizi bi bilo nužno identifikovati prekršaje i krivična djela u kojima dolazi do preklapanja obilježja bića prekršaja i krivičnih djela. Jer isti zakonski opis krivičnog djela i prekršaja ima za posljedicu isti činjenični opis djela u inicijalnom prekršajnom aktu (kazneni nalog ili zahtjev za pokretanja prekršajnog postupka) i u inicijalnom krivičnom aktu (optužnici). Tek nakon sveobuhvatnog istraživanja i analize prekršajnog i krivičnog sistema je moguće intervenisati izmjenom prekršajnih zakona i drugih propisa, odnosno izvršiti njihovu harmonizaciju sa krivičnim zakonima. Međutim, zbog izuzetno složene državne strukture Bosne i Hercegovine u kojoj je krivično zakonodavstvo regilisano na državnom i entitetskom nivou (uključujući i Brčko distrikt BiH), a prekršajno kako na držanom i entitetskom, tako i na kantonalmu i opštinskom nivou sigurno je da će sprovođenje ovakvih generalnih mjera iziskivati dugotrajniju aktivnost uz mogućnost nailaska na brojne prepreke. Prema našem mišljenju realna pretpostavka za efiksano sprovođenje generalnih mjera je intervencija u procesnom smislu donošenjem obavezujućeg uputstva i to po uzoru na Uputstvo o saradnji tužilaca i ovlašćenih službenih lica primjenjivati u cijeloj BiH, s tim što bi navedeno uputstvo imalo dejstvo i na sve druge agencije za sprovođenje zakona (Uprava za indirektno oporezivanje, poreske uprave, inspektorati, inspekcijske službe, komunalne policije, itd.). Tek takvim sinergičnim djelovanjem subjekata na svim nivoima je moguće efiksano sprovođenje obaveza naloženih presudom *Muslija protiv Bosne i Hercegovine*, a ujedno i izbjegavanje povreda povreda načela *ne bis in idem* do kojih dolazi u slučajevima istovremenog ili naknadnog pokretanja i vođenja krivičnog i prekršajnog postupka za činjenično istu radnju. Ipak, ovakvo uputstvo bi moralo imati privremeni karakter sa što kraćim rokom primjene, jer se rješavanje razgraničenja prekršaja i krivičnog djela u svakom konkretnom slučaju ostavlja u nadležnost postupajućem tužiocu i pripadniku agencije za sprovođenje zakona, što ne garantuje da se u identičnim situacijama jednako postupa prema svim građanima. Zato je nužno donijeti mjere trajnjeg karaktera, a pod tim podrazumijevamo interoperabilno djelovanje predstavnika različitih nivoa zakonodavne, izvršne i sudske vlasti Bosne i Hercegovine i uređenje legislativnog okvira u vidu izmjena zakonskih opisa prekršaja i njihove jasne distinkcije i harmonizacije sa krivičnim djelima.

Jokić, D. (2016). Uticaj presude Muslija protiv Bosne i Hercegovine na usklađivanje pravnog sistema i vladavinu prava. *Analisi poslovne ekonomije*, br. 14, str. 39–49

8 Popis literature

- Sijerčić-Čolić, H., Hadžiomjeragić, M., Jurčević, M., Kaurinović, D. i Simović, M. (2005). *Komentari zakona o kaznenom/krivičnom postupku u Bosni i Hercegovini, knjiga III.* Sarajevo: Savjet/Vijeće Europe i Evropska komisija.
- Ashworth, A. & Redmayne, M. (2010). *The Criminal Process*. Oxford University Press.
- Vervaele, J. A. E. (2005). *Europsko kazneno pravo i opća načela prava unije*. *Hrvatski ljetopis za kazneno pravo i praksu*, br. 12(2), str. 855–882.
- Ivičević-Karas, E. (2009). Povodom presude Europskog suda za ljudska prava u premetu Maresti protiv Hrvatske – analiza mogućeg utjecaja na reformu prekršajnog prava u Republici Hrvatskoj. U Zborniku sa *Trećeg specijalističkog savjetovanja „Primjena Prekršajnog zakona i ostalih propisa s područja prekršajnog prava u Republici Hrvatskoj“* (str. 1–18). Baška: Hrvatsko udruženje za kaznene znanosti i praksu.
- Evropski sud za ljudska prava. (n.d.). *Muslija protiv Bosne i Hercegovine*, aplikacija br. 32042/11. Dostupno na veb sajtu Evropskog suda za ljudska prava: [http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-139988#%22languageisocode%22:\[%22BOS%22,%22appno%22:\[%2232042/11%22\],%22itemid%22:\[%22001-155421%22\]}](http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-139988#%22languageisocode%22:[%22BOS%22,%22appno%22:[%2232042/11%22],%22itemid%22:[%22001-155421%22]})
- Evropski sud za ljudska prava. (n.d.). *Engel i drugi protiv Holandije*, aplikacija br. 5100/71, 5101/71, 5102/71, 5354/72 i 5370/72. Dostupno na veb sajtu Evropskog suda za ljudska prava: [http://hudoc.echr.coe.int/sites/eng/pages/search.aspx?i=00157479#%22itemid%22:\[%22001-57479%22\]}](http://hudoc.echr.coe.int/sites/eng/pages/search.aspx?i=00157479#%22itemid%22:[%22001-57479%22]})
- Evropski sud za ljudska prava. (n.d.). *Maresti protiv Hrvatske*, apelacija br. 55759/07. Dostupno na veb sajtu Ministarstva pravosuđa Republike Hrvatske: <http://www.mprh.hr/lgs.axd?t=16&id=858>
- Evropski sud za ljudska prava. (n.d.). *Sergej Zolotukhin protiv Rusije*, aplikacija br. 14939/03. Dostupno na veb sajtu Evropskog suda za ljudska prava: [http://hudoc.echr.coe.int/sites/eng/pages/search.aspx?i=00191222#%22itemid%22:\[%22001-91222%22\]}](http://hudoc.echr.coe.int/sites/eng/pages/search.aspx?i=00191222#%22itemid%22:[%22001-91222%22]})
- Evropski sud za ljudska prava. (n.d.). *Gradinger protiv Austrije*, aplikacija br. 15963/90. Dostupno na veb sajtu Evropskog suda za ljudska prava: [http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-57958#%22itemid%22:\[%2200157958%22\]}](http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-57958#%22itemid%22:[%2200157958%22]})
- Evropski sud za ljudska prava. (n.d.). *Fisher protiv Austrije*, aplikacija broj 27569/02. Dostupno na veb sajtu Evropskog suda za ljudska prava: [http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-23193#%22itemid%22:\[%22001-23193%22\]}](http://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-23193#%22itemid%22:[%22001-23193%22]})
- Ustavni sud BiH (2009). Odluka u predmetu Nurisa Selimović, aplikacija broj 133/09. *Službeni glasnik Bosne i Hercegovine*, broj 38/12.

HITNE MJERE ZAŠTITE ŽRTAVA NASILJA U PORODICI⁶

URGENT MEASURES OF PROTECTION OF FAMILY VIOLENCE VICTIMS

Ljubinko Mitrović

Fakultet pravnih nauka Univerziteta APEIRON⁷

Nikolina Grbić-Pavlović

Visoka škola unutrašnjih poslova Univerziteta u Banjoj Luci⁸

Sažetak

Pravna regulisanost problema nasilja u porodici novijeg je datuma i dešava se, baš, nekako sa promjenama u percipiranju porodičnog nasilja kao javnog, a ne kao isključivo privatnog problema. Na međunarodnoj pozornici intenzivno se pristupa pravnom regulisanju nasilja u porodici. Unutar Bosne i Hercegovine i Republike Srpske proces pravnog regulisanja nasilja u porodici posebno je aktuelan u posljednjih 15 godina. U Republici Srpskoj 2012. godine donesen je potpuno novi Zakon o zaštiti od nasilja u porodici (Službeni glasnik Republike Srpske, broj 102/12, 108/13, u daljem tekstu: Zakon). To je već drugi zakon kojim se posebno reguliše oblast nasilja u porodici. Ovim Zakonom predviđena je veoma značajna novina, a ona se odnosi na uvođenje „hitnih mjeru zaštite“. Kao naročite mjeru koje se mogu izreći nasilniku prije pokretanja postupka ili u toku postupka predstavljaju bitnu odliku novog Zakona. Upravo u ovom radu biće više riječi o ovim mjerama. Kako je sprovođenje ovih mjeru u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova, pored zakonskih odredbi o hitnim mjerama zaštite, u drugom dijelu rada biće više riječi o Pravilniku o načinu sprovođenja hitnih i zaštitnih mjeru koje su u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 73/14, u daljem tekstu: Pravilnik).

Ključne riječi: nasilje u porodici, hitne mjere zaštite, policijski službenici.

⁶ Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju, STED 2015, održanoj 01. i 02.10.2015. godine, u Banjoj Luci, u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjeringu i menadžment Banja Luka.

⁷ Email: ljubinko58@gmail.com

⁸ Email: nikolinagrbic@blic.net

Summary

Legal regulation of family violence is of recent date and has been occurring simultaneously with the changes in perception of family violence as public and not exclusively personal problem. There is an intensified action at the international scene when it comes to legal regulation of family violence. This process of legal regulation of family violence has been happening in Bosnia and Herzegovina and the Republic of Srpska in the last 15 years. In 2012 the Republic of Srpska passed a new Law on Family Violence Protection ("Official Gazette of the Republic of Srpska", 102/12, 108/13), hereinafter: Law. It is the second law in row which specifically deals with the issue of family violence. This new law sets out one novelty and those are "urgent measures of protection". They are special measures that can be imposed against an offender before or during the procedure and are an important feature of the new Law. This paper will further inspect these measures. Since the Ministry of the Interior is in charge of the implementation of these measures, besides the law provisions on urgent measures of protection, the second part of the paper will tackle the Rulebook on the manner of implementation of urgent and protective measures under the competence of the Ministry of the Interior ("Official Gazette of the Republic of Srpska", 73/14).

Keywords: family violence, urgent measures of protection, police officers

1 Uvod

Nasilje u porodici je jedan od oblika rodno zasnovanog nasilja, odnosno nasilja zasnovanog na polu. Rodno zasnovano nasilje je globalni fenomen, koji najčešće pogađa žene i djevojčice širom planete, u svim državama i kulturama, bez obzira na društveno uređenje, religiju, vrijednosti i stavove. Dešava se svakodnevno i svugdje i zbog toga se posebna pažnja posljednjih godina poklanja ovom problemu⁹. Smatra se da su njegovi korijeni duboko utkani u patrijarhalnoj tradiciji i da se promjenom štetnih rodnih stereotipa i ukidanjem rodne diskriminacije (diskriminacije po osnovu pola) može uticati na smanjenje, odnosno ukidanje rodno zasnovanog nasilja kao ekstremnog oblika diskriminacije (Gender centar Vlade Republike Srpske, 2010).

U svim dijelovima svijeta žene trpe nasilje od strane partnera ili muških članova porodice. Dugo se rasprostranjenost nasilja mogla samo prepostavljati, pošto slučajevi nasilja koji su dospijevali u javnost predstavljaju samo vrh ledenog brijege. U posljednjoj deceniji, rasprostranjenost nasilja nad ženama otkrivena je u obimnim

⁹ „Prvo istraživanje o nasilju u porodici, koje je postavilo temelje drugim istraživanjima i zahtjevima za suočavanjem sa problemom i traženjem rješenja, vezuje se za 1962. godinu i studiju Sindrom pretučenog djeteta čiji je tvorac Henry Kempe,...sedamdesetih godina oglašavaju se žene („pokret pretučenih žena“)...“ Prije toga, kao da ova vrsta nasilja nije ni postojala. Vjerovalo se da je nasilje u porodici sporadična pojava. „Najprije se javilo interesovanje za fizičko nasilje nad djeecom, potom za nasilje nad ženama...tek sredinom osamdesetih počelo se govoriti o nasilju prema roditeljima ili starijim članovima porodice...“ (Jovanović, 2010, 36).

istraživanjima sprovedenim u nekoliko evropskih zemalja. Prvo reprezentativno istraživanje sprovedeno u Njemačkoj na više od 10.000 ispitanica pokazalo je da približno jedna od četiri žene (25%) trpi fizičko ili seksualno nasilje od strane partnera (**Savezno ministarstvo za porodicu, starije građanke, žene i omladinu** 2004). Prema jednom istraživanju sprovedenom u okviru britanskog istraživanja kriminala, 21% žena su bile žrtve fizičkog nasilja ili prijetnji od strane partnera bar jednom u životu (*Valbi/Alen* 2004). U studiji o rasprostranjenosti nasilja sprovedenoj u Finskoj (*Hajskanen/Pispa* 1998), 20% žena izjavile su da su trpjele nasilje od strane partnera. Osim nanošenja strahovite patnje, nasilje nad ženama rezultira i troškovima za žrtve i društvo (*Valbi* 2004, Svjetska zdravstvena organizacija 2004). U toku istraživanja, *Valbijeva* je otkrila da se troškovi porodičnog nasilja u Engleskoj i Velsu procjenjuju na 23 milijarde funti godišnje (Logar, 2005).

Kao jedan od najvećih izazova današnjeg društva u Bosni i Hercegovini, nasilje u porodici je problem koji polako, ali sigurno, izlazi iz privatne u javnu sferu. Tako su, u Bosni i Hercegovini, a u cilju adekvatnog odgovora na ovaj problem, usvojeni entitetski zakoni o zaštiti od nasilja u porodici i donesene strategije na nivou države i entiteta. Inkriminisanost nasilja u porodici u pravnom sistemu Republike Srpske prisutna je od 2000. godine, tačnije od uvođenja krivičnog djela „nasilje u porodici ili porodičnoj zajednici“ u Krivični zakon Republike Srpske (Mitrović i Grbić-Pavlović, 2009). Nakon pet godina, odnosno 2005. godine, donesen je Zakon o zaštiti od nasilja u porodici u Republici Srpskoj, koji je izmijenjen i dopunjjen 2008. godine. Ova dva zakona (do 2012. godine – kada se ponovo donosi novi sistemski zakon koji uređuje ovu oblast) su predstavljali osnovu pravnog regulisanja problema porodičnog nasilja. Danas, kao što je već navedeno, nasilje u porodici je regulisano potpuno novim zakonskim propisom koji je donesen 2012. godine, sa jednim izmjenama u 2013. godine. Ovim aktom nasilje u porodici se i dalje tretira kao prekršaj. Pored zakona Republike Srpske, regulativa postoji i na državnom nivou. Godine 2003. donesen je Zakon o ravnopravnosti polova u BiH, kao *lex specialis* koji nasilje u porodici tretira kao krivično djelo i propisuje kaznu za njegovo vršenje.

2 Vječita dilema u Republici Srpskoj: Nasilje u porodici - krivično djelo ili prekršaj

U skladu sa Konvencijom o sprečavanju i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilju u porodici Vijeća Evrope nasilje u porodici je definisano kao svako djelo fizičkog, seksualnog, psihičkog, odnosno ekonomskog nasilja do kojeg dolazi u okviru porodice ili domaćinstva, odnosno između bivših ili sadašnjih supružnika ili partnera, nezavisno od toga da li učinilac dijeli ili je dijelio isto prebivalište sa žrtvom (Vijeće Evrope, 2011).

Tako se u članu 6. Zakona o zaštiti od nasilja u porodici navodi da nasilje u porodici predstavlja svaka radnja nasilja člana porodice ili porodične zajednice kojom

se ugrožava spokojstvo, psihički, tjelesni, seksualni ili ekonomski integritet drugog člana porodice ili porodične zajednice. Zakonska definicija nasilja u porodici¹⁰ uglavnom podrazumijeva bilo koje stvarno ili prijeteće fizičko, psihičko, seksualno ili ekonomsko nasilje – djelo nad nekim licem od strane drugog lica koje je u krvnom srodstvu ili živi u zajedničkom domaćinstvu, a kojim se drugom licu nanosi fizička, psihička ili seksualna povreda, patnja ili ekomska šteta, kao i prijetnja takvima radnjama ili propuštanje činjenja dužne pažnje. Porodično nasilje postoji u slučaju kada počinilac nasilja, primjenom nasilja, odnosno drskim ili bezobzirnim ponašanjem narušava spokojstvo drugog, ugrožava tjelesni integritet ili duševno zdravlje drugog člana svoje porodice ili zajedničkog domaćinstva (Mitrović, 2009: 138).

Svaka radnja koja ne sadrži obilježja krivičnog djela predstavlja prekršaj. Kako stvari stoje, u našem pozitivnom zakonodavstvu, često je veoma teško napraviti baš tu razliku.

Naime, krivično djelo „nasilje u porodici ili porodičnoj zajednici“ propisano je u članu 208. Krivičnog zakona Republike Srpske („Službeni glasnik Republike Srpske“, broj 74/2014). Osnovni oblik djela čini lice koje primjenom nasilja, drskim ili bezobzirnim ponašanjem ugrožava spokojstvo, tjelesni integritet ili duševno zdravlje člana svoje porodice ili porodične zajednice i time dovede do povrede fizičkog ili psihičkog integriteta pasivnog subjekta. Propisana kazna za ovo djelo jeste novčana kazna ili kazna zatvora od tri mjeseca do tri godine. Prvi kvalifikovani oblik ovog krivičnog djela postoji ako je pri izvršenju djela učinilac koristio oružje, opasno oruđe ili drugo sredstvo pogodno da teško naruši zdravlje ili povrijedi tijelo. Propisana kazna za ovo djelo jeste kazna zatvora od šest mjeseci do pet godina. Drugi kvalifikovani oblik djela postoji ako je uslijed vršenja osnovnog ili prvog kvalifikovanog oblika djela pasivni subjekt zadobio tešku tjelesnu povredu, zdravlje mu teško narušeno, a djelo učinjeno nad pasivnim subjektom mlađim od osamnaest godina ili u prisustvu lica mlađeg od osamnaest godina. Propisana kazna za ovo djelo je kazna zatvora od dvije do deset godina. Treći kvalifikovani oblik djela postoji ako je uslijed vršenja djela nastupila smrt člana porodice ili porodične zajednice za šta je propisana kazna zatvora od tri do petnaest godina. Četvrti kvalifikovani i najteži oblik

¹⁰ Prema savremenoj literaturi, kao vrste nasilja u porodici navode se: a) fizičko nasilje (guranje, šamaranje, premlaćivanje, čupanje kose, udaranje rukama, nogama i raznim predmetima, nanošenje povreda različitim vrstama oružja i raznim predmetima, kao i opekatine), b) psihičko nasilje (oblici zlostavljanja sa ciljem prezentovanja moći i kontrole nad žrtvom kroz razne zabrane, ponižavanja, potcjenjivanje, ismijavanje u javnosti, izolaciju, prijetnje, uvrede, ucjene, obezvredljivanje, kontrolu kretanja, ograničavanje socijalnih komunikacija, pretjeranu ljubomoru i dr), v) seksualno nasilje (odnosi se na seksualno uznemiravanje i silovanje, odnosno primoravanje na seksualni odnos bez pristanka žrtve), g) ekonomsko zlostavljanje (uskraćivanje i oduzimanje finansijskih sredstava, zabrana bračnom partneru da radi, neplaćanje alimentacije ili izdržavanja, te neki drugi oblik ostavljanja bračnog partnera ili člana porodice bez sredstava za život) i d) socijalno nasilje (izolacija i kontrola nad društvenim životom – ograničavanje komunikacije sa prijateljima, rodbinom ili nekim drugim licima koja pripadaju užem krugu porodice).

djela postoji ukoliko je učinilac lišio života člana porodice ili porodične zajednice koga je prethodno zlostavljao. Predviđena kazna za ovo djelo je kazna zatvora od najmanje deset godina. Iz prethodno navedenog proizlazi da je zaštitni objekat djela spokojstvo porodice kao osnovne jedinice društvene zajednice i spokojstvo članova porodice. Pojedinačni zaštitni objekat su spokojstvo, tjelesni integritet, duševno zdravlje i život članova porodice ili porodične zajednice. Ovo krivično djelo se tako može definisati kao posebni, odnosno specijalni oblik krivičnog djela ugrožavanje sigurnosti (Jovašević i Đurđić, 2010).

Radnja izvršenja ovog krivičnog djela određena ja posljedicom koja je direktno uzrokovana primjenom nasilja, kao i drskim ili bezobzirnim ponašanjem. Radnjom se ugrožava spokojstvo, tjelesni integritet, duševno zdravlje i život članova porodice. Posljedica djela je postavljena alternativno i ostvaruje se primjenom nasilja, drskim ili bezobzirnim ponašanjem. Kvalifikatorna okolnost postoji ako je učinilac prilikom izvršenja djela koristio oružje, opasno oruđe ili drugo podobno sredstvo da tijelo teško povrijedi ili zdravlje naruši. Tako djelo može da bude izvršeno od bilo kog člana porodice ili porodične zajednice nad drugim članom ili članovima.

Posljedicu nasilja u porodici je teško jednoznačno odrediti, ona je višestruka i slojevita, ogleda se u nastanku konkretnе opasnosti pri narušavanju spokojstva porodice, tjelesnog i duševnog integriteta i oduzimanju života članu porodice. Radnje kojima se ostvaruje nasilje u porodici ostavljaju teške psihološke i socijalne poremećaje koje članovi porodice imaju dugo nakon izvršenog djela.

Kvalifikatorna okolnost četvrtom kvalifikovanom obliku ovog djela gdje je posljedica primjene nasilja smrt člana porodice ili porodične zajednice je kontinuitet zlostavljanja. Način izvršenja i posljedica koje su dodatno kvalifikovane kontumitetom u zlostavljanju predstavljaju najteži oblik ovog djela. Kontinuirano zlostavljanje podrazumijeva: a) fizičko zlostavljanje koje podrazumijeva kontinuiranu primjenu fizičkog nasilja nad žrtvom koje se može kretati od teških tjelesnih povreda do fizičkog nasilja koje ne ostavlja tjelesne povrede (guranje, štipanje, laki udarci otvorenim dlanom), b) seksualno zlostavljanje koje može da se kreće od kontinuiranog vršenja radnji koje imaju obilježja krivičnog djela (silovanje, obljava nemoćnog lica, obljava zloupotrebotom položaja, zadovoljavanje polnih strasti pred drugim i dr.) i drugih radnji kojima se drugo lice seksualno iskorističava i sa njime manipuliše i c) emotivno i socijalno zlostavljanje koje predstavlja primjenu raznih psihičkih oblika prinude i maltretiranja te onemogućavanje prava na slobodne socijalne kontakte.

Nadalje, u glavi drugoj u članu 6. Zakona taksativno se određuju radnje koje predstavljaju radnje nasilja u porodici i kojima se ostvaruje prekršaj:

- nasilje je svaka radnja nasilja člana porodice ili porodične zajednice kojom se ugrožava spokojstvo, psihički, tjelesni, seksualni ili ekonomski integritet drugog člana porodice ili porodične zajednice,
- prijetnja nanošenja tjelesne povrede članu porodice ili njemu bliskom licu,
- prijetnja oduzimanjem djece članu porodice ili izbacivanjem iz stana,
- iscrpljivanje radom, izgladnjivanje, uskraćivanje sna ili neophodnog odmora članu porodice,
- vaspitanje djece na način ponižavajućeg postupanja,

- uskraćivanje sredstava za egzistenciju članu porodice,
- uskraćivanje prava na ekonomsku nezavisnost zabranom rada ili držanjem člana porodice u odnosu zavisnosti ili podređenosti, prijetnjom ili ne davanjem sredstava za život ili drugim oblicima ekonomske dominacije,
- verbalni napad, psovanje, nazivanje pogrđnim imenom ili vrijeđanje člana porodice na drugi način,
- ograničavanje slobode komuniciranja člana porodice sa članovima porodice ili drugim licima,
- oštećenje, uništenje ili prometovanje zajedničke imovine ili imovine u posjedu, kao i oštećenje ili uništenje imovine u vlasništvu ili posjedu drugog člana porodice, odnosno, pokušaj da se to učini,
- uhođenje člana porodice i
- prouzrokovanje straha, poniženja, osjećaja manje vrijednosti, kao i druge radnje koje ne sadrže obilježja krivičnog djela.

Kada je u pitanju donošenje odluke da li djela nasilja u porodici treba procesuirati kao

prekršaje u skladu sa Zakonom ili kao krivična djela u skladu sa Krivičnim zakonom Republike Srpske, praksa ukazuje na veoma „čudne“ odluke postupajućih organa. Naime, djela nasilja u porodici s ozbiljnim posljedicama, kao što su tjelesne povrede ili ponavljanje djela nasilja u porodici, se najčešće kvalificuju kao krivično djelo, a djela s blažim posljedicama ili vrijeđanje, kao prekršajna djela. Iako ove razlike nisu jasno predviđene u zakonima njih stručnjaci iz prakse veoma često navode (OSCE, 2009).

3 Hitne mjere zaštite žrtava nasilja u porodici

Međunarodni standardi sadrže preporuke državama o usvajanju zakona kojima bi se pravosudnim organima omogućilo da primijene mjere za zaštitu žrtava od svih oblika nasilja, kada je to potrebno i po hitnom postupku. Zaštitne mjere trebaju biti dostupne žrtvama, a njihova primjena ne smije biti uslovljena pokretanjem nekog drugog postupka. Tako su u Republici Srpskoj u članu 13. predviđene hitne mjere zaštite koje se mogu izreći žrtvi nasilja u porodici radi otklanjanja neposredne opasnosti po fizički i psihički integritet, a radi sprečavanja ponavljanja nasilja i garantovanja bezbjednosti žrtvi. Izricanje hitnih mjer zaštite je u nadležnosti prekršajnog odjeljenja nadležnog osnovnog suda. Izriče ih sudija za prekršaje rješenjem, na koje se može uložiti žalba u roku od tri dana, a koja ne odlaze izvršenje rješenja. O žalbi odlučuje vijeće nadležnog osnovnog suda u roku od 48 sati.

Zakon predviđa dvije hitne mjeru zaštite a to su: udaljenje učinioca nasilja iz stana, kuće ili drugog stambenog prostora i/ili zabrana približavanja i kontaktiranja učiniocu nasilja sa žrtvom nasilja u porodici. Prijedlog za izricanje hitne mjeru zaštite podnosi policija, ovlašteni organ, ili oštećeno lice, a izriču se najkasnije u roku od 24 časa od prijema prijedloga, odnosno od izvođenja učinioca nasilja u porodici pred sud. Ova zakonska odredba već na određeni način eliminiše atribut „hitnost“, ukoliko

se počinoci djela nasilja u porodici odmah ne izvedu pred sud. Donošenje ovih mjera zahtijeva hitno postupanje policije i tužioca u svakom pojedinačnom slučaju nasilja u porodici.

4 Pripremanje i planiranje sprovođenja hitnih mjera zaštite

Sud koji je izrekao mjeru dostavlja rješenje o njenom izricanju nadležnoj organizacionoj jedinici Ministarstva unutrašnjih poslova na sprovođenje i ispituje njeno sprovođenje i opravdanost trajanja u periodu za koji je izrečena. Komandir policijske stanice (odnosno rukovodilac koga on neposredno ovlasti) koja je zaprimila rješenje nadležnog suda o izrečenoj hitnoj mjeri, određuje policijskog službenika odgovornog za pripremanje, planiranje i sprovođenje mjere. Odgovorni policijski službenik najprije provjerava bezbjednost žrtve i prikuplja informacije o tome da li učinilac nasilja postupa u skladu sa izrečenom hitnom mjerom. Takođe, poziva žrtvu na saradnju radi uspješnog sprovođenja hitne mjere, upoznaje je sa mjerama i sredstvima njene samozaštite, načinima i sredstvima međusobnog komuniciranja tokom trajanja mjeru, radi osiguranja blagovremene razmjene informacija i preduzimanja neodložnih mjera i radnji neophodnih za njenu zaštitu.

Uz prethodni pristanak žrtve, odgovorni policijski službenik sa žrtvom dogovara i razrađuje sprovođenje plana postupanja žrtve kada joj prijeti neotklonjiva i direktna opasnost od učinioца nasilja ili drugog lica, koje postupa zajedno s njim ili po njegovom nalogu, zatim način pružanja pomoći žrtvi od strane njene rodbine i drugih lica, te druge aktivnosti u cilju zaštite zdravlja i bezbjednosti žrtve do dolaska policijskih službenika.

Policijski službenik sačinjava procjenu ugroženosti žrtve i plan sprovođenja hitne, mjeru, a na osnovu prikupljenih informacija (uvidom u policijske evidencije, informacija dobijenih od žrtve, njene rodbine, komšija, prijatelja i poznanika u njenom životnom i radnom okruženju, kao i od institucija koje raspolažu podacima važnim za upoznavanje ličnosti učinioца nasilja i žrtve, te procjene njihovog ponašanja).

Procjena ugroženosti (član 7. Pravilnika) sadrži:

- podatke o učiniocu nasilja,
- podatke o ponašanju učinioца nasilja nakon izricanja mjeru, kao i tokom trajanja mjeru,
- podatke o učiniocu nasilja iz kaznene, operativne i prekršajne evidencije, kao i podatke iz registra oružja i municije,
- podatke o žrtvi i njenom ponašanju nakon izricanja mjeru, kao i tokom trajanja mjeru,
- zaključak o procjeni ugroženosti žrtve.

Plan sprovođenja hitne mjeru (član 7. Pravilnika) sadrži:

- naziv suda, broj i datum rješenja, naziv izrečene mjere i vrijeme njenog trajanja,
- lične podatke i fotografiju učinioca nasilja,
- mjere i radnje koje se planski sprovode tokom trajanja mjere,
- preventivni prostor potreban za sprovođenje mjere (određuje se u odnosu na granicu zaštićenog prostora ili udaljenosti od žrtve određenu rješenjem suda kao koncentrični krug koji svojim prostorom i veličinom može obezbijediti blagovremeno zapažanje i preuzimanje mera radi sprečavanja učinioca nasilja u namjeri ugrožavanja zdravlja i bezbjednosti žrtve), u kojem se prema učiniocu nasilja primjenjuju policijska ovlašćenja,
- podatke o policijskim službenicima određenim za sprovođenje planiranih mera i radnji sa rokovima sprovođenja,
- hitne mjeru i radnje koje se mogu očekivati u sprovođenju mjeru, te način i nosioce njihovog sprovođenja i
- način upoznavanja ostalih policijskih službenika sa izrečenom mjerom i planom njenog sprovođenja.

Važno je napomenuti da se prilikom izrade plana sprovođenja hitne mjeru zaštire konsultuje nadležni centar za socijalni rad. Nadležni rukovodilac policijske stanice obezbeđuje da se sa zadacima iz plana sprovođenja hitne mjeru upoznaju i policijski službenici koji nisu direktno uključeni u njeno sprovođenje koji takođe sačinjavaju izvještaj o mjerama i radnjama preduzetim tokom sprovođenja mjeru i dostavljaju ga odgovornom policijskom službeniku koji ostvaruje kontakt sa žrtvom.

Policijski službenik koji zatekne učinioca nasilja u kršenju hitne mjeru ili u okolnostima koje upućuju na namjeru kršenja mjeru, ili koji zaprili dojavu ili prijavu žrtve ili drugog lica o ponašanju učinioca nasilja kojim se krši hitna mjeru, bez odlaganja preuzima mjeru i radnje radi zaštite zdravlja i bezbjednosti žrtve i o tome obaveštava odgovornog policijskog službenika ili lice koje ga zamjenjuje.

Policijski službenik sprovodi hitnu mjeru zaštite udaljenje učinioca nasilja iz stana, kuće ili drugog stambenog prostora i to na udaljenost određenu sudom (član 14. Pravilnika) na način da upozorenjem učiniocu nasilja da ključeve objekta iz koga se udaljava preda žrtvi ili drugom prisutnom licu i omogućavanjem učiniocu nasilja da iz objekta iz koga se udaljava ponese svoje lične stvari neophodne za svakodnevni život i uzimanjem podataka o mogućem smještaju učinioca nasilja. Kada je sud rješenjem odredio oduzimanje ključeva, a učinilac nasilja odbije da žrtvi ili drugom prisutnom licu preda ključeve objekta iz koga se udaljava, ključevi se oduzimaju upotrebot sredstava sile.

Policijski službenik može udaljiti sa lica mjesta učinioca nasilja u sljedećim slučajevima:

- ukoliko učinilac nasilja i nakon upozorenja pokuša ući u prostor u koji mu je rješenjem suda zabranjen pristup,
- ukoliko učinioca nasilja zatekne u prostoru ili objektu iz koga je udaljen i u slučaju dojave ili prijave zbog postojanja osnova sumnje da je učinilac nasilja postupio suprotno izrečenoj mjeri.

U slučaju postojanja okolnosti koje upućuju na opasnost da će učinilac nasilja nakon udaljenja, suprotno izrečenoj hitnoj mjeri zaštite, pokušati ući u prostor ili objekat iz koga je udaljen, preduzimaju se planirane operativno-taktičke mjere i radnje sprečavanja učinioca nasilja da uđe u zaštićeni prostor ili objekat ili da ugrozi zdravlje i bezbjednost žrtve.

Policajski službenik sprovodi hitnu mjeru zaštite – zabrana približavanja i kontaktiranja učiniocu nasilja sa žrtvom nasilja u porodici (član 17. Pravilnika) blagovremenim preduzimanjem mjera, obezbjeđujući da se učinilac nasilja tokom sprovođenja te mjere pridržava zabrane približavanja žrtvi na udaljenosti određenoj rješenjem suda, na sljedeći način:

- u slučaju da učinioca nasilja zatekne u prostoru koji je određen planom sprovođenja mjere, naređuje mu da napusti prostor u kojem se nalazi žrtva i upozorava ga na posljedice u slučaju nepoštovanja rješenja suda,
- na dojavu žrtve ili drugog lica o nepoštovanju rješenja suda, odmah izade na mjesto događaja, te naredi učiniocu nasilja da napusti prostor u kojem se nalazi žrtva, ukoliko je do takvog kontakta došlo slučajno i
- u slučaju saznanja o namjeri ili planu učinioca nasilja da postupi suprotno rješenju suda ili namjeri da ugrozi zdravlje i bezbjednost žrtve na drugi način, odmah pronađe učinioca nasilja i upozori ga na posljedice takvog ponašanja.

Ako učinilac nasilja krši ovu hitnu mjeru zaštite ili odbije da postupi po naređenjupolicajskog službenika da napusti prostor, policijski službenik ga udaljava sa lica mjesta i odmah, uz izještaj, obavešta nadležnog tužioca, nadležni sud i centar za socijalni rad.

Ukoliko učinilac nasilja za kontaktiranje sa žrtvom koristi sredstva za komunikaciju na daljinu, policijski službenik upućuje žrtvu da od pravnog lica koje pruža telekomunikacijske usluge zatraži podatke o istovjetnosti telekomunikacijskih adresa, koje su u određenom periodu uspostavile vezu sa telekomunikacijskim uredajem koji koristi žrtva, te da takve podatke dostavi odgovornom licu.

Kada su u pitanju evidencije i izještavanje prema Pravilniku je definisano da Centar javne bezbjednosti vodi evidencije o preduzetim radnjama, o broju pokrenutih i završenih postupaka i drugim preduzetim mjerama u vezi sa sprovođenjem hitnih mjeru. Centri javne bezbjednosti, na zahtjev nadležne uprave Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, dostavljaju navedene evidencije. Policijska stanica nadležna za sprovođenje hitnih mjer vodi evidencije na način da formira i vodi spis u koji se ulažu sva pismena nastala tokom pripreme, planiranja i sprovođenja mjeru. Policijska stanica dostavlja centru za socijalni rad, prema mjestu prebivališta, odnosno boravištu žrtve, izještaj o sprovođenju izrečenih mjeru. Policijska stanica nadležna za sprovođenje mjeru dužna je da, u skladu sa Zakonom, prati njeno izvršenje i o tome izještava sud, predlaže prekid, produženje ili zamjenu drugom mjerom. Odgovorni policijski službenik podnosi izještaj u pisanim oblicima o sprovođenju hitnih mjer rukovodiocu najmanje jednom sedmično, a po potrebi i češće.

5 Zaključak

U postojećem pravnom okviru u Republici Srbiji, pravna kvalifikacija djela nasilja u porodici kao prekršaja, ili krivičnog djela, u skladu je s opšteprihvaćenim shvatanjem pojma krivičnog djela, koji se navodi u međunarodnim dokumentima. Međutim, kod nas, postoje izvjesne bitne razlike između prekršaja i krivičnih djela. Zakon o zaštiti nasilja u porodici propisuje da o izvršenom djelu nasilja u porodici policija odmah obavlja tužbu i nadležnog tužioca. Ukoliko tužilac i policija donesu odluku o tome da je neko djelo prekršaj, policija podnosi prijavu direktno sudiji za prekršaje u prekršajnom odjeljenju osnovnog suda. U ovim slučajevima uloga tužioca gotovo i ne postoji (odnosno završava se već prilikom donošenja odluke da je neko djelo prekršaj). Takođe, izvjesna je značajna razlika između vrsta sankcija za počinjene prekršaje i sankcija za krivična djela. Generalno, prekršajna djela smatraju se manje ozbilnjim, te procesuiranje nasilja u porodici kao prekršajnog djela minimalizuje ozbiljnost koju vršenje nasilja u porodici ima nad članom porodice. Da li neko djelo smatrati za prekršaj ili za krivično djelo često je rezultat nejednakog mišljenja policije i tužilaca. Bez jasne pravne kvalifikacije, jasnog razlikovanja osnovnih elemenata ovih djela i sveobuhvatne edukacije svih učesnika u postupku, nema adekvatnog donošenja odluka u pogledu kažnjavanja nasilnika. Najbolje rješenje podrazumijeva smatranje svakog nasilja u porodici krivičnim djelom. Dobar primjer prakse predstavlja osnivanje Prvog osnovnog javnog tužilaštva u Beogradu koje je oformilo posebno odjeljenje za borbu protiv nasilja u porodici. Ono je sastavljeno od tri zamjenika javnog tužioca koji postupaju samo u krivičnim predmetima protiv polne slobode i krivičnim djelima protiv braka i porodice.

Kada su u pitanju hitne mjere zaštite jasno je da su one osmišljene s ciljem da se sprijeći daljnje izlaganje žrtve nasilju. Zaštitne mjere treba da služe da se pomogne žrtvi, i trebaju biti dostupne žrtvi, nezavisno od bilo kojeg drugog postupka. Međutim, postavlja se krajnje opravданo pitanje, a to je pitanje izricanja i primjene ovih mjer. Naime, kako se iz neformalnih razgovora sa policijskim službenicima moglo saznati, ove mjere se rijetko, gotovo nikako i ne izriču. Sve ovo ukazuje na to da je neprovodenje odredaba Zakona o zaštiti od nasilja u porodici, prirodna posljedica nerazumijevanja ovog fenomena, nedovoljnog poznavanja zakona, neznanja i nedostatka sredstava da se adekvatno reaguje na nasilje u porodici, te nedostatka konkretnih mehanizama za osiguranje koordiniranih reakcija od strane nadležnih institucija i lica u zaštiti žrtava i gonjenju počinilaca.

Popis literature

- Grupa autora (2010). Sprečavanje i suzbijanje nasilja u porodici u Republici Srpskoj – Priručnik za postupanje subjekata zaštite, Drugo dopunjeno izdanje. Banja Luka: Vlada Republike Srpske, Gender centar – Centar za jednakost i ravnopravnost polova.
- Jovanović, S. (2010). *Pravna zaštita od nasilja u porodici*. Beograd: Institut za kriminološka i sociološka istraživanja.
- Jovašević, D., Đurđić, V. (2010). *Krivično pravo: posebni deo*, 2. Izmenjeno i dopunjeno izdanje. Beograd: Nomos.
- Logar, R. (2005). „Nasilje nad ženama: primjeri DOBRE PRAKSE u eliminaciji nasilja i borbi protiv nasilja nad ženama”. U: Austrijski model intervencije u slučajevima nasilja u porodici. Beograd: WAVE (Evropska mreža protiv nasilja nad ženama), Prevod i štampanje rada Autonomni ženski centar.
- Mitrović, Lj. (2009). *Prekršajno pravo – poseban dio*. Banja Luka: Međunarodno udruženje naučnih radnika – AIS.
- Mitrović, Lj., Grbić Pavlović, N. (2011). Zaštitne mjere iz Zakona o zaštiti od nasilja u porodici. *Pravna riječ*, 29, 369-384.
- OSCE BiH (2009). *Nasilje u porodici – odgovor nadležnih institucija i zaštita žrtava u Federaciji Bosne i Hercegovine i Republici Srpskoj, Zapažanja o primjeni Zakona o zaštiti od nasilja u porodici u praksi nadležnih institucija*, Sarajevo: OSCE BiH.
- Konvencija o sprečavanju i borbi protiv nasilja nad ženama i nasilja u porodici, Vijeće Evrope, Istanbul, 11. maj 2011.
- Krivični zakon Republike Srpske, *Sl. glasnik RS*, broj 73/14.
- Zakon o zaštiti od nasilja u porodici, *Sl. glasnik RS*, br. 102/12 i 108/13.
- Pravilnik o načinu sprovođenja hitnih i zaštitnih mjera koje su u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova, *Sl. glasnik RS*, broj 73/14.

LOBIRANJE U FUNKCIJI KREIRANJA IMIDŽA BOSNE I HERCEGOVINE

LOBBYING IN FUNCTION OF CREATING IMAGE OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

Jelena Rajaković
Ambasador BiH u Izraelu

6 Sažetak

U radu smo identifikovali ključna pitanja o zastupljenosti, načinima i ciljevima lobiranja u promociji politika BiH koje se sprovode na entitetskom ili državnom nivou, i efektima takvog lobiranja na imidž zemlje, te ukazali na prepreke formirajuće zajedničkih ciljeva Bosne i Hercegovine kao preduslova za usaglašavanje spoljnopoličkih ciljeva. Pošto su sukobi političkih koncepcija unutar BiH uglavnom i etnički sukobi, proizilazi da se i lobiranje može okarakterisati kao dominantno etničko. Potpuna dominacija unutrašnjopoličkih ciljeva ne predstavlja dobru osnovu za lobiranje u inostranstvu, gdje se lobira u konkurenciji ostalih država, što se negativno odražava na imidž Bosne i Hercegovine i u međunarodnim političkim krugovima i u međunarodnoj javnosti.

Ključne riječi: Lobiranje, imidž, način, ciljevi, efekti, spoljna politika, međunarodna politika, diplomacija.

7 Summary

In this paper we have identified key issues of representation , ways and means of lobbying in the promotion of policies that are implemented in BiH at the entity or state level, and the effects of such lobbying on the image of the country. We have also pointed out to the obstacles related to the establishment of common objectives in Bosnia and Herzegovina as a precondition for harmonization of foreign policy goals. Since the conception of the political conflicts within the BiH are generally ethnic conflicts, it appears that lobbying can be characterized as predominantly ethnic. Complete domination of internal political goals is not a good basis for lobbying abroad , where lobbying competes with lobbying of other countries, which reflects negatively on the image of Bosnia and Herzegovina both in international political circles and in the international community.

Keywords: Lobbying, image, method, objectives, effects, foreign policy, international policy, diplomacy.

8 Uvod

Lobiranje je danas bitan element političkog odlučivanja, u kome lobisti predstavljaju sponu između donosioca odluka i posebnih interesa subjekta koji ih je angažovao. Iako se lobistička praksa različito uređuje u zavisnosti od okuženja u kome se primjenjuje, osnovna intencija jeste utemeljenje i prihvatanje lobiranja kao legalne, transparentne aktivnosti u procesu donošenja odluka, kroz organizovan regulativni pristup. Demistifikacija uloge lobiranja, neophodna je zbog brojnih kontroverzi i negativnih konotacija koje prate ovu oblast, kao i zbog sprečavanja korupcije kroz povećanja uvida u akivnosti lobista. Lobiranje je uvijek vezano za promociju ili zaštitu nekog posebnog interesa, s ciljem uticanja na zakonodavnu ili izvršnu vlast, pa je pojam lobiranja proširen i na sve one koji se bave javnim zagovaranjem, posredovanjem ili zastupanjem.

U razvijenim demokratskim društвima način, okviri i akteri lobiranja utvrđeni su nizom propisa. Jasna pravila lobiranja i njihovo zakonsko regulisanje doprinose transparentnosti i borbi protiv korupcije u društvu. Tako uredeno lobiranje predstavlja i način „pružanja zakonodvcima ozbiljnih analiza određene problematike, uključujući i moguće posledice i efekte određenih predloženih propisa“ (Kober-Smith, 2000, str. 14). Što su zemlje formalnije uredile oblast lobiranja, to su lobističke aktivnosti intenzivnije.

Na međunarodnom planu, svaka država nastoji da formira javno mišljenje o sebi u skladu s političkim ciljevima i interesima koje želi da ostvari. Način na koji međunarodna javnost doživljava jednu zemlju i njena pozicija na međunarodnoj političkoj sceni, u savremenim uslovima predstavlja jedno od suštinskih pitanja koja utiču na njen cjelokupni razvoj. Pitanjima, da li, i kakvu spoljnu politiku ima Bosna i Hercegovina, kojim sredstvima i sa kojim ciljevima se nastupa na međunarodnoj političkoj i javnoj sceni, kakva je njena diplomacija, kakvu sliku o sebi šalje u svijet, da li je moguće popravljanje njenog imidža, 20 godina nakon završetka rata i dalje se malo ko bavi na organizovan, strateški način. Ovo pitanje postaje aktuelno i zbog pristupanja Evropskoj uniji. U Briselu vlada velika konkurenca među zemljama koje žele članstvo u EU. Nakon posljednjeg kruga proširenja u sjedištu EU djeluje je 199 ambasada i preko 5 500 službeno registrovanih lobističkih gupa i pojedinaca. Prema poslednjim istraživanja neslužbeni broj pojedinaca i grupa koji lobiraju posebne političke interese je veći za oko 40 procenata (Greenwood & Dreger, 2013). Osnovni preduslov za kreiranje uspješne strategije lobiranja Bosne i Hercegovine trebalo bi da podrazumijeva podršku na unutrašnjem političkom planu.

9 Teorijsko poimanje lobiranja

Posmatrano kroz vrijeme, pokušaji uticanja na stavove i odluke vlasti, kao način ostvarivanja ciljeva, u različitim formama se javljaju još u najranijim civilizacijama ali lobiranje postaje legitimni dio političkih sistema uporedo sa razvojem i povećanjem broja institucija u savremenim demokratskim društвima, što je imalo za posljedicu povećanje broja donosilaca javnih odluka, uz istovremeno širenje i polja uticaja na njih.

Stručni radovi koji se bave lobiranjem, većinom na sličan način određuju svrhu lobiranja ali su prisutne razlike u definisanju subjekata i metoda te aktivnosti. Često se pojma lobiranja u literaturi prepišće sa srodnim pojmovima odnosi s javnošću, javni poslovi ili odnosi s vladom.

Lobiranje kao dio političke prakse, pravne nauke ali istovremeno i poseban dio odnosa s javnošću, predstavlja skup legitimnih aktivnosti koje se preduzimaju organizovano, kako bi se izvršio uticaj na organe vlasti u procesu političkog odlučivanja. Lobiranje se u savremenom značenju pojma definiše na različite načine: „Poseban dio odnosa s javnošću, čija je svrha da uspostavi i održava odnose s vladom kako bi se uticalo na donošenje zakona i propisa“ (Tanta, 2007, str. 29).

Posmatranje procesa lobiranja kao dijela odnosa s javnošću zasnovano je na činjenici da se danas sve veći dio lobističkih aktivnosti usmjerava u odnose s medijima, i indirektno preko dobijene podrške javnosti, vrši pritisak na donosioce odluka. Na tom nivou, lobiranje predstavlja informisanje i ubjedivanje javnosti u opravdanost stavova za koje se lobira, a s druge strane, to je i jedan od načina da vlasti informišu o stavovima koji lobisti zastupaju.

Budući da je povezano s odnosima s izvršnom i zakonodavnom vlašću, lobiranje je i dio političke prakse i u tom smislu može se definisati kao „organizovano delovanje pojedinaca i interesnih grupa kojim se utiče na na odluke predstavnika zakonodavne i izvršne vlasti, a čiji je cilj da se pomovišu i zaštite određeni legitimni interesi (opšti ili posebni) koje ti pojedinci ili grupe zastupaju ili predstavljaju (Golubović, 2009, str. 13). S razvojem međunarodnih odnosa ovakva definicija bi se mogla upotpuniti i državama, odnosno njenim vladama, kao lobistima.

Sa stanovišta prava, lobiranje je oblast koja se mora ograničiti pravnim okvirima, njeno poslovanje definisati zakonskom regulativom, a lobističke firme registrovati uz transparentne izvještaje o poslovanju. Uređeno na taj način, profesionalno lobiranje predstavlja legitimnu aktivnost s ciljem zastupanja određenih interesa. Budući da je ova profesija često dovođena u vezu sa korupcijom, lobiranje se posmatra i kao tajni savez vlasti i lobista, a takođe, lobisti su često bili i akteri različitih skandala vezanih za nezakonito finansiranje političkih stranaka ili političara i netransparentno donošenje političkih odluka. Osnovna razlika između lobiranja kao legitimne aktivnosti i korupcije jeste što se lobiranjem nastoji postići promjena pravila, a korupcijom njihovo zaobilazeњe.

U ovom trenutku, u prvom od dva najatraktivnija polja za lobiranje, SAD-u i EU, lobiranje je potpuno inkorporisano u pravni i politički sistem, a lobiranje u EU obuhvaćeno je profesionalnim kodeksima.

Lobirani mogu da budu svi koji donose odluke u sferi javnih politika. Lobisti mogu da budu pojedinci ili grupe koje mogu da dođu do centara u kojima se donose odluke, i utiču na donosioce odluka u skladu sa svojim ciljevima. Interesne grupe (organizacije civilnog društva, lobističke grupe, grupe za pritisak) kao učesnici u procesu lobiranja nisu dio strukture vlasti, a djeluju s ciljem promocije ili zaštite određenih interesa, koji ne podrazumijevaju osvajanje vlasti. Referentni politološki rječnici, najčešće se u osnovi definisanja ovog pojma, pozivaju na Trumana, prema čijem mišljenju je interesna grupa „bilo koja grupa pojedinaca koja na osnovu jednog ili više zajedničkih interesa, iznosi svoje zahtjeve prema drugim društvenim grupama,

kako bi postigla, održala ili poboljšala zadate ciljeve“ (Bobbio, Mattencci & Pasqino, 1998, str. 469). Opšta podjela lobiranja jeste na formalno i neformalno. Formalno lobiranje podrazumijeva angažovanje profesionalnih lobista i agencija s ciljem uticaja na predstavnike zakonodavne i izvršne vlasti.

Neformalno lobiranje predstavlja javno zagovaranje i podrazumijeva građanske inicijative, učešće interesnih gupa ili pojedinaca u javnom životu, kao bi se indirektno, putem formiranja javnog mnjenja uticalo na proces donošenja političkih odluka. Kao takvo, neformalno lobiranje nije pravno regulisano, ali je ograničeno ciljevima koji u svakom slučaju moraju da budu legitimni.

Različiti regulacioni pristupi lobiranju zavise od političkog uređenja okruženja u kome se lobira. U praksi nailazimo na razlike kod pravnog ograničenja formalnog lobiranja isključivo na zakonodavnu vlast (primjer SAD), dok je neformalno lobiranje dozvoljeno i kod izvršne vlasti. Evropska unija slijedi vestminsterski model organizacije vlasti, u kome je lobiranje određeno kao odnos između lobiste i zakonodavne i izvršne vlasti.

U zavisnosti da li je obuhvaćeno regulativom, lobiranje se može podjeliti na formalno i neformalno, a u pogledu interesa koji se zastupa, lobiranje bi se moglo podjeliti na korporativno i institucionalno. Korporativno lobiranje podrazumijeva zastupanje interesa poslovnih kompanija, a institucionalno se odnosi na lobiranje u državnim ili međunarodnim institucijama, najčešće s ciljem raspodjele sredstava.

Posebna vrsta institucionalnog lobiranja jeste političko lobiranje na međunarodnom nivou, gdje institucije ili čelnici institucija jedne zemlje lobiraju prevashodno za ostvarenje političkih ciljeva u EU ili nekoj pojedinačnoj zemlji.

„Lobiranje je danas visoko sofisticirana aktivnost koja se sastoji od mešavine velikog broja veština koje su neophodne za njegovo sprovođenje. Pre svega su bitne ekspertize vezane za politički sistem, pravni okvir i legislaturu, i na kraju sektorska ekspertiza koja zavisi od polja delovanja lobiste. Međutim, smatram da su dva najbitnija alata za svakog lobistu njegov lični integritet i mreža kontakata kojom raspolaže“ (Gueguen, 2013, str. 8).

Govoreći o značaju lobiranja treba imati na umu da odluke koje se donose nikad nisu autonomne i oslobođene spoljnih uticaja.

10 Subjekti međunarodnog lobiranja Bosne i Hercegovine

Subjekti lobiranja kao legitimnog sredstva u međunarodnim odnosima u borbi za određene interese Bosne i Hercegovine, mogu biti institucije BiH, diplomatska predstavništva, entiteti, gradovi, lokalne zajednice, nevladine organizacije, licencirani lobisti, mediji, pojedinci, kao i svi oni čije djelovanje nije ograničeno zakonom. Spoljna politika i međunarodna komunikacija, ustavom su određeni kao nadležnost institucija BiH, a kreiranje i sprovođenje spoljne politike BiH su u nadležnosti Predsjedništva i Ministarstva spoljnih poslova.

U skladu s Ustavom BiH i entiteti obavljaju funkcije koje u sebi sadrže element inostranosti, što znači da se po definiciji obavljaju i saradnju sa inostranstvom. Ove nadležnosti ne spadaju direktno pod naziv spoljna politika ali zbog svoje prirode

zahtijevaju međunarodnu saradnju. Iako je spoljna politika u nadležnosti Bosne i Hercegovine „svaki entitet može takođe sklapati sporazume sa državama i međunarodnim organizacijama uz saglasnost Parlamentarne skupštine. Parlamentarna skupština može zakonom predvidjeti da za određene vrste sporazuma takva saglasnost nije potrebna” (Ustav BiH).

Usaglašena Platforma BiH o spoljno-političkim prioritetima koja u prvi plan stavlja saradnju sa susjednim zemljama, zemljama Evropske unije i zemljama članicama Savjeta za implementaciju mira, ukazuje i na potrebu uticaja na oblikovanje javnih politika u njima, kako bi se ostvarili određeni rezultati.

Uspješno korištenje lobiranja u svrhu promovisanja i ostvarivanja spoljne politike zemlje zavisi od utvrđivanja ciljeva koji treba da budu ostvareni u nacionalnim i međunarodnim okvirima. Ti ciljevi, kao i subjekti lobiranja u BiH, uglavnom su skriveni od javnosti i teško dostupni.

Proces lobiranja u BiH nije pravno regulisan i najvećim dijelom se odvija vaninstitucionalno, nesistematično i najčešće s ciljem ostvarivanja partikularnih interesa unutar BiH. U ime BiH vaninstitucionalnim lobiranjem i javnim zagovaranjem bave se različiti akteri: državne i entitetske vlasti, političke partie, diplomatski predstavnici stranih država, dijaspora, vjerske zajednice, mediji, nevladine organizacije, lokalne zajednice, kulturni i sportski radnici. Svi koji su u prilici da se susreću sa donosiocima odluka na međunarodnom planu, imaju mogućnost da lobiraju i zagovaraju određene interese. S obzirom na teškoće usaglašavanja ciljeva, i identifikaciju zajedničkog interesa, rijetko se radi o koordinisanim aktivnostima. Osim toga, angažovanje profesionalnih lobista je skupa aktivnost koja zahtijeva jasno definisane i mjerljive indikatore uspjeha njihovog rada. Pošto nema strategije promocije BiH, nema ni osnove za angažovanje profesionalnih lobista. Zato se prestavnici vlasti u BiH više oslanjaju na djelovanje medija i pojedinaca: političara, intelektualaca, kulturnih i sportskih radnika, udruženja dijaspore.

Formalnim lobiranjem na nivou Bosne i Hercegovine, u smislu promovisanja i zastupanja interesa BiH, bavi se vrlo mali broj subjekata. U budžetu BiH nisu predviđena finansijska sredstva za angažovanje lobističkih agencija ili za međunarodno političko savjetovanje. Institucionalno lobiranje Bosne i Hercegovine se samo dijelimično odvija preko njene diplomatske mreže ali bez preciznih smjernica kakvu BiH treba da promoviše i bez lobističkih kapaciteta. Stvaranje pretpostavki za konstruktivniju ulogu diplomatske mreže BiH u procesu lobiranja, podrazmijevalo bi prethodno postizanje političkog konsenzusa o interesima BiH i o načinu na koji oni treba da bude predstavljeni.

Republika Srpska se bave formalnim lobiranjem i koristi javna finansijska sredstva u svrhu angažovanje lobističkih agencija i otvaranje predstavništava RS. Republika Srpska ima otvorena predstavništva Vlade RS u Srbiji, Rusiji, Izrelu, Belgiji i Njemačkoj, Grčkoj, SAD, a u pripremi je otvaranje predstavništava u Austriji i Hrvatskoj. Na zvaničnoj web stranici Vlade Republike Srpske navedeno je da su predstavništva RS u inostranstvu formirana s ciljem uspostavljanja ekonomske, naučnotehničke, kulturne, socijalne, informativne, prosvjetne, sportske i druge saradnje sa subjektima u inostranstvu. Ova predstavništva nemaju diplomatski

karakter, otvaraju se prema zakonima država u kojima se nalaze, pri čemu se za ta predstavništva ne može reći ni da su lobi ili konsultantske firme, već se radi o direktnim predstavnicima Vlade RS, koji su u okviru važećih propisa i kompetencija entiteta otvorene u svrhu promocije aktivnosti koje su u nadležnosti Republike Srpske.

Vlasti Republike Srpske su posljednjih godina preduzele niz aktivnosti i u oblasti političkog konsaltinga i angažovanja lobističkih agencija koje zastupaju interse RS na međunarodnom planu. Od 2007. godine izdvajaju se sredstva iz budžeta RS za tu namjenu, a ugovori nose oznaku interna, dakle imaju određeni stepen tajnosti, te javnosti nisu poznati ciljevi, rezultati i iznos sredstava koja Vlada RS izdvaja za lobiranje.

Kanton Sarajevo takođe ima svoju Kancelariju u Briselu, a kao njen cilj navedeno je sledeće: 1) pružati aktuelne informacije o otvorenim finansijskim programima i fondovima podrške, 2) predstaviti projektne ideje i vršiti promociju uspješnih projekata drugim evropskim regijama i institucijama, 3) pružiti institucionalnu podršku, ponuditi ekspertnu pomoć i obezbijediti partnere za projekte finasirane iz finansijskih programa Evropske Unije otvorenim za BiH, 4) promovisati privredne, kulturne i turističke potencijale Kantona Sarajevo, 5) pružati informacije o mogućnosti investiranja u Kanton Sarajevo i 6) Zastupati interes Kantona Sarajevo.

Subjekti formalnog i neformalnog lobiranja u BiH, u službi su dostizanja različitih političkih ciljeva, koji su u osnovi slika sukoba koncepcija o tome kako treba politički urediti Bosnu i Hercegovinu.

11 Način i ciljevi lobiranja BiH

Lobiranje iz Bosne i Hercegovine u međunarodnim političkim krugovima i međunarodnoj javnosti, uglavnom je usmjereno na ostvarivanje unutrašnjopolitičkih ciljeva, koji su u osnovi nacionalnog karaktera.

Počeci lobiranja se za devedeste godine prošlog vijeka, kada se u Sjedinjenim Američkim Državama, ali i u drugim zemljama, vrlo malo znalo o republikama SFRJ, kao i o suštini dešavanja koja su vodila u građanski rat na njenim prostorima.

Kada je američka PR agencija Ruder i Fin, kao lobistička agencija koju su angažovale vlade Slovenije, Hrvatske, i tadašnje Republike BiH, počela da se bavi balkanskim sukobima, u javnosti su počele da se pojavljuju simplifikovane i adaptirane verzije događaja sa prostora bivše Jugoslavije.

Govoreći o strategiji rada Ruder i Fina, Džejms Harf, direktor te agencije je kao osnovu strategije istakao potrebu tumačenja načina na koji funkcionišu američko društvo i tržište klijentu, a u SAD da objasne kako to funkcioniše u zemlji koju zastupaju. On je naveo da je agencija uspostavila sofistikovan aparat za sakupljanje vijesti s fronta, o onome što se dešava u Hrvatskoj i Bosni, a onda je sve to trebalo svesti na formu koju bi razumjeli Amerikanci.

U intervjuu datom francuskom novinaru Žaku Merlinou u oktobru 1993. godine, Harf je govorio o tome kako su lobirali za Bosnu i Hercegovinu i Hrvatsku: „Jednim potezom mi smo bili u stanju da prezentujemo priču o dobrim i lošim momcima koja

bi kasnije sama nastavila da se razvija. Naš zadatak nije da provjeravamo informacije. Mi nismo za to opremljeni. Naš posao je da ubrzamo protok informacija koje su za nas povoljne, da ih usmjerimo ka precizno izabranim ciljevima. Mi smo profesionalci. Mi smo imali posao koji je trebalo da obavimo i mi smo ga obavili. Mi nismo plaćeni da budemo moralni“ (Kovačević, 2007, str. 78).

Od početka izbijanja rata u Bosni i Hercegovini odnosi sa javnošću odigrali su značajnu ulogu. Prema podacima američkog ministarstva pravde, lobističke aktivnosti tadašnje Republike BiH u SAD počele su već tokom 1992. godine.

Angažovanjem PR agencije Ruder Fin, vlasti RBiH trudile su se da ostvare ne samo političke ciljeve, već i kontakte sa osobama bitnim za procese donošenja značajnih odluka, kao i mobilizaciju američke javnosti.

Dejvid Oven u svojoj knjizi *Balkanska odiseja* se poziva na pisanje lista *Atlanta Journal Constitution* od 28. februara 1993. godine u tekstu „Tajno oružje: Američke PR firme prodaju Srbe kao loše momke“ i navodi da je od juna do decembra 1992. godine agencija Ruder i Fin organizovala sastanke bošnjačkih funkcionera iz BiH sa kandidatom za potpredsednika SAD Alom Gorom, v. d. državnog sekretara Lorensom Iglbergerom, kao i sa 10 uticajnih senatora, uključujući lidera Demokratske stranke u Senatu Džordža Mičela i lidera Republikanske stranke u Senatu Roberta Dola.

Agencija je takođe zvala telefonom članove Kongresa 48 puta, 20 puta je zvala članove Senata i preko 80 telefonskih poziva je uputila novinskim kolumnistima, televizijskim voditeljima i drugim novinarima (Corwin, 1999). Osim organizovanja posjete ministra spoljnih poslova RBiH Vašingtonu, službenici firme Ruder i Fin savjetovali su bošnjačku delegaciju u Helsinkiju na hitnom samitu KEBS (Konferencija za bezbjednost i saradnju u Evropi, preteča OEBS-a), zatim u Istanbulu povodom organizacije Islamske konferencije, na zasjedanju Generalne skupštine UN i Londonskoj konferenciji u avgustu 1992. godine.

Od početka u Hrvatskoj i Bosni i Hercegovini, većina američkih i zapadnoevropskih medija otvoreno je zastupala stavove jedne od zaraćenih strana, zahvaljujući i lobistima koje su angažovali hrvatski i bošnjački lideri, čime su se brzo stekle simpatije američke javnosti.

„Još kao glasnogovornik predsjednika Republike Hrvatske uočio sam golemu važnost iskorištavanja statusa žrtve za internacionalizaciju hrvatskoga državotvornog pitanja (...) to su veoma dobro shvatili i bošnjački čelnici (...) jer Amerikanci posebno vole navijati za slabijeg“ (Nobilo, 2000, str. 194).

Hrvatska strategija bila je svakodnevno plasiranje ogomnog boja informacija čija se istinitost teško može provjeriti. Zagreb je otpočeo svoj propagandni rat prema slovenačkom obrazcu, shvatajući da su se odlučujući događji dogoditi u stranoj štampi i izvještajima najvećih TV mreža.

U intervjuu objavljenom u knjizi Žaka Merlinoa *Istine o Jugoslaviji nisu sve za priču*, direktor agencije „Ruder Fin“ Dzejms Harf objašnjava kako je zajedno sa saradnicima pravio sliku ratova na prostoru bivše Jugoslavije i imidž Srba i kakav je to imalo uticaj na svjetsko javno mnjenje. On sebi pripisuje zasluge za plasiranje priče između 2. i 5. avgusta 1992. godine, o logorima koje drže Srbi u BiH.

„Angažovali smo tri važne jevrejske organizacije: Američko-jevrejski kongres, Američko-jevrejski komitet i Američko-jevrejsku ligu protiv kleveta. Predložili smo im da objave prilog u „Njujork tajmsu“ i da organizuju protestni skup pred zgradom na Ist riveru (OUN). Blef je potpuno uspeo i jevrejske organizacije su ušle na stranu muslimana. Tako smo uspeli da u javnom mnjenju stvorimo sliku znaka jednakosti između Srba i nacista. Izjednačavanje Srba sa nacistima bilo je složen posao koji smo mi pojednostavili pričom o dobrim i zlim momcima. Uspeli smo, jer smo gađali pravo u metu, jevrejsku publiku. Odmah je nastupila osetna promena jezičkog registra u medijima, uz upotrebu izraza sa veoma jakim emotivnim nabojem, kao što su etnička čišćenja, koncentracioni logori itd, što je sve prizivalo u svest poređenje sa nacističkom Nemačkom, gasnim komorama i Aušvicom. Pogodili smo pravo u metu“ (Merlino, 1994).

Iako je teško povjerovati da bi specijalizovani politički krugovi u SAD donosili ključne odluke na osnovu izvještaja PR agencija, ipak je na taj način s jedne strane izvršena mobilizacija javnosti pod čijim su pritiskom donesene i neke bitne odluke, a s druge, pred tom istom javnošću je stvoren alibi za planirane akcije.

Bez namjere zalaženja u teorijske rasprave oponenata i apologeta novog svjetskog poretka i njegove bitne odrednice, medijskog sistema, navodimo da postoje mišljenja da Srbi ne bi mogli da utiću na stvaranje slike u javnosti o ratovima na prostoru SFRJ, budući da su zapadni mediji sastavni dio postojećeg sistema i kao takvi imaju zadatku da podrže taj sistem.

Ipak, evidentno je i da tadašnja srpska politika nije imala sluha za američko i zapadnoevropsko javno mnjenje, a međunarodni političari i strani novinari slažu se u ocjeni da je na samom početku jugoslovenske krize Srbija izgubila propagandni rat. Reporter, Sajmon Frimen, već 1991. godine u nedeljniku Evropljanin primjećuje: „Srbi se gadno muče u ovoj propagandnoj bici. Imaju vođu, Slobodana Miloševića, čija je mješavina tvrdoglavog nacionalizma i tvrdokornog marksizma ubitačna za odnose sa javnošću“ (Makara, 1991).

Države koje su devedestih godina nastale raspadom SFRJ i koje su željele da se promovišu u Vašingtonu, počele su da koriste usluge lobista, koji se u takvim okolnostima predstavljali unajmljene diplomatе.

Najtraženiji su bili aktelni i bivši senatori ili kongresmeni, zbog dobrog poznavanja američkog državnog sistema i načina za ostvarivanje cilja, ali što je još važnije zbog poznanstava s uticajnim osobama u sistemu donošenja odluka. I dok su vlasti bivših jugoslovenskih republika na vrijeme prepoznale značaj lobiranja za međunarodnu afirmaciju svojih ciljeva, zvanična srpska politika se umjesto jakih profesionalnih lobističkih kuća u Vašingtonu, oslanjala na ljude srpskog porijekla i pojedince koji su iskazivali naklonost ka srpskoj politici. Svejdoci tog vremena često ističu da je Slobodan Milošević, vjerovao u moralnu superiornost svoje ideje, tvrdeći da će istina sama izaći na vidjelo. „Što se tiče Srba kao „loših momaka“, srpske zvanične strukture nisu ništa uradile da pomognu da se promeni taj imidž, a novinari koju su stizali na teren već su imali u glavi predstavu – da su Srbi zlikovci“ (Brock, 2006).

Međutim, tek godinama nakon završetka sukoba na prostoru bivše SFRJ, u javnost počinju da izlaze i drugačija viđenja onoga što se u tom periodu dešavalo, uz

argumentovane tvrdnje o tome kako je svjetsko novinarstvo u tom periodu, uz potpuno odsustvo profesionalnog odnosa doživjelo moralni krah.

„U savremenom svijetu više ne postoji ni istina ni neistina, već samo mogućnost da se u dolarima plati, kupi ili proda mišljenje, stav, informacija, koja ima upotrebnu vrijednost i domet shodno svojoj tržišnoj cijeni“, a globalni medijski sistem, kao glavni kolektivni izvor informacija u osnovi predstavlja „visoko profitno orientisan sistem pod dominacijom transnacionalnih korporacija sa sedištem u razvijenim kapitalističkim zemljama, pre svega u Sjedinjenim državama“ (Volkov, 2001, str. 13).

Povezanost političke i društvene moći sa kontrolom medija, u jednom od svojih najizraženijih oblika, manifestovala se upravo tokom ratnih dešvanja na prostorima bivše SFRJ.

Lobiističko tretiranje bosanskohercegovačkog prostora još uvijek traje, što podrazumijeva ulaganje napora i novaca za zadobijanje veće pažnja medija i uticajnih političara, prvenstveno u Vašingtonu i Briselu. „U nekim slučajevima lobi služi samo da bi se *izravnao teren* za raspravu i da bi se neutralisao uticaj suprotne strane. Ponekad je i to neka vrsta uspeha i sasvim je dovoljno onima koji su se upustili u ovaj posao“ (Kesić, 2001).

Dok u projekciji budžeta za finansiranje institucija BiH ne postoji stavka za finansiranje lobiranja na nivou Bosne i Hercegovine, odmah „nakon rata, FBiH je 1996. platila prve lobiste, dok se RS u ovu priču prvi put uključuje 1998.“ (Džodžo i Popadić, 2010). Centri donošenja odluka u Vaišngtonu, osim političara iz BiH široko su lobirani i od posebnih interesnih grupa, koje pokušavaju da zadobiju podršku američke spoljne politike, za ciljeve zvaničnih politika iz Sarajeva, Banjaluke i Mostara. Neki od ciljeva za koje su lobirali politički predstavnici iz bošnjačkog naroda kao i razna udružena bošnjačke dijaspora u Sjevernoj Americi su ukidanje entiteta i kantona, ostajanje u fokusu spoljne politike SAD, sprečavanje zatvaranja Kancelarije visokog predstavnika, priznavanje bosanskog jezika kao *World heritage language* u Kanadi, a lobiralo se i za imenovanje specijalnog predstavnika američke administracije za Balkan. Govoreći o refleksijama unutrašnjo političkih prilika u BiH na njenu spoljnu politiku, član Predsjedništva BiH, Bakir Izetbegović, kaže da mu je, u zemljama Evropske unije cilj bio „potvrditi podršku BiH, njenoj održivosti, sposobnosti da se reformiše i integriše. Moje prvo putovanje je bilo u Berlin, a zatim sam često putovao u Brisel, bio sam i u SAD-u, ulažući trud da se prevaziđe zamor i frustracija međunarodne zajednice uzročena zastojem reformi u Bosni i Hercegovini, da se uklone efekti lobiranja protiv naše zemlje na koje se troše milioni eura i dolara (Izetbegović, 2013).

Organizacija koja okuplja pripadnike bošnjačke dijaspore u SAD, Bošnjačko-američko savjetodavno vijeće za BiH (*BAACBH*) je u oktobru 2011. izadala saopštenje u kome se poziva na informacije nevladine organizacije *Sunlight Foundation*, da je Republika Srpska od 2007. godine, potrošila gotovo 13 miliona dolara za lobiranje u Vašingtonu. U istom saopštenju *BAACBH*, tvrdi da su ciljevi lobiranja Republike Srpske u SAD sporni jer „Milorad Dodik i RS nisu za ujedinjenu, demokratsku i multietničku BiH, a sam Dodik je u nekoliko navrata prijetio secesijom (...) RS pokušava uvjeriti zastupnike u SAD da je ona uspješniji entitet i da za ulazak u EU i NATO nije nužno da BiH bude ujedinjena i multietnička država“ (Hrvatska

riječ). Kao ostale ciljeve, za koje ta organizacija smatra da Republika Srpska lobira, navode se zatvaranje Kancelarije visokog predstavnika i reforma pravosudnog sistema u BiH.

Za razliku od bošnjačke politike koja se poljednjih godina prevashodno oslanja na kontakte političkih zvaničnika i diplomata iz reda tog naroda, te razne interesne grupe, Republika Srpska je 2007. godine sklopila ugovore sa dvije profesionalne lobističke kuće, *Quin Gillespie Associates* i *Hill and Knowlton International*, koje treba da zastupaju njene interese u Vašingtonu i Briselu. Godinu dana kasnije, Vlada RS-a je angažovala i američku advokatsku firmu *Dewey & LeBouef* da bi je savjetovala u pregovorima s međunarodnom zajednicom i zastupala interes RS-a u svim drugim pravnim pitanjima. Dvije godine nakon donošenja odluke Vlade i Narodne skupštine Republike Srpske o lobističkim aktivnostima u SAD i EU, tadašnji član Predsjedništva BiH, Haris Silajdžić je od Ustavnog suda BiH tražio ocjenu ustavnosti te odluke, tvrdeći da je u pitanju kršenje Ustava BiH. Ustavni sud je odbio njegov zahtjev uz obrazloženje da aktivnosti RS koje je naveo podnosič zahtjeva nije suprotan Ustavu BiH. Srpski političari tvrde da žele da promovišu RS u svijetu, navodeći da je to potpuno legalan čin. „Da bismo lakše proveli određene radnje i ciljeve kojima teži RS za to nam treba i pravna podrška i podrška lobi kuća u svijetu. To koriste mnogi u svijetu. Ne vidim zbog čega bi bio problem da to koristi RS“ (Džombić, 2011).

Predstavnici vodećih političkih partija iz reda hrvatskog naroda za podršku svojim idejama, do sada su se oslanjali na susjednu Hrvatsku i brojnu hrvatsku dijasporu. Na Hrvatskom narodnom saboru, održanom 6. maja 2011. u Mostaru, dogovoren je otvaranje predstavištava Hrvata iz BiH u svijetu, s naglaskom na Vašington i Brisel. Kao osnovni cilj navedeno dobijanje međunarodne podrške za ravnopravnost Hrvata u BiH. „Jasno je da iza nelegalne i nelegitimne odluke da se formira vlast u FBiH bez predstavnika većinske volje Hrvata stoji američka politika. U tom smislu važnije je lobiranje u SAD. Ali nije loše lobirati ni u EU jer ima ideja da se iz BiH povuče predstavnik UN a da ga zamjeni čovjek EU“ (Tomac, 2011).

Međusobna optuživanja i nepovjerenje u namjere druge strane, s unutrašnjeg plana preneseni su i na međunarodni. Iz reda bošnjačkih političara izražavali su sumnju da vlasti RS lobiraju kako bi kod relevantnih međunarodnih političkih faktora stvorile utisak da je BiH neodrživa i da bi trebalo tražiti nova rješenja, a da Hrvati lobiraju za uspostavljanje trećeg eniteta.

S druge strane vlasti Republike Srpske tvrde da se tajnim lobiranjem bave svi političari iz reda bošnjačkog naroda, s ciljem potpunog ustavnog preuređenja Bosne i Hercegovine. „Ljudi iz Sarajeva napišu neke stvari, daju svojim lobistima koji to iz Brisela pošalju kao stavove Evropskog parlamenta, da bi Sarajevo mahalo sa njima kao sa uslovima EU. Bosnom i Hercegovinom se bavi vrlo malo ljudi, svega desetak, pri čemu ja nekoliko lica jasno identifikujem i vidim kao bošnjačke lobiste“ (Radojičić, 2012). U nekoliko navrata su preduzimane zajedničke aktivnosti. Kao pozitivni primjeri se navode zajedničko lobiranje za dobijanje bezviznog režima, članstvo BiH u Savjetu bezbjednosti Ujedinjenih nacija, lobiranje za Evropsku olimpijadu za mlade 2017. koju su skupa sproveli gradovi Sarajevo i Istočno Sarajevo, te zajednički istupi privrednika ili strukovnih udrženja. Često istican primjer

zajedničkog nastupa s ciljem pridruženja Evropskoj uniji, moguće je dovesti u pitanje zbog neusaglašenih aktivnosti preduzimanih pod izgovorom priključivanja EU.

Međutim, češći su primjeri koji ukazuju da je javno zagovaranje i lobiranje koje dolazi iz Bosne i Hercegovine protiv nekoga ili nečega u Bosni i Hercegovini, što donosi loše rezultate i dovodi do smanjenja interesa relevantnih međunarodnih faktora za uključivanje u problem.

12 Efekti lobiranja i javnog zagovaranja na imidž BiH

Rezultati lobiranja trebalo bi da budu vidljivi i imaju mjerljive pokazatelje uspjeha u odnosu na postavljeni cilj, uložena sredstva i vrijeme. Budući da su efekti međunarodnog lobiranja teško mjerljivi i u zemljama u kojima je ta oblast pravno uređena, a ciljevi za koje se lobira transparanetni, teško je istraživački utvrditi precizne efekte lobiranja na imidž BiH, budući da javnosti nije poznato ko koga lobira, s kojim ciljevima i sa kojim sredstvima. Iz tog razloga o efektima možemo govoriti na uopšteniji način, istraživanjem trenutnog imidža Bosne i Hercegovine, imajući u vidu dosadašnja zaznanja da međunarodna komunikacija BiH služi za promovisanje suprotstavljenih unutrašnjih politika, za koje se lobira sa skupim i nemjerljivim rezultatima.

Kada govorimo o formalnom i neformalnom lobiranju koje se preduzima iz BiH njegovim efektima na eksterni imidž Bosne i Hercegovine, možemo razlikovati imidž koji je stvoren u međunarodnoj javnosti i imidž koji preovladava u međunarodnim političkim centrima odlučivanja

U dosadašnjoj praksi, moglo bi se reći da se imidž BiH u međunarodnoj javnosti većinom gradio na osnovu medijskog izvještavanja svjetskih medijskih kuća, a u međunarodnim političkim centrima, lobiranjem, zagovaranjem i javnim političkim istupima nosilaca vlasti u BiH, i generalno, političkim stanjem u zemlji.

Istraživanjem sprovedenim o trenutnim imidžu BiH usvjetu i mogućnostima korštenja lobiranja u svrhu njenog repozicioniranja, došli smo do zaključka da je Bosna i Hercegovina je u međunarodnoj javnosti ili neprepoznatljiva, ili se percepcipira preko ratnog perioda ili perioda egzistiranja u okviru bivše SFRJ. Uz izraženo nerazumijevanje situacije u BiH, međunarodna javnost, uz sve predrasude koje se nakon 11. septembra javljaju u svijetu, počinje da precipira Bosnu i Hercegovinu i kao zemlju u kojoj značajna muslimanska populacija dominantno određuje društvene procese u njoj.

Svjesni značaja imidža zemlje, Ministarstvo inostarnih poslova BiH i Ministarstvo spoljne trgovine i ekonomskih odnosa BiH, 2006. godine su započeli proces razgovora i analize imidža BiH, kako bi se razmotrili različiti faktori i aspekti koji utiču na imidž BiH u inostranstvu. Osnovni zaključci do kojih se time došlo jesu da imidž koji BiH ima u inostranstvu dominantno utiče na njen ukupan razvojni proces i poziciju u međunarodnim odnosima, da je imidž koji BiH ima u inostranstvu znatno lošiji od stvarnog stanja u zemlji, i da je uloga bh. diplomatijske u kreiranju imidža zemlje u inostranstvu od izuzetnog značaja (Izvozni savjet BiH, 2011).

Budući da je pored realnih pretpostavki za formiranje imidža zemlje, ta slika velikim dijelom kreirana i na osnovu medijske prezentacije tzv. CNN efekat, u tom procesu treba istaći i posebnu ulogu medija. Ako stvaranje slike o nekoj zemlji ili narodu gledamo kroz masmedijsku prizmu, imidž ili slika nacije se, kao masmedijski preneseni stereotip, zasniva u suštini na sekundarnim iskustvima: informacije o drugim nacijama i spoljnopoličke događaje masovni mediji prenose i narodu i onima koji utiču na oblikovanje javnog mnenja, članovima vlade i visokim državnim službenicima. Pritom negativne vesti imaju znatno veći uticaj nego pozitivne – negativne vesti iz drugih zemalja aktiviraju potrebu da se poveća stepen sopstvene bezbednosti“ (Gejer, 2007).

Upravo je Bosna i Hercegovina je tokom devedestih bila u centru pažnje svjetskih medija, najprije kao ratno područje, potom kao zemlja visoke političke napetosti. U tom periodu, određeni pokušaji mobilizacije međunarodne javnosti putem medija, a time i vršenje pritiska na vlade pojedinih zemalja kako bi se ostvarili određeni politički ciljevi, su davali rezultate. Time je jedan dio Bosne i Hercegovine ostao u uvjerenju da i dalje treba da bude u centru interesovanja međunarodne javnosti, prvenstveno američke, a drugi da zazire od bilo kakve međunarodne zainteresovanosti za Bosnu i Hercegovinu. Posljedice takvih ubjedjenja su inertnost i bezidejnost u promociji BiH, u prvom slučaju zbog neutemeljene percepcije da će to učiniti neki *strani faktor*, a u drugom zbog lošeg iskustva sa medijskim manipulisanjem informacijama u tom periodu. U međuvremenu, u promjenjenim uslovima svjetske politike, Bosna i Hercegovina nije prihvatala novu realnost prestanka interesovanja stranih medija za dešavanja u njoj, kao i evidentnog pada zainteresovanosti međunarodne javnosti za dešavanja izvan njihovih državnih okvira.

Miriam Meckel (1998) u pregledu literature o strukturama televizijskog informiranja iz inozemstva zaključila je da težište čine sukobi, ratovi i katastrofe. Pritom je utvrđeno da se upravo u SAD-u (NBC, CBS i ABC) od 1989. do 1996. godine drastično smanjio udjel inozemnih vijesti u večernjim vijestima, i to za pola do dvije trećine (...). Ujedno je utvrđila da opada interes gledatelja za emisije o inozemstvu. Meckel je najveće izglede za realizaciju inozemnih tema vidjela u televizijskim vijestima, u kojima pak prevladavaju „površni kriteriji odabира kao što su iznenadenje, kriza, važnost vijesti za vlastitu zemlju itd.“, čime se minimalizira rasvjetljavanje i prenošenje složenijih sadržaja (Kunczik i Zipfel, 2006).

U savremenim međunarodnim procesima i odnosima, bosanskohercegovački ratni period pada u zaborav ali negativna percepcija Bosne i Hercegovine stvorena u tom periodu, teško se prevladava iako su se od tada desili mnogi pozitvni pomaci u zemlji. U velikom dijelu međunarodne javnosti, Bosna i Hercegovina se i dalje doživljava kao „ogromno, jezivo puno visokih planina, surovih ljudi i plemenskih neprijateljstava ukorijenjenih u istoriji mitova rođenih u pijanim noćima kraj vatre. To je mjesto gdje je počeo Prvi svjetski rat i gdje evropski ratovi i dalje traju, žeravica mržnje koja još uvijek tinja iz razloga koji pobijaju sam razum“, kako je 1995. godine definisao američki politički komentator Ričard Koen (Braun, 1995).

Značaj kreiranja imidža zemlje raste što je što je ciljana javnost udaljenija od te zemlje. U javnostima koje su geografski ali na druge načine, bliže zemlji, veći uticaj na javnost imaju lična iskustva i saznanja o realnim karakteristikama te zemlje, koja

su u globalnom kontekstu nepoznata. Istraživanja vezano za imidž Bosne i Hercegovine u Srbiji i Hrvatskoj¹¹ pokazalo je da su ispitivane javnosti obje zemlje, kao najpričulačniju vrijednost ove zemlje istakli ljudi iz Bosne i Hercegovine, koji su okarakterisani kao zabavni, pošteni, iskreni i snalažljivi. Na drugom mjestu je priroda i nedovoljno iskorišteni turistički potencijali, a na trećem istorijske prednosti BiH kao zemlje u kojoj se prepliću različite kulture i civilizacije.

M. Kunczik, u svojoj knjizi *Images of Nations and International Public Relations*, govori da se imidž pojedinih naroda odnosno država često nepromijenjeni prenose iz generacije u generaciju, te se manje temelje na znanju, a više na afektu jer za njih ne vrijede zakoni logike, što podrazumijeva da se ugled, odnosno pozitivan imidž države, ne postiže se ni brzo ni lako (Duraković, 2008). Na njega utiču mnogobrojni faktori, koje je potrebno kanalizati i kreirati. Kreiranje pozitivnog imidža, imperativ je za zemlje poput Bosne i Hercegovine, koje žele da izgrade povoljnu sliku o sebi, s prevashodnim ciljem pozicioniranja u međunarodnoj javnosti. Na jedinstvenom svjetskom tržištu zemlje se moraju takmičiti sa ostalima u svim oblastima, boreći se za pažnju međunarodne javnosti, medija i političkih krugova. „Države su tako primorane približiti se širokom i raznolikom globalnom tržištu sa jasnom, vjerodostojnjom, privlačnom, specifičnom i potpuno isplaniranom vizijom, identitetom i strategijom (Anholt, 2007, str. 21). Imidž zemlje, smatra Nenad Brkić (2006, str. 21–33) „predstavlja važan izvor konkurenčkih prednosti koji proizilazi iz izvrsnosti proizvoda što dolaze iz zemlje (..), superiornosti znanja na pojedinim područjima ili pak iz informacija iz društvenog, političkog, kulturnog života zemlje, njene historije, tradicije i slično. Zemlje u razvoju nastoje razviti imidž da bi bile u stanju uključiti se u međunarodne tokove poslovanja. Među takvima je i Bosna i Hercegovina.”

Drugi bitan razlog za kreiranje pozitivnog imidža Bosne i Hercegovine jeste činjenica da imidž ima i povratno dejstvo na one na koje se odnosi, pa se percepcija stvarnosti uskaladuje s njim u mjeri u kojoj je on uvriježen u javnosti. Ako pozitivno kreiran imidž posmatramo kao jedan od faktora koji doprinosi stvaranju pozitivnog ambijenata u zemlji, komunikacija zemlje treba da na osnovu definisanih ciljeva, poruke usmjeri ne samo ka međunarodnoj javnosti nego i javnostima u Bosni i Hercegovini.

Bosna i Hercegovina, prilikom promovisanja mora da vodi računa o svojoj nacionalnoj, društvenoj i teritorijalnoj kompleksnosti, uz predstavu o realnim ciljevima i uz dobijenu unutrašnju saglasnost za njihovu realizaciju. Od završetka rata naovamo, političke opcije u BiH teško su uspjevale da postignu konsenzus o velikom broju suprotstavljenih mišljenja, osim o integraciji u Evropsku uniju. Činjenica da se većina zemlja članica, kada je u pitanju usvajanje Ustava EU, opredjelila za referendum, a ne parlamentarnu ratifikaciju, govori o izuzetno jakom uticaju javnog mnjenja na donošenje odluka bitnih za funkcionisanje EU. Zbog toga je potrebno, pored dobijanja podrške u specijalizovanim političkim krugovima, zadobiti podršku i

¹¹ Vidjeti: Skoko, B. (2012). *Imidž Bosne i Hercegovine i njegovih građana u Hrvatskoj i Srbiji*. Sarajevo: FES.

najšire javnosti. Zemlje koje su lobirale za ulazak u EU trudile su se da stvore imidž posvećenosti evropskim vrijednostima i regionalnoj saradnji, uz razvijenu stabilnost i bezbjednost i dobre ekonomske mogućnosti. Međunarodnim lobiranjem i javnim zagovaranjem, BiH je tokom vremena stvorila upravo suprotnu sliku o sebi, a međunarodna javnost Bosnu i Hercegovinu percipira kao nesigurnu zemlju sa brojnim unutrašnjim problemima, nerazumljivom i promjenjivom politikom, i sveprisutnom korupcijom i kriminalom.

Činjenica da politika u Bosni i Hrečegovini stvara uslove i za kreiranje njenog imidža, umanjuje mogućnost snažnog doprinosa integralnog pomotivnog komuniciranje zemlje, koje bi podrazumijevalo spregu odnosa s javnošću, informisanja, diplomatičke i lobiranja. Za strateški pristup takvoj aktivnosti, neophodna je koordinacija i puna podrška svih nivoa vlasti u BiH u realizaciji dogovorenih ciljeva, čega do sada nije bilo. Takođe, ne postoji ni strategija izgradnje imidža i pozicioniranja Bosne i Hercegovine kojom bi se definisalo koje su to vrijednosti i poruke koje BiH treba da pošalje svijetu, koji su sektori ili pojedinci koji mogu da daju doprinos da imidž BiH bude bolji i u čiju promociju treba dalje ulagati.

Kada govorimo o imidžu BiH u međunarodnim političkim krugovima, Bosna i Hercegovina se percipira kao zemlja koja je ukljštена u političkom klijentelizmu i koja je izgubila zamah na putu evropskih integracija. Od političkih aktera u BiH se danas zahtijeva da budu nosioci promjene identiteta i kreiranja imidža saradnje u zemlji, što se u međunarodnoj političkoj komunikaciji prihvata samo deklarativno. Većina predstavnika vlasti u BiH smatra da se prikladnom prezentacijom stanja u Bosni i Hercegovini može promjeniti njen imidž u međunarodnim političkim krugovima, bez obzira da li će on biti zasnovan na realnom identitetu. S. Anholt za takav pristup kreiranja imidža zemlje, kaže: „U svijetu ne postoji zemlja koja je uspjela da promjeni imidž samo komunikacijama. Ako zemlja zaista želi novu reputaciju, mora da je zaradi i to putem nove politike, novih proizvoda i usluga, dobre vlade i dobre komunikacije između različitih tijela koja promovišu zemlju“ (Latinović, 2006, str. 111). Međunarodna zajednica smatra da se ne treba miješati u unutrašnjopolitičke stvari u BiH, te očekuje da legalni predstavnici vlasti samostalno riješe postojeće probleme. Što se tiče promjene percepcije od rata do danas, BiH više ne uživa status žrtve, prema kojoj vlade zapadnih zemalja osjećaju bezuslovnu obavezu da pomognu u otklanjanju posljedica rata i izgradnji pomirenja među BiH narodima. Zemlje zapada su i dalje spremne da pruže pomoć na evroatlanskom putu ali je ta pomoć uslovljena funkcionalnošću institucija i spremnošću legalno izabranih predstavnika vlasti da samostalno rješavaju probleme u zemlji.

Osnovni preduslov za uspjeh lobiranja BiH u međunarodnim političkim centrima odlučivanja jeste identifikovanje nacionalnih interesa. Ono podrazumijeva procjenu zemlje o njenim prioritetima u kreiranju i relizovanju njene politike, prije svega unutrašnje, a zatim i spoljne. Od procjene nacionalnih interesa zemlje, zavise politički, bezbjednosni i ekonomski ciljevi na međunarodnoj sceni, a kao njihova posljedica javlja se kreiranje političke strategije zemlje u međunarodnim odnosima. Ovom procesu, vlasti BiH treba da pristupe, prvenstveno odgovorno. „Odgovornost podrazumijeva vlasništvo nad aktuelnim društvenim procesima i sposobnost anticipiranja budućih“ (Kapetanović, 2005, str. 97).

Budući da su nekompatibilni nacionalni interesi unutar Bosne i Hercegovine izvor nestabilnosti, etnička tolerancija i saradnja unutar zemlje, nužna su odrednica za spoljnopoličku orijentaciju. Građenje predstave o Bosni i Hercegovini kao životnom prostoru za tri ravnopravna naroda, uz uvažavanje sličnosti i razlika, te identifikaciju nove zajedničke stvarnosti, preduslov je za definisanje ciljeva spoljnopoličkog nastupa. "Bosna i Hercegovina ne može izraditi efikasnu strategiju promocije i kreiranja pozitivnog imidža sve dok ne izradi strategiju spoljne politike i ne definiše ciljeve koje treba realizovati kroz djelovanje mreže DKP-a. Ovo očigledno nije moguće sve dok se u BiH ne postigne konsenzus o ključnim unutrašnjopoličkim pitanjima, odnosno dok se ne promijeni bh.politička realnost. Tek tada će biti moguće realizovati potencijalno veoma snažnu PR poruku *Jedinstvo u raznolikosti* (engl. *Unity in diversities*), koja može da bude okosnica kreiranja pozitivnog imidža BiH" (Kušljugić, 2006).

Polazeći od pretpostavke da je u postojećim okolnostima novi imidž Bosne i Hercegovine moguć samo kao novi konsenzus od suštinskog značaja za pozicioniranje zemlje u međunarodnim okvirima bio bi rad na uspostavljanju povjerenja i početak intenzivne saradnje političkih predstavnika naroda u Bosni i Hercegovini, međutim, odnose ugrožava svaka politika koja dominira u javnom diskursu na osnovu pozivanja na prošlost, neprijateljstvo i razlike.

13 Zaključak

Lobiranje kao dio međunarodnih odnosa s javnošću ali i političke prakse, u promociji pozitivnog imidža zemlje, ima dvostruku mogućnost primjene. U vidu javnog zagovaranja, moguće je putem pritska javnosti određene zemlje izvršiti uticaj na donosioce političkih odluka u toj zemlji. S druge strane, lobiranjem u političkim krugovima, moguće je indirektnim putem uticati na ciljanu javnost zemlje, budući da su političke elite najuticajniji kreatori javnog mnjenja. Međutim, ako se iz jedne zemlje preduzima lobiranje za suprotstavljene ciljeve, onda je njegov učinak ili slab ili u najboljem slučaju partikularan, što je izraženo i u slučaju Bosne i Hercegovine.

Lobiranje iz BiH uslovljeno je nepostojanjem političkog konsenzusa o uređenju i budućnosti zemlje, praksom donošenja najvažnijih političkih odluka u partijama umjesto institucijama, dugogodišnjim presudnim uticajem međunarodne zajednice i indirektnim lobiranjem preko drugih država. U takvim okolnostima postavlja se pitanje ko iz Bosne i Hercegovine koga lobira, za koje ciljeve i s kakvim rezultatima.

Lobiranje u Bosni i Hercegovini nije zakonski uređeno, često ima karakteristike netransparentnosti, i uglavnom je usmjereno na dostizanje određenih političkih ciljeva, koji su u osnovi nacionalnog karaktera, a u njegovim okvirima odvija se i lobiranje motivisano određenim ekonomskim razlozima. Ukoliko lobiranje i javno zagovaranje posmatramo kao dio političke prakse koji podrazumijeva promociju i zagovaranje određenih interesa, onda svi društveni koji imaju priliku da se susreću sa donosiocima odluka izvan BiH, imaju priliku i da lobiraju i zagovaraju promociju određenih interesa. Istovremeno, s obzirom na izazove koje bilo kakva koordinacija u BiH podrazumijeva, nemoguće je govoriti o strateškom i koordinisanom lobiranju i

Rajaković, J. (2016). Lobiranje u funkciji kreiranja imidža Bosne i Hercegovine. *Analisi poslovne ekonomije*, br. 14, str. 61–78

javnom zagovaranju koje bi značilo da su interesi i ciljevi koji se zagovaraju odnosno promovišu, usaglašeni unutar BiH.

Savremeni politički odnosi nameću državama potrebu da se priključuju savezima ili međunarodnim organizacijama, te je i BiH član najvažnijih svjetskih multilateralnih organizacija. Upravo u tom smislu lobiranje predstavlja značajnu mogućnost u organizacijama gdje vlada pravilo o jednom glasu po državi.

Međutim, zbog podijeljenosti društva i političkog sistema u Bosni i Hercegovini, lobiranje subjekata iz BiH u centrima odlučivanja na međunarodnoj političkoj sceni, koja se preuzimaju sa suprotstavljenim ciljevima i očekivanjima, imaju negativne efekte imidž zemlje. Osnovni razlozi kontraproduktivnih efekata lobiranja BiH jesu: dominacija unutrašnjopolitičkih ciljeva kod lobiranja u inostranstvu, preuzimanje lobiranja u ime Bosne i Hercegovine na dominantno etničkim osnovama i nepostojanje zajedničkog unutrašnjeg identiteta Bosne i Hercegovine na osnovu koga bi se izgradio njen pozitivan imidž.

14 Popis literature

- Anholt, S. (2007). *Competitive Identity - The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. New York: Palgrave Macmillan.
- Bobbio, N., Mattencci, N. & Pasqino, G. (1998). *Dizionario di politica*. Milano: Utet.
- Braun, M. E. (1995). *Ethnic Conflict and International Security*. Princeton: Princeton University Press.
- Brkić, N. (2006). Imidž zemlje. U Zborniku *Imidž BiH – kako ga unaprijediti* (str. 21–33). Sarajevo: Ministarstvo inostranih poslova BiH.
- Corwin, P. (1999). *Dubious Mandate: A Memoir of the UN in Bosnia, Summer 1995*. London: Duke University Press.
- Duraković, J. (2008). Značaj izgradnje pozitivnog nacionalnog imidža države Bosne i Hercegovine i njenog boljeg plasmana u međunarodnoj javnosti. U Zborniku *FPN Godišnjak 2008/2009* (str. 452–472). Sarajevo: Fakultet političkih nauka.
- Džodžo, V. i Popadić, S. (13. maj 2010). Silajdžić koristi firme da lobira u SAD. *Blic*. Preuzeto 11.7.2013, sa sajta <http://www.blic.rs/vesti/republika-srpska/silajdzic-koristi-firme-da-lobira-u-sad/hfecxcp>
- Džombić, A. (6. maj 2011). RS uzalud potrošila milione za lobiranje. *Radio Slobodna Evropa*.
- Gejer, G. (9. decembar 2007). Da li istina pobeđuje? *Nova srpska politička misao*. Preuzeto 11.9.2013, sa sajta http://starisajt.nspm.rs/debate_2007/2007_gejer1.htm
- Golubović, D. (2009). *Zagovaranje i lobiranje u parlamentu i organima izvršne vlasti: Uporedna iskustva za Srbiju*. Beograd: UNDP.
- Greenwood, J. &, Dreger, J. (2013). The Transparency Register: A European vanguard of strong lobby regulation? *Interst Gorups & Advocacy*, 2(2), 139–162.
- Gueguen, D. (2013). Izazovi modernog lobiranja. U *Vodič kroz lobiranje* (str. 7–8). Beograd: Fondacija Konrad Adenauer.
- Herman, E. i Mekčesni, R. (2004). *Globalni mediji – Novi misionari korporativnog kapitalizma*. Beograd: Clio.
- Izetbegović, F. (29. januar 2013). Na lobiranje protiv BiH troše se milioni eura i dolara. *24 sata*. Preuzeto 17.7.2013, sa sajta <http://www.24sata.info/politika/133007-izetbegovic-na-lobiranje-protiv-bih-trose-se-milioni-eura-i-dolara-u-sda-podjela-uticaja-fifti-fifti.html#shash-zc9zJSsJ.dpu>
- Izvozni savjet BiH (2011). *Strategija rasta izvoza BiH od 2012. do 2015. godine*. Sarajevo: Autor.

Rajaković, J. (2016). Lobiranje u funkciji kreiranja imidža Bosne i Hercegovine. *Analisi poslovne ekonomije*, br. 14, str. 61–78

Kapetanović, A. (2005). *Vanjska politika BiH – između izazova i slabosti*. Sarajevo: Buybook.

Kesić, O. (1. mart 2001). Priča o "srpskom lobiju": Do sveta – preko zeta. *Vreme*, 530. Preuzeto 5.5.2013, sa sajta, http://www.vreme.com/archiva_html/530/15.html

Kober-Smith, M. (2000). *Legal Lobbying How To Make Your Voice Heard*. London: Cavendish Publishing.

Kovačević, Ž. (2007). *Amerika i raspad Jugoslavije*. Beograd: IP Filip Višnjić.

Kunczik, M. i Zipfel A. (2006). *Uvod u znanost o medijima i komunikologiju*. Zagreb: Friedrich Erbert Stiftung.

Latinović, Đ. (2006). Imidž država u globalizovanom svijetu. U Imidž BiH i kako ga unaprijediti (111–120). Sarajevo: MIP, Diplomatski forum.

Makara, P. (1991). *Lying about Slovenian Secession*. Preuzeto 15.7.2013, sa sajta <http://emperors-clothes.com/articles/makara/fromthe2.htm>

Merlino, Ž. (1994). *Istine o Jugoslaviji nisu sve za priču*. Beograd: Kontekst.

Nobilo, M. (2000). Hrvatski feniks. Zagreb: Globus.

Pham, P. (2008). *What Is in the National Interest?* Washington D.C.: National Committee on American Foreign Policy.

Radojičić, I. (14. mart 2012). Lobiranje protiv Srpske dovodi do problema u BiH. *RTV BN*. Preuzeto 12.7.2013, sa sajta <http://www.rtvpn.com/294/lobiranje-protiv-srpske-dovodi-do-problema-u-bih>

Republika Srpska treći najveći lobist u Vašington. (19. oktobar 2013). *Hrvatska riječ*. Preuzeto 12.7.2013, sa sajta <http://www.hrvatska-rijec.com/2011/10/republika-srpska-treci-najveci-lobist-u-washingtonu/>

Skoko, B. (2012). *Imidž Bosne i Hercegovine i njegovih građana u Hrvatskoj i Srbiji*. Sarajevo: FES.

Tanta, I. (2007). Oblikovanje mnijenja ili nužnost manipulacije. *MediAnalisi*, br. 2, str. 13–32.

Tomac, Z. (6. maj 2011). Lobiraju u Briselu i Americi za hrvatski entitet. *Blic*. Preuzeto 13.7.2013, sa sajta <http://www.blic.rs/Vesti/Republika-Srpska/252165/Lobiraju-u-Briselu-i-Americi-za-hrvatski-entitet-u-BiH>

Volkov, V. (2001). Mala istorija dezinformacija - od trojanskog konja do Interneta. Beograd: Naš dom.

РЕГУЛАТОРНИ ОКВИР КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

THE REGULATORY FRAMEWORK FOR CORPORATE GOVERNANCE

Драгана Дошенић

Економски факултет, Универзитет у Бањој Луци¹²

15 Сажетак

Како се помоћу корпоративног управљања обезбеђује структура путем које се одређују циљеви предузећа, као и средства за постизање тих циљева и праћење резултата, може се рећи да добро корпоративно управљање представља извор конкурентске предности и ефикасности, обезбеђује профитабилност, успјешност и дуготрајан раст предузећа. Управо из тог разлога тема овог рада јесте корпоративно управљање, са посебним фокусом на значај који оно има за велике, сложене пословне системе. Сврха овог рада јесте да опише овај процес управљања, као и да укаже на његове бројне предности. Обзиром на значај и улогу коју велики, сложени пословни системи имају за привреду сваке земље, у овом раду изложиће се значај корпорација као најчешћег облика организовања великих система. Подаци о броју акционарских друштава указују да посматрани сектор чини стуб привреде Републике Српске. На основу извршене анализе и проведеног истраживања, у раду се дошло до бројних закључака на основу којих је доказано да добро корпоративно управљање има бројне предности за пословне системе, чиме се апострофира његов значај.

Кључне ријечи: менаџмент, корпоративно управљање, корпорације, пословни систем, регулаторни оквир.

16 Summary

Corporate governance is used to provide the structure through which company objectives are set. It is also used to provide the means to achieve those objectives and to monitor the results. It can be said that good corporate governance is a source of competitive advantage and efficiency, it ensures profitability, performance and long-lasting growth of the company. For this reason, the main topic of this paper is corporate governance, with particular focus on the importance that it has for large,

¹² Мајке Југовића 4, email: dragana.dosenovic@efbl.org

complex business systems. The purpose of this paper is to describe this process, as well as to draw attention to its numerous advantages. Given the importance and the role that large and complex business systems have for the economy of each country, this paper will present the importance of corporations as the most common organizational form of large systems. Data on the number of corporations indicate that the observed sector makes the pillar of the economy of the Republic of Srpska. Based on the analysis and conducted research, the paper has a number of conclusions on the basis of which it is proven that good corporate governance has many advantages for business systems, which emphasizes its importance.

Keywords: management, corporate governance, corporation, business system, regulatory framework.

17 Увод

Привредни субјекти су у различитим фазама свог историјског развоја имали различите појавне облике и били су под утицајем мноштва фактора. Институционални облик организовања био је један од основних предуслова за успешно пословање и несметан развој предузећа. Један од облика организовања пословних система који има најшири основ за успешно функционисање предузећа су друштва капитала, а у оквиру њих акционарска друштва. Велики пословни системи, као што су корпорације, представљају основ за развој економије било које привреде. Функционисање корпорација је уређено са многим нормативним актима, од којих је посебно битан сегмент корпоративног управљања које представља сложен механизам за успешно управљање и руковођење било којим предузећем. Иако постоје многобројне дефиниције корпоративног управљања у зависности од институције, земље или правне традиције, свака од њих сматра да је корпоративно управљање у суштини систем односа који је дефинисан структурата и процесима. Ови односи могу обухватити стране са различитим и понекад супротним интересима, а који се морају пажљиво посматрати и држати у равнотежи. Да би се то постигло, неопходно је да све стране на неки начин учествују у вођењу и контроли друштва, што ће довести до правилне расподјеле права и обавеза, а у крајњем циљу и до повећања дугорочне вриједности за акционаре, односно власнике корпорације.

Овај рад управо ће се посветити изучавању улоге и значаја корпоративног управљања, па се тако као основни проблем истраживања у овом раду дефинисан у облику питања: Које су предности добrog корпоративног управљања? Обзиром на дефинисани проблем истраживања који је економске, али и правне природе, као предмет истраживања може се навести подручје економије са посебним фокусом на корпоративно управљање, као и подручје права везано за регулисање корпоративног управљања. Основни циљ рада јесте да се утврди и објасни значај корпоративног управљања за привредне субјекте. Да би се остварио постављени циљ, такође је потребно дефинисати и хипотезу од које се полази у овом раду, а којом се тврди да: добро корпоративно

управљање представља извор конкурентске предности и ефикасности и обезбеђује профитабилност, успјешност и дуготрајан раст предузећа.

Поред увода, закључка и литературе, рада се састоји из три дијела. У првом дијелу рада објасниће се појам и значај корпоративног управљања, његов историјски развој, преглед модела и механизама. Други дио рада односи се на међународно регулисање корпоративног управљања, док је трећи дио рада посвећен регулисању корпоративног управљања у Републици Српској.

18 Корпоративно управљање

18.1 Појам и значај корпоративног управљања

Може се рећи да је појам *корпоративно управљање* релативно новији појам који се почeo користити 80-тих година прошлог вијека. С обзиром да су појам и дисциплина корпоративног управљања новијег датума, не постоји јединствена, универзална дефиниција из разлога што се овај појам односи на велики број економских, финансијских и социјалних фактора. Тако и сама дефиниција корпоративног управљања мора да покрива вишедимензионалне и вишедисциплинске аспекте, због чега и многи аутори различито дефинишу корпоративно управљање. Корпоративно управљање се тако бави одржавањем равнотеже између економских и социјалних циљева, али и између индивидуалних и колективних циљева, док оквир корпоративног управљања помаже да се подстакне ефикасно кориштење ресурса и одговорност менаџера за управљање тим ресурсима. Основни циљ корпоративног управљања односи се на усклађивање интереса појединача, предузећа и друштва (Cadbury, 2003).

Ако се анализира литература о корпоративном управљању, једна од највише цитираних дефиниција свакако јесте дефиниција Организације за економску сарадњу и развој (OECD) према којој „Корпоративно управљање обухвата скуп односа између управе предузећа, њеног управног одбора, њених акционара и других заинтересованих страна. Корпоративно управљање такође обезбеђује структуру путем које се одређују циљеви предузећа, као и средства постизања тих циљева и праћење резултата“ (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2004, стр. 12). Са друге стране, корпоративно управљање се дефинише на шири начин као систем помоћу којег се се предузећа усмјеравају и контролишу (Cadbury Report, 1992).

Може се рећи да корпоративно управљање представља оквир помоћу којег се могу уравнотежити интереси различитих интересних група, односно односи који постоје између менаџмента, управног одбора, контролних акционара, мањинских акционара и свих других заинтересованих страна (International financial organization, 2005). Тако корпоративно управљање представља „однос између менаџера, директора и инвеститора, акционара, људи и институција које инвестирају свој капитал како би остварили поврат. Корпоративно управљање обезбеђује одговорност одбора у остваривању стратегијских циљева и пословање предузећа у складу са законом и другом регулативом“ (The International Chamber of Commerce, n.d.). Корпоративно управљање у ширем

смислу представља однос између менаџмента (управе) и људи, односно институција, који су у корпорацију инвестирали капитал, док се у ужем смислу односи на систем који власнику (инвеститору) осигурава да менаџмент који је именован и постављен ради остварења циљева организације испуни преузету обавезу, односно да створи додатну вриједност за власнике (Monks & Minow, 2003).

Поред наведених дефиниција корпоративног управљања, у литератури се могу пронаћи и бројне друге дефиниције. На основу њихове анализе може се закључити да све оне имају неколико основних, заједничких карактеристика (Plessis, Jacques, McConville & Bagaric, 2005):

- Корпоративно управљање је процес контроле менаџера,
- Интереси интерних и екстерних заинтересованих страна су узети у обзир приликом доношења одлука,
- Задатак је да се обезбиједити одговорно понашање и пословање предузећа, и
- Крајњи циљ корпоративног управљања је постизање максималног нивоа ефикасности и профитабилности предузећа.

Увођење и примјена принципа корпоративног управљања у предузећа има одговарајуће трошкове имплементације, али и бројне користи. Обзиром да су предности добrog корпоративног управљања дугорочне, а трошкови добrog корпоративног управљања настају у кратком року, тј. приликом имплементације, корпоративно управљање се сматра јако пожељним због бројних предnosti које са собом носи. Добро корпоративно управљање ствара предуслове за побољшање рада компаније и игра кључну улогу у подстицају интегритета и ефикасности предузећа, а самим тим и финансијског тржишта у којем предузећа послују. Предузећа којима се добро управља имају веће шансе за приступ капиталу, па обично на лакши и јефтинији начин долазе до потребног капитала. Она предузећа која инсистирају на највишим стандардима корпоративног управљања смањују многе ризике пословања, па су у стању да привуку инвеститоре чија улагања могу да помогну финансирање будућег раста и развоја. Значај добrog корпоративног управљања јесте и у томе што до изражaja долази транспарентност рада и социјална одговорност. Тако оно помаже да се спријече корпоративни скандали, преваре и потенцијалне кривичне одговорности предузећа, односно да се избегну истраге и тужбе које штете добром угледу, што ће предузећа учинити још атрактивнијим за купце, инвеститоре и добављаче. Позитивна слика о корпорацији формирана на претходни начин доприноси јачању њене тржишне позиције, привлачењу кадрова и расту тржишне капитализације (Божић, 2011). Бројна истраживања показују да добро корпоративно управљање производи директну економску корист за предузећа, те да их чини конкурентнијим и профитабилнијим. Нека емпириска истраживања показују корелацију између квалитета корпоративног управљања и резултата предузећа мјереног финансијским показатељима, стопом иновације, тржишним удјелом, временом изласка нових производа на тржиште, задовољством клијената и запослених и бројним другим показатељима

Došenović, D. (2016). Regulatorni okvir korporativnog upravljanja. *Anal poslovne ekonomije*, br. 14, str. 79–92

(Tschoopp, 2005). На основу наведеног, евидентно је да је добро корпоративно управљање извор конкурентске предности и ефикасности предузећа, које му обезбеђује профитабилност, успешност и дуготрајан раст.

18.2 Историјски преглед развоја корпоративног управљања

Када се говори о настанку, односно развоју корпоративног управљања кроз историју, у литератури се могу пронаћи различити фактори који су идентификовани као покретачке снаге за увођење и побољшање прописа и принципа корпоративног управљања. Најважнији од фактора свакако јесу: финансијске кризе и корпоративни скандали, глобализација и интеграција међународног тржишта капитала, либерализација тржишне економије и дерегулација, директне стране инвестиције, приватизација, тренд спајања и преузимања, рејтинг предузећа и раст институционалних инвеститора као што су пензијски и отворени инвестициони фондови (Derman, 2004). Као важније догађаје у историји корпоративног управљања истичемо (International financial organization , 2009):

- **17. вијек:** "East India Company" уводи управни одбор, којим одваја власништво од контроле (В. Британија, Холандија);
- **1776:** Адам Смит у дјелу "Богатство народа" упозорава на слабе контроле над управом и слабе стимулације (В. Британија);
- **1844:** Први закон о акционарским друштвима (В. Британија);
- **1931:** Берл и Минс објављују свој пионирски рад "Модерна корпорација и приватна својина" (САД);
- **1933/34:** Закон о хартијама од вредности из 1933. год. први је закон који регулише тржишта хартија од вриједности, а нарочито објелодањивање при регистрацији. Закон из 1934. год. пренио је одговорност за спровођење на СЕЦ (Комисију за хартије од вриједности и берзу) (САД);
- **1968:** ЕУ усваја прву директиву закона о предузећима (ЕУ);
- **1987:** Тредвејева комисија извјештава о лажном финансијском извјештавању, потврђујући улогу и статус одбора за ревизију и развија оквир за интерну контролу, или ЦОСО, објављен 1992. године (САД);
- **Ране 90-е године прошлог вијека:** Пословне империје Polly Peck (губици \$1,3 млрд.), BCCI и Maxwell (\$ 480 мил.) пропадају, изискујући побољшане праксе корпоративног управљања да би се заштитили инвеститори (В. Британија);
- **1992:** Кедберијева комисија објављује први Кодекс корпоративног управљања; а 1993. године од предузећа регистрованих на берзама В. Британије захтијева се да објелодане информације о управљању по принципу "усклади се или објасни" (В. Британија);
- **1994:** Објављивање Кинговог извјештаја (Ј. Африка);
- **1994, 1995:** Објављени су извјештаји Ратмана (о интерној контроли и финансијском извјештавању), Гринберија (о награђивању извршних директора) и Хампела (о корпоративном управљању) (В. Британија);
- **1995:** Објављивање Виеноовог извјештаја (Француска);

- **1996:** Објављивање **Петерсовог извештаја** (Холандија);
- **1998:** Објављивање **Обједињеног кодекса** (В. Британија);
- **1999:** ОЕЦД објављује први међународни стандард, **Принципе корпоративног управљања ОЕЦД-а**;
- **1999:** Објављивање **Турнбуловог** упутства о интерној контроли (В. Британија);
- **2001:** **Корпорација Еирон**, тада седма по величини компанија регистрована на берзи у САД, објављује банкротство (САД);
- **2001:** Објављен је **Ламфалусијев** извјештај о Регулацији европских тржишта хартија од вриједности (ЕУ);
- **2002:** Објављивање **Њемачког Кодекса корпоративног управљања** (Њемачка);
- **2002:** Крах Еирона и други корпоративни скандали доводе до **Сарбанес-Окслијевог** закона (САД); Објављује се **Винтеров** извјештај о реформи закона о предузећима у Европи (ЕУ);
- **2003:** Објављује се **Хигсов** извјештај о неизвршним директорима (В. Британија);
- **2004:** Скандал око Пармалата тресе Италију, уз могуће реперкусије широм ЕУ (ЕУ).

18.3 Модели корпоративног управљања

У теорији и пракси корпоративног управљања могу се пронаћи различите класификације модела корпоративног управљања, у зависности од критеријума који се користи. Модел корпоративног управљања најчешће је под утицајем историјског наслеђа, правног и институционалног оквира и структуре и функционисања финансијског тржишта (Чолак, 2006). Међутим, може се рећи да су у развијеним тржишним економијама углавном присутна два модела корпоративног управљања и то: отворени модел корпоративног управљања и затворени модел корпоративног управљања (Бабић и Лукић, 2008). Основне разлике између ова два модела јесу у системима алокације социо-економске моћи, начинима оцењивања ефикасности рада менаџера и позицијама, тј. односу менаџера и власника корпорације. Први модел се још назива и англоамерички, тржишни или аутсајдерски и карактеристичан је за земље са развијеним и ликвидним тржиштима капитала, при чему компаније које се котирају на берзи имају велики број акционара и разуђену власничку структуру. Обезбијеђена је таква регулатива у којој је на првом мјесту правичан и једнак третман за све акционаре, укључујући и мањинске акционаре и стране инвеститоре, па се индивидуални инвеститори посматрају као аутсајдери који са компанијом имају само финансијски аранжман и не учествују активно у њеном пословању. Код оваквог модела менаџери имају велику дискрециону моћ у доношењу пословних одлука, а често и у креирању састава управног одбора, с обзиром на то да нема великих акционара који би били активно укључени у пословање компаније, док улогу њиховог дисциплиновања има берза. Други модел се још назива и унутрашњи (инсајдерски), континентални или континентално-јапански и карактеристичан је за земље у којима је слабије развијено тржиште капитала, а власничку структуру корпорације карактерише

већа концентрација власништва, тако да мањи број акционара има доминантан положај и контролу над пословањем и учествују у управљању као чланови управног одбора или извршни директори. На тај начин олакшано је праћење рада менаџмента од стране акционара са контролним пакетима акција, а функцију дисциплиновања имају банке, из разлога што су оне најчешће и кредитори значајни акционари. Једна од основних карактеристика овог модела је уважавање ширих интереса, као и социјалне одговорности. Из наведеног се види да је разлика између ова два модела у томе што у првом доминира тржиште капитала уз заступљеност већег броја других институционалних инвеститора, а у другом је примарна улога банака у финансијском систему.

Класификација модела корпоративног управљања може се извршити и на основу облика управљања и руковођења, као и облика одлучивања, права и обавеза. Тако у пракси и литератури постоје два основна начина надгледања или контроле управљања предузећем: једнодомна или англосаксонска структура и дводомна или њемачка структура организовања одбора. Једномодни систем корпоративног управљања (*one-tier system*) највише се примјењује у процесу управљања предузећима у Америци и Великој Британији, а овај систем се користи у земљама као што су Канада, Аустралија, Нови Зеланд и друге. Управљање компанијом се остварује на индивидуалној (директор) и/или колективној основи (управни одбор). Карактерише га постојање само једног колективног одбора који је састављен од директора, извршних (стално запослени у компанији, за компанију су везани уговором о запослењу) и неизвршних (за компанију везани уговором о пружању услуга). Његове чланове бира скупштина акционара а задужен је за постављање циљева и дефинисање пословне политике, одбор запошљава, ангажује, савјетује, оцјењује и надгледа менаџере и одређује њихове компензацијске пакете, штити вриједност имовине предузећа, надгледа и одобрава основне финансијске извјештаје, укључујући и ревизорске послове, пружа информације јавности, властима и акционарима, делегира нека овлаштења менаџменту уколико сматра да је то потребно и одржава интегритет одбора у интересу предузећа (Типурић, 2008). Са друге стране, Европски или дводомни систем корпоративног управљања настао је у Њемачкој, а највише се користи у земљама Европе. Поред Њемачке, овај систем, користе Холандија, Аустрија, Финска и Данска. Он истовремено уважава интересе радника, предузећа, банака, акционара и заинтересованих страна. Дводомни систем одбора подразумијева постојање два одбора: управног и надзорног, при чему долази до одвајања између управног органа (управног одбора) и контролног органа (надзорног одбора). Чланови надзорног одбора су представници акционара или радника и именовани су од стране акционара предузећа на скупштини акционара, док су чланови управног одбора именовани од стране надзорног одбора (Vitols, 2001). Задаци ова два одбора су раздвојени, тако што управни одбор управља предузећем и доноси пословне одлуке, док надзорни одбор контролише и надгледа рад управног одбора. Неке земље као што су Белгија, Португал и Шпанија дају предузећима могућност да бирају између једнодомне и дводомне структуре, док неке земље, као што је Шведска, имају законски оквир који се не може директно сврстати нити у једну од наведених структура. Према Закону о привредним друштвима Републике

Српске (Службени гласник Републике Српске, бр. 127/08 и 58/09) предузећа су организована тако да имају управни одбор, извршни одбор или управу и одбор за ревизију или интерну ревизија. Управни одбор је одговоран за управљање предузећем, док контролу предузећа уместо надзорног одбора обавља одбор за ревизију или интерна ревизија. Тако Република Српска користи мјешовити систем који има премисе и једнодомног и дводомног модела корпоративног управљања.

18.4 Механизми корпоративног управљања

Поред модела постоје и различити механизми корпоративног управљања који се односе на комбинације економских и правних институција путем којих се обезбеђују прилив екстерних финансија предузећу, усклађивање интереса акционара, менаџера, заинтересованих страна и поврата инвеститорима. Постоје различите дефиниције, као и класификације ових менанизама. Тако у механизме корпоративног управљања спадају: мотивациони уговори, репутација менаџера и оптимизам инвеститора, правна заштита, велики инвеститори и специфични управљачки аранжмани (Shleifer & Vishny, 1997). Механизми се често дефинишу и на шири начин, а у њих се убрајају и: планови награђивања и компензације менаџера, надгледање од стране одбора, правна заштита акционарских права, забрана злоупотребе повлаштених информација и индиректне контроле менаџера кроз тржиште капитала, тржиште рада за менаџере и тржиште корпоративне контроле (Maher & Andersson, 1999). Механизми корпоративног управљања дефинисани су и од стране Свјетске банке и Организације за економску сарадњу и развој које идентификују двије групе фактора које утичу на пословање модерних предузећа. Прву групу механизама чине интерни механизми, који се састоји од: структуре власништва, управног одбора, награђивања менаџера, транспарентности и објављивања информација. Друга група обухвата екстерне механизме у које спадају: корпоративна контрола, правна инфраструктура, заштита мањинских акционара и конкурентски услови. Ова класификација механизма је најприхваћенија у литератури и пракси. Наведени механизми корпоративног управљања представљају основни оквир за доношење закона, кодекса и смјерница о корпоративном управљању (Iskander & Chamrou, 2000).

Када је у питању одбор директора, он представља кључни интерни механизам целокупног система корпоративног управљања обзиром да је он кључна веза између власника и менаџмента и поставља правила управљања предузећем. Именован је од стране акционара и има повјереничку улогу у испуњавању обавеза према акционарима које представља. Одбор директора се бави питањима управљања предузећем и одговоран је за доношење стратегијских и пословних одлука, ефикасно надгледање менаџера и максимизирање интереса акционара. Награђивање менаџера фокусира се на два основна принципа који се баве нивоом накнаде и награђивања менаџера и односом накнаде са перформансама предузећа (Denis, 2001). Накнада менаџера утврђује се на основу основне плате, бонуса и премија, дугорочних подстицајних планова, опција на акције, као и осталих награда и компензација,

што чини најважније компоненте модерног система награђивања менаџера у корпорацијама. Концентрација власништва представља окрупњавање власништва и детерминише подјелу моћи и контроле између власника и менаџера, док сама примјена одређеног модела корпоративног управљања у великој мјери зависи од тога да ли је власништво дисперзорано или концентрисано (Лакићевић и Вулановић, 2011). Транспарентност и објављивање информација подразумијева пружање финансијских и нефинансијских информација предузећа тачно, на вријеме и отворено, акционарима и свим заинтересованим странама и има за циљ повећање њиховог учествовања и заштиту њихових интереса. Овај менанизам представља дио добrog корпоративног управљања и један од кључних фактора у управљању предузећима у земљама у развоју и транзицији.

Поред интерних механизама, важну улогу имају и екстерни механизми корпоративног управљања. Потреба за постојањем вањског коректива, односно екстерне силе која утиче на менаџере да ефикасно користе ресурсе корпорације и да се понашају у интересу акционара, као и у њиховом сопственом интересу, представља тржиште за корпоративно управљање, односно тржиште корпоративне контроле, које представља најважнији механизам за контролу учинка и успјешности рада менаџера (Бабић и Тодоровић, 2012). Међутим, квалитетно корпоративно управљање није могуће обезбиједити без одговарајуће законске инфраструктуре и добрих правила и стандарда. Без ових претпоставки није могуће створити пословни амбијент у коме ће сви акционари моћи успјешно и равноправно да остварују своја права и интересе у предузећима у која су уложили свој капитал. Права акционара су саставни дио закона о привредним друштвима, правила и регулатива тржишта капитала. Од кључног су значаја у заштити инвеститора и акционара од неефикасног менаџмента. Из тог разлога оквир корпоративног управљања треба да заштити и олакша остварење права акционара, а посебно мањинских акционара који су изложени утицајима већинских акционара и менаџера, односно треба да обезбиједи равноправан третман свих акционара, укључујући и мањинске и стране акционаре. Конкурентски услови су веома значајан екстерни механизам који утиче на мотивацију менаџера, а самим тим и на успјешност предузећа. Како тржиште и конкуренција допуштају опстанак само најбољих и најконкурентнијих предузећа, неопходно је да предузеће што ефикасније и ефективније користи своје расположиве ресурсе, те на тај начин оствари конкурентску предност у односу на остала предузећа.

19 Међународно регулисање корпоративног управљања

Када се посматра корпоративно управљање, за његов развој свакако је заслужна и Организација за економску сарадњу и развој (Organization for Economic Co-operation and Development - OECD), која је можда дала и највећи допринос развоју. Ова организација окупља представнике 34 земље чланице (Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj) у које се убрајају најнапредније светске земаља,

али и земаље у развоју. Поред наведених земаља чланица, организација окупља и бројне друге земље које учествују у њеном раду. Интерес који имају земље чланице, односно њихове владе које наступају у име својих грађана огледа се у потреби да се обезбиједе добре праксе корпоративног управљања, као суштинског елемента у промоцији просперитета и економског раста ових земаља. Мисија Организације за економску сарадњу и развој подразумијева промовисање политика које побољшавају економско и социјално благостање људи у цијелом свијету. Ова организација објавила је 1999. године Принципе корпоративног управљања (Organisation for Economic Co-Operation and Development, 2004), који представљају први међународни стандард добrog корпоративног управљања. Дефинисани принципи односе се на акционарска друштва отвореног типа, а њихов циљ јесте да помогну владама у побољшању правног, институционалног и регулаторног оквира који подстиче корпоративно управљање. Принципи корпоративног управљања такође пружају различита практична упутства и приједлоге који могу послужити берзама, инвеститорима, предузећима и другим заинтересованим странама које имају улогу у процесу развоја добrog корпоративног управљања. Посматрани окvir корпоративног управљања заснива се на четири основне вриједности и то (International financial organization, 2009):

- *Праведност*: треба да штити права акционара и да обезбеђује равноправан третман свих акционара, укључујући мањинске и стране акционаре. Сви акционари треба да имају могућност да добију обештећење за кршење њихових права.
- *Обавеза*: треба да призна права носилаца интереса која су утврђена законом и да потстиче активну сарадњу између корпорација и носилаца интереса у стварању богатства, радних места и одрживости финансијски здравих предузећа.
- *Транспарентност*: треба да обезбиједи да се врши благовремено и тачно обједонањивање информација о свим битним питањима која се тичу предузећа, укључујући финансијско стање, успјешност, власништво и структуру управљања.
- *Одговорност*: треба да обезбиједи стратегијско усмјеравање предузећа, ефикасно праћење управе од стране одбора и одговорност одбора према предузећу и акционарима.

Посматрани принципи дефинисани су облику препорука, нису прописани или обавезујући па свака држава може да их обликује и имплементира у складу са својом традицијом и тржишним условима. Тако у различитим земљама постоје и различити аранжmani, имплементације и одговорне институције корпоративног управљања, обзиром да не постоји само један окvir који је одговарајући за сва тржишта. Ови принципи су широко прихваћени као стандард за добру праксу у корпоративном управљању и користе се као један од 12 кључних стандарда од стране Форума за финансијску стабилност (Financial Stability Forum, 2001) за обезбеђивање међународне финансијске стабилности, као и од стране Свјетске банке у њеном раду на побољшању корпоративног управљања у тржиштима у развоју. На основу ових принципа корпоративног

управљања развијени су бројни национални прописи и кодекси корпоративног управљања.

Велики значај за корпоративно управљање такође имају и директиве и препоруке Европске уније (European Commission, 1968) које су објављене од стране Вијећа и Парламента Европске Уније. Усклађивање националних законских оквира у области корпоративног управљања и регулативе земаља чланица и потенцијалних чланица Европске Уније представља основни циљ наведених директиве и препорука које обухватају различите одредбе, стандарде, правила и санкције у складу с којим предузећа земаља чланица Европске Уније морају да послују.

20 Регулисање корпоративног управљања у Републици Српској

Како корпорације као облик организовања великих, сложених пословних система имају велики значај за привреду сваке земље, регулисање тржишта капитала постаје неопходан предуслов за његово ефикасно функционисање. Законска регулатива финансијског тржишта потребна је због његове комплексне природе и значаја који ово тржиште има за националну и међународну економију. Ова регулатива подразумијева дефинисање различитих општих и посебних правила којима се уређују односи између учесника на тржишту хартија од вриједности. Да би се постигла правна сигурност улагача, емитената и трговаца потребно је обезбиједити: јавност трговања, информисаност инвеститора, равноправност улагача и строг надзором над свим учесницима на тржишту. Сва правила која се дефинишу у циљу регулисања тржишта капитала могу се подијелити на неколико начина. У ова правила спадају она која доноси држава преко својих органа (скупштине, владе, министарстава, посебних регулаторних тијела), као и она која доносе недржавни субјекти, а чије непоштовање санкционише држава преко званичног надзорног органа, судова или управних органа.

Ако се посматра законска регулатива корпоративног управљања у свијету може се рећи да је она у великој мјери хармонизована. Иако у различitim земљама постоје одређене разлике у начину на који је организован систем регулације, у свакој од њих регулаторна тијела су надлежна за спровођење различитих закона и правилника из области корпоративног управљања. Када је у питању законски оквир корпоративног управљања у једној земљи, он се састоји од примјене супранационалних докумената које је држава прихватила потписујући одређене међународне уговоре, националних закона и подзаконских аката те других правилника и кодекса који регулишу ово подручје. У свакој од земаља законски оквир за корпоративно управљање обухвата скуп закона који покривају различита подручја корпоративног управљања, а који су обједињени кроз различите кодексе и препоруке.

Република Српска такође има свој законодавни оквир за корпоративно управљање који се састоји од следећих закона: Закон о привредним друштвима Републике Српске (Службени гласник Републике Српске, број 127/08, 58/09,

100/11, 67/13), Закон о преузимању акционарских друштава (Службени гласник Републике Српске, број 65/08, 92/09, 59/13), Закон о тржишту хартија од вриједности (Службени гласник Републике Српске, број 92/06, 34/09, 30/12, 59/13, 108/13), Закон о банкама Републике Српске (Службени гласник Републике Српске, број 44/03), итд. У Републици Српској Комисија за хартије од вриједности усвојила и објавила кодексе корпоративног управљања под називом Стандарди управљања акционарским друштвима (2004. године). Ови кодекси су настали на иницијативу Бањалучке берзе и у већем дијелу су усклађени са међународним стандардима.

Када се посматра тржиште капитала у Републици Српској, оно обухвата све привредне субјекте у Републици Српској чијим се хартијама од вриједности тргује на тржишту капитала (Бањалучка берза). У току 2016. године (на дан 4.3.2016. године) постојало је укупно 717 емитената који су регистровани у Централном регистру хартија од виједности РС, у регистру емитената код Комисије за хартије од вриједност РС, као у и регистру Привредне коморе Републике Српске.

21 Закључак

Када се посматрају савремени услови пословања, веома лако се може уочити да велики пословни системи имају огроман значај за приведу сваке земље. Иако се у данашње вријеме не може оспоравати ни значај малих и средњих предузећа, ипак се мора признати да су за њихов успех, али и опстанак, добрым дијелом заслужна велика предузећа без којих би пословни свет био незамислив. Када се посматрају велики пословни системи широм света, може се закључити да је најчешћи облик њиховог организовања корпорација. Тако она представља доминантну организациону форму у развијеним земљама тржишне привреде, у коју су организовани они пословни системи који дјелују као јединствене цјелине у пословном, али и власничком погледу. Тако корпорације, доносећи са собом велики број новина, постају предмет све већег интересовања и интензивног проучавања, а корпоративно управљање добија стратешки значај јер се помоћу њега ствара систем којим се омогућава квалитетно одговарање на захтјеве свих интересних група које су директно или индиректно везане за организацију.

У овом раду полази се управо од проблема улоге и значаја корпоративног управљања, односно од предности које добро корпоративно управљање носи са собом. Резултати анализе показали су да корпоративно управљање доноси бројне предности за привредне субјекте, па је на основу добијених резултата доказана главна хипотеза која тврди да добро корпоративно управљање представља извор конкурентске предности и ефикасности предузећа и обезбеђује профитабилност, успешност и дуготрајан раст, чиме се она прихвата као истинита. На основу наведеног може се закључити да се корпоративно управљање сматра јако пожељним због бројних предности које са собом носи.

22 Попис литературе

- Cadbury Report. (1992). *The Report of the Committee on Financial Aspects of Corporate Governance*. London: The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee & Co. Ltd.
- Cadbury, A. (2003). *Global Corporate Governance Forum*. New York: World Bank.
- Denis, D. K. (2001). Twenty-five years of corporate governance research and counting. *Review of Financial Economics*, 10, 191– 212.
- Derman, G. M. (2004). *Corporate Governance Worldwide: A Guide to Best Practices for Managers*. ICC Publishing SA, Paris.
- European Commission. (2003). *Modernizing Company Law and Enhancing Corporate Governance in the European Union – A Plan to Move Forward*. COM (2003) 284.
- Financial Stability Forum. (2001). *International Standards and Codes to Strengthen Financial Systems*. Preuzeto 13.02.2016., sa sajta http://www.financialstabilityboard.org/cos/key_standards.htm.
- International financial organization. (2005). Corporate Governance. Preuzeto 22.02.2016., sa sajta <http://www.ifc.org/ifcext/corporategovernance.nsf/AttachmentsByTitle/WhyCG> PrintFriendly/\$FILE/WhyCG.pdf
- International financial organization. (2009). *Korporativno upravljanje: priručnik za firme u Bosni i Hercegovini*, Sarajevo: Autor.
- Iskander, R. M. & Chamlou N. (2000). *Corporate Governance: A Framework for Implementation*. Washington, D.C.: The World Bank Group.
- Maher, M. & Andersson, T. (1999). *Corporate Governance: Effects on Firm Performance and Economic Growth*. OECD Working Papers.
- Monks, R. A. G. & Minow, N. (2003). *Corporate governance*. 3. Edition. Oxford: Blackwell Publishing.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development (n.d.) *Lista zemalja članica OECD-a*. Preuzeto 10.02.2016., sa sajta <http://www.oecd.org/about/membersandpartners/#d.en.194378>
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publication. Preuzeto 14.02.2016., sa sajta <http://www.oecd.org/corporate/corporateaffairs/corporategovernanceprinciples/31557724.pdf>
- Plessis, D., Jacques, J., McConvill, J. & Bagaric M. (2005). *Principles of Contemporary Corporate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.
- The International Chamber of Commerce. *Corporate governance*. Preuzeto 19.02.2016., sa sajta www.iccwbo.org/corporate-governance/.

Došenović, D. (2016). Regulatorni okvir korporativnog upravljanja. *Anal poslovne ekonomije*, br. 14, str. 79–92

- Tschopp, H. G. (2005). Corporate Governance – The Key to Success or Failure. *Boardroom – Magazine for Corporative Governance, Leadership and Quality of Life*, 1, 24–29.
- Vitols, S. (2001). *Varieties of corporate governance: Comparing Germany and the UK*. London: Hall.
- Бабић, М. и Лукић, З. (2008). *Менаџмент, Теорије, функције, институционални аспекти и корпоративно управљање*. Економски факултет, Бања Лука.
- Бабић, М., Тодоровић, З. (2012). *Корпоративно управљање као фактор убрзаног развоја привреде*. Економски факултет Бања Лука.
- Божић, Р. (2011). *Корпоративно управљање у функцији ефикаснијег пословања предузећа у Републици Српској*. Шести међународни симпозијум о корпоративном управљању, Финрар, Бања Врућица.
- Закон о привредним друштвима. *Службени гласник Републике Српске*, бр. 127/08, 58/09, 100/11, 67/13.
- Лакићевић, М. и Вулановић, М. (2011). *Интерни и екстерни механизми корпоративног управљања у Црној Гори*. Шести међународни симпозијум о корпоративном управљању, Финрар, Бања Врућица
- Лојпур, А. (2004). *Корпорацијско управљање у теорији и пракси приватизације*. Економски факултет Подгорица.
- Лојпур, А. и Куљак, М. (2005). *Менаџмент*. Економски факултет Подгорица.
- Типурић, Д. (2008). *Корпоративно управљање*. Загреб: Синергија.
- Чолак Михалик, М. (2006). *Корпорационо управљање и модели корпорационог управљања*. Преузето 11.02.2016. са сајта http://www.ubs-asb.com/Portals/0/Casopis/2006/9_10/UBS-Bankarstvo-9-10-2006-Mihalik.pdf

ПРАВОВРЕМЕНОСТ УПРАВНОГ СУЂЕЊА КРОЗ ПРАКСУ УСТАВНОГ СУДА БИХ

TIMELINESS OF ADMINISTRATIVE PROCEEDING THROUGH THE PRACTICE OF CONSTITUTIONAL COURT OF BIH

Горан Бранковић

Универзитет за пословне студије Бања Лука¹³

23 Сажетак

Ћутња односно непоступање судова преставља велики проблем на који се у теорији и пракси према нашем мишљењу недовољно указује и који није јасно регулисан позитивним прописима. Ћутњом односно непоступањем судова у великому броју случајева крше се права грађана утврђена Конвенцијом о заштити људских права и основних слобода и Уставом, а која се првенствено односе на приступ суду и нарочито на право суђења у разумном року. Сматрамо да је потребно у случајевима ћутања судова слично као и код ћутања управе законом децидирано предвидјети могућности правне заштите и начин њеног остваривања. Законским регулисањем овог питања управносудски поступак у целости би остварио своју законом предвиђену улогу у заштити основних права грађана регулисаних Уставом и Конвенцијом.

Кључне ријечи: апелација, суђење у разумном року, судска пракса, Уставни суд БиХ.

24 Summary

In our opinion, the silence and inaction of the courts represent a big problem, which is not pointed out either in theory or practice, and which is not clearly regulated by applicable regulations. Silence or inaction of the courts in many cases violate the rights of citizens, established by the Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms and the Constitution, and that is primarily related to

¹³ Емайл: goranb06@gmail.com

access to the courts and in particular the right to trial within reasonable time. We believe that it is necessary in cases like silence of the courts and the silence of administration of the law to explicitly provide for the possibilities of legal protection and the manner of its implementation. By legal regulation of the issue, administrative court proceeding will completely accomplish its intended role of law in protecting the fundamental rights of citizens regulated by the Constitution and the Convention.

Keywords: an appeal, a trial within a reasonable time, the jurisprudence, the Constitutional Court of Bosnia and Herzegovina

25 Увод

За разлику од ћутања управе која преставља темељни систем правне заштите којим се осигурува судски надзор над ћутањем управе, ћутња односно непоступање судова преставља велики проблем на који се у теорији и пракси према нашем мишљењу недовољно указује и који није јасно регулисан позитивним прописима. Унаточ ажурирању рјешавању предмета у посљедње вријеме, чињеница је да Суд рјешава управне спорове у просеку споро.

Предуго одлучивање судова недопустиво је како са стајалишта одговорности државе тако и због чињенице да се због дуготрајности поступака смањује степен правне сигурности и повјерења у право и правну државу уопштено.

Велике заостатке у рјешавању управних спорова треба тражити, како у нејазурности судија, тако и у врло великом повећању обима посла. Међутим, поред изузетно великог прираста предмета, разлоге великим броју поступака који се воде пред Судом у треба потражити и у неким другим околностима. Једна од њих свакако је неријетко незаконит и неправовремен рад и рјешавање тијела управе, што доводи до нездовољства грађана њезиним радом. О грешкама у раду управе најбоље говори податак да суд усваја чак 49% управних тужби, што је изузетно висок постотак. Разлози због којих се ти акти поништавају, понекад упућују на непознавање најосновнијих ствари из управног поступка те несхватање положаја, улоге и овлаштења Суда у односу на положај и овлаштења управних тијела. У вези са неправовременошћу рада управе, посебно треба нагласити да Судови разматрају велики број тужби само због ћутње управе.

Дакле, из свега наведенога неспорно је како је Суд суочен с врло великим бројем неријешених предмета и није реално ни очекивати њихово смањења.

Међутим, државе имају обавезу да обезбиједе дјелотворно правно средство за заштиту права на одлучивање о правима и обавезама у разумном року.

Ова обавеза произилази из члана 13 Конвенције, који свима гарантује дјелотворни правни лијек у случају повреде сваког права из Конвенције: “Свако коме су повређена права и слободе предвиђени у овој Конвенцији има право на

дјелотворни правни лек пред националним властима, без обзира јесу ли повреду извршила лица која су поступала у службеном својству”.

Дјелотворни правни лијек за заштиту права на суђење у разумном року је онај који може да “спречи повреду права која може да наступи или да обезбеди одговарајуће обештећење за повреду која је већ наступила”. Превентивни правни лијекови не обезбеђују обештећење за већ насталу повреду, а накнада штете не спречава да се у истом поступку повреда поново додогоди. Идеал је да се успостави ефикасан систем превенције, који би убудуће спријечио кршења овог права, а да се у међувремену обештете сви којима је право већ прекршено.

Ћутњом односно непоступањем судова у великом броју случајева крше се права грађана утврђена Конвенцијом о заштити људских права и основних слобода и Уставом, а која се првенствено односе на приступ суду и нарочито на право суђења у разумном року.

Сматрамо да је потребно у случајевима ћутања судова слично као и код ћутања управе законом децидираним предвидети могућности правне заштите и начин њеног остваривања. Законским регулисањем овог питања и институт ћутања управе у целости би остварио своју законом предвиђену улогу у заштити основних права грађана регулисаних Уставом и Конвенцијом.

26 Уставна жалба

Приблем права на правовремено суђење нарочито је изражен у Републици Босни и Херцеговини која има јако конликовану уставну структуру и проблем одређивања надлежности Ентитета и Републике као и непостојања Врховног суда Босне и Херцеговине.

Овим радом жели се указати на могућност улагања апелација тј. Уставна жалба (члан ви/З. б Уставни суд БИХ) Уставном суду Босне и Херцеговине као једном од начина рјешавања права на правовремено суђење.

Европски суд у Стразбуру у предмету Миразовић против Босне и Херцеговине утврдио је да је апелација тј. Уставна жалба дјелотворан правни лијек за заштиту права на правовремено суђење.

Наиме, потребно је нагласити да се ради о специфичном правном средству са којим грађани а ни струка нису у довољној мјери упознати јер представља релативну новост.

Да би се наведено правно средство приближило грађанима и остварило своју основну улогу у заштити уставних права и слобода, сматрамо да је неопходно анализирати његову примјену кроз судску праксу Уставног суда Републике Босне и Херцеговине.

Апелациони надлежност, тј. увођење уставне жалбе путем Устава БиХ представља Уставно процесну новост у правном систему БиХ. Бивши Уставни

суд Р BiХ познавао је, додуше такозвану Народну тужбу (ацтио популарис)¹⁴, али не и индивидуалну уставну жалбу (данас названу *апелацијом*). Апелацијом упућеном Уставном суду апелант има могућност да преиспитује правне акте свих трију државних власти уколико су њима повријеђене његове уставноправне позиције. Такође, апелација представља ванредни правни лијек, јер се њоме даје права заштита уставног карактера а не одлучује се о правним позицијама које се гарантују редовним позитивно правним прописима. Апелација према ставу Суда израженом у предмету У 29/02, тачка 23, има супсидијарни карактер, јер је она допуштена само ако заштита путем дјелотворних редовних правних лијекова остане без успјеха. Управа, тј. Управни органи при тумачењу и примјени обичних закона обавезни су да поштују Уставно право, посебно људска уставна права и уставне обавезе.

Када је ријеч о побијању управних одлука подношењем апелације Уставни суд је у предмету број У 46/01 донио веома јасан закључак: Уставне и судске одлуке могу бити предмет преиспитивања пред Уставним судом уколико су исцрпљени сви правни љекови. Уставни суд је према закључку израженом у предмету У 7/00 овлаштен осим побијања судских одлука да укине и против-уставне управне акте. Према ставу Уставног суда израженог у предмету У 58/02, предмет спора пред овим судом није само ускраћивање права на приступ суду ради побијања управног акта већ и управни акт као такав. Појединац, наиме, не мора доказати да му је приступ суду био онемогућен, већ само да не постоји дјелотворан и адекватан правни лијек.

Према језичком значењу апелација је формулисана шире него уставна жалба из њемачког Основног закона. Ни утврђене претпоставке, ни услови за доношење мериторне одлуке, који су прописани правилима УСBiХ, не смањују широко језичко значење индивидуалне апелације која се подноси због повреде уставних права и слобода. Према томе, могло би се говорити о уставној ревизији као правном лијеку којег могу користити не само приватне, физичке и правне особе, већ и јавноправни субјекти због повреде не само уставних права и слобода, већ и сваке уставне норме.

Устав Босне и Херцеговине не предвиђа тачан каталог претпоставки за доношење мериторне одлуке. Међутим, оне су тачно регулисане у члану 16. Правила УС BiХ. Према ставу 1. овог члана, Уставни суд може разматрати апелацију само ако су против пресуде која се њоме побија, исцрпљени сви дјелотворни правни љекови могући према Закону и ако се поднесе у року од 60 дана од дана када је подносилац апелације примио одлуку о последњем дјелотворном правном лијеку којег је користио.

На основу члана 16. став 1, правила УС BiХ, рок за подношење апелације износи 60 дана. Према одлуци суда АП 862/04, тачка 9 и даље, у случају да је 60 дан пада на недељу апелација се може поднijети Уставном суду и наредног

¹⁴ О томе види: 1. Апстрактна контрола уставности, органски и федерални спорови (члан VI/3. a) Устава BiХ", стр. 631

дана. Наведени рок је строго преклузивне природе и не може бити продужен. Према ставу суда израженом у предмету АП 321/04, тачка 6, апелација која је само један дан прекорачила овај рок третира се на исти начин као и апелација која је знатно дуже прекорачила прописани рок. Рок од 60 дана подразумијева да се апелација потпуно припремила како у чињеничном, тако и у правном смислу и доставила Уставном суду. Према ставу Суда израженом у предмету АП 1426/05, тачка 27, у наведеном року морају се доставити и евентуалне допуне. Међутим, за нове фактичке и правне чињенице не важи ово правило уколико се оне не доставе у року од 60 дана од дана о њиховом сазнању.

Рок за подношење апелације системски зависи од захтјева за исцрпљивање свих дјелотворних правних лијекова. Наиме, рок почиње да тече достављањем одлуке о коначном правном лијеку којом је завршен конкретан случај, сматра суд у предмету суда У 16/01, тачка 11. Према томе, суд у предмету У 16/01, тачка 11, наводи да је у сваком поједином случају потребно утврдити који правни лијекови се могу посматрати као дјелотворним и да ли су они исцрпљени.

Према одлуци суда У 8/01, тачка 2, може се закључити да одлука којом је одлучено о недјелотворном правном лијеку нема учинак да рок од 60 дана почиње наново тећи. Супротно међутим, важи уколико је апеланту на основу одређеног закона ускраћен чак и једностепени судски поступак с циљем побијања управног акта. Међутим, у том случају апелација се може схватити као жалба због ускраћивања судске заштите.

Према ставу суда у предмету У 19/00, тачка 40, апелација није првенствено успјела против спорног управног акта, него против судске одлуке, којом је противправно ускраћена судска заштита. Њеним достављањем поново тече рок од 60 дана. У том случају редовни суд, директно примјењујући права и слободе ЕКЉП, морао би допустити да се употреби правни лијек без обзира на ограничења прописана позитивно правним прописима. Према овом закључку у предмету број 19/00, Уставни суд је наредио Уставном суду РС, да прогласе тужбу допустивом и одлучи о меритуму ствари.

Према томе, од апеланта се захтијева да исцрпи само дјелотворне правне лијекове. Он сноси терет доказивања да одређени правни лијек није дјелотворан. Уколико уставни суд закључи да одређени лијек није дјелотворан, апелант га, упркос томе, користи без успјеха, онда одлука којом је одлучено о том правном лијеку не прекида рок од 60 дана, сматра суд у предмету АП 96/02, тачка 11.

Конзеквентно према ставу суда израженом у предмету У 18/00, тачка 40, апелант у принципу сноси посљедице погрешне правне процјене о дјелотворности правног лијека осим уколико ова процјена не представља претјеран терет за апеланта.

У оквиру члана 6. став 1. ЕКЉП, Уставни суд је сасвим правилно проширио значење члана ВИ/3.б) Устав БиХ и на случајеве на којима је изостало доношење судске одлуке, а апелант сматра да су његова права и слободе загарантоване уставом повријеђена. Дакле, ако један суд не реагује на одређени захтјев, тј. тужбу, иако му је то обавеза према члану 6 став 1. ЕКЉП,

непоштовање судске пресуде није препрека за подношење апелације Уставном суду БиХ. Према томе, Уставни суд је, узимајући у обзир обавезу поштовања права на приступ суду (члан 6 став 1. ЕКЉП) и уставног налога да ефикасно штити људска права (члан ВИ/3. 1. реченица у вези са чланом ИИ/2. и 3. Устава БиХ), попунио очигледну правну празнину из члана ВИ/3. б Устава БиХ. Тиме је суд себи дао право да има изворну надлежност, уколико је то нужно да се ефикасно заштите људска права и слободе.

У конкретном случају У 23/00, по основу једног општег владиног акта првостепени суд је прекинуо судски поступак. Тај владин акт је наиме, представљао наредбу да се прекину сви судски поступци из области осигурања док се не решиши питање правног следбеника. С обзиром на разлог прекида поступка, Уставни суд није захтијевао од апеланта да исцрпи и право на жалбу против рјешења о прекиду поступка, како би се поступак наставио. Према томе, суд је сматрао тај правни лијек недјелотовним.

Апелант, да би поднио уставну тужбу мора доћи до коначне одлуке. Коначна одлука представља одговор на последњи правни лијек који је дјелотовран и адекватан да испита низестепену одлуку како у чињеничном, тако у правном погледу. Да ли је један правни лијек дјелотовран, зависи од специфичности сваког појединог случаја. Терет доказивања је на апеланту, сматра суд у предмету У 13/99.

Апелант може утврдити да је правни лијек недјелотовран на два начина: а) правни лијек је апсолутно недјелотовран или уопште не постоји, или је правни лијек у конкретном случају недјелотовран. Дискреција Уставног суда је да донесе коначну одлуку о не/дјелотовности правног лијека. При тој оцјени полази се од процјене правне ситуације с тачке гледиште објективног посматрача. Према томе, правни лијек се сматра недјелотовним уколико је објективно очигледно недозвољен. Дјелотовност зависи од тога да ли је апелант узимајући у обзир правну ситуацију у тренутку улагања правног лијека морао поћи од чињенице да је правни лијек недопуштен. У вези с тим важи принцип игнорантија иурисдоцет (непознавање права штети) што је у складу и са ставом њемачког савезног уставног суда (БВеФГЕ).

Сумња у дјелотовност правног лијека не ослобађа апеланта дужности да тај правни лијек исцрпи, став је Суда изражен у предмету АП 583/05 тачка7. Ипак, на појединца се не може ставити претјеран терет како би одредио који је најефикаснији пут којим би остварио своја права, сматра суд у предмету У 18/00 тачка 40. Суд у предмету У 22/00 тачка 20, износи став да правило исцрпљивање правних лијекова треба тумачити на флексибилан начин тако да се морају узети у обзир посебне околности у којима се апелант налази.

Одлука којом је правни лијек одбачен зато што апелант није испоштовао формалне захтјеве, иначе дјелотовног, правног лијека, не може се сматрати коначном. Правни пут мора бити исцрпљен у суштини а не само формално (упореди, У 15/01, У 20/00, У 8/01, тачка 21; АП 562/04,).

Ипак, Суд у предмету У 40/02, тачка 21, износи став да апелант има могућност да пред Уставним судом утврди повреду права на приступ суду уколико може доказати да је уложени правни лијек био одбачен противно

релевантним позитивно правним прописима тј. противно стандардима БиХ. Ако је такав навод основан, одлука нижестепеног органа ће бити укинута, а предмет враћен на нови поступак и одлуку, али овог пута у меритуму случаја.

У супротном, сматра Суд у предмету (АП 551/03, тачка 23; У 75/03, тачка 17) апелација Уставном суду ће бити одбачена као очигледно неоснована или одбијена у меритуму.

Иако ова судска пракса, формално гледајући, није погрешна, поставља се питање да ли је на апеланта у оваквом поступку стављен претјеран терет. Уколико редовни суд одбаци један правни лијек на незаконит начин, апелант мора искористити све даље правне лијекове који су му на располагању како би исправио ту грешку. У случају да му редовни правни пут онемогући позитиван исход такво питање ће завршити пред Уставним судом који ће путем мериторне одлуке наредити редовном суду да понови поступак, полазећи од тога да је правни лијек допустив. Овај поступак може трајати годинама имајући у виду право на суђење у разумном року из члана 6 ЕКЉП, било би одмјереније уколико би Уставни суд барем у оним поступцима у којима је донесена једна мериторна одлука пред редовним судовима утврдио да су жалбени судови незаконито ускратили апеланту право на правни лијек, те окончао случај тако што би одлучио сам у меритуму ствари (члан 64 став 2. правила УСБиХ а.в.).

Суштинско исцрпљивање правног пута подразумијева такође да је апелант већ износио пред редовне судове овај навод или наводе који су предмет поступка пред Уставним судом. У супротном судови не би имали прилику да се изјасне у вези с тим или евентуално пруже заштиту апеланту. Таква судска одлука се може додуше процесноправно третирати као коначна. Међутим, у смислу принципа правних љекова не може представљати коначно пресуђену ствар у вези са апелантовим наводима (који је изнио пред Уставним судом), јер судови нису имали прилику да се баве тим питањима (АП 1244/05, тачка 8; АП 679/04, тачка 28; АП 1193/05, тачка 21). Погрешна поука о расположивом правном лијеку у побијаној одлуци не значи аутоматски да правни лијек који није наведен а који заиста постоји не треба да буде исцрпљен. У овом случају заиста се примјењује игнорантија иурис ноцет (АП 996/04, тачка 8). Од овог правила Уставни суд је направио изузетке. Наиме, апелант се може позвати на то да је погрешном поуком о правном лијеку доведен у заблуду, те да је због тога пропустио да исцрпи дјелотворан правни лијек (АП 309/04, тачка 12). Тако у предмету број 22/08 Уставни суд је узео у обзир да апелант није имао адвоката, те да су му, као правном лаику, релевантне одредбе биле непознате. Међутим, одлучујуће би било то што у побијаној пресуди није била садржана било каква поука о правном лијеку и што је објективно изгледало да правни пут према ВС РС изгледа потпуно недјелотворан (тачка 20 и даље) Уколико је поступак окончан, а коначна одлука није достављена странци, рок за подношење апелације Уставном суду почиње да тече у оном тренутку у којем апелант на други начин сазна за одлуку (АП 657/04, тачка 12).

Сумња у исправност ове праксе постоји из два разлога: с једне стране, уколико коначна одлука којом се завршава један редовни судски поступак није достављена странци, она не може постати формално правоснажна, тако да ни

рок за подношење апелације Уставном суду не може течи. С друге стране поставља се питање како апелант може побијати одлуку за коју је сазнао на други начин. Значи она му није достављена, па се претпоставља да није упознат са њеним тачним садржајем, већ само са чињеницом да је донесена и да је у њој коначно одлучено. Према томе, овај други аргумент не би могао бити релевантан само ако апелант иако му одлука није достављена, на други начин сазна за релевантан дио образложења одлуке.

Принцип иссрпљивања правних лијекова има изузетке. Правни пут, с једне стране, не мора бити иссрпљен уколико формално постојећи правни лијек практично нема шансу на успјех. Слиједећи ово правило, у предмету број У 23/00, Уставни суд је одлучио да је жалба на рјешење првостепеног суда, којим је поступак накнаде штете прекинут, недјелотворан правни лијек. Одлучујуће је било то што је поступак прекинут на основу одлуке Владе Републике Српске, тако да кориштење жалбе не би имало ефекта.

С друге стране, ако се ради о тврђњи да је повријеђено право на суђење у разумном року принцип иссрпљивања правних лијекова не спречава подношење апелације Уставном суду, јер се овај навод не може изнijети у поступку пред редовним судовима који је у току (У 14/99, тачка 4 и АП 3297/06 тачка 27).

Међутим, у Управном поступку у којем су законом прописани правни лијекови против тзв. ћутње администрације и то како у првостепеном поступку, тако и у жалбеном поступку (АП 2500/05, тачка 9). Ипак, наводима о повреди права на суђење у разумном року пред Уставним судом БиХ може се удоволјити само на начин да се утврди повреда права из члана 6. Конвенције о заштити људских права и основних слобода и нареди вођење хитног поступка ради његовог окончања пред редовним судовима. Пред Уставним судом се не може захтијевати да се донесе мериторна одлука којом би се поступак окончао, јер он још увијек траје пред редовним судовима.

У неким случајевима се користе и специфична рјешења Уставног суда. Тако, у предмету број У 24/00, уместо да апелацију одбаци као недопустиву због тога што је преурањен (у суштини та преурањеност се заснива на неиссрпљивању правних лијекова), Уставни суд је обуставио поступак ВС РС донесе коначну одлуку (тачка 15). Након тога, Уставни суд је донио Одлуку у меритуму, с тим што је апелантица претходно допунила апелацију тако да је проширила и на коначну одлуку ВС РС која је у међувремену донесена. У другом случају, апелација је одбачена као преурањена, јер је поступак пред редовним судовима још увијек трајао (У 4/97). Ови случајеви се разликују по основу одговора на питање да ли је коначан исход поступка пред низним судовима видљив или не.

Коначна одлука представља одговор на посљедњи правни лијек, који је дјелотворан и адекватан да испита нижестепену одлуку, како у чињеничном, тако и у правном погледу. При томе, апелант одлучује о томе да ли ће користити правни лијек без обзира на то да ли је ријеч о редовном или ванредном правном лијеку. Полазећи од овог става, Уставни суд је одређене

правне лијекове прогласио апсолутно недјелотоврним. Прије него што се апелант обрати апелацијом, ови правни лијекови не морају бити искориштени.

Прва група обухвата правне лијекове чије улагање не зависи од апеланта, већ од одређене треће особе, на примјер, тужиоца. Код већине ових правних лијекова апеланти, у принципу, имају право иницијативе, али не и диспозиције. Међутим, уколико активно легитимисана трећа особа уложи правни лијек, а надлежни орган, суд га прихвати, те поступак поведе, правни лијек се сматра дјелотоврним. Ризик, да ли ће улагање овог правног лијека успјети сноси апелант. Према томе, уколико се правни лијек одбаци па се поступак не поведе према члану 16. став 1 Правила УС БиХ, а улагање овог правног лијека не прекида рок од 60 дана од апелације. За рачунање од почетка рока релевантно је достављање претходне одлуке. У категорији правних лијекова убраја се прије свега према одлуци суда АП 240/03, тачка 11, захтјев за заштиту законитости.

Принципијелно, у недјелотоврне правне лијекове могу се сврстати и они чији је циљ да поново отворе правоснажно окончан поступак. Као и код прве групе и код ових правних лијекова ризик улагања и прихватавања овог правног лијека сноси апелант. У смислу наведеног образложења према одлуци суда АП 73/02; АП 814/04; 8 и даље, у ове правне лијекове убраја се захтјев за поврат у пређашње стање. Трећа група правних лијекова обухвата типичне ванредне правне лијекове, као што су захтјеви за ванредно преиспитивање судске одлуке према Закону о управним споровима, према одлуци суда у предмету У 3/01. Ова група представља изузетак од правила који је утврђен у Одлуци број У 15/01, према којем није значајно да ли се ради о редовном или ванредном правном лијеку, већ то да ли правни лијек може исправити повреду која се утврђује или не.

У оквиру ванредних правних лијекова посебно мјесто заузима ревизија. Упркос томе што је означена као ванредни правни лијек, ревизија се принципијелно сматра дјелотоврним правним лијеком, али само онда ако апелант испуњава законом прописане услове за њено изјављивање, а што је потврђено у пресуди суда 12/97.

Сљедећа група правних лијекова који се не могу сматрати дјелотоврним оне правне лијекове код којих надлежни органи, тј. судови имају диспозицију да одлучују о њиховој допустивости.

Према пракси Уставног суда, дјелотоврни и самим тим, обавезни да се иссрпле су слједећи правни лијекови:

- апелација против ентитетских уставних судова, а према пракси суда у пресуди АП 684/04, тачка 7.
- апелација против нове пресуде у поступку у којем је Уставни суд укинуо побијану пресуду и предмет вратио на нови поступак и одлучивање, а према пракси суда у пресуди АП 1298/05, тачка 15.
- жалба Комисији за имплементацију члана 143 Закона о раду ФБиХ због неразумног трајања поступка.
- тужба против ПИА РС због одбијања захтјева за пензионисање због дуга на име социјалних доприноса, а према пракси суда у пресуди АП 1338/05, тачка 9.

И наведена судска пракса указује да ово питање због актуелности заслужује много већу пажњу и потребу децидираног законског регулисања, што би према нашем мишљењу умањило могућност злоупотреба од стране судова и омогућило остваривање људских права и основних слобода прописаних међународном Конвенцијом и Уставом, у које нарочито спадају права на приступ суду и право на суђење у разумном року.

27 Закључак

Ћутња односно непоступање судова представља велики проблем на који се у теорији и пракси према нашем мишљењу недовољно указује и који није јасно регулисан позитивним прописима.

Предуго одлучивање судова недопустиво је како са стајалишта одговорности државе тако и због чињенице да се због дуготрајности поступака смањује степен правне сигурности и повјерења у право и правну државу уопштено, а у свијету је опште прихваћено и мишљење да “закашњела правда у коначници представља неправду”.

Међутим, државе имају обавезу да обезбиједе дјелотворно правно средство за заштиту права на одлучивање о правима и обавезама у разумном року.

Дјелотворни правни лијек за заштиту права на суђење у разумном року је онај који може да “спријечи повреду права која може да наступи или да обезбједи одговарајуће обештећење за повреду која је већ наступила”.

Ћутњом односно непоступањем судова у великом броју случајева крше се права грађана утврђена Конвенцијом о заштити људских права и основних слобода и Уставом, а која се првенствено односе на приступ суду и нарочито на право суђења у разумном року.

Сматрамо да је потребно у случајевима ћутања судова слично као и код ћутања управе законом децидирано предвидјети могућности правне заштите и начин њеног остваривања. Законским регулисањем овог питања и институт ћутања управе у цјелисти би остварио своју законом предвиђену улогу у заштити основних права грађана регулисаних Уставом и Конвенцијом.

UPUTSTVO AUTORIMA O NAČINU PRIPREME ČLANKA

GUIDELINES FOR AUTHORS PREPARING ARTICLES

Marijana Žiravac Mladenović¹⁵

Univerzitet za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka

Sažetak

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

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

Summary

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

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

¹⁵ Despota Stefana Lazarevića bb, Telefon/fax: +387 51 378 300, Email: marijana.mladenovic@univerzitotpim.com

28 Uputstvo autorima o načinu pripreme članka

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

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

28.1 Osnovni elementi članka – sadržinski aspekt

Svaki članak sadrži sljedeće elemente:

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

28.1.1 Naslov rada

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

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

28.1.2 Podaci o autoru/autorima

Za svakog autora rada je potrebno napisati sljedeće podatke:

Ime prvog autora

Institucija

Poštanska adresa

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

E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Ime drugog autora

Institucija

Poštanska adresa

Telefon: ++ <broj telefona ovdje>; Fax: ++ <broj faxa ovdje>
E-mail: <e-mail adresa ovdje>

Svi podaci navedeni u ovoj formi moraju biti ispunjeni.

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

28.1.3 Sažetak

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

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

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

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

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

28.1.4 Ključne riječi

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

Ključne riječi se navode na srpskom i engleskom jeziku.

28.1.5 Posebne informacije

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

28.1.6 Uvod

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

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

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

Žiravac-Mladenović, M. (2016). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Anal poslovne ekonomije*, br. 13, str. 103–110

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

28.1.7 Metodologija

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

28.1.8 Rezultati istraživanja

Ovo poglavlje sadrži prikaz dobijenih rezultata istraživanja.

28.1.9 Diskusija/Zaključak

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

28.1.10 Popis literature

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

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

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

28.2 Uputstvo za formatiranje rada – tehnički aspekt

28.2.1 Dostavljanje radova

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

28.2.2 Obim rada

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

28.2.3 Formatiranje rada

Rad pripremite poštujući sljedeće tehničke performanse:

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

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

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

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

Primjer:

NASLOV RADA

29 Naslov dijela rada prvog reda

Podnaslov drugog reda 1

Podnaslov trećeg reda 1

Podnaslov trećeg reda 2

Podnaslov drugog reda 2

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

29.1.1 Tabele, grafikoni i slike

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

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

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

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

Žiravac-Mladenović, M. (2016). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Anal poslovne ekonomije*, br. 13, str. 103–110

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

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

TABELA 1: MARGIN SETTINGS FOR A4 SIZE PAPER

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

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

Napomene u vezi sa tekstrom pišu se u vidu fusnota i u tekstu su označene arapskim brojevima¹⁶.

29.1.2 Citiranje referenci u tekstu

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

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

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

Članak/Article: (Avramović, 2011),

Knjiga/Book: (Džombić, 2008),

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

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

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

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

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

¹⁶ Napomene se uvijek navode u fusnoti.

Žiravac-Mladenović, M. (2016). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Analı poslovne ekonomije*, br. 13, str. 103–110

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

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

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

29.1.3 Popis literature

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

Korišćene jedinice literature se navode abecednim redom.

Navodi se:

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

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

30 Popis literature

Članak:

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

Knjiga:

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

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

Žiravac-Mladenović, M. (2016). Uputstvo autorima o načinu pripreme članka. *Analı poslovne ekonomije*, br. 13, str. 103–110

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

Dio knjige – poglavlje u knjizi:

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

On-line publikacija:

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

Zbornik ili knjiga sa urednicima:

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

On-line objava – institucionalni autor:

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

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

BIBLIOGRAFIJA BROJA 13 ČASOPISA ANALI POSLOVNE EKONOMIJE

1

BENEÀ, Marius Calin

The Perception of the Employees of a Telecommunication Company With Respect to the Influence of the Ocucational Stress / Marius Calin Benea. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1315073CB>.

U: Analı poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 73-78.

005.966.5:616-057

COBISS.RS-ID [5916952](#)

2

DRAGIČEVIĆ Radičević, Tatjana

Konkurentnost i lokalni ekonomski razvoj / Tatjana Dragičević Radičević, Zoran Trivunov. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1315087DR>.

U: Analı poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 87-96.

316.334.4:330.34

COBISS.RS-ID [5917464](#)

3

GAŠEVIĆ, Dragana

Potrošački etnocentrizam / Dragana Gašević, Dragoljub Jovičić, Marija Vranješ.

- Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1315001G>.

U: Analı poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 1-13.

658.8:323.14

COBISS.RS-ID [5915416](#)

4

KUMALIĆ, Ismet

Položaj domaćinstava u društima južno-istočnih evropskih zemalja - strategija preživljavanja / Ismet Kumalić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1315032K>.

U: Analı poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 32-43.

338.124.4(100)

COBISS.RS-ID [5916184](#)

5

MILIĆ, Mladen

Uticaj on-line marketinga na ponašanje potrošača / Mladen Milić, Dragan Đuranović. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1315079M>.

U: Anal poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 79-86.

659.23:004.738.5

COBISS.RS-ID [5917208](#)

6

PRAVDIĆ, Predrag

A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics in Profit Organization / Predrag Pravdić, Rada Kučinar. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE13150014P>.

U: Anal poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 14-31.

336.1:005.216

COBISS.RS-ID [5915672](#)

7

RAOSAVLJEVIĆ, Predrag

Govor mržnje u Bosni i Hercegovini : unapređenje regulative u BiH u skladu sa međunarodnim standardima / Predrag Raosavljević. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1315058R>.

U: Anal poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 58-72.

316.647:316.647.8(497.6)

COBISS.RS-ID [5916696](#)

8

RODIĆ, Vesna

Mobing / Vesna Rodić. - Način dostupa (URL): <http://dx.doi.org/10.7251/APE1315001G>.

U: Anal poslovne ekonomije. - ISSN 1840-3298. - God. 7, br. 13 (2015), str. 44-57.

343.62-058.64-057.16

COBISS.RS-ID [5916440](#)

REGISTAR NASLOVA

- A Balanced Scorecard Analysis of Performance Metrics in Profit Organization [6](#)
- Govor mržnje u Bosni i Hercegovini [7](#)
- Konkurentnost i lokalni ekonomski razvoj [2](#)
- Mobing [8](#)
- Položaj domaćinstava u društvima južno-istočnih evropskih zemalja - strategija preživljavanja [4](#)
- Potrošački etnocentrizam [3](#)
- The Perception of the Employees of a Telecommunication Company With Respect to the Influence of the Occupational Stress [1](#)
- Uticaj on-line marketinga na ponašanje potrošača [5](#)