

# **EVROPSKA REVIJA**

**ISSN 2303 - 8020**

**UDK: 0/8**

**Br. 1 (7), 2018.**

**EVROPSKI UNIVERZITET BRČKO DISTRINKTA  
BRČKO, 2018.**

**EVROPSKI UNIVERZITET BRČKO DISTRIKT  
BRČKO 2018**

**EVROPSKA REVIJA  
Revija za društvene nauke**

Izdavač: Evropski univerzitet Brčko distrikt  
Adresa: Brčko, Bijeljinska cesta 72-74  
Telefon: 00387 49 590 605  
E-mail: [info@eubd.edu.ba](mailto:info@eubd.edu.ba)  
[www.evropskiuniverzitet-brcko.com](http://www.evropskiuniverzitet-brcko.com)

**ISSN 2303-8020, Broj 7; 2018. God. IV, vol.I**

**Glavni i odgovorni urednik**  
Kojo Simić

**Uređivački odbor**

Akademik prof. dr Nedeljko Stanković, Prof. dr Drago Tešanović, Prof. dr Anka Bulatović, Prof. dr Edin Ramić, Prof. dr Esed Karić, Doc. dr Izet Banda, Akademik prof. dr Zoran Milošević.

**Sekretar odbora**  
Amela Ibričić

**Savjet časopisa**

Akademik prof. dr Wolfgang Rohrbach iz Republike Austrije; Prof. dr Igor Bogorodicki iz Ruske Federacije; Prof. dr Kiril Ševčenko iz Bjelorusije; Prof. dr Ahmad Gašamoglu iz Azerbejdžana;  
Prof. dr Danilo Kapaso iz Italije; Prof. Panagopoulos Aleksios iz Grčke;  
Prof. dr Istvan Laslo Gal iz Mađarske; Akademik prof. dr Zdravko ebling iz Hrvatske; Akademik prof. dr Kadrija Hodžić iz Bosne i Hercegovine; Akademik prof. dr Pantelija Dakić iz Bosne i Hercegovine;  
Akademik prof. dr Branislava Perunić iz Bosne i Hercegovine; Prof. dr Halid Žigić; Prof. dr Goran Popović.

**Prelom i štampa**  
Markos, Banja Luka  
Časopis izlazi dva puta godišnje  
Tiraž 200 primjeraka

Radove objavljene u ovom časopisu nije dozvoljeno preštampavati, bilo u cjelini, bilo u dijelovima, bez izričite saglasnosti izdavača. Ocjene iznesene u člancima lični su stavovi njihovih pisaca i ne izražavaju mišljenje niti uredništva, niti ustanova u kojima su autori zaposleni.

## **POVODOM SEDMOG BROJA EVROPSKE REVIJE**

Cijenjeni saradnici i čitaoci "Evropske revije", moramo izraziti svoje zadovoljstvo što se časopis objavljuje prema predviđenoj dinamici, a što je uistinu slučaj sa našom Revijom. Čitaoci i kompletna javnost pred sobom ima sedmi broj sa veoma interesantnim ogledima i studijama iz različitih oblasti. Veliki izazov predstavlja i podatak da smo konkurisali kod Ministarstva nauke i tehnologije za uvrštanje naše "Revije" na među kategorizovane časopise. Prema tome, iskreno se nadamo da će se od ove ili iduće godine naša "Revija" naći na svom mjestu u društvu "odabranih" časopisa.

Kao i do sada, a što nikada ne smijemo zaboraviti i zanemariti, pozivamo zaposlene na Evropskom univerzitetu Brčko distrikta, Evropskom univerzitetu "Kallos" Tuzla, kao i vrijedne kolege sa oatalih univerziteta da šalju svoje rade radi objavljivanja, kako do kraja ove godine, tako i u narednoj 2019. godini u kojoj će biti objavljena dva broja časopisa.

Molimo sve autore da se pridržavaju Uputstva za pisanje radova, a koje se nalazi na stranici Univerziteta. Pridržavajući se navedenog svi ćemo biti zadovoljniji i radovi će biti blagovremeno, prema dinamici, objavljivani.

Zahvaljujemo se na razumijevanju, unaprijed se radujemo nastavku uspješne saradnje i još jednom pozivamo autore da svojim radovima i dalje obogaćuju teoriju i praksu vaspitno-obrazovnog procesa.

Glavni i odgovorni urednik

Doc. dr Kojo Simić

## SADRŽAJ

POVODOMSEDMOG BROJA EVROPSKE REVIJE .....	4
Željko Josić, ANTONY D. SMITH – IDEOLOGIJA NACIONALNOG IDENTITETA .....	5
Izet Banda, Edin Glogić, SAVREMENI KONCEPT MJERENJA PERFORMANSI PREDUZEĆA – BALANCED SCORE CARDS .....	11
Lidija Vučićević, IZGRADNJA EFIKASNIH POPORESKIH SISTEMA KROZ IMPLEMENTACIJU PORESKIH REFORMI U USLOVIMA GLOBALIZACIJE I HARMONIZACIJE .....	25
Vesna Boćović, TUMAČENJE OTELA U SVETLU TILJARDOVOG DELA “SLIKA SVETA U ELIZABETINSKOM PERIODU” .....	44
Kojo Simić, NASTAVA, NASTAVNI SISTEMI I ISHODI UČENJA .....	49
Damir Šarić, Edina Šarić, ZNAČAJ KREATIVNOSTI U PODUZETNIŠTVU .....	59
Mladen Radulović, ARTUR EVANS – IZMEĐU PATRIOTSKE DUŽNOSTI I IDEALISTIČKE FILANTORPIJE .....	71
Damir Ahmić, Branimir Mikić, Žarko Kostovski, SISTEM UPRAVLJANJA U BORILAČKIM SPORTOVIMA .....	87

dr. sc. Željko Josić  
Parlament Federacije BiH  
Dom naroda  
[zeljko.josic74@gmail.com](mailto:zeljko.josic74@gmail.com)

## **ANTHONY D. SMITH - IDEOLOGIJA NACIONALNOG IDENTITETA**

### *Sažetak*

Nacionalizam, nacije, nacije-države i nacionalni identiteti su pojave koje su nastale u epohi modernog društva od konca 18. stoljeća pa nadalje tijekom složenih procesa modernizacije i transformacije ljudskog društva u nove jezičke, kulturne, obrazovne, političke, socijalne i ekonomske makro-cjeline. Moderne nacije i novi kolektivni nacionalni identiteti izgrađuju se, ali i neprekidno mijenjaju, napose tijekom 19. i 20. stoljeća kada europski narodi ostvaruju napredak na svim životnim područjima. Također, to je razdoblje etničkih i nacionalnih suprotnosti, koje kao takvo još uvijek traje. Identiteti određuju tko smo „mi“, a tko „oni“ („drugi“). Proces grupne identifikacije neodvojiv je od konstrukcije „drugog“. Kolektivne identitete ne čini samo ono što je unutar kolektiviteta, nego i ono što je izvan njih.

Smith posebno naglašava da se, iako treba praviti razliku između nacionalizma kao ideološkog pokreta i nacionalnog identiteta kao šire pojave, moć i privlačnost nacionalizma kao političke snage ni približno ne može shvatiti ako se ne uzme u obzir šira perspektiva u čijoj se ziži nalazi nacionalni identitet.

*Ključne riječi:* *ideologija, nacionalni identitet, etnički identitet, nacija, nacionalizam, etnija*

### *Summary*

Nationalism, nations, nations-states and national identities have appeared in the epoch of modern society in the end of 18<sup>th</sup> century during challenging processes of modernization and transformation of human society into the new language, cultural, educational, political, social and economic macro sphere. Modern nations and new group national identities are building up but constantly changing, especially during 19<sup>th</sup> and 20<sup>th</sup> centuries when European nations achieve their progress at all life aspects. Also, that period of ethnic and national contradictions still remains. Identities define who are “we” and who “they” are (“others”). Process of group identification is inseparable from construction of “other”. Group identities are not determined only of what is inside of the group, but also on what is outside. Smith particularly emphasizes the fact, that, even it is necessary to make difference between nationalism as an ideology movement and national identity as the wider picture, power and attraction of nationalism as political force cannot be foreseen without consideration of wider perspective. The center of this perspective is national identity.

**Key words:** ideology, national identity, ethnic identity, nation, nationalism, ethnic group

## Određenje nacionalnog identiteta kao političkog i kulturnog identiteta

Na vrhuncu procesa konstituiranja, reprodukcije i transformacije etničke zajednice u novu ljudsku zajednicu koju tvore masovniji kolektiviteti, drugačija organizacija života i sasvim drugačiji procesi samoidentifikacije stanovništva, nastaju moderna nacija i nacija-država. U tom procesu Smith razlikuje dva temeljna modela nacije, i s tim u vezi dva oblika nacionalnog identiteta: zapadni-*građanski* i nezapadni-*etnički*.

*Zapadni model* određen je teritorijalnom pripadnošću. Pojedinac i kolektivitet se identificiraju s povijesnom zemljom koja se shvaća kao domovina, koja je i zajednica zakona i institucija. Tom pripadanju dorasli su jedino samosvjesni pripadnici koji imaju razvijenu svijest o zajedničkim sjećanjima, mitovima i simbolima i cijelokupnoj tradiciji, kao specifičnoj zajednici kulture. Pripadnost podrazumijeva minimum uzajamnih prava i obveza svih pripadnika nacije jednako. No, prisutan je i ekskluzivitet jer se istodobno podrazumijeva i isključenje nepripadnika nacije iz tih prava i obveza. Pojedinac racionalno i voluntaristički ima mogućnost odabratи naciju kojoj će pripadati. Nacija se shvaća kao politička zajednica u kojoj se pojedinac identificira sa zajedničkim zakonima i institucijama.

S druge strane, *etnički model* nacije određen je rodnom pripadnošću čime se stvara organska identifikacija sa zajednicom rođenja. Pojedinac nema mogućnost odabira nacije kojoj će pripadati. Budući da ne postoji mogućnost dokidanja rodbinskih veza, logički je i nemoguće gubljenje nacionalnog

identiteta. U etničkom modelu svojstveno je shvaćanje nacije koja se temelji na identifikaciji s kulturom, jezikom i običajima.

Smith smatra da se nacionalni identitet određuje kao kulturni ali, budući da pripada i da je smješten u političkoj zajednici, jednako tako se određuje i kao politički identitet. Vrhunac nacionalnog identiteta kao političkog identiteta dogodio se u trenutku kada je novootemeljenim političkim zajednicama-državama na Zapadu bila potrebna vrijednosna legitimacija. Ona je pronađena u tradiciji egzistencije određene skupine na određenom teritoriju u slučaju Zapada, odnosno u tradiciji etničkog pripadanja zajednici rođenja u slučaju Istoka. Nacionalni identitet kao jamac legitimacije političkog poretku može opstati jedino ako se sačuva identifikacija na sociopolitičkom i kulturnopsihološkom temelju.

## Višedimenzionalnost nacionalnog identiteta

Naciju bi, ističe, trebalo definirati kao *skupinu ljudskih bića koja ima zajedničke i razlikovne elemente kulture, jedinstven ekonomski sustav, građanska prava za sve članove, osjećaj solidarnosti koji nastaje iz zajedničkih iskustava i koja zauzima isti teritorij*.

Kao zajednička obilježja nacionalnog identiteta izdvaja:

1. povijesnu teritoriju-domovinu u kontekstu shvaćanja da su nacije teritorijalno omeđeni entiteti i zahtijevaju vlastitu domovinu,
2. zajedničke mitovi i povijesna sjećanja,
3. zajedničku masovnu, javnu kulturu,
4. zajednička zakonska prava i dužnosti svih pripadnika nacije i

5. zajedničku ekonomiju sa teritorijalnom mobilnošću pripadnika nacije u okviru koje postoji zajednička podjela rada i sistema proizvodnje.

Obzirom na navedene komponente, prisutno je shvaćanje višedimenzionalnosti nacionalnog identiteta a time i mogućnost oslanjanja nacije na druge vrste kolektivnih identiteta i kombiniranje nacionalnog identiteta s klasnim, vjerskim, etničkim, kao i mogućnost permutiranja ideologije nacionalizma s drugim ideologijama (liberalizmom, komunizmom, fašizmom itd.).

Svaki nacionalizam, primjećuje Smith, sadržava i građanske i etničke elemente od kojih pojedini pretežu u određenim trenutcima, no uspostavlja jasnu razliku između političkog i kulturnog nacionalizma. Prvi je za svoj ideal postavio građansku političku zajednicu obrazovanih građana, ujedinjenih zajedničkim zakonima i običajima, sa ciljevima koji su u biti modernistički: osigurati svojoj zajednici predstavničku državu kako bi mogla ravnopravno sudjelovati u razvoju. Drugi, kulturni nacionalisti, naciju shvaćaju kao primordijalni izraz pojedinca i stvaralačke snage prirode. Nacije su poput obitelji prirodne solidarnosti, razvijaju se kao organska bića i žive osobe. Cilj kulturnog nacionalizma je uвijek integrativan: to je pokret moralne obnove koji nastoji ujediniti različite aspekte nacije. Za njega je, može se ustvrditi, država čak nebitna, jer bit je nacije njezina osebujna civilizacija koja je proizvod jedinstvene povijesti, kulture i zemljopisnog profila.

### **Vanjske i unutarnje funkcije nacionalnog identiteta**

Funkcije nacionalnog identiteta za pojedince i grupe Smith izdvaja u skladu s teritorijalnom, ekonomskom, pravno-političkom, etničkom i kulturnom dimenzijom identiteta. Teritorijalna,

ekomska i pravno-politička dimenzija predstavljaju *vanjske funkcije* nacionalnog identiteta a etnička i kulturna dimenzija predstavlja njegove *unutarnje funkcije*.

Teritorijalna funkcija nacionalnog identiteta prepostavlja da pripadnici nacije određuju društveni prostor na kojem se odvija svakodnevni život. Također, njome se utvrđuju granice *povijesne teritorije* koja određuje zajednicu kroz vrijeme i prostor. Nacija i njezini pripadnici drže kontrolu nad teritorijalnim resursima, radnom snagom i jedinstvenom podjelom rada i resursa među pripadnicima, što sve čini ekonomsku funkciju nacionalnog identiteta. Pravno-politička funkcija odnosi se na legitimiranje zakonskih prava i dužnosti pravnih ustanova koje određuju odražavaju specifične vrijednosti i osobine nacije, tradiciju i običaje.

Etnička i kulturna funkcija nacionalnog identiteta prepostavlja osiguravanje društvenih spona između pripadnika nacije. Te spone su sadržane u zajedničkim vrijednostima, tradiciji i simbolima (zastava, himna, ceremonije, spomenici, moneta). Nadalje, navedena funkcija prepostavlja socijalizaciju pripadnika nacije kao državljana i građana. Socijalizacija se postiže standardiziranim, obveznim, masovnim i javnim sustavima obrazovanja. Na koncu, ona prepostavlja određivanje i lociranje pojedinačnih identiteta- pojedinačnih „ja“ kroz prizmu nacionalnog identiteta. Smith govori da je identitet koji proizlazi iz nacije određen s pozicije kolektiviteta. Nacija se postupno ozbiljuje kroz državu te se pripadništvo državi sve više izjednačava s pripadnošću naciji koja postaje legitimacijska osnova suverenosti. Nacija se politički određuje i odvaja od naroda kao zajednice apstraktnih osoba, što sada omogućava politički identitet pojedinca s točno određenom nacijom, njezinom suverenošću, ustavom, zakonima i političkim institucijama.

U kontekstu Smithovog izlaganja, nacionalni identitet je određen kao samosvijest pripadnika jedne nacije koja

istorijski nastaje i razvija se s drugim dodirujućim nacijama. Dimenzije koje čine vanjske i unutarnje funkcije nacionalnog identiteta konstituiraju se u odnosu prema drugome i drugima u određenom povijesnom kontekstu. Teritorijalna dimenzija prepostavlja ne samo da nacija određuje granice i svoj društveni prostor, nego prepostavlja da se izvan tog društvenog prostora nalaze društveni prostori drugih nacija. Etnička i kulturna komponenta nacionalnog identiteta prepostavljaju odnos prema drugome i drugima tako da sam pojedinac izgrađuje svoj osobni identitet u odnosu prema drugim pojedincima pripadajuće nacije, zatim u odnosu prema kolektivnom-nacionalnom identitetu ili prema samoj naciji, ali i prema drugim *dodirujućim* nacionalnim identitetima, te šire, u odnosu na civilizacijske nivoje identifikacije i, na koncu u odnosu na samo čovječanstvo.

### **Etnička osnova nacionalnog identiteta**

Smith konstatira da i poslije izgradnje moderne nacije, unutar njezine nacionalne države postoje i pod utjecajem nastanka novih društvenih sistema i dalje se izgrađuju druge etničke grupe, etnije i etnički identiteti. Ovi procesi se odvijaju na razinama osobnog, grupnog i kolektivnog identiteta unutar nacionalne države čiji je nositelj dominantna etnija. Sve te „druge“ etničke grupe i zajednice razvijaju se kao sub-etničke unutar svojih sub-kultura i konstruiraju identitet „drugoga“. Procesi transformacije etničke zajednice od etničke grupe do nacionalne zajednice i proces samoidentifikacije ljudi sa zajednicama u kojima žive i djeluju, odnosno izgradnja identiteta „prvoga“ i identiteta „drugoga“, u uzajamnoj su vezanosti.

Iako bliski, pojam *etnički* i pojam *nacionalni* su različiti entiteti. Pojam etnički stoji uz etničke grupe, etničke zajednice i etnički identitet a pojam nacionalni uz naciju, nacionalnu zajednicu,

nacionalizam i nacionalni identitet. Pri ovoj distinkciji polazi se od toga da su etnička grupa, etnija i etnički identitet starije povijesne pojave od nacije i nacionalnih identiteta. Tako se Smithova analiza s nacionalizma premješta na nacije, a s nacija na etničke zajednice koje definira kao *imenovane ljudske populacije sa zajedničkim mitovima o precima, povijestima i kulturama, koje su vezane za specifični teritorij i imaju osjećaj solidarnosti*. Proučavanje etnija postalo je presudno za razumijevanje pitanja zašto i gdje su nastale pojedine nacije paetniji i etničkom identitetu pristupa ističući historijske i simboličko-kulturne atribucije etničkog identiteta:

1. kolektivno vlastito ime,
2. mit o zajedničkim precima,
3. zajednička historijska sjećanja,
4. jedan ili više diferencirajućih elemenata zajedničke kulture,
5. povezanost s određenom domovinom i
6. osjećanje solidarnosti kod značajnih dijelova populacije.

Središnje mjesto te analize zauzimaju mitovi, sjećanja, vrijednosti, tradicija i simboli. Mit o zajedničkom i jedinstvenom podrijetlu u vremenu i prostoru je bitan za doživljaj etničke identifikacije budući da govori o temelju povijesti skupine i stoga njezinoj individualnosti. Simboli- znakovi, pjesme, svetkovine, prebivališta, običaji, jezična pravila, sveta mjesta i slično, djeluju kao moćna sredstva razlikovanja i kao podsjetnici na jedinstvenu kulturu i sudbinu etničke zajednice. Napose to vrijedi i za zajednička sjećanja na ključne događaje i epohe u povijesti zajednice: sjećanja na oslobođenje, seobu, zlatna doba, na pobjede i poraze, junake, svece i mudrace. Smith upućuje na važnost društvenog pamćenja naglašavajući da etnije ne nastaju na temelju fizičkog podrijetla, nego na osjećaju kontinuiteta,

zajedničkog sjećanja i kolektivne subbine, tj. kulturnoj sličnosti utjelovljenoj u mitovima, sjećanjima, simbolima i vrijednostima koje održava dana kulturna jedinica populacije.

Najveći broj navedenih etničkih atribucija su prvenstveno kulturne i historijske sadržine *subjektivnog* karaktera. Mitovi, ne činjenice, o zajedničkim precima predstavljaju ono što je bitno za osjećanje etničke identifikacije. Etničke atribucije *objektivnog* karaktera: jezik, vjera, običaji, pigmentacija predstavljaju promjenjive elemente zajedničke kulture po kojima se jedna etnička skupina razlikuje od druge. Etnički identitet se ustanavljuje kao samosvijest pripadnika jedne etnije koja nastaje historijski i razvija se u ovisnosti od subjektivnih i objektivnih atribucija koje ta etnija uspostavlja u odnosima sa drugim etnjama.

Usporedi li se konstitutivni elementi nacionalnog identiteta sa atributima etnije, uočava se da atributi etnije pokrivaju sadržaj teritorijalne, etničke i kulturne komponente nacionalnog identiteta, što je u okviru Smithove ideje koja prepostavlja da se nacije oblikuju na temelju etničkih jezgri.

Kada je riječ o etnicitetu, identitet „prvoga“ označava identitet etničke grupe, zajednice ili naroda kojoj „mi“ pripadamo. To je „naše“ etničko podrijetlo, jezik, tradicija, kultura, običaji, povijest itd., sve ono što zapravo služi da se odredi identitet „drugoga“ („njihovi identitet“, „oni“) po modelu različitosti i opreka između „nas“ (identiteta „prvoga“) i „njih“ (identiteta „drugoga“). Kada je riječ o etnosu i naciji, identitet „prvoga“ i identitet „drugoga“ gotovo u pravilu idu zajedno. Identitet „drugoga“ nastaje u procesu konstrukcije identiteta „prvoga“ i obrnuto. Ovo, zapravo, govori o postojanju kulturnog, društvenog i etničkog pluralizma na određenom prostoru na kojem se odvijaju procesi etničke odnosno nacionalne identifikacije. U tim procesima, dakle, konstruiraju se najmanje dva međuovisna

identiteta: identitet *pripadnika* i identitet *nepripadnika* nekoj etničkoj ili nacionalnoj zajednici, pri čemu identitet *nepripadnika* određuje identifikacijsku razliku između „nas“ i „njih“. „Drugi“ su vanjština, a ta vanjština oblikuje identitete, koji stoga u sebi nose karakteristiku isključivosti.

Izvodi se zaključak da je etnička grupa/etnija, pa i osjećanje etničkog identiteta, daleko od toga da bude označeno kao iskonski entitet. Pojačavanje, isticanje i udruživanje atributa etničke zajednice, koje korespondira sa subjektivnim značenjem koje za pripadnike etnije imaju pojedni atributi, utiče na pojačavanje i isticanje osjećanja etničkog identiteta i same etnije. Isto tako, slabljenje i nestajanje svakog od atributa utiče na slabljenje i gubitak osjećanja etničkog identiteta, što u krajnjem slučaju vodi ka raspadu ili apsorbiranju same etnije.

### Zaključno: nacionalni identitet i nadnacionalizam

Smith na koncu razmatra predviđanja vezana za istiskivanja nacionalnih država i nacionalizama širim nadnacionalnim ili globalnim organizacijama i identitetima. Iako je, kako ističe, *takozvanim postmodernistima* ostavljeno da proglose smrt nacionalne države i fragmentaciju nacionalnih identiteta i gubitak ekonomske suverenosti zbog sveobuhvatne kombinacije političke ovisnosti, ekonomske globalizacije, masovnih komunikacija i kulturne hibridizacije, nacionalni identitet je još uvijek najintenzivniji identitetski potencijal i nije ga lako istisnuti iz svijesti ljudi. Ako se još ne može očekivati skok iz etnonacionalnog identiteta u globalni kozmopolitizam, Smith postavlja pitanje da li u tom slučaju ipak svjedočimo manje dramatičnom, ali dosad neviđenom premještanju lojalnosti s nacija i nacionalnih država na *nadnacionalne* kontinentalne regionalizme, koji

obuhvaćaju podnacionalne etničke identitete i kulturne razlike.

Razmatrajući mogućnost stvaranja europskog kulturnog identiteta uz postojeće nacionalne identitete, priklanja se mišljenjima da je stvaranje europskog identiteta postalo kulturno bojno polje. Obzirom na nesmanjenu snagu postojećih nacionalnih identiteta u Europi i mnoge razdore, proizvodnja jednog širokog kolektivnog identiteta može se ozbiljno zamisliti samo kao rezultat duge socijalizacije i političke prakse. Poziva se na Monserrata Guibernaua te ističe da će izgradnja Europe zahtijevati razvoj *europske nacionalne svijesti* a da će graditelji nove Europe morati smisliti mit o podrijetlu, ponovo napisati povijest, izmisliti tradicije, rituale i simbole koji će stvoriti novi identitet. To znači da će se morati prizvati neki novi oblik nacionalizma, otvarajući time probleme ne samo demokratskog deficita, nego i etničke, pa i rasne isključivosti. Istodobno, novi europski kulturni identitet morat će se nadmetati s čvrsto ukorijenjenim nacionalnim identitetima.

#### **Literatura:**

Smit, Antoni D(1998), *Nacionalni identitet*, Beograd: Biblioteka XX vek,

Smith, Anthony D (2003), *Nacionalizam i modernizam, kritički pregled suvremenih nacija i nacionalizama*, Zagreb: Fakultet političkih znanosti

Dr sc. Izet Banda<sup>1</sup>  
Mr sc. Edin Glogić<sup>2</sup>

## SAVREMENI KONCEPT MJERENJA PERFORMANSI PREDUZEĆA BALANCED SCORE CARDS

### Sažetak

Cilj ovog rada je da se čitaoci upoznaju sa novom metodom koja se koristi u strateškom planiranju i upravljanju poslovanja preduzeća koja nosi naziv Balanced Score Card. Ova metoda se koristi za prilagođavanje aktivnosti preduzeća u skladu sa postavljnom vizijom, misijom i strategijom, a sve u cilju usavršavanja kako internih, tako i eksternih komunikacija, uz konstantno praćenje organizacionih performansi preduzeća u skladu sa strateškim ciljevima. Prednost ove metode u odnosu na tradicionalne metode mjerjenja performansi preduzeća je što se za razliku od tradicionalnih metoda gdje se isključivo koriste finansijski faktori, kod primjene ove savremenije metode značaj se daje i nefinansijskim faktorima, kako bi menadžeri dobili što jasniju sliku o performansama preduzeća.

**Ključne riječi:** preduzeće, performanse, mjerenje, Balanced Score Cards

### Abstract:

The aim of this paper is to familiarize readers with the new method used in the strategic planning and management of the company that is called the Balanced Score Card. This method is used to adjust the activities of the company in accordance with the vision, mission and strategy, with the aim of improving both internal and external communications, with constant monitoring of organizational performance of the company in accordance with strategic goals. The advantage of this method in comparison to traditional methods of measuring company performance is that unlike traditional methods where financial factors are used exclusively, the use of this modern method is also given to non-financial factors, so that managers get a clearer picture of the performance of the company.

**Key words:** company, performance, measurement, Balanced Score Cards

## 1. Uvod

Osnovni cilj ovog rada je da se čitaoci upoznaju sa novom metodom koja se koristi u strateškom planiranju i upravljanju poslovanja preduzeća koja nosi naziv Balanced Score Card. Ova metoda se koristi za prilagođavanje aktivnosti preduzeća u skladu sa postavljnom vizijom, misijom i strategijom, a sve u cilju usavršavanja kako internih, tako i eksternih komunikacija, uz konstantno praćenje organizacionih performansi preduzeća u skladu sa strateškim ciljevima. Prednost ove metode u odnosu na tradicionalne metode mjerjenja performansi preduzeća je što se za razliku od tradicionalnih metoda gdje se isključivo koriste finansijski faktori, kod primjene ove savremenije metode značaj se daje i nefinansijskim faktorima, kako bi menadžeri dobili što jasniju sliku o performansama preduzeća.

Danas u savremenim uslovima poslovanja preduzeća, iz korijena je došlo do promjene temeljnih prepostavki za kreiranje konkurentске prednosti i opstanku na tržištu preduzeća. Iz tog razloga tradicionalni sistem mjerjenja performansi preduzeća nije mogao da odgovori za sve rastući broj potreba savremenih preduzeća u pogledu mjerjenja performansi uspješnosti poslovanja i njegovog kontrolisanja. U savremenim uslovima poslovanja, konkurentsku prednost zadržavaju ona preduzeća koja su sposobna blagovremeno da se adaptiraju i reaguju na brzim promjenama u poslovnom okruženju, da su u mogućnosti da prije drugih preopoznaju potrebe i zahtjeve kupaca, odnosno korisnika svojih proizvoda, roba ili usluga. Tradicionalni sistemi mjerjenja performansi i kontrole preduzeća prije svega su zasnovani na informacijama koje su produkt računovodstvenog sistema preduzeća, koji se u savremenim uslovima poslovanja pokazao kao ne dovoljan da odgovori na

sve zahtjeve koje ima preduzeće. Kao rezultat zahtjeva preduzeća da rasplaže sa adekvatnim performansama poslovanja preduzeća, u savremenim uslovima poslovanja dolazi do pojave raznih sistema za mjerjenje performansi preduzeća. Jedan od tih sistema je Balanced Score Card koncept.

Balanced Score Cards koncept mjerjenja performansi preduzeća nastao je kao produkt dinamičnog, teškog, ne lojalnog okruženja u kojem posluju današnja preduzeća, koja da bi opstala u ovakovom okruženju moraju se prilagođavati i stalno mijenjati. Izazovi pred kojima se nalaze preduzeća u savremenim uslovima poslovanja su daleko rizkantniji, pa shodno tome preduzeće nastoji da da ogovore na pitanja kako se prilagoditi promjenama koje se stalno dešavaju, kako uskladiti kraktočne ciljeve sa dugoročnim, koje su to interesne skupine koje su zainteresirane za preduzeće. U savremenim uslovima poslovanja preduzeća su suočena sa situacijom gdje nematerijalna imovina zauzima vodeći procenat učešća u imovini preduzeća na tržištu, te se suočava sa problemom mjerjenja nematerijalne (fizički ne opipljive) imovine itd. Odgovor na sva pitanja koja se nameću preduzeću može da pruži upravo savremeni koncept mjerjenja performansi preduzeća poznat pod nazivom Balanced Score Cards. Ovaj koncept omogućava preduzeću da njegova strategija bude operacionalizovana, da se preduzeće prilagodi svojoj strategiji, da strategija bude razumljiva svim zaposlenima u preduzeću i da strategija poslovanja preduzeća bude kontinuirani proces.

Predmet istraživanja u ovom radu je koncept Balanced Score Cards-savremeni sistem mjerjenja performansi preduzeća, u funkciji otkrivanja kriza u koje može da zapadne preduzeće u savremenom poslovnom okruženju.

Balanced Score Cards koncep je nadopuna tradicionalnom sistemu mjerena performansi preduzeća koji se temelji na informacijama iz finansijskih izvještaja.

U ovom radu akcenat je stavljena na četiri perspektive koje su sastavni dio ovog koncepta, te na njegovoj primjeni u preduzećima, kao jednog od savremenog koncepta koji koriste menadžeri kod donošenja strateških odluka koje se ne mogu donositi samo na osnovu analize finansijskih izvještaja.

Pri istraživanju i formulisanju rezultata istraživanja, predstavljenih u ovom radu „Balanced Score Cards-savremenog koncepta mjerena performansi preduzeća“ u odgovarajućoj kombinaciji korištene su sljedeće naučne metode: historijska metoda, metoda analize i sinteze, induktivna i deduktivna metoda, komparativna metoda, metoda deskripcije i metoda kompilacije.

## 2. Osnovne teorijske karakteristike balanced score card

Svjedoci smo da danas na sceni vlada informatička era, koja je zamjenila eru industrializacije preduzeća gdje je imperativ bio da se vrijednost preduzeća stvara koristeći fizički opipljivu aktivan kao što su zemljište, zgrade, oprema i zalihe, te kroz postupak procesa reprodukcije transformacije ovih reusrsa u gotove proizvode. Promjene koje su se desile u zadnjih nekoliko decenija, dovele su do pojave i razvoja velikog broja savremenih modela za mjerjenje performansi preduzeća, a savremeni uslovi u kojima danas posluju preduzeća, iz koriđena su promjenila osnovene pretpostavke konkurenčke prednosti preduzeća na tržištu.

Posmatrajući period od kraja 20 vijeka, pa do početka 21 vijeka, evidentno je da su se ekstremnom brzinom desile velike promjene kao posljedica globalnih tehnoliških, ekonomskih,

političkih, sociokulturalnih i zakonskih faktora.

Na poslovnom terenu danas je sve dinamičnije, a opstanak na tržištu je sve neizvjesniji, jedino što je izvjesno su promjene koje se dešavaju, pa se shodno tome preduzeće treba boriti da bude što je moguće stabilnije u nadolazeći promjenama.

Danas u eri informatike, dostupnost informacija je sve veći, pristup je jednostavan, i u moru informacija dolazi se do prezasićenja istim, što dovodi do pojave da se preduzeća sve više udaljavaju od industrijske ekonomije, a sve više pažnje i prostora daju ekonomiji znanja.

Sva ova opipljiva, materijalna ili fizička aktiva se i danas evidentira knjigovodstveno i njihova vrijednost prikazuje kroz finansijske izvještaje, tj. bilans stanja.

Međutim, istraživanja pokazuju da se danas knjigovodstvena vrijednost ove imovine, odnosno opipljive aktive preduzeća kreće u prosjeku od 10-15 % tržišne vrijednosti preduzeća, što predstavlja relativno mali procenat u odnosu na ostatak koji pripada neopipljivoj, knjigovodsveno neevidentiranoj tržišnoj vrijednosti preduzeća.

Dolaskom na scenu informatizacije, dolazi do novih resursa koje preduzeće koristi u svom poslovanju, što za rezultat ima značajan rast vrijednosti fizički neopipljivih resursa i neopipljive aktive. Ovi resursi se ne evidentiraju knjigovodstveno i ne prikazuju u finansijskim izvještajima koji se predstavljaju „krvnu sliku“ svakog preduzeća, za preduzeće postaju glavni izvor konkurenčke prednosti na tržištu.

Korištenje tradicionalnih sistema za mjerjenje performansi i kontrole poslovanja preduzeća, čije izračunavanje se uglavnom temelji na informacijama koje su produkt finansijsko-računovodstvenog sistema, u savremenim uslovima u kojima danas posluju preduzeća ovaj sistem više

nije u mogućnosti da zadovolji potrebe koje se postavljaju pred preduzeća.

Za svako preduzeće najvrjednija neopipljiva imovina su odnosi sa potrošačima/kupcima, vještine i znanje zaposlenih radnika (intelektualni kapital), organizaciona kultura i klima koja vlada unutar preduzeća, te usmjerenošć ka napredovanju, inovativnosti i stalnom unapređivanju poslovanja preduzeća.

Iz tog razloga došlo je do naglog pada vrijednosti opipljive imovine preduzeća iskazane kroz bilans stanja, koja se iskazuje finansijski i mjeri tradicionalnim metodama mjerena performansi poslovanja preduzeća. Međutim, tradicionalne metode mjerena performansi preduzeća nisu u mogućnosti da mijere neopipljive resurse preduzeća, i nisu adekvatne, odnosno nemaju ulogu u usmjeravanju alokacije neopipljive aktive u cilju povećanja profitabilnosti poslovanja preduzeca.

Metoda koja se pojavila da nadopuni nedostatke tradicionalnih metoda mjerena performansi preduzeća koja za temelj uzimaju informacije iz knjigovodstva i finansijskih izvještaja, naziva se Balanced Score Card (BSC)<sup>1</sup>.

Robert Kaplan profesor računovodstva sa Harvard Business School-a i David Norton, predsjednik konsultantske kuće Massachusetts, početkom 90-tih godina XX vijeka razvili su Balanced Score Card metod mjerena performansi i prezentovali ga 1992 godine.

Prema Kaplanu i Nortonu, polazna osnova za Balanced Score Cards jeste da se ne može upravljati onim što se ne može mjeriti, ali isto tako se ne može mjeriti ono što se ne može opisati, te je ovo i bilo polazište za kreiranje strategijskog upravljačkog sistema kojeg je cilj da poveže strategiju preduzeća sa operativnim planom.

---

<sup>1</sup>Sam naziv Balanced Score Card je nastao iz pokušaja da se izbalansira jučiarski definisijski i nefinansijski rezultati mjerena organizacijskim performansipreduzeća. Uravnoteženakarta, pregleduspjeha

Temelj za Balanced Score Cards koncept čini ideja da se performanse preduzeća ne bi trebale pratiti samo putem finansijskih pokazatelja, je su ovi pokazatelji odložena mjerila performansi poslovanja preduzeća. U prevodu to znači da se finansijski pokazatelji poslovanja preduzeća izračunavaju sa određenim vremenom kašnjenja u odnosu na faktore koji su doveli do nastanka tih finansijskih pokazatelja. Osnovne informacije za izračunavanje pokazatelja, uzimaju se iz finansijskih izvještaja koji prezentiraju stanje koje je završeno, te se odnosi na proteklo poslovanje.

Zbog navedenoj finansijske pokazatelje treba kombinovati sa pokazateljima koji su upravo uzročnici njihovog nastanka. Iz tog razloga, Balanced Score Card koncept mjerena performansi preduzeća je namjenjen transformaciji strateških ciljeva preduzeća u pokazatelje performansi.

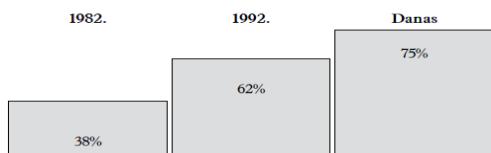
Balanced Score Cards za organizacionog stratega predstavlja isto što i kontrolna tabla za pilota. Kako bi mogao nesmetano da leti neophodne su mnogobrojne informacije koje se odnose na visinu, brzinu, udaljenost, gorivo i slično, sve one se međusobno mogu balansirati, odnosno potrebno ih je držati u ravnoteži.

Kaplan i Norton su došli do saznanja da u modernom društvu, gdje su se informacije i znanje kretali munjevitom brzinom nisu dovoljni samo finansijski pokazatelji poslovanja preduzeća, kako bi se unaprijedila efikasnost, ekonomičnost i efektivnost poslovanja, već su se oni morali nadopuniti pokazateljima iz još četiri perspektive.

Na samom početku ovaj metod mjerena, predstavlja je sistem za mjerjenje organizacionih performansi, da bi se kasnije razvio u organizaciono-operativni model i novi koncept strateškog upravljanja preduzećem.

Osnovna ideja vodilja na osnovu koje je nastao Balanced Socre

Cards koncept jeste da preduzeća u modernom dobu nisu više u mogućnosti da održavaju konkurenčku prednost na tržištu razvijajući samo opipljivu, materijalnu aktivu, već da preduzeće mora ozbiljno da se pozabavi izgradnji nematerijalne aktive i „interkulturalnog i intelektualnog kapitala“ koji su postali ključan faktor u stvaranju, razvijanju i održavanju konkurenčke prednosti na tržištu poslovanja preduzeća.



*Slika 1. Prikaz rasta vrijednosti nematerijalne imovine u preduzećima<sup>2</sup>*

Iz navedenog prikaza je evidentno da je protokom vremena nematerijalna imovina preduzeća počela dobijati na značaju, te da se kod ostvarivanja dodate vrijednosti, te provođenja poslovne strategije preduzeća sve više koristi nematerijalna imovina, kao bitan faktor poboljšanju poslovnih performansi preduzeća.

Ključne ideje na kojima se zasniva koncept „Balanced Score Cards-a“ su:

- Samo finansijski pokazatelji poslovanja nisu dovoljni za upravljanje složenom organizacijom u složenim uslovima poslovanja
- Uravnoteženi pogled na organizacijske performanse mora uključiti bar četiri područja: finansije, kupce, interne poslovne procese, učenje i razvoj
- Da Balanced Score Cards osigurava sprovođenje strategije u život, da mobilise sve raspoložive resurse za njeno ostvarivanje, zatim učenje i povratnu vezu.

### 3. Sadržaj balanced score card koncepta

<sup>2</sup>Niven.P.R.: *Balanced Scorecard – korak po korak*, Masmedia Zagreb, 2006, str. 27.

Iz gore navednog, može se doći do zaključka da je suština nastanka modela Balanced Score Card-a u nastojanju da se putem identifikacije uzročno-posljedična veza, misije i vizije preduzeća, prevede u sistem mjerljivih ciljeva, tj.da im se odrede performanse mjerjenja preko kojih bi se moglo kontrolisati i kontinuirano pratiti njihov napredak i ostvarivanje.

Iz čega proizilazi da je prije izrade Balanced Score Card-a, potrebno definisati viziju, misiju i poslovnu strategiju preduzeća, pa tek onda pristupiti njegovoj izradi.

Pravilno definisana misija preduzeća daje odgovor na postavljeno pitanje zašto određeno preduzeće ili poslovni subjekat postoji, odnosno koja je svrha njegovog djelovanja. Misija mora biti usko povezana za vizijom, moraju biti međusobno usklađene, što predstavlja prvi korak ka ostvarenju cilja poslovanja koje je pred sobom postavilo preduzeće.

Cilj Balanced Score Card metode ogleda se u tome da menadžeri preduzeća dobiju sveobuhvatan pregled poslovanja i da se na osnovu dobijenih informacija mogu fokusirati na pozitivna područja (dobre strane) poslovanja preduzeća, ali prije svega na krizne dijelove (nedostatke preduzeća) u svrhu iznalaženja njihovog rješavanja<sup>3</sup>.

Glavna snaga kojom se ogleda Balanced Score Card je isticanje veze između postavljene poslovne strategije preduzeća i mjerjenja performansi

<sup>3</sup>Različita istraživanja supokazala da se manje od 10% postavljenih strategija uspešno izvodila u svim nivoima preduzeća.

Neka američka istraživanja zadnjih godina su pokazala da u prosjeku 40% top menadžera i čak 90% organizacijskog gospodarstva u razmijepostavljeni u poslovnu strategiju. Čak je 30% onih kojih razmijestio strategiju, ali ne jer je uđao u možebitost varena. Institut za pravo i finansije d.o.o Beograd, [www.ipf.rs](http://www.ipf.rs)

ostvarenja iste. Balanced Score Card sadrži sljedeća četiri specifična procesa:

- Razjašnjavanje i prevođenje vizije i strategije sa viših nivoa menadžmenta na niže nivoe i postizanje konsenzusa svih učesnika u procesu
- Komunikacija i povezivanje strateških ciljeva i mjera, a što podrazumijva obavještavanje svih zaposlenika preduzeća o strateškim ciljevima preduzeća, postavljenim pojedinačnim ciljevima i povezivanje nagrada sa ostvarenim mjerama performansi ostvarenih ciljeva
- Planiranje, postavljanje ciljeva i usklađivanje strategijskih incijativa
- Uspostavljanje strategijske povratne informacije i učenje na osnovu feedback-a.

Međutim, kod procesa provođenja poslovne strategije, preduzeća često nailaze na razne prepreke, kao što su prepreke kod postavljenih vizija, prepreke u zaposlenima, menadžmentu i resursima preduzeća.

Vizija kao prepreka u provođenju poslovne strategije preduzeća javlja se u situacijama kada je ona u samom startu postavljena nakrivo, ne jasno definisana, što svakako dovodi do velikih problema i pometnji, jer zaposlenici konkretnog preduzeća obično ne razumiju, odnosno ne shvataju viziju koju je pred sebe postavilo preduzeće, niti razumiju strategiju koja se poduzima u cilju dostizanja postavljene vizije.

U ovom slučaju primjena Balanced Score Cards-a predstavlja rješenje problema, koji od menadžmenta preduzeća zahtijeva da jasno i decidno definišu šta je to što smatraju vizijom, odnosno šta oni smatraju pod pojmom vizije, te je potrebno da na osnovu

postavljene vizije izrade statešku mapu djelovanja.

Ova strateška mapa za zaposlenike unutar preduzeća predstavlja vodilju kako nebi bespotrebno trošili svoju energiju, već da svoju energiju koriste produktivno, ka postizanju što je moguće boljih performansi preduzeća.

Pored vizije koja se može pojavati kao prepreka, također prepreke kod provođenja poslovne strategije mogu biti i zaposleni unutar organizacije ukoliko su nedovoljno motivisani da bi svoju energiju usmjerili na postizanje dobrih performansi preduzeća dugoročno gledano, već su se uglavnom fokusirali na ostvarivanje kratkoročnih finansijskih ciljeva.

Da bi se riješila ova prepreka kod ostvarivanja dodane vrijednosti preduzeća, menadžeri treba da usmjere svoje djelovanje ka motivisanju zaposlenika za poboljšanje vrijednosti preduzeća, odnosno da se trude da dugoročno doprinesu poboljšanju performansi preduzeća u kojem su zaposleni.

Na shemi je prikazane prepreke na koje preduzeće nailazi u toku implementacije svoje strategije poslovanja.



Shema - prepreka u provođenju poslovne strategije preduzeća<sup>4</sup>

Iz sheme je vidljivo da 5% uposlenika preduzeća ne razumije poslovnu strategiju preduzeća, pa shodno

<sup>4</sup>Niven.P.R.: BalancedScorecard – korak-pokorak, Maksimiziranje učinkajedinjenjerezultata,, Masmedia Zagreb, 2006, str. 29.

tome nema ni osjećaj na sprem davanja doprinosa u implementaciji, što se smatra preprekom u viziji.

Samo 25% menadžera ima mehanizam kako da zainteresira, podtakne, motiviše zaposlenike, da što je moguće bolje razumije poslovnu strategiju, te ih motivišu da se svoju energiju uključe u implementaciju iste.

Skoro 85% direktorskih timova, odnosno menadžmenta preduzeća ne pridaje važnost organizovanja sastanaka na kojima će se sa zaposlenicima razgovarati i poslovnoj strategiji koju je preduzeće donijelo, sa načinom na koji ju je najbolje implementirati, te da ih u pozna sa preprekama i nedostacima koji se javljaju i mogu javiti u toku implementacije.

Oko 60% preduzeća prilikom donošenja budžeta, ne vode računa da isti mora biti usko povezan sa poslovnom stragegijom, što dovodi do nepotrebnih troškova, i stvara prepreke u resursima kod implementacije poslovne strategije.



Grafikon - Simptomi poslovne krize u preduzećima<sup>5</sup>

Shodno navedenom, koncept Balanced Score Card, menadžerima obezbeđuje dovoljan broj potrebnih informacija o performansama preduzeća, te kao tehnika pomaže u konstantnom napredku, odnosno unapređivanju poslovanje preduzeća.

<sup>5</sup>Trgo.A, Dedić.I.:Uloga krznog menadžmenta u procjeni pripreme BH poslovnih subjekata za pristupanje EU, Zbornik radova br.19, god.11, Univerzitet Džemal Bijedić Mostar, 2013

Osnovni elementi od kojih se sastavljen koncept Balances Score Card-a su:

- **MISIJA-** svrha postojanja samog preduzeća, zbog čega je preduzeće osnovano, koje je ciljano tržište, geografsko područje djelovanja . Osnovne vrijednosti u koje zaposlenici preduzeća vjeruju su informacije koje dobijaju o perspektivi poslovanja preduzeća u budućnosti, što njih kao jedne od stejkholdera između ostalog jedino i zanima.
- **VIZIJA-** predstavlja osnovu, pravac, temelj za formulisanje strategije poslovanja preduzeća. Ukoliko su jasno postavljeni ciljevi koji preduzeće želi ostvariti, odnosno koje su to performanse kojima teži, te ukoliko se one mjerljive ( a jesu putem Balanced Score Cards koncepta), tada preduzeće ima osnovu za identifikovanje strategijskih inicijativa i odluka, koje se kasnije prenose u bizniz plan preduzeća.
- **STRATEGIJA-** provođenje poslovne strategije od strane preduzeća, mnogo je važnije od same formulacije strategije. Svako preduzeće da bi uspješno poslovalo, mora imati jasno definisanu strategiju, koja je razumljiva svima, pogotovo zaposlenima unutar preduzeća, kako bi se moglo adekvatno djelovati u skladu sa istom. Razčlanjujući strategiju na njene sastavne dijelove, Balanced Score Card pruža priliku preduzeću da sa faze "odlučivanja" pređe na fazu "provođenja" strategije.

Na ovaj način preduzeće svoju misiju koja daje odgovor na pitanje zašto poslujemo, vrijednosti- šta je važno za preduzeće i u šta će se vjerovati, koji je plan strategije, odnosno kako će preduzeće

strateški igrati na tržištu u moru konkurenčije.

Također će preduzeće definisati strateške mape koje će se pozabaviti pitanjem šta je prioritet preduzeća i na što je to na što je se potrebno fokusirati, a za što će se koristiti konceptom Balanced Score Card-om.

Rezultati mjerjenja putem koncepta Balanced Score Cards-a će dati odgovore na pitanja koje inicijative treba poduzeti, u kojem pravcu usmjeriti proces planiranja, kako bi se poslovna strategija koja je postavljena mogla implementirati na najbolji mogući način.

Ovim bi opstanak preduzeće na tržištu bio daleko sigurniji, a za rezultat bi se imali postignuti strategijski rezultati, kao što su zadovoljni dioničari, kupci, motivisani zaposlenici, te efikasnost, ekonomičnost i efektivnost poslovanja preduzeća.



*Slika: Hjernarhija procesa poslovanja preduzeća" od misije, preko vizije i strategije do rezultata poslovanja"<sup>6</sup>*

Na slici se jasno vidi da proces poslovanja svakog preduzeća treba da starta od jasno postavljene misije preduzeća, dodatne vrijednosti koja se nastoji postići, vizije kao postavljene trase za ostvarivanje poslovne strategije.

Strategijske promjene koje se žele postići putem strategijskih mapa Balanced Score Cards, inicijative i akcije, lični ciljevi, poduzimaju se s ciljem

<sup>6</sup>VREDNOVANJE KONCEPTA BALANCED SCORECARD Nemanja Budimir,  
[http://putokazi.eu/wpcontent/uploads/2015/07/Budimir-N.-II\\_2\\_95-106-1.pdf](http://putokazi.eu/wpcontent/uploads/2015/07/Budimir-N.-II_2_95-106-1.pdf)

ostvarivanja relevantnih rezultata primjenjujući četiri perspektive na kojima se zasniva ovaj koncept (finansijska, klijenti, precesi, učenje i rast).

Za realizaciju poslovne strategije, neophodno je definisati strategijske mape, a sve to zajedno predstavlja temeljnu podlogu za mjerjenje performansi preduzeća primjenom Balanced Score Cards koncepta.

Nakon što su definisane strategijske mape, potrebno je model Balanced Score Cards uskladiti svim nivoima koji se nalaze u preduzeća, kako bi svi zaposlenici bili motivisani ka ostvarivanju postavljenih ciljeva, a koji su uskladjeni sa postavljenom poslovnom strategijom.

Da bi se to ostvarili postavljeni ciljevi, odnosno kako bi zaposlenici bili dovoljno motivisani za povećanje dodane vrijednosti preduzeća, Balanced Score Cards kroz kaskadiranje strateških ciljeva, pokušava svaku zaposlenu osobu unutar preduzeća upoznati sa strateškim ciljevima koje je preduzeće postavilo pred sobom, te način provođenja tih strateških ciljeva, te ih motiviše da i sami daju svoj doprinos za provođenju poslovne strategije.

#### 4. Metodologija balanced score carda – perspektiva

Balanced Score Cards koncept treba da pruži okvir za transformaciju vizije i strategije preduzeća u mjerljive performanse, odnosno u mjerljive poslovne ciljeve.

Iz tog razloga Balanced Score Cards predstavlja metodologiju za transformaciju, peobrazbu strateških ciljeva preduzeća u pokazatelje performansi. Kako bi preduzeće postiglo unaprijed postavljene ciljeve, proces mjerjenja performansi je apsolutno bitna kod mjerjenja napredovanja poslovanja preduzeća.

Koncept Balanced Score Cards je strukturisani pristup za korištenje

informacija koje su vezane za mjerjenje performansi poslovanja preduzeća, pomaže u postavljanju ciljeva, alokaciji i određivanju prioritetenih resursa preduzeća, menadžerima osigurava održavanje ili promjenu postavljene strategije za ostvarivanje ciljeva, ali s druge strane i omogućava izvještavanje o napredovanju u ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Osnovna bit, odnosno suština Balanced Score Card koncepta je u grupisanju i mjerenu četiri ključne perspektive (dimenzije) organizacijskih performansi preduzeća , a to su<sup>7</sup>:

- FINANSIJSKA PERSPEKTIVA
- PERSPEKTIVA KUPACA (POTROŠAČA, KLIJENATA)
- PERSPEKTIVA UNUTRAŠNJE PROCESA
- PERSPEKTIVA RASTA I RAZVOJA ZAPOSLENIKA

Za razliku od tradicionalnih metoda mjerjenja performansi preduzeća, Balanced Score Cards koncept nudi kombinaciju tradicionalnih performansi mjerena i stvaranja konkurenntske prednosti preduzeća.

Prije pojave primjene infomatičke tehnologije, tradicionalne instrumenti mjerena performansi preduzeća bili su dovoljni finansijski pokazatelji uspješnosti poslovanja preduzeća, međutim danas u eri informatičkih tehnologija, tradicionalni sistemi su se pokazali kao nedovoljni, što je dovelo do pojave modela pod nazivom Balanced Score Cards da popuni nastale nedostatke, na način da strategijske poslovne ciljeve preduzeća proširuje izvan granica finansijskih pokazatelja.

Visoke performance i dodana vrijednost proizilaze iz činjenice da pored materijalne imovine, nematerijalna imovina (intelektualni capital) predstavlja osnovu za stvaranje dodane vrijednosti

poslovanja preduzeća, odnosno povećanju efikasnosti i efektivnosti poslovanja. Što znači da Balanced Score Card-s model pored finansijskih pokazatelja, koriste se i nefinansijski pokazatelji.



Shema - Vizija, misija i četiri perspektive Kaplan – Norton.<sup>8</sup>

Na prethodnoj shemi je prikazana polazna osnovna ideja od koje su pošli tvorci Balanced Scorecard-a David P. Norton i Robert S. Kaplan , a to je vizija, strategija i četiri perspektive.

#### 4.1. Finansijska perspektiva poslovanja preduzeća

Finansijska perspektiva je ključan element Balanced Score Card koncepta. Za svakog vlasnika preduzeća stvaranje nove vrijednosti (EVA) je rezultat koji bi postavljena strategija preduzeća trebala da postigne.

Finansijska perspektiva poslovanja preduzeća je skoncentrisana na povećanje finansijskog rezultata preduzeća, jer je njen fokus na stanovištu vlasnika preduzeća, daje odgovor na pitanje: „Kako nas vide naši vlasnici, dioničari“?

Ciljevi mjerena finansijske perspektive pokazuju da li strategija koju je preduzeće postavilo i primjenjuje dovodi do poboljšanja finansijskog rezultata, rasta prihoda, upravljanja troškovima, upravljanja sredstvima.

<sup>7</sup>Bakotić, D.: SUVREMENI MODELJI, EKON. MISAO PRAKSA DBK. GOD XXIII. (2014.) BR. 1.

<sup>8</sup>Simić.S.: Balanced ScoreCard kao instrument kontrolinga, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sinergija 2010.god.

Za mjerjenje finansijske perspektive poslovanja, koriste se finansijski pokazatelji kao što su ROI, ROCE i EVA<sup>9</sup>, koji pokazuju povrat uloženog kapitala, međutim potrebno ih je kombinovati sa ostalim pokazateljima.

Finansijski pokazatelji daju informacije o tome da li strategija, implementacija i izvršenje strategije doprinosi napredovanju preduzeća, dali se povećavaju performanse uspješnosti poslovanja.

Uglavnom se preduzeća fokusiraju na klasične finansijske ciljeve kao što su profitabilnost, rast tržišnog udjela, vrijednost za akcionare, također je fokus stavljen na redovno sastavljanje finansijskih izvještaja o finansijskom položaju preduzeća kao temelja na unapređenje kvalitete poslovanja preduzeća.

Kod mjerjenja uspješnosti poslovanja preduzeća su ranije koristila dugoročni pokazatelj za mjerjenje uspješnosti kao što je DuPont-ov sistem, međutim danas preduzeća uglavnom koriste metode za mjerjenje uspješnosti zasnovanu na vrijednosti, kao što je npr. dodata ekonomска vrijednost (EVA), novčani prinos na investicije (CFROI) i varijacija diskontovanog novčanog toka.

Da bi se povećala dodata ekonomski vrijednost, preduzeća koriste dva pristupa i to:

- rast prihoda (fokusira se na razvoj novih izvora prihoda)
- povećanje produktivnosti.

Može se desiti situacija da preduzeće posveti izuzetno veliku pažnju zadovoljstvu potrošača svojih proizvoda ili usluga, da obezbjedi kvalitetne uslove rada svojim uposlenicima, da primjenjuje najnoviju tehnologiju procesa proizvodnje, ali da sve to ne dovodi do profita i pozitivnog finansijskog rezultata, iz tog razloga se mora posvetiti velika pažnja da

---

<sup>9</sup>ROI - povratnavlastitikapital, ROCE - povratnakorištenikapital, aEVA - ekonomskudanuvrijednost

refleksija na uloženo bude profit i pozitivan finansijski rezultat.

Za dobijanje rezultata feedbeka na uloženo koriste se tradicionalne metode mjerjenja performansi preduzeća, kao što su produktivnost, rentabilnost....

Finansijska persepektiva, odnosno uspješnost poslovanja preduzeća prikazana kroz finansijske pokazatelje i dalje se smatra kao najznačajnijom, jer prikazuje ostvarenu dobit preduzeća, ali se dopunjuje i sa preostale tri perspektive: perspektiva kupaca, perspektiva internih procesa i perspektivom učenja i razvoja.

## 5. Prednosti i nedostaci balanced score card-a

Nakon što se ovaj koncept mjerjenja performansi preduzeća pojavio u javnosti, veliki broj svejtskih preduzeća uveo je ovu praksu mjerjenja performansi, a o samoj popularnosti u prilog ide i činjenica da ga je Harvard Business Review svrstao među najuticajnije ideje nastale u 20 vijeku.

Tvorci Balanced Score Cards koncepta ističu da ovaj model nije unificiran, već da svako preduzeće treba razviti svoj vlastiti model mjerjenja performansi koji će im pomoći da unaprijede svoje poslovanje, jer ni jedno preduzeće nije isto, svako ima svoje određene prednosti i nedostatke.

### 5.1. Prednosti blanced score cards koncepta

Prednosti Balanced Score Card koncepta ogleda se u tome što ga mogu koristi sva preduzeća bez obzira kojom djelatnošću se bave. Međutim, različitost se ogleda u činjenici da različita konkurentska okruženja zahtijevaju i različite grupe pokazatelja. Ova grupa pokazatelja mora biti prilagođena viziji koju ima preduzeće, strategiji koju

primjenjuje, tehnologiji poslovanja i organizacionoj strukturi.

Prednosti Balanced Score Card koncepta mogu se prikazati pomoću sljedećih pokazatelja:

- Povezanost – Balanced Score Card koncept povezuje i usklađuje brojna, na prvi pogled odvojena, a zapravo zavisna područja konkurentskog poslovanja.
- Nefinansijski pokazatelji predstavljaju savremene nefinansijske pokazatelje za procjenu uspješnosti poslovanja koja već primjenjuje veliki broj preduzeća, ali ih još uvijek nije usvojio kao ključne pokazatelje procjene uspješnosti poslovanja preduzeća kao cjeline. Balanced Score Cards koncept od menadžera zahtjeva da odaberu ograničeni broj pokazatelja za svaku od četiri perspektive i da se usredotoče na ključne faktore ostvarivanja strategije preduzeća.
- Ostvarivanje strategije- Bit Balanced Score Cards koncepta je strategija, a ne nadzor, koji je bio svojstven tradicionalnim sistemima mjerjenja. Kod Balanced Score Cards koncepta zaposlenici preduzeća su uključeni u odabir onih postupaka koji će voditi ostvarivanju zajedničkog cilja, i ključno je da svi zaposlenici budu uopoznati sa strategijom i ciljem poslovanja. Motivisani zaposlenici dovode do povećanja dodane vrijednosti performansi preduzeća.
- Upotrebljivost- informacije koje se dobijaju primjenom Balanced Score Cards koncepta upotrebljive su i dostupne internim i eksternim

korisnicima. Finansijska perspektiva i perspektiva poslovanja s kupcima su eksterne perspektive jer opisuju gledanje eksternih stekholdera na perfirnabse preduzeće. Druge dvije perspektive, perspektiva unutrašnjeg procesa i perspektiva rasta i razvoja zaposlenika, prikazuju interno poslovanje preduzeća.

Balanced Score Card metoda je način mjerjenja uspješnosti poslovanja preduzeća koji uklanja slabosti koje sa sobom nose tradicionalne odnosno klasične računovodstvene performance, koje ne mogu odgovoriti na svremene trendove poslovanja. Prednosti ovog koncepta mjerjenja performansi preduzeća ogleda se u činjenici da dovodi do poboljšanja strategije poslovanja preduzeća, poboljšava međusobnu komunikaciju između strategije i implementacije, pruža bolju informiranost menadžentu, nudi kvalitetnije izvještaje o poslovanju i bolju usklađenost poslovanja sa strategijom.

## 5.2. Nedostaci balanced score cards koncepta

Bez obzira na sve prednosti koje sa sobom nosi Balanced Score Cards koncept, najčešći uzorci koji dovode do neuspjeha ovog koncepta su;

- Nedostatak podrške top menadžmenta za uvođenje i upotrebu ovog modela
- Nepostojanje poslovne strategije
- Nedostatak, tj. ne uključivanje novih pokazatelja poslovanja

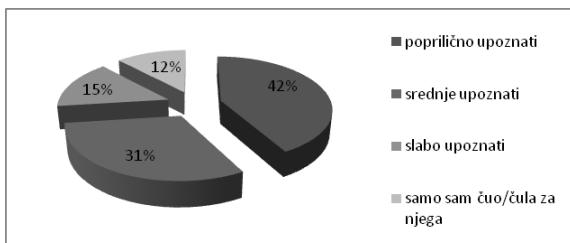
U preduzeću bi trebali biti svjesni barem tri ograničavajuća faktora Balanced Score Cards metode, a to su:

- Novost- Balanced Score Card metoda nije revolucionarni način mjerjenja uspješnosti poslovanja, jer su se u teoriji i u praksi već primjenjivali

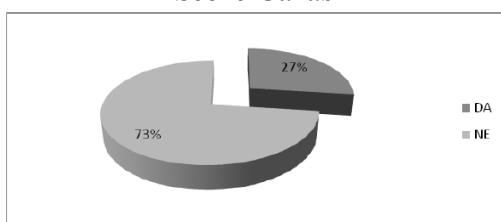
nefinansijski pokazatelji za mjerjenje uspješnosti poslovanja preduzeća.

- Nepotpunost – Balanced Score Card obuhvaća brojna bitna područja poslovanja, međutim u ovom konceptu tačke posmatranja nisu potpune.
- Obimnost – Balanced Score Card koncept je obiman sistem pokazatelja i informacija koje mogu prouzrokovati problem u ocjenjivanju uspješnosti poslovanja preduzeća kao cjeline, pogotovo teškoće nastaju pri pokušaju upoređivanja performansi sa performansama drugih konkurenčkih preduzeća.

U nastavku je su prikazani grafički prikazi empirijskog istraživanja primjene Balanced Score Cards koncepta u preduzećima Republike Hrvatske, gdje se došlo do zaključka da su preduzeća u velikoj mjeri upoznata sa ovim konceptom, ali da relativno mali broj preduzeća primjenjuje ovaj koncept što je viljivo i iz grafikona.



Grafikon - Poznavanje pojma Balanced Score Cards<sup>10</sup>



<sup>10</sup>Podrug.N, VrdoljakRaguž I, Pavković I: Istraživanje primjene Balance postignuća u Republici Hrvatskoj, EKON.MISAOPRAKSADBK. GOD. XXI. (2012) BR.2.(693.712),

### Grafikon: Primjena Balanced Score Cards koncepta<sup>11</sup>

Primjena Balanced Score Card koncepta u Bosni i Hercegovini, je veoma mala, jer veliki broj preduzeća i dalje koristi isključivo računovodstveni kriterij kao osnovu za donošenje poslovnih odluka uzimajući informacije prezentirane u finansijskim izvještajima.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Vrio cesto	1	1.5	1.5	1.5
Ponekad	4	6.1	6.1	7.6
Nikad	15	22.7	22.7	30.3
Nepoznato	42	63.6	63.6	93.9
Upotreba planirana u budućnosti	4	6.1	6.1	100.0
Total	66	100.0	100.0	100.0

Tabela - Rezultati istraživanja primjene Balanced Score Cardsa u bosanskohercegovačkim malim i srednjim preduzećima<sup>12</sup>

Generalno, menadžeri ne primjenjuju koncept Balanced Score Card iz velikih razloga, a prije svega zbog nedostatka informacija, nerazumijevanja, nedostatka finansijskih sredstava za uvođenje i primjenu Balanced Score Card , ali i nespremnosti, odnosno strah od promjena i inovacija.Danas je opće prihvaćen stav da je puno lakše formulisati strategiju, nego ju implementirati u svakodnevnom životu organizacije, odnosno preduzeća.

Istraživanja pokazuju da preduzeća koja koriste Balanced Score Card koncept pokazuju superiornije, bolje performance u odnosu na konkurenčka preduzeća. Međutim, može se reći da nema preduzeća, koje se smatra liderom u bilo kojoj grani djelatnosti, a da nema implementiran Balanced Score Cards koncept.

<sup>11</sup>Podrug.N, VrdoljakRaguž I, Pavković I: Istraživanje primjene Balance postignuća u Republici Hrvatskoj, EKON.MISAOPRAKSADBK. GOD. XXI. (2012) BR.2.(693.712),

<sup>12</sup> Simić,S.: Balanced ScoreCard kao instrument kontrolinga, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sinergija 2010 god. Str.329

## **6. Zaključak**

Balanced Score Card koncept je svremeni pristup u ocjeni efikasnosti poslovanja preduzeća koji se bazira ne samo na finansijskim pokazateljima, već i na korištenju nefinansijskih, neopipljivih pokazatelja. Balanced Score Card koncept počinje sa organizacionom misijom, vizijom i strategijom.

Nastoji da se vizija i strategija prevedu u mjerljive performanse efikasnosti, koja se mogu pratiti i iskoristiti za mjerjenje uspjeha u procesu implementacije primjenjene strategije. Da bi se ovo postiglo, neophodno je prije svega odrediti ciljeve i performanse u četiri međusobno povezane perspektive.

Balanced Score Card koncept je neprekidan ciklični proces bez početka i kraja, koji preduzeću donosi dobre šanse za ostvarivanje poslovnog

uspjeha i rast ka vodećoj, liderskoj poziciji na tržištu poslovanja.

Na osnovu Balanced Score Card dobija se jasna slika uzročno-posljednične veze između pojedinih elemenata strategije, a osnovi smisao je u komunikaciji i edukaciji zaposlenika, postizanje konsenzusa, saradnje na svim nivoima, prihvatanje i razumijevanje stateških ciljeva preduzeća od svih zaposlenika, ta fokusiranje cjeline na njihovo ostvarivanje.

## **7. LITERATURA:**

- BAKOTIĆ, D.: Suvremeni modeli za mjerjenje organizacijski performansi, Ekonomski misao i praksa DBK, 2014, br.1
- BUDIMIR,N.: VREDNOVANJE KONCEPTA BALANCED SCORECARD, [http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2015/07/Budimir-N.-II\\_2\\_95-106-1.pdf](http://putokazi.eu/wp-content/uploads/2015/07/Budimir-N.-II_2_95-106-1.pdf)
- DOMANOVIĆ, V.: Balanced Scorecard- mogućnosti i efekti primjene, Ekonomski fakultet Univerziteta u Kragujevcu, Kragujevac, 2010.
- KRUNIĆ, G. MARKOVIĆ, N. MARINOVIĆ, B. I DR.: Razvoj koncepta Balanced scorecarda kao sistema strateškog menadžmenta, Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem Kvalitet 2013, Neum, BiH, 2013.
- MAKSIMOVIĆ,R. STANOVSKI,S. PURIĆ,R, I DR.: Balanced scorecard metodologije u malom preduzeću, Infoteh Jahorina, 2008, vol.7, Ref.C-5
- NIVEN.P.: Balanced Score Cards – Step by Step, j.Wiley&Sons, Poglavlje 1.9/ prilozi
- OSMANAGIĆ.B.N.: Balanced Scorecard- model mjerjenja ukupnog postignuća, Savremeno poduzetništvo, 2004,
- PODRUG.N, VRDOLJAK RAGUŽ I, PAVKOVIĆ I: Istraživanje primjene Balance postignuća u Republici Hrvatskoj, EKON.MISAO PRAKSA DBK. GOD. XXI. (2012) BR.2.(693.712),
- SIMIĆ,S.: Balanced ScoreCard kao instrument kontrolinga, Naučni skup sa međunarodnim učešćem, Sinergija 2010 god.
- STANIŠIĆ, M.:Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008 god,
- TRGO.A, DEDIĆ.I.:Uloga kriznog menadžmenta u procjeni pripreme BH poslovnih subjekata za pristupanje EU, Zbornik radova br.19, god.11, Univerzitet Džemal Bijedić Mostar, 2013

Mr Lidija Vučićević<sup>1</sup>

*Evropski univerzitet Brčko distrikt, Ekonomski fakultet, E-mail: lidijavucicevic55@gmail.com*

## **IZGRADNJA EFIKASNIH POPORESKIH SISTEMA KROZ IMPLEMENTACIJU PORESKIH REFORMI U USLOVIMA GLOBALIZACIJE I HARMONIZACIJE**

### **Rezime :**

Efikasni poreski sistemi predstavljaju osnovni alatkada je u pitanju veća mobilizacija domaćih resursa koja je nužna za održivi razvoj, promovisanje oslanjanja na sopstvene snage, dobar menadžment, rast i stabilnost, što je od posebnog značaja za zemlje u razvoju. Poreska uprava se nalazi u središtu procesa izgradnje poreskih kapaciteta. Postoji potreba da se podigne kolektivni standard poreskih uprava, što je od velike važnosti za cijelokupnu zajednicu poreskih uprava, čiji se prioriteti i okolnosti razlikuju od jedne zemlje do druge.

Poreskisistem predstavlja jedan od novnih elemenata makroekonomskog sistema, čije primarni fiskalni ciljevi su prikljani jednog voljno gospodarenja javnih prihoda i započinjanje javnih rashoda, kao i brojnihek strafiskalni ciljevi (ekonomski ciljevi, socijalni, politički, zdravstveni, kulturni, demografski, ciljaštite životnesredine i ostali ciljevi). Vrlo značajno je i korištenje reforme poreske forme.

Poreskereformezemaljau tranziciju iznačerasa kidaštarim poreskim riješenjima i zaokretkašavremenim tržišnim poreskim strukturama.

Globalizacija danas oblikuje život savremenog svijeta i doprinosi stvaranju savremenog društva, što zaposledi cuimasas vima novog globalnog rukovanja, kakvo do sad nije postojalo.

O harmonizaciji oporezivanju se govori vrlo često, ali se takođe spominje da je to asamariječ harmonizacija upotrebljavane usmisluzaj jednog išta, ali i jedinstvo i povezivanja. Svaka kota treba naglasiti da reforma poreske administracije predstavlja ključnu tačku u uspostavljanju porekla i reforma u cijelini.

Efikasna, transparentna i djelotvorna uprava, odgovornija i transparentnija javna uprava, koja će biti orijentisana na građana i ima prema nadođenoj pravilnosti, u skladu s evropskim zahtjevima, vizijom reforme javne uprave, začrtanom u dokumentima:

Strategijom reforme i Akcione planom za provođenje

Ključne riječi: poreski sistem, poreska uprava, globalizacija, harmonizacija, reforma, tranzicija

### **Abstract:**

Effective tax systems are a basic tool when it comes to greater mobilization of domestic resources that is necessary for sustainable development, promotion of reliance on one's own strengths, good management, development and stability, which is particularly important to developing countries. Tax Administration is in the center of construction process of tax capacity. There is a need to raise the collective standard of tax administrations, which is significantly important to the overall tax administration community, whose priorities and circumstances vary

from one country to another. Tax system is one of the main elements of macroeconomic system, whose primary fiscal goal is to collect sufficient amounts of public revenues to cover public expenditures, as well as numerous extrafiscal goals (economic goals, social, political, health, cultural, demographic, ecological goals etc). A very important part of the overall reform is the tax reform. Tax reforms in developing countries mean shifting from old tax solutions to modern market tax structures. Globalization today shapes the life of the modern world and contributes to the creation of a contemporary society, resulting in a completely new global environment, which has not existed so far. It is very often spoken about harmonisation in taxing, and the word harmonization is used in terms of community, unity and connection. It should be emphasized that the reform of the tax administration is a key point for the success of the tax reform as a whole. A more efficient, effective, responsible and transparent public administration that will be citizen-oriented and ready to respond to all European requirements is the vision of public administration reform outlined in documents: The Reform Strategy and the Action Plan for its implementation.

Key words: Tax system, Tax Administration, globalization, harmonisation, reform, transition

## 1. Uvod

Efikasni poreski sistemi predstavljaju osnovni alatkada je u pitanju veća mobilizacija domaćih resursa koja je nužna za održivi razvoj, promovisanje oslanjanja na sopstvene snage, dobar menadžment, rast i stabilnost, što je od posebnog značaja za zemlje u razvoju. Poreska uprava se nalazi u središtu procesa izgradnje poreskih kapaciteta. Razmjena praktičnih iskustava, te izgradnja i održavanje veza između poreskih uprava čine osnov za efikasniju saradnju. Postoji

potreba da se podigne kolektivni standard poreskih uprava, što je od velike važnosti za cijelokupnu zajednicu poreskih uprava, čiji se prioriteti i okolnosti razlikuju od jedne zemlje do druge. Širom svijeta, poreski obveznici (građani i preduzeća) zahtjevaju veću i kvalitetniju uslugu poreskih uprava, kao što su: poboljšanje e-usluge, korištenje informacija treće strane (od poslodavaca, finansijskih institucija, itd.) i unaprijed popunjene poreske prijave, informacije dostupne na web stranici i putem „call“ centra.<sup>13</sup>

Za tranzicione procese imantan je nedostatak kapitala za ubrzanje privrednog rasta. Osnovni preduslovi značajnijeg privlačenja stranog kapitala jesu funkcionisanje i stabilnost pravnog sistema, stabilan i konkurentan poreski sistem, postojanje nezavisnih i efikasnih državnih institucija, zakonodavstvo uređeno na principima slobodne tržišne ekonomije, postojanje razvijene infrastrukture i dr. Prema tome, poreska konkurentnost predstavlja, samo jedan od elemenata ukupnog privrednog ambijenta koji utiče na privredni rast i priliv investicija.

Poreski sistem predstavlja jedan od osnovnih elemenata makroekonomskog sistema, čiji primarni fiskalni cilj je prikupljanje dovoljnog iznosa javnih prihoda za pokriće javnih rashoda, kao i brojnih ekstrafiskalnih ciljeva (ekonomski ciljevi, socijalni, politički, zdravstveni, kulturni, demografski, cilj zaštite životne sredine i ostali ciljevi).<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Nacrt prijedloga projekta "Sporazum o saradnji poreskih uprava BiH i Švedske poreske agencije (STA) za period april 2017-decembar 2020" od 10.02.2017

<sup>14</sup> Prvi ekonomista koji je istakao poreska načela je Adam Smith i njegova podjela na 4 poreska kanona: svaki građanin je dužan državi

Na planu pojedinačnog obveznika, princip umjerenosti oporezivanja podrazumijeva utvrđivanje tzv. relativnog poreskog limita, odnosno takvog nivoa poreskog opterećenja pri kojem bi dalje povećanje poreza prouzrokuvalo poremećaje u privredi, poput smanjenja akumulativne sposobnosti preduzeća, iščezavanja ekonomskih podsticaja, pokretanje ili pospješivanje inflacije troškova, povećanje poreske evazije i drugo, odnosno poremećaje čiji bi efekti prevladali pozitivne efekte javnih rashoda

---

plaćati porez i to prema svojim ekonomskim sposobnostima; obaveza plaćanja poreza mora biti regulisana zakonom, što znači da nije proizvoljna i da je poznata poreskom obvezniku; porez se naplaćuje onda kada je to najpovoljnije za poreskog obveznika i troškovi ubiranja poreza trebaju biti što niži, kako bi teret poreskih obveznika bio podnošljiviji, a prihod države što veći. Adolph Wagner poreska načela dijeli u 4 grupe: finansijsko-političko načelo(izdašnost i elastičnost poreza); ekonomsko-političko načelo (izbor poreskog izvora i oblika); socijalno-političko načelo(opštost i ravnomjernost poreza) i poreko-tehničko načelo (određenost poreza, jeftinoća ubiranja poreza i ugodnost plaćanja (kada,gdje i kako). Richard Musgrave-ova podjela ima 7 poreskih načela: zadovoljavajući priliv,ravnomjernost, mjesto oporezivanja tj.ko se oporezuje, pravičnost, ekonomičnost troškova ubiranja poreza i minimiziranje tzv."mrtvog tereta"odnosno oporizivanje viška na tržištu) i načela nobelovaca Josepha Stiglizza: ekonomski efikasan, jednostavan za primjenu, fleksibilan, politički prihvatljiv i pravedan.

finansiranih ovim marginalnim povećanjem poreza. U tom kontekstu, potrebno je posebno imati u vidu da se sa povećanjem poreskih stopa povećavaju razmjere ne efikasnosti u alokaciji resursa. Saznanje da previsoke poreske stope posebno nepovoljno utiču na alokaciju resursa, da defavorizuju radne napore i stimulišu ekspanziju sive ekonomije i uticali su, u pretposlednjoj dekadi prošlog vijeka, na formiranje rasprostranjenog stava da bi ovakve poreske stope trebalo snižavati, te su našla ishodište u brojnim reformama.<sup>15</sup>

## 2. Globalizacija poreskog sistema

Globalizacija danas oblikuje životsavremenog svijeta i doprinosi stvaranju savremenog društva, što zaposledi cuimasas vime novog globalnog okruženje, kakvo do sad nije postojalo. Pojam globalan (od globus-od lat. lopta, kugla) znači okrugao, zaokružen, približnotaćan, sveukupan, planetaran, svetski a odnos je načelna šuplanetu, načitav svijet.

U tom kontekstu riječ globalizacija se tumači kao proces unifikacije nacionalnih sistema usvajajućih segmentima (društveni, politički, ekonomski, socijalni, kulturni itd.). Stvarase potpunonovambijent i određuju novi tokovi razvoja svijet u kojim do izražaja dolazi međusobna povezanost, međuzavisnost i uslovljenost u funkcionalisanju i u razvoju.

Globalizacija je prilično široko definisati.

Ključne dileme jesu sledeće:

dali je globalizacija teorijski pojam pomoću kojeg se pokušava objasniti društvene realnosti kojih objektivno postoji, ili je to ipak ideološki projekt promovisan od strane ekonomskih moćnika.

---

<sup>15</sup>Grujić-Kalkan Miroslava, *Poreski sistem Republike Srbije u svjetlu približavanja Evropskoj uniji*, doktorska disertacija, 2011, Univerzitet Singidunum Beograd, str. 36

Jednagrupaautorasmatradajeglobalizacijasamo jedanoblikvoljnogkolektivnogludskogdelanja (prekodržavaiposlovnihkorporacija)<sup>16</sup>adrug agrupasmatradasetu, prijesvega, radiopostepenomnastajanju, autonomnih, odvoljeljudinezavisnih, društveno-ekonomskih, spolašnjihuslovakojepokrećesavremenatehnologijaiinformatikaikojisuštinskiobeležavaju život čovječanstvanaglobalnomnivou.<sup>17</sup>Definisa njusvihprocesaglobalizacijemoždajenajblženoposekojemglobalizacijadefinišekaooprocesrušenjasvihbarijeraumeđunarodnim tokovima. Utomkontekstu, međunarodnokretanjerobera, usluga, kapitala, tehnologija, informacijaimigracijaljudikrajemdvadesetogipočetkomdvadesetprvogvijekadobijajuna intezitetu. Utomsmislu, osnovnepolugeprocesaglobalizacijemoguse podijelitiučetirigrupe: političke, pravne, tehničkeiekonomiske.<sup>18</sup>

Političkaplugaprocesaglobalizacije jeoličenaurušenujBerlinskogzida. BrisanjegraničaizmeđuIstokaiZapadaizaokretuprivrednomrazvojuistočno-evropskihzemalaotvorilisuputprocesuglobalizacije. Opredeljenjeovihzemala, danapustekonceptnetržišneprivredeilikvazitržišneprivrede,

<sup>16</sup> Gilpin Robert, *Global Political Economy: Understanding the International Economic Order*, 2001, Princeton University Press.

<sup>17</sup> Clark Ian, *Globalization and International Relations Theory*, 1999, Oxford University Press, str.45

<sup>18</sup> Todorović Miodrag, *Osnovne poluge procesa globalizacije*, 2003, Ekonomski fakultet, Niš, str. 29

idapristupeizgradnjitržišneprivrede, podrazumijevanjejihovo integrisanje svetske razvojnetokoveuzočekivanje podsticaja od globalizovan svetske privrede imenunarodnih finansijskih drugih organizacija i institucija. Ipak, globalizacija se odvija u okviru postojećih regionalnih blokova, koji su ukljeni oko SAD, Evropske unije, Japana i diktiraju globalnu svetsku politiku poplarizaciju između razvijenih inih nerazvijenih, bogatihi siromašnih.

Pravnopolugaprocesaglobalizacije čini pravni sistem koji je građen za bipolarni svjet. Utom kontekstu, poseban uticaj na globalizaciju imast varanje Svetskog trgovinske organizacije (eng. World Trade Organization - WTO). Stvaranje ove organizacije su inicirale SAD tako što nisu ratifikovale Havansku povelju iz 1948. godine i time onemogućile stvaranje Međunarodne trgovinske organizacije. WTO reguliše međunarodnu trgovinu robama, uslugama i pravima intelektualne svojine, pri čemu najrazvijenija zemlja (SAD) nameće spoljnotrgovinsku politiku pod plastirom pomenute organizacije. Ovo je naročito loše za zemlje u razvoju koje radi poštovanja principa ravnopravnosti na svetskom tržištu moraju da otvore svoja nacionalna tržišta i primjenjuju principe WTO.

Tehničkepolugaprocesaglobalizacije čini nezaustavljivainformatičkarevolucija, koja je počela pre političkih promjenai omogućila maksimalan protokol informacija.

Zapravo, informatičke tehnologije mogući lasmane njeni neprenosainformacija (recimo stvaranje globalnih TV mreža) ipermanentno prisustvovu svakom djetelusu vjetu.

Globalne mreže informisanja stvaraju opšte prilike češnu sliksu svijeta, pričemu, osim nadistribuciju informacija o vremrežu etiču i njihovo formiranje.

Ekonomskapolugaprocesaglobalizacije se nalazi u težnjizaostvarenje što većeg profitakrozstvaranje globalnog projekta, zvoda za globalno tržište,

što je u stvaru motiv globalizacije.

U osnovi ove poluge leži analiza naročno sve većih mogućnosti tehnologije i ograničenosti tržišta.  
Povećanje

Korišćenje tehnologije razvijenih zemalja omogućilo je širenje tržišta, a izvoz robe i plasman kapitala, što u krajnjim linijama povećuje profit. Natajnačinklučne kategorije, okolo kojih se razvija proces globalizacije, postaju globalni proizvodi globalnog tržišta. Ideja da se jedinstveni proizvodi plasiraju na svjetskim tržištima, implementiraju se uz pomoć masovnih medija, a označavanje potreba vaveće emocije ljudi, usklađivanje s kognitivnim obimom, a ovništva.

### 3. Poreska harmonizacija

O harmonizaciji u oporezivanju se govori vrlo često, a sama riječ harmonizacija upotrebljava se u smislu zajedništva, jedinstva i povezivanja. Na harmonizaciju zemlje različito gledaju. Praksa je pokazala da problem harmonizacije poreza nije nimalo jednostavan, te da je njegovo rješavanje osjetljiv politički zadatak. Problem harmonizacije povezan je s rješavanjem brojnih i raznovrsnih praktičnih problema. Da li harmonizacija tj. usklađivanje znači potpuno usklađivanje, što će značiti da sve zemlje imaju iste poreske sisteme, iste poreske oblike, istu poresku strukturu, ili harmonizacija znači izraz poreskog sistema koji djeluje skladno, u smislu da formira cijelinu, ali svi dijelovi nisu jednaki? Pitanje je zapravo koliko trebaju biti velike razlike u porezima među različitim fiskalnim sistemima.<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Harmonizacija se može koristiti za ograničavanje poreski stopa. Tako na primjer, porezi u EU ne prelaze 25%

Harmonizacija je termin koji znači usklađivanje fiskalnih (poreskih) sistema. Javlja se iz potrebe da se određene vrste fiskalnih oblika dvaju fiskalnih sistema međusobno ujednače i usklade, kao i uslovi fiskalnog zahvaćanja među različitim fiskalnim sistemima.

Harmonizacija, s druge strane, ne znači potpuno brisanje razlika u poreskim sistemima ni ostvarivanje istovjetnosti pojedinih poreza i mjera poreske politike tako da ih unificira, već se traži da se porezi i mjere poreske politike usklade, tako da sistem oporezivanja ne bude kočnica već da pridonese ostvarenju ciljeva integracije i omogći slobodnije kretanje ljudi, kapitala, roba i usluga.

Mjere fiskalne harmonizacije podrazumijevaju postupak uklanjanja fiskalnih prepreka i neusklađenosti poreskih sistema u međunarodnim zajednicama u cilju jačanja unutar ekonomskih prostora. Zahtjev za harmonizaciju u oporezivanju relativno je novijeg datuma i tema brojnih razgovora, nakon II svjetskog rata odnosno poslije osnivanja Evropske ekonomske zajednice. Promjene koje su se desile 80-tih i 90-tih godina (pad Berlinskog zida, raspad socijalističkih zemalja, tranzicija, formiranje CEFTA i WTO) dale su novi zamah harmonizaciji i podsticanju usklađivanja poreza odnosno poreskih sistema.

Među poreskim sistemima postoje mnoge diferentnosti. Fiskalna harmonizacija je alternativni pristup fiskalnom federalizmu. U državama postoje fiskalni dispariteti koji izazivaju ekonomske poremećaje, a i na međunarodnom planu fiskalne razlike utičuna devizne kurseve, na poremećaje u međunarodnoj trgovini, na migracije ljudi i kapitala i dr.

Temeljni razlog za poresko usklađivanje je u poreskoj trgovini i

jedinstvenom tržištu.<sup>20</sup> No, jedan od razloga posljedica postojanja rizika u sistemima oporezivanja je i povećan obim izbjegavanja plaćanja poreza, poreska utaja. Glavna posljedica takvog izbjegavanja poreza je smanjenje državnih prihoda, što znači veći teret za ostale poreske obveznike ili potrošnju stanovništva nižih slojeva, ili kombinaciju i jednog i drugog.

Problemi i ciljevi fiskalne harmonizacije nisu identični u svim državama. Problemi vezani uz fiskalnu harmonizaciju u pojedinim zemljama potiču iz decentralizacije u podijeli nadležnosti i izvora finansiranja između središnjih i federalnih jedinica. Koncept fiskalne harmonizacije u državama mora biti fleksibilan i ne dovoditi u pitanje osnove decentralizacije odnosa i samostalnosti nižih nivoa vlasti.

Smatra se da svaka država najbolje poznaje preferencije svojih građana i kako najbolje voditi računa o njima. S druge strane, postoji mišljenje da je fiskalna harmonizacija zapravo štetna i nepoželjna. Fiskalnom harmonizacijom se smanjuje prostor za djelovanje nacionalnih ekonomskih politika, a međunarodni ugovori polaze od predpostavke da postoji tendencija povećanja poreskih stopa. Takođe, došlo bi do gubitka blagostanja, jer bi Evropska unija ili neka druga institucija zamijenila istorijske fiskalne sisteme, koji su posljedica društvene, političke i kulturne tradicije koji su uticali na dosadašnju ekonomsku sliku.

Poreska harmonizacija (ili poresko usklađivanje) predstavlja koordinaciju poreskih sistema država članica Evropske unije radi izbjegavanja nacionalnih poreskih mjera koje mogu negativno uticati na funkcionisanje zajedničkog tržišta, tj. na

<sup>20</sup> Šimović Jure, Šimovic Hrvoje, *Fiskalni sustav i fiskalne politika Evropske unije*, 2006, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet, str.91.

slobodno kretanje roba, usluga i kapitala, te koje mogu narušiti konkurenčiju.<sup>21</sup>

U Evropskoj uniji teži se harmonizaciji poreskih sistema radi postizanja sledećih ciljeva:

- Uvođenje zajedničkih politika;
- Osnivanje zajedničkog tržišta i uklapanje fiskalnih prepreka koje remete konkurenčiju na zajedničkom tržištu;
- Osiguravanje ekonomske neutralnosti fiskalnih sistema zemalja članica u pogledu geografske alokacije resursa i poštovanja načela nediskriminacije poreskih subjekata;
- Postupno međunarodno priblažavanje ekonomske politike zemalja članica;
- Omogućavanje finansiranja EU vlastitim sredstvima;
- Učiniti harmonizaciju fiskalnih sistema članica EU instrumentom ubrzanja procesa integriranja i međuzavisnosti nacionalnih privreda.

Ugovorom o EU utvrđene su pravne norme koje se odnose na poreze, a do danas se nisu mijenjale. Prema njima, svaka država članica ima pravo zadržati vlastiti poreski sistem, pa čak i uvoditi i nove poreske oblike, uz obavezu da neke njihove dijelove (poresku stopu, osnovicu i sl.) uskladi sa odlukama tijela Evropske unije.<sup>22</sup> Evropska unija donijela je nekoliko posebnih smjernica (direktiva) o harmonizaciji pojedinih poreza, te je postignut određeni minimum usklađivanja poreskih sistema. Tako je postignuta djelimična harmonizacija direktnih poreza, a najdalje se otislo u harmonizaciji sistema indirektnih poreza tj. PDV-a i akciza.

<sup>21</sup> Kesner-Škreb Marina, *Porezna harmonizacija*, 2007, Zagreb, Financijskateorija i praksa 31, str. 305-307

<sup>22</sup> Kesner-Škreb Marina, *Porezna harmonizacija*, 2007, Zagreb, Financijskateorija i praksa 31, str. 305-307

Osnovni instrument harmonizacije poreza su smjernice. One su svojevrstan vodič kojeg bi se zemlje članice trebale pridržavati u izgradnji i reformama svojih poreskih sistema. Tiha harmonizacija je harmonizacija tj.usklađivanje poreskog sistema kandidata za članstvo u EU. Po načelu supsidijarnosti središnji nivo vlasti EU treba donositi odluke, samo ako ciljeve koje njima žele postići može bolje i efikasnije ostvariti od samih zemalja članica. U suprotnom, odluke treba prepustiti nižim nivoima vlasti. Velike razlike u razvijenosti zemalja, socijalni razlozi, i drugo, predstavljaju osnovne prepreke ka harmonizaciji poreskih sistema.

Kako su nacionalni poreski sistemi uglavnom u nadležnosti 28 država članica, vrlo je teško postići potpunu harmonizaciju sistema. Posljednja proširenja u EU su dodatno probudilo poreske razlike u Uniji. Tako, uprkos uvođenju zajedničkog tržišta, te ekonomске i monetarne unije , u EU još uvijek ne postoji istinska zajednička poreska politika. Tome je pridonio stav država članica koje smatraju da je poreski sistem i dalje jedno od temeljnih obilježja nacionalnih suvereniteta i nevoljno prebacuju svoje nadležnosti s tog područja na Uniju.

Osim toga, u EU je postupak odlučivanja o harmonizaciji oporezivanja još uvijek kompleksan. Naime, potreban je koncenzus za donošenje odluka o oporezivanju na nivou Unije. Tako, nakon konsultacija s evropskim parlamentom i ekonomskim i socijalnim odborom, Komisija prijedlog upućuje Savjetu, koji jednoglasno odlučuje o prijedlozima s područja oporezivanja. Međutim, kako takav sistem blokira donošenje odluka, da bi se ololakšalo odlučivanje o poreskim pitanjima, Komisija je predložila primjenu procedure bliske saradnje. Ona bi omogućavala Komisiji da grupa od najmanje osam država članica može saradivati u donošenju odluka na određenom poreskom području, te bi nakon dobijanja odobrenja odobrenja

Savjeta njihova odluka mogla dijelovati kao odluka kvalifikovane većine. Takođe se države članice podstiču da primjene preporuke koje će suzbiti štetnu poresku konkurenčiju,a da na to nisu prisiljene obvezujućim zakonski propisima.

#### 4. Poreska reforma

Vrlo značajan dio ukupne reforme je poreska reforma. Poreske reforme zemalja u tranziciji znače raskid sa starim poreskim rješenjima i zaokret ka savremenim tržišnim poreskim strukturama.<sup>23</sup> Manje problema se javlja kod indirektnih poreza (porez na dodatu vrijednost,akcize), dok je reforma direktnih poreza (porez na dohodak fizičkih lica, porez na dobit pravnih lica) znatno složenija. Pozitivna studija o izvodljivosti je prvi korak ka pristupanju EU. U studiju za našu zemlju je, između ostalog, data ocjena o stanju u javnim finansijama. Istaknuto je da je došlo do postizanja veće fiskalne transparentnosti, poboljšanja kontrole javnih rashoda, uvođenja modernijih budžetskih pravila i ustanovljenja boljeg opštег okvira cijelokupne poreske politike. Nastavak pozitivnih reformi u oblasti poreskog sistema označen je kao dalji razvoj poreske administracije radi boljeg prikupljanja javnih prihoda i borbe protiv različitih oblika poreske evazije.

Poreske reforme su imanentna pojava u svim tranzitornim ekonomijama, jer je bilo neophodno prilagoditi poreske sisteme novim ekonomskim prilikama i izvršiti usaglašavanje sa rješenjima iz najrazvijenijih zemalja. Međutim, pri koncipiranju novog poreskog sistema, pored konsultovanja propisa iz zemalja EU, neophodno je uzeti u obzir

<sup>23</sup> Đurović-Todorović Jadranka, *Poreska reforma kao preduslov pristupanja EU*, 2005, Časopis ekonomski teme 1-2, Ekonomski fakultet Niš, str.233-239

specifičnosti svake zemlje. To se, prije svega, odnosi na makroekonomske, monetarne i mikroekonomske karakteristike svake zemlje, njene istorijske i kulturološke osobenosti, kao i mogućnosti za implementaciju poreskih propisa, u smislu kadrovskih i tehničkih potencijala poreske uprave.

„Porez predstavlja instrument javnih prihoda kojim država, uključujući i niže oblike političko-teritorijalne zajednice, od subjekta pod njenom poreskom vlašću prinudno uzima novčana sredstva, bez neposredne protivsluge, u svrhu pokrivanja svojih finansijskih potreba i postizanja drugih, prvenstveno ekonomskih i socijalnih ciljeva.“<sup>24</sup>

Porezi predstavljaju vrlo kompleksnu pojavu, ali i dinamičnu pojavu. Naime, jednom utvrđeni poreski sistem nije fiksna kategorija. Naprotiv, on je fleksibilan i stalno se prilagođava novonastlim uslovima u privrednom ambijentu, kako bi se ostvarili osnovni ciljevi oporezivanja (fiskalni i vanfiskalni ciljevi). U tom smislu, u period posle II svjetskog rata mogu se u okviru OECD uočiti tri velika talasa radikalnih poreskih reformi.<sup>25</sup>

1. Prvi je donio značajan rast doprinosa za socijalno osiguranje i dominantno je završen do

1965.godine;

2. Drugi se odvijao između 1967. i 1983. i obilježen je uvođenjem PDV-a ;

3. Treći je sproveden između 1984. i 1992.godine,a odlikuje ga drastično snižavanje poreskih

stopa kod poreza na dohodak fizičkih i pravnih lica, uz značajno proširivanje poreske osnovice.

Poreske reforme uslovjavaju određeni razlozi, kao što su: smamjenje fiskalnog opterećenja, povećanje pravičnosti u raspodijeli fiskalnog tereta, usklajivanje poreskog sa ekonomskim sistemom, harmonizacija poreskih struktura u cilju jačanja međunarodnih ekonomskih integracija, itd.

Poreske reforme možemo podijeliti u dvije velike grupe:<sup>26</sup>

Prva, koja se rijede primjenjuje, oblik preske reforme je *radikalna poreska reforma*. Nju karakteriše značajna promjena poreske strukture, promijenjen raspored poreskog tereta između pravnih i fizičkih lica, drugačiji raspored poreskih prihoda između različitih nivoa vlasti, kao i izmijenjen odnos između direktnih i indirektnih poreza. Stoga je ona povezana sa brojnim problemima, kao što su: nov raspored poreskog tereta izaziva otpor one strane kojoj se teret povećava, zatim u periodu reforme nastaju značajni gubitci prihoda, kao i potreba da se u relativno kratkom vremenu izvrši značajna promjena zakonske regulative. Ovaj oblik reforme koriste zemlje koje uz reformu poreskog sistema nastoje da uvedu i tržišne uslove privređivanja.

Drugi oblik je *parcijalna poreska reforma* koja se sastoji iz “finog” usklajivanja poreskog sa ekonomskim sistemom, tako da je odlikuju promjene parcijalne prirode. Faktički predstavlja nastavak radikalne reforme, jer se u poreskom sistemu stalno nešto mijenja, dopunjuje i prilagođava. Iz tih razloga je ova vrsta reforme poreskog sistema stalno prisutna. Međutim, problemi se i ovdje se javljaju, s jedne strane, od određene grupe ranije privilegovanih osoba koje nastoje da opstrijuišu implementaciju novih poreskih propisa, dok se s druge strane, zbog stalnih promjena gubi povjerenje u

<sup>24</sup> Popović Dejan, *Nauka o porezima i poresko pravo*, 1997, Beograd, Savremena administracija, str.35

<sup>25</sup> Popović Dejan., *Nauka o porezima i poresko pravo*, 1997, Beograd, Savremena administracija, str.290

<sup>26</sup>Raičević Božidar, *Poreskisistemiporeskapolitikaupprivrednoj reformi*, 1993, Beograd, Institutdruštvenihnauka-Centarzaekonomskaistraživanja, str.275.

stabilnost poreskog sistema koje direktno destimuliše domaća i strna ulaganja.

Zemlje u tranziciji imaju zadatak da uspostave nov poreski sistem bez ikakvog kontinuiteta sa starim, uz prisustvo budžetskog deficit-a, porasta javnih rashoda, deficit-a u bilansu plaćanja, nedostatka opšte poreske kulture i oskudnog iskustva poreske administracije bilo je gotovo nemoguće ostvariti ovaj cilj. Naime, mnoge zemlje u tranziciji su pokušavale da iskopiraju poreske zakone razvijenih zemalja, što se pokazalo kao greška zbog postojanja brojnih međudržavnih razlika. Iz tih razloga, promjene u poreskim sistemima su vršene često, što uslovljava neizvjesnost kod poreskih obveznika i pospiješuje upotrebu poreske evazije.

Poreska evazija prisutna je većoj ili manjoj mjeri u svim poreskim sistemima. Uspješno suprostavljanje izbjegavanju plaćanja poreza pravi i prvi je izazov za poresku vlast i administraciju. Ako se država uspiješno suprostavlja ovoj pojavi, koristi se reflektuju na državni budžet, a time i na sve građane, dok izvjesni pojedinci gube izvor brzog i lakog bogaćenja.

Izgradnja efektivnog i efikasnog poreskog sistema u zemljama u tranziciji podrazumijeva savlađivanje “naslijeda” prethodnog sistema i to:

- Karakteristike naslijedenje strukture privrednog sistema koji ne dozvoljava, ili bar otežava,
- uvodenje ili ubiranje određenih poreza;
- Nerazvijena poreska administracija;
- Nekvalitetna i nepouzdana, neophodna baza podataka ;
- Odsustvo faktičke političke podrške za sprovođenje poreske reforme.

Efikasno i pravedno prikupljanje javnih prihoda neophodnih za alimentiranje predviđenih javnih rashoda, kao osnovni cilj poreskog sistema, kroz

reformu poreskog sistema neophodno je ispunjavanje sledećih zahtjeva:

- Izdašnost (dovoljnost) poreskih prihoda, što će omogućiti nesmetano pokriće državnih rashoda, bez upotrebe dodatnih izvora finansiranja,
- Transparentnost, koja znači jasnost poreskih zakona sa minimalnim korišćenjem diskrecionih ovlašćenja poreske vlasti,
- Umjerenost poreskog opterećenja, koja ima brojne prednosti u odnosu na visoko poresko opterećenje koje rezultira u poreskoj evaziji,
- Efikasnost, što znači da poreski sistem treba da omogući minimiziranje distorzivnih efekata koji porezi izazivaju u proizvodnji, potrošnji i ostvarenim prihodima,
- Pravednost, koja se postiže upotrebom progresivnog oporezivanja dohotka fizičkih lica i uvođenjem akciza na luksuzne proizvode, na prihodovnoj strani,i putem transfera sa socijalnim namjenama na rashodovnoj strani,
- Usklađenost poreskih propisa sa međunarodnim poreskim pravilima, radi stvaranja ekonomskih integracija.

Reforma poreske strukture obuhvata reformu direktnih i reformu indirektnih poreza. Reforma direktnih poreza obuhvata reformu poreza na dobit pravnih lica i reformu poreza na dohodak fizičkih lica. Reforma indirektnih poreza odnosi se na PDV i akcize.

Svakako treba naglasiti da reforma poreske administracije predstavlja ključnu tačku za uspjeh poreske reforme u cjelini. Izgradnja efikasne poreske administracije podrazumijeva, ne samo rad na unaprijeđenju efikasnosti neposredne primjene poreskih propisa već i:<sup>27</sup>

<sup>27</sup> Raičević Božidar, Nenadić Jelena, *Srbija i Crna Gora o izvodljivosti-poreski aspekti*, 2005,Beograd,tematski časopis Ekonomist br.1.str.158.

- Obrazovanje i upućivanje poreskih obveznika u razloge zbog kojih plaćaju poreze i podizanje njihove poreske vlasti;
- Pružanje profesionalne pomoći, posebno velikim poreskim obveznicima, ali i svima koji žele da platе porez, a imaju problema u razumijevanju propisa;
- Snižavanje administrativnih troškova naplate poreza, ali i troškova plaćanja poreza koji terete poreske obveznike kroz pojednostavljenje administrativnih procedura.

Na kraju, službenici poreske administracije moraju biti profesionalno osposobljeni i obučeni za rad u poreskoj administraciji i dobro plaćeni radi umanjenja mogućnosti korupcije, s jasno izgrađenim sistemom i politikom sankcija.<sup>28</sup>

Novokreirani poreski sistem treba da karakteriše *neutralnost* odnosno da ispoljava neutralna dejstva, kako bi poreski teret bio pravično raspoređen. Savremena fiskalna teorija smatra neutralnu poresku politiku superiornijom u odnosu na aktivnu politiku selektivnih poreskih olakšica i diferenciranih poreskih stopa, iz razloga koji su vezani za koncept tzv. *Pareto optimalnosti* u alokaciji ekonomskih resursa. *Pareto optimum* se definiše kao takva alokacija resursa pri kojoj nikakvo pomjeranje činilaca ne može poboljšati položaj jedne grupe lica, a da se pri tome ne ugrožava položaj druge grupe lica i to u tolikoj mjeri da je ukupan neto efekat negativan.

Česte reforme u oblasti oporezivanja ukazuju na traganje za adekvatnim rješenjem, koje zavisi od kriterijuma važnosti odnosno da li je

važnija pravičnost ili ekonomska efikasnost i međunarodna konkurentnost.

Reforma poreskog sistema u BiH jedan je od projekata koji se provode u Bosni i Hercegovini, koja je i „potencijalni kandidat“ za članstvo u EU od kada je na snagu stupio veliki broj sporazuma i realizovani ili se realizuju brojni projekti saradnje. U realizaciji projekata saradnje, koncept se bazira na dugoročno i/ili kratkoročno angažovane eksperte u instituciju koja je primalac projektne pomoći uz studijske posjete, obuke, seminare i radionice. BiH je složena država koja se sastoји od federacije Bosne i Hercegovine (F BiH), Republike Srpske (RS) i Brčko Distrikta (BD), te postoje različite poreske uprave sa nadležnošću upravljanja porezima. Porezi u BiH se sastoje od poreza, akciza i doprinosa za socijalno osiguranje na nivou države (na primjer: porez na dodatu vrijednost (PDV), akcize i carine sve su pod UIO-upravom za indirektno oporezivanje) i na nivou entiteta (na primjer: porez na dobit, porez na dohodak građana, doprinosi za socijalno osiguranje i porez na nekretnine).<sup>29</sup>

Porezi na entitetskom nivou su u nadležnosti sledeće tri poreske uprave:

- Poreska uprava Republike Srpske
- Poreska uprava Federacije Bosne i Hercegovine
- Direkcija za finansije Brčko distrikta BiH, Poreska uprava

Bosna i Hercegovina je jedna od najsirošnjih zemalja u Evropi, suočena sa izazovima visoke stope nezaposlenosti, kao i velikim udjelom sive ekonomije i crnog tržišta. Valuta je „bosanska konvertibilna marka“ (BAM), a 1 BAM = 0,51 € (4,8 SEK) i od 1996.godine BiH zavisi od međunarodne pomoći za razvoj.

---

<sup>28</sup>Đurović, Todorović, Jadranka. 2005. *Poreska reforma kao preduslov pristupanja EU*, 2005, Ekonomski fakultet Niš, Časopis Ekonomskе teme br.1-2 ,str.233-239.

---

<sup>29</sup> Načrt prijedloga projekta „Sporazum o saradnji poreskih uprava BiH i Švedske poreske agencije (STA) za period april 2017-decembar 2020“ od 10.02.2017.

Svjetska banka je od 1996.godine finansirala 68 projekata u Bosni i Hercegovini, čija ukupna vrijednost iznosi oko 1,7\$ milijardi dolara, uključujući budžetsku podršku. U 2016. godini implementirano je 11 investicionih projekata vrijednosti 420,4 miliona dolara, a niti jedan od njih nije direktno vezan za poreske uprave BiH.

MMF je nedavno (septembar 2016) odobrio novi zajam kako bi podržao ekonomski program vlade uključujući:<sup>30</sup>

- Unapređenje poslovnog ambijenta u cilju privlačenja investicija, stvaranja radnih mesta u privatnom sektoru i podizanja potencijala za ekonomski rast,
- Poboljšati kvalitet državne potrošnje i učiniti ga podsticajnim za razvoj i
- Osigurati finansijsku stabilnost.

Ove oblasti uključuju neke oblasti koje se odnose na poreske uprave, s ciljem na primjer:

- Razvoja poreskih uprava,
- Poboljšanja naplata poreza,
- Olakšavanja poreskim obveznicima putem on-line usluga,
- Poboljšanja procesa i procedura.

Projekat pod nazivom “Reforma poreskog sistema u BiH” koji finansira vlada Švedske putem Švedske razvojne agencije – SIDA, koji će se provoditi u naredne tri i po godine (septembar 2017-decembar 2020), u saradnji sa poreskim organanima na svim nivoima BiH, sa ukupnom finansijskom podrškom od 5,4 miliona KM. Švedska razvojna saradnja sa Bosnom i Hercegovinom rukovođena je Strategijom za švedsku reformsku saradnju sa Zapadnim Balkanom, fokusirana na reformu javne uprave i pravosuđa, demokratiju, ljudska prava, civilno društvo, ekonomsku integraciju, životnu sredinu i energetski sektor u cilju

<sup>30</sup>Nacrt prijedloga projekta “Sporazum o saradnji poreskih uprava BiH i Švedske poreske agencije (STA) za period april 2017-decembar 2020” od 10.02.2017.

omogućavanja održivog demokratskog razvoja. Od prethodno pomenute Strategije očekuje se da rezultira doprinosom u tri glavne oblasti:

- **Prva oblast** daje doprinos većoj ekonomskoj integraciji sa EU i ekonomskom razvoju. To uključuje jačanje administrativnih kapaciteta institucija i konkurentnosti malih i srednjih preduzeća
- **Druga oblast** stavlja akcenat na jačanje demokratije uključujući veće poštovanje ljudskih prava i razvijenije pravosuđe
- **Treća oblast** doprinosi unapređenju životne sredine i smanjenju klimatskih učinaka

Saradnja i iskustvo iz ranijih projekata pokazali su da dugoročna institucionalna saradnja zasnovana na međusobnom povjernju osigurava održivi razvoj. Takođe, STA se fokusira na izgradnju kapaciteta i pokušava da izbjegne svaki vid “popunjavanja praznina”, što znači da će rad uključivati razmjenu ideja i iskustava, kao i nove metode i ideje koje je neophodno razmatrati na različitim nivoima unutar poreskih uprava. To može oduzeti mnogo vremena, ali osigurava održivost i vlasništvo nad idejama od strane poreskih uprava.<sup>31</sup>

Oblasti i prioriteti koje su same predložile poreske uprave su veoma slične i dobro usklađeni s namjerama iz “Reformske agende”, što će osigurati zajednički pristup i zajedničke misije, a ujedno uštedjeti vrijeme, resurse i poboljšati efikasnost. Neke ekspertske misije će se specijalizovati za svaku od poreskih uprava i koristi od zajedničkih razgovora kako bi poboljšale svoja rješenja i kapacitete. Predložene oblasti su:

<sup>31</sup> Nacrt prijedloga projekta “Sporazum o saradnji poreskih uprava BiH i Švedske poreske agencije (STA) za period april 2017-decembar 2020” od 10.02.2017.

- promjena načina razmišljanja – gdje je cilj podrška transformacija poreskih uprava i promjena kulture ( kao što je izgradnja povjerenja, promjena stavova i ponašanja, poboljšane interne komunikacije,
- pružanje usluga poreskim obveznicima – sa fokusom na poboljšanje eksternih informacija i komunikacije (kao što je internet stranica, strategije, pozivni centar, korištenje informacija treće strane, prethodno popunjene poreske prijave),
- upravljanje rizikom – sa pokretanjem modela upravljanja rizikom, i nekoliko pilot slučajeva, nakon čega slijedi bolja analiza i poboljšane metode selekcije, dok u drugoj fazi postoji mogućnost za studije analize poreskog jaza.

Švedska poreska agencija je u proteklih 30-40 godina postigla veliku transformaciju, koja je i dokumentovana u knjizi “Put od zaziranog ubirača poreza do popularne uslužne agencije”. Pružanje usluga poreskim obveznicima trebalo bi da obuhvati konstantne diskusije i radionice o razvoju poboljšanih usluga prema poreskim obveznicima u BiH, putem web stranice, call centra, e-usluga, itd. I Federacija BiH i Republika Srpska su kao prioritet istakle mogućnost boljeg korištenja informacija treće strane (npr.finansijskih institucija, poslodavaca) u pružanju podrške poreskim obveznicima kroz unaprijed popunjene podatke, te kako bi pojednostavile podnošenje poreskih prijava koristeći se pristupom *step- by- step* (korak-pokrok). Kompletan projekat baziran je na izgradnji kapaciteta i transferu znanja, uz dosta uloženog truda. Projektom su postavljeni očekivani rezultati, ali sam način dolaska do rezultata je rezultat sam po sebi. Na tome se zapravo i zasniva cjelokupna ideja u vezi institucionalne saradnje.

## 5. Instrument za efikasnost i transparentnost u BiH e-registri i e-uprava

Trend lošeg ambijenta za poslovanje u Bosni i Hercegovini, ne doprinosi poboljšanju standarda bh građana. Jedna od prepreka s kojima se investitori susreću su komplikovane procedure za registraciju firmi u BiH, kao i legislativa u BiH. Harmonizacija propisa i uvođenje elektronskog servisa za registraciju preduzeća je jedan od koraka u stvaranju povoljnijeg poslovног ambijenta. Iako je, još 2006. godine, usvojena *Strategija reforme javne uprave i Akcioni plan 1* za njeno provođenje, u kojima je navedeno i uspostavljanje e-uprave, četiri godine nakon usvajanja plan je revidiran, zbog neispunjerenosti zacrtanih mјera, te je 2010. godine na snazi *Revidirani akcioni plan 1* (RAP 1) koji se, takođe, ne odvija planiranim dinamikom.<sup>32</sup> E- uprava u zemaljama regiona je daleko napredovala i ostvarila vidne pozitivne rezultate, te je stoga i njena implementacija u BiH neminoвна prije ili kasnije, što će doprinijeti olakšanju poslovanja u BiH.

### E-registri

Registracija privrednih subjekata u Republici Srpskoj regulisana je *Zakonom o registraciji poslovnih subjekata u Republici Srpskoj* (“Službeni glasnik Republike Srpske” broj 67/13, 15/16-izmjene i dopune Zakona). Postupak registracije se razlikuje od postupka registracije u Federaciji BiH ( osim u boju dokumenata koji se prilaže, u RS 8, a u FBiH 10 dokumenata) što se prijava za registraciju podnosi Agenciji za posredničke, informatičke i finansijske usluge (APIF) putem tzv. **“jednošalterskog sistema”** koji proceduru registracije poslovnih subjekata čini efikasnijom.

---

<sup>32</sup>Doing business godišnji izvještaji Svjetske banke dostupni su na: [www.doingbusiness.com](http://www.doingbusiness.com)

U članu 2. stav 1. tačka g) , prethodno navedenog Zakona, definiše se ovaj sistem i to:<sup>33</sup> “jednošalterski sistem je pružanje usluge jednošalterskog sistema podnosiocima prijave u postupku registracije kod nadležnog registarskog suda i u postupku dobijanja jedinstvenog identifikacionog broja kod nadležnog poreskog organa, a ako je moguće i carinskog broja kod Uprave za indirektno oporezivanje, a koje obavlja Agencija za posredničke, informatičke i finansijske usluge ( u daljem tekstu: Agencija)”. Ukoliko je podnesena prijava uredna odnosno sa dostavljenom dokumentacijom, Agencija prvo pribavlja JIB za subjekat upisa od nadležnog poreskog organa koji po prijemu, isti dan dostavlja JIB, a nakon toga odmah i bez odlaganja istu prosleđuje nadležnom registarskom суду na odlučivanje, koji je dužan da odluku doneše u roku od dva dana, ukoliko su uz prijavu dostavljene potrebne isprave za upis u sudske registre.

Registracija privrednih subjekata u Federaciji BiH regulisana je *Zakonom o registraciji privredih subjekata u FBiH* (“Službene novine Federacije BiH” broj 27/05, 68/05, 43/09 i 63/14). Da bi privredni subjekat pokrenuo postupak registracije odnosno pribavio potrebne dokumente, treba da posjeti najmanje pet adresa , što zavisi i od opštine u kojoj se privredni subjekat registruje. Registarski sud po prijemu dokumenata, shodno prethodno pomenutom Zakonu, je dužan da u roku od tri dana od prijema prijave ispita jesu li uz prijavu za registraciju predane potrebne registarske isprave, te jesu li te isprave u skladu s drugim propisima Federacije kojima se uređe osnivanje, ustroj i poslovanje pojedinih poslovnih jedinica privrednih subjekata. Ukoliko registarske isprave nisu potpune ili iz razloga neusklađenosti sa drugim propisima, sud obavještava podnosioca i

<sup>20</sup>Zakon o registraciji poslovnih subjekata u Republici Srpskoj ( “Službeni glasnik Republike Srpske” broj 67/13, 15/16- izmjene i dopune Zakona)

zaključkom nalaže izvršenje potrebne ispravke u roku koji ne može biti duži od 30 dana. Ukoliko je podnesena prijava i priložena dokumentacija validna, pribavlja se PIB i carinski broj, u zakonski propisanom roku od tri dana ( u idealnim uslovima, u skladu sa Zakonom, potrebno je 8 dana za registraciju).<sup>34</sup>Prednosti e-registra nisu samo olakšane procedure, nego i smanjenje izdataka koji su se plaćali u prethodnom periodu, koji su prikazani u tabeli–cijene registracije poslovnih subjekata u BiH:

CIJENE REGISTRACIJE POSLOVNIH SUBJEKATA u BiH				
Mjesto registracije/entitet	udske takse u KM	notarske naknade u KM	minimalni osnivački kapital u KM	Maximalni trošak registracije u KM
Republika Srpska	,00	,40 ili 45,00	,00	1
Federacija BiH	20,00	60,00	000,00	2

Vlastita Tabela 1: Cijena registracije poslovnog subjekata u BiH

Tabela prikazuje da je uvođenjem jednošalterskog sistema u Republici Srpskoj, došlo do značajnog smanjenja naknada koje su se ranije plaćale prilikom registracije privrednog subjekta, te su sudske takse ukinute ( iznosile su od 500-800 KM), smanjene notarske naknade na 3,40 ili 45 KM ( iznosile su 351KM) i drastično smanjen osnivački kapital na 1KM ( ranije je iznosio 2000 KM), te maksimalni trošak registracije privrednog subjekta iznosi 46 KM, dok trošak

<sup>34</sup>Zakon o registraciji privredih subjekata u FBiH ( “Službene novine Federacije BiH” broj 27/05, 68/05, 43/09 i 63/14)

registracije privrednog subjekta u Federaciji BiH iznosi 2.780 KM.

Efikasnost e-registra u BiH još uvijek nije na zadovljavajućem nivou, jer iako su propisani rokovi Zakonom o registraciji privrednih subjekata (2 dana RS, 3 dana FBiH), u praksi se ovaj rok zna produžiti.

## Strategije i planovi

Eikasnija, djelotvornija, odgovornija i transparentnija javna uprava, koja će biti orijentisna ka građanima i spremna da odgovori svim evropskim zahtjevima, vizija je reforme javne uprave

zacrtane dokumentima: Strategijom reforme i Akcionim planom za njeno provođenje.<sup>35</sup> Ovi dokumenti su usvojeni od strane Vlade: Federacije BiH, Republike Srpske i Brčko Distrikta BiH i Vijeća ministara BiH. Strategija reforme javne uprave sprovodi se u šest oblasti: Izrada politika i koordinacijski kapaciteti, javne finansije, Institucionalne komunikacije, Informacione tehnologije, Upravni postupak i Upravljanje ljudskim resursima, jednako i istovremeno na sva četiri nivoa upravne vlasti (BiH, Federacija BiH, Republike Srpske i Brčko Distrik BiH).

Implementacija projekta pod nazivom *ICTsolutions for PA and IDDEA* je započela 11.2.2013. godine, sa rokom za implementaciju 10.4.2015. godine, a implementacijom projekta je trebala biti omogućena upotreba e-servisa za izdavanje ličnih dokumenata, registraciju vozila i prijavu promjene prebivališta. Relizacija na projektu na kraju 2014. godine je 90% završeno i da su preostale aktivnosti implementacija sledećih modula: *Autentifikacija, Payment gateway i Integracija e-servisa* sa tri portala

<sup>35</sup>Centar za politike i upravljanje (CPU-Centre for Policy and Governance) E-registri i e-uprava kao instrument za efikasnost i transparentnost, avgust 2015,Sarajevo info@cpu.org.ba, www.cpu.org.ba

ministarstava unutrašnjih poslova u BiH. Nažalost, još uvijek nije omogućena upotreba e-servisa za izdavanje ličnih dokumenata, registraciju vozila i prijavu promjene prebivališta. Svi navedeni projekti čine dobru osnovu za implementaciju e-registara u BiH.<sup>36</sup> Ključne potrebe institucija u BiH su veći stepen efikasnosti institucija, smanjenje administracije i korupcije unutar institucija, a e-uprava je alat koji bi zadovoljio navedene potrebe.<sup>37</sup>

## Alternative uvedenja e-registra

Osnovni preduslov za implementaciju e-registra je dizajniranje ili uspostavljanje PKI infrastrukture (infrastruktura javnog ključa) na nivou cijele BiH. Postoje različiti načini uspostavljanja ovih infrastruktura. Prvi način je hijerarhijska infrastruktura, sa jednim glavnim organom za izdavanje potvrda, koji dalje ima svoje podređene organe za izdavanje potvrda. Ovakav model je tehnički najjednostavniji za implementaciju i koristi se npr. u Crnoj Gori. Drugi način je formiranje (ili korištenje postojećih) više nezavisnih PKI infrastruktura, koje bi dalje međusobno komunicirale.<sup>38</sup>

U Bosni i Hercegovini trenutno ne postoji PKI infrastruktura za pravna i fizička lica na nivou države. Međutim, postoji niz nezavisnih PKI infrastrukture, prije svega elektronsko bankarstvo i djelimično u sektoru elektronske vlade koji djeluju u zatvorenim sistemima, čime je

<sup>36</sup> Ured koordinatora za reformu javne uprave, 2011. Revidirani Akcioni plan 1 za implementaciju Strategije reforme javne uprave

<sup>37</sup> Centar za politike i upravljanje (CPU-Centre for Policy and Governance) *E-registri i e-uprava kao instrument za efikasnost i transparentnost*, avgust 2015,Sarajevo info@cpu.org.ba, www.cpu.org.ba

<sup>38</sup> *Business, Corruption and Crime in the Western Balkans: The impact of bribery and other crime on private enterprise*, 2013,United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)

trenutno obuhvaćeno, ili će biti obuhvaćeno preko 10.000 firmi i skoro 10.000 državnih službenika. U ovom trenutku, u Bosni i Hercegovini je PKI infrasrtuktu moguće uspostaviti po tri modela:

- Hjerarhijski model (centralizovan);
- BoT (Bridge of Trust) model (decentralizovan);
- Pareto model, korištenje postojećih privatnih i državnih PKI infrastruktura (decentralizovan).

Hjerarhijski model u dizajniranju PKI infrastrukturna važi izeka „što centralizovanije, to bolje“, jer u ovakovom modelu PKI infrastrukture postoji jedan „glavni“ CA (*Certificate Authority*)<sup>39</sup> koji se naziva *Root CA*. U hjerarhijskoj strukturi, *Root CA* generiše digitalni certifikat koji certificira njegove podređene CA, sve do krajnjeg korisnika (građanin, institucija, privredno društvo). Svaki CA je nadređen onom „ispod“ sebe, a podređen onom „iznad sebe“, dok je *Root CA* apsolutni autoritet i polazna tačka povjerenja. *Root CA* u ovom sistemu funkcioniše i kao glavni CA za sve državne institucije u njihovoj međusobnoj komunikaciji. Koracikoje u BiH treba preduzeti, ukoliko želi implementirati ovaj model, su sljedeći:

Prvo, u ovakvoj strukturi potrebno bi bilo imenovati instituciju na državnom nivou koja bi bila zadužena za izdavanje i generisanje digitalnog certifikata. Pored toga, potrebno je osnovati Ured

za nadzor i akreditaciju na nivou BIH; zatim je neophodno delegirati agenciju ili agencije koje će se baviti operativnim dijelom izdavanja digitalnih certifikata. U drugim zemljama se za potrebe ovih usluga uglavnom imenuju poštanski operatori.

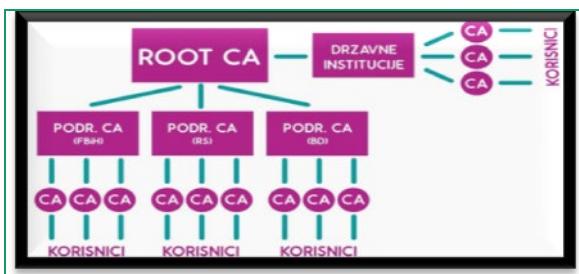
<sup>39</sup> PKI infrastruktura je skup hardvera, softvera, osoba, zakona i procedura koje omogućavaju korisnicima sigurnu razmjenu povjerljivih podataka preko mreža (internet ili lokalne mreže).

U našem slučaju, kao operativno tijelo se sama nameće IDDEEA (Agencija za identifikacione dokumente, evidenciju i razmjenu podataka) koja je već odgovorna za rad CIPS-a (*Citizen Identity Protection System*), te je i operativno tijelo podređenog CABiH za izdavanje digitalnog certifikata u zatvorenom „root“ PKI EU za korištenje servisa „TachoNet“ (usluga izdavanja kartica za digitalne tahografe u oblasti transporta), gdje je Glavni „Root“ CA EU ovog domena povjerenja ERCA (*European Root Certificate Authority*) smješten u EU (Italija). Prednost ovakvog sistema su, prije svega, jednak pravni okvir i za državni i za entitetski nivo, a zatim i činjenica da PKI infrastruktura već postoji i održava se od strane IDDEEA-e, te ju je moguće samo nadograditi. Ovaj sistem je i tehnički najjednostavniji.

Nedostaci implementacije ovakvog sistema su prije svega političke prirode. Uspostavljanje ovog sistema uslovljeno je harmonizacijom zakonskih rješenja sa *Odlukom o osnovama upotrebe elektronskog potpisa i pružanja usluga ovjeravanja* EU Direktivom 1999/93/EC.<sup>40</sup> Troškovi implementacije ovakvog sistema, prema *Analizi učinka propisa na pravni i institucionalni okvir za elektronski potpis*, u roku od 5 godina bi iznosili oko 2,5 miliona KM, dok se u istom periodu na slanje papirnih obrazaca od strane institucija potroši oko 12 miliona KM.<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Direktiva o okviru Zajednice za Elektronske potpis, te proširiti ovu odluku (ili usvojiti novu), na način da obuhvata Evropske tehničke standarde i preporuke.

<sup>41</sup> Ministarstvo komunikacija i prometa BiH, 2011. *Analiza učinka propisa na pravni i institucionalni okvir za elektronski potpis*



*Slika 1: Hijerarhijski (Root) model PKI infrastrukture, Izvor: Centar za politike i upravljanje (CPU-Centre for Policy and Governance) E-registri i e-uprava kao instrument za efikasnost i transparentnost, avgust 2015*

U Analizi učinka propisa na pravni i institucionalni okvir za elektronski potpis (Ministarstvo prometa i komunikacija BiH) preporučena je implementacija druga dva modela:<sup>42</sup>

„Bridge of Trust“ (BoTmodel) predstavlja jednu od najizvodljivijih mogućnosti za implementaciju *Zakona o elektronskom potpisu* zato što omogućava uspostavljanje nezavisnih

PKI infrastrukture koje bi bili unutar više domena povjerenja za e-poslovanje. Smatra se naročito pogodnim zato što je prilagodljiv složenom uređenju Bosne i Hercegovine, jer omogućava da jedan od navedenih domena povjerenja budu entiteti. Također, postoji i izvjestan nivo decentralizacije (unutar jedne domene može postojati više CA (*Certificate Authority*), dok svaka domena ima jedan glavni (principal CA).

Domene povjerenja se mogu organizovati po hijerarhijskom (Root) ili povezujućem (Bridge) modelu, a međusobno se priznaju putem „trust“ centra (centra povjerenja) koji bi morao biti na državnom nivou. Upravo je to „Most povjerenja“ ili „Bridge of Trust“ koji bi morao uspostaviti jedan zajednički

domen povjerenja BiH u okviru kojega se nesmetano može poslovati u elektronskom okruženju.

Pareto princip podrazumijeva da se umjesto izgradnje pojedinačnih PKI infrastrukturna javnog sektora koristi postojeća infrastruktura. Ukoliko pak, nakon rješavanja pravnih pitanja, dođe do uspostavljanja PKI infrastrukture javnog sektora kao što su IDDEEA PKI za pružanje usluga građanima, zatvoreni sistemi u državnim organima ili sistemi za pružanje poštanskih usluga, ta bi se infrastruktura mogla neometano koristiti. U Bosni i Hercegovini primjer ovakve PKI je infrastruktura za elektronsko bankarstvo koja okuplja preko 10000 poslovnih subjekata i fizičkih lica koji već koriste ovaj zatvoreni sistem za svoje elektronske transakcije (e-banking). Njihovi certifikati su generisani, akredititovani i ugovorno angažovani od strane CA u EU.

Kada bi došlo do dogovora između banaka i institucija BiH, ova infrastruktura, u cilju razmjene raznih e-podnesaka i e-rješenja svojih klijenata u komunikaciji sa javnom upravom, se može efikasno iskoristiti i za potrebe e-uprave, sa manjim nadogradnjama u softveru i hardveru.

Na taj način bi se bankovni certifikati mogli koristiti kao kvalificirani u otvorenom sistemu za građane i poslovne subjekte, a za servise C2G (Citizen to Government) i B2G (Business to Government). Ovim rješenjem bi klijenti banaka, koji već koriste e-banking, sa istim digitalnim certifikatima koristili bankovne komunikacione kanale (PKI-e) i za pristup servisima javne uprave. U ovom slučaju, banke bi takođe, pružale i određene usluge elektronskog arhiviranja, čuvanja dokumenata i njima upravljalje, a sve u cilju razmjene raznih e-podnesaka i e-rješenja svojih klijenata u komunikaciji sa javnom upravom.<sup>43</sup>

<sup>42</sup> Ministarstvo komunikacija i prometa BiH, 2011. *Analiza učinka propisa na pravni i institucionalni okvir za elektronski potpis.*

<sup>43</sup> Već je omogućena pretraga privrednih subjekata iz oba entiteta i Brčko distrikta na web adresi <http://bizreg.pravosudje.ba> i <http://bizreg.esrpska.com> tako da je jasno da tehničke mogućnosti postoje.

S tehničke strane, ovaj model nema nikakvih problema za implementaciju i ukoliko se želi *quick fix* varijanta, najbolji je od tri navedena modela, jer je efekat brz i vidljiv. Njegova mana je potreba da se PKI uzima pod zakup što bi troškove implementacije poprilično uvećalo u odnosu na *Root model*.

## Implementacija e-registara privrednih subjekata i e-poreskih prijava

Već je omogućena pretraga privrednih subjekata iz oba entiteta i Brčko distrikta na web adresi <http://bizreg.pravosudje.ba>. i <http://bizreg.esrpska.com> tako da je jasno da tehničke mogućnosti postoje. Za online registraciju privrednih subjekata, potrebno je kao što je već navedeno prvo uspostaviti odgovarajuće PKI infrastrukture. Poreska uprava FBiH je uspostavila određene e-usluge, preko web stranice <http://www.pufbih.ba/v1/stranica/7> pa je tako moguće podnijeti prijave za porez na dobit, te prijave za uplatu doprinosa. Poreska uprava Republike Srpske nudi elektronske usluge na web stranici <https://eusluge.poreskaupravars.org>, pa je tako moguće podnijeti mjesecne prijave za

---

Za online registraciju privrednih subjekata, potrebno je kao što je već navedeno prvo uspostaviti odgovarajuće PKI infrastrukture. Poreska uprava Federacije BiH je uspostavila određene e-usluge, preko web stranice <http://www.pufbih.ba/v1/stranica/7> pa je tako moguće podnijeti prijave za porez na dobit, te prijave za uplatu doprinosa. Poreska uprava Rep Srpske nudi elektronske usluge na web stranici <https://eusluge.poreskaupravars.org>, pa je tako moguće podnijeti mjesecne prijave za porez po odbitku (poreze i doprinose na lična primanja), preuzimanje poreskih računa za nepokretnosti,te mogućnost pregleda pregleda poreske kartice. Sa tehničkog aspekta, uspostava ovih e-usluga uopšte nije problematična, te je za dalju e-implementaciju dovoljno uspostaviti komunikaciju između entitetskih tijela i razmijeniti skustva.

porez po odbitku (poreze i doprinose na lična primanja), preuzimanje poreskih računa za nepokretnosti,te mogućnost pregleda pregleda poreske kartice. Sa tehničkog aspekta, uspostava ovih e-usluga uopšte nije problematična, te je za dalju e-implementaciju dovoljno uspostaviti komunikaciju između entitetskih tijela i razmijeniti skustva.

## 6. Zaključak

Savremeni procesi globalizacije u prvi plan opštег prosperiteta države stavljaču ekonomski razvoj i to sa posebnim akcentom na efikasnosti implementacije reforme poreskog sistema. Izgradnja efikasne poreske administracije podrazumijeva ne samo rad na unapređenju efikasne neposredne primjene poreskih propisa i njihovu harmonizaciju, već i edukaciju poreskih obveznika, pružanje profesionalne pomoći, pojednostavljenje administrativnih procedura i snižavanje troškova.

Efikasan poreski sistem je centralna karika u ostvarivanju rasta i stabilnosti, pogotovo za zemlje u tranziciji, i obezbeđuje priliv nedostatka kapitala za ubrzanje privrednog rasta kroz strana ulaganja . "Promjena načina razmišljanja" biće dobar izazov za poreske uprave da unaprijede stavove i ponašanje prema poreskim obveznicima. Primjena e-registara i e-komunikacija u znatnoj mjeri olakšava rad i komunikaciju sa poreskim obveznicima, značajno smanjuje troškove, ali istovremeno omogućava praktičnu primjenu i ispunjenje zahtjeva koji se nalaze pred poreskom reformom. Koliko brzo i kvalitetno se reforme sprovode, zavisi ne samo od finansijskih resursa nego i od ljudskih resursa.

Pred započetom poreskom reformom, a time i kompletног poreskog sistema, postavljaju se nezaobilazni zahtjevi: Izdašnost, transparentnost, efikasnost, pravednost i usklađenost

poreskih propisa sa međunarodnim poreskim pravilima.

Poreske reforme, u smislu iznalaženja modela poreske umjerenosti u uslovima globalizacije, uvažavajući principe harmonizacije i usklađivanja poreskih sistema, istovremeno ne zanemarujući specifičnosti nacionalnih ekonomija, moraju naći odgovore za omogućavanje održivosti i razvoja vlastite ekonomije, te makroekonomske stabilnosti.

## 7. Literatura

- 1.Clark Ian, *Globalization and International Relations Theory*, 1999,Oxford University Press
  - 2.Đurović-Todorović,Jadranka *Poreska reforma kao preduslov pristupanja EU*, 2005.,  
Ekonomski fakultet Niš, Časopis Ekonomiske teme br.1-2,
  - 3.Gilpin Robert, *Global Political Economy-Understanding the International Economic Order*, 2001,Princeton University Press.
  - 4.Grujić-Kalkan Miroslava, *Poreski sistem republike Srpske u svjetlu približavanja Evropskoj uniji*, doktorska disertacija, 2011, Univerzitet Singidunum Beograd
  - 5.Kesner-Škreb Marina, *Porezna harmonizacija*,2007, Zagreb,Financijska teorija i praksa
  - 6.Popović Dejan, *Nauka o porezima i poresko pravo*, 1997,Beograd,Savremena administracija
  - 7.Raičević Božidar, Nenadić Jelena, *Srbija i Crna Gora o izvodljivosti-poreski aspekti*, 2005,Beograd,tematski časopis Ekonomist br.1
  - 8.Raičević Božidar, *Poreski sistem i poreska politika u privrednoj reformi*, 1993,  
Beograd,Institut društvenih nauka-Centar za ekonomска istraživanja,
  - 9.Šimović Jure, Šimovic Hrvoje, *Fiskalni sustav i fiskalne politika Europske unije*, 2006,Zagreb  
Sveučilište u Zagrebu, Pravni fakultet
  - 10.Todorović Miodrag, *Osnovne poluge procesa globalizacije*,2003, Ekonomiske teme br.2,  
Ekonomski fakultet, Niš
- Zakonska regulativa:
- *Zakon o registraciji poslovnih subjekata u Republici Srpskoj* ( “Službeni glasnik Republike Srpske” broj 67/13, 15/16- izmjene i dopune Zakona)
  - *Zakon o registraciji privrednih subjekata u FBiH* ( “Službene novine Federacije BiH” broj 27/05, 68/05, 43/09 i 63/14)

Internet reference:

1. www.poreskaupravars.org
2. www.pufbih.ba
3. www.cpu.org.ba
4. www.doingbusiness.com
5. <https://eusluge.poreskaupravars.org/>
6. <http://www.pufbih.ba/v1/stranica/7>
7. <http://bizreg.pravosudje.ba>
8. <http://bizreg.esrpska.com/>
9. info@cpu.org.ba

Ostali izvori :

1-Forum za prosperitet i zapošljavanje, 2014. *Sporazum za rast i zapošljavanje u Bosni i Hercegovini*

2-Ministarstvo komunikacija i prometa BiH, 2011. *Analiza učinka propisa na pravni i institucionalni okvir za elektronski potpis*

3-Ured koordinatora za reformu javne uprave, 2005. *Strategija reforme javne uprave*

4-Ured koordinatora za reformu javne uprave, 2011. *Revidirani Akcioni plan 1 za implementaciju Strategije reforme javne uprave*

5-Ured koordinatora za reformu javne uprave, 2012. *Godišnji izveštaj o napretku za praćenje provođenja Revidiranog akcionog plana 1 Strategije reforme javne uprave u BiH.*

6- *Business, Corruption and Crime in the Western Balkans: The impact of bribery and other crime on private enterprise*, 2013, United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC)

7- Nacrt prijedloga projekta “*Sporazum o saradnji poreskih uprava BiH i Švedske poreske agencije (STA) za period april 2017-decembar 2020*” od 10.02.2017

mr Весна Бојовић  
Београдска пословна школа,  
Београд, Србија

## ТУМАЧЕЊЕ ОТЕЛА У СВЕТЛУ ТИЛЈАРДОВОГ ДЕЛА „СЛИКА СВЕТА У ЕЛИЗАБЕТИНСКОМ ПЕРОИДУ“

### THE INTERPRETATION OF *OTHELLO* IN LIGHT OF TILLYARD'S *ELIZABETHAN WORLD PICTURE*

The standard interpretation of Shakespeare's *Othello* is that of A. C. Bradley's, put forward in 1904 in his classic work *Shakespearean Tragedy*<sup>1</sup>.

According to this interpretation, Othello is a faultless hero, who falls victim to his own virtue, because Iago uses it for his dark purposes. According to this, Bradley sees Othello's love for Desdemona in romantic colors, comparing it to that between Romeo and Juliet. Iago is the centre of the tragedy, and it is by his outstanding cunningness that the hero is undone.

Bradley's view was disputed in 1927 by F. R. Leavis in the essay *Diabolic Intellect and the Noble Hero*. According to Leavis, Othello is not a noble hero, and was not undone by Iago's skillfulness, but by his own corrupted mind. He does not love Desdemona in a romantic way, and their relationship is the cause of tragedy.<sup>2</sup> Iago only gives speed to events which would have happened otherwise without him.

Since 1927, many scholars have debated on *Othello*, but, as R. Hapgood in 1991 summarizes in his work *Shakespeare: A Bibliographical Guide*, none has

achieved "the classic standing of A. C. Bradley's chapters on the play".<sup>3</sup>

Leavis's influence, however, can be seen in the fact that since 1927 critics have been inclined to see the cause of the tragedy rather in Othello's character and his relationship with Desdemona, than in Iago's malevolence.

It seems that, on the whole, the existing interpretations led critics to certain doubts regarding the meaning of the play. To R. Hapgood, *Othello* "is not a statement of any kind".<sup>4</sup> G. Wilson Knight describes it as "a story of intrigue rather than a visionary statement".<sup>5</sup> H. Granville-Baker sees it as a tragedy without a meaning.<sup>6</sup>

The cause of this may be that the authors of existing studies have approached the play from the angle of their own times, rather than from the angle of the Elizabethan times.

In order to find out what Shakespeare's point of view was, we should strive to see *Othello* from the Elizabethan perspective.

To achieve this, let us turn to the indispensable E. M. W. Tillyard's study of Elizabethan notions about the world and man, *The Elizabethan World Picture*.

As Tillyard explains in the preface of his book published in 1943, his object was “to extract and expound the most ordinary beliefs about the constitution of the world as pictured in the Elizabethan age and through this exposition to help the ordinary reader to understand and to enjoy the great writers of the age”.<sup>7</sup>

According to Tillyard, the Elizabethan world picture was ruled by a general conception of order. This conception of order was hardly ever mentioned in Shakespeare’s works because it was taken for granted and common to all Elizabethans of even modest intelligence. It was so much part of the collective mind, that there was no need to explain it.<sup>8</sup>

Cosmic order, or “degree”, was one of the master themes of Elizabethan poetry, says Tillyard.<sup>9</sup> The fact that it is very rarely expressed in words, is the sign that the average reader of the age was extremely familiar with it. It was a principal matter for the people of that age. One of the few places where it is partially stated is the Ulysses’s speech in Shakespeare’s *Troilus and Cressida*, which starts with these famous verses:

The heavens themselves,  
the planets, and this centre

Observe degree priority and place

Insisture course proportion  
season form

Office and custom, in all  
line of order...

The speech also describes the chaos resulting from upsetting the order:

... Oh, when degree is  
shak’d,

Which is the ladder to all  
high designs,

The enterprise is sick.<sup>10</sup>

The faith in cosmic order was so strong, that the Elizabethans were “terrified lest it should be upset and appalled by the visible tokens of disorder that suggested its upsetting”.<sup>11</sup>

Tillyard remarks that Shakespeare was always concerned with the general notion of order. He explains that in *Henry VI*, *Troilus and Cressida* and *Macbeth* there is the background of cosmic order by which the action of the plays, the events depicted in them, were judged as chaos by the Elizabethans.<sup>12</sup>

Shakespeare can on the whole be called optimist, since his plays imply that inspite of the corruption in the world “God’s great plan still stood out conspicuous in his works”.<sup>13</sup>

Let us now try to apply these findings of Tillyard to *Othello*. In what way was the cosmic order upset in its action? Critics seem to think that the principal upsetting is the murder of Desdemona. However, if we consider the fact that chaos is felt throughout the play, the only logical conclusion will be that the order was upset not in the end but at the very beginning of the drama, as is the case with all the other Shakespearian tragedies. Why should *Othello* be an exception?

If we look at the play from this perspective, we realize that none of the critics mentions a sin by which the “degree” was upset early in the play. The sin has been hidden from the eyes of the modern critic. The reason lies in the fact that in Elizabethan times it was rare, but now it has become so commonplace, that it is not considered to be a sin any more.

To solve this mystery, let us turn to Tillyard, to help us see *Othello* through the eyes of an Elizabethan. Let us look at the quote in his book in which he mentions C. Marlowe's play "The Duchess of Malfi":

"The Duchess herself, willfully courting her steward against all propriety and 'degree', knows she is erring, that she is going into a wilderness".<sup>14</sup>

What Tillyard says here, applies also to Othello and Desdemona, whose status in society differed no less than the status of Duchess and her steward.

The sin that produces disorder, or chaos, in *Othello* is the sin of Othello's courting Desdemona, as well as Desdemona's courting Othello. Those were the primary acts against order, or "degree", in the play.

The modern reader does not feel the status gap between Othello and Desdemona to be a sin. However, that is not the way the Elizabethans saw it. When Desdemona's father, senator Brabantio, hears the news of the secret wedding of her daughter to Othello, he says that she fell in love

"...in spite of nature,

Of years, of country, credit,  
everything"

and that she "erred"

"Against all rules of  
nature".<sup>15</sup>

This is the sin that Shakespeare had in mind when constructing the play, as the sin which upsets the order and initiates chaos. It is a sin so great, that Brabantio says:

"I had rather to adopt a  
child than get it".<sup>16</sup>

The same as Dutchess knew she was erring, both Othello and Desdemona knew it, or they would not have hidden the courtship from Desdemona's father.

In hiding it, Desdemona sinned again, in lying to her father. Brabantio says:

"She has deceived her  
father".<sup>17</sup>

Othello broke another code of behavior, the respect for his host. He admits that Brabantio "loved" him and "oft invited" him.<sup>18</sup> Casting away respect and thankfulness to the man who entertained him many times in his home, he eloped with his daughter. What Brabantio feels about this is shown in his words to the Moor:

"O thou foul thief, where  
hast thou

Stow'd my daughter?"<sup>19</sup>

Probably every Elizabethan would have felt the same as Brabantio. The modern reader is apt to see the romance in the relationship between Othello and Desdemona partly because of the way the two of them talk about themselves. Being full of pride, they paint themselves in colors that suit their purposes. It is only in the last scenes of the play that we see clearly the discrepancy between what they think about themselves and what they really are like.

Having realized he has been betrayed by his only, beloved daughter, Brabantio says:

"And what's to come of my  
despised time

Is naught but bitterness".<sup>20</sup>

As a result of this chain of sins, Desdemona's father soon dies. It could be argued that the two lovers were to

blame for this death, at least indirectly. Gratiano, Brabantio's brother, states that to Brabantio Desdemona's marriage

“was mortal”.<sup>21</sup>

At any rate, Brabantio's death is one of the signs that at the very beginning of the play Othello and Desdemona entered “the wilderness”, the same as the duchess of Malfi.

However, the initial sin is not the sin against the father, but the sin against order. If we interpret the play in this way, we see that Othello and Desdemona are not faultless and noble characters, their love is not romantic, and *Othello* is far from being a play without a statement or “a tragedy without a meaning”<sup>22</sup>.

1 A. C. Bradley, *Shakespearean Tragedy*, London, 1963 (first edition 1904)

2 F. R. Leavis, „Diabolic Intellect and the Noble Hero“, *The Common Pursuit*, London, 1952, p 147

3 R. Hapgood, „Othello“, *Shakespeare: A Bibliographical Guide*, ed. Stanley Wells, Oxford, 1991,

p 223

4 Ibid, p 232

5 Knight, G. Wilson, *The Wheel of Fire*, p 107

6 Hapgood, op. cit., p 232

7 E. M. W. Tillyard, *The Elizabethan World Picture*, London, 1950 (first edition 1943), p vi

8 Ibid, p 7

9 Ibid, p 12

10 Ibid, p 7-8

11 Ibid, p 13

12 Ibid, p 14

13 Ibid, p 33

14 Ibid, p 17

15 See *Othello*, Act I, Scene II

16 Ibid, Act I, Scene II

17 Ibid, Act I, Scene II

18 Ibid, Act I, Scene II

19 Ibid, Act I, Scene II

20 Ibid, Act I, Scene I

21 Ibid, Act V, Scene II

22 Hapgood, op. cit., p 232

## BIBLIOGRAPHY

Bradley, A. C., *Shakespearean Tragedy* (London, 1904; reprinted 1963).

Hapgood, Robert, *Shakespeare: A Bibliographical Guide* (Oxford, 1991).

Knight, G. Wilson, *The Wheel of Fire: Interpretations of Shakespearian Tragedy* (London, 1930; revised edition 1949)

Leavis, F. R., "Diabolic Intellect and the Noble Hero", *Scrutiny*, 6 (1937); reprinted in his *The Common Pursuit* (London, 1952).

Tillyard, E. M. W., *The Elizabethan World Picture* (London, 1950; first edition 1943)

## ABSTRACT

The text summarizes major trends in interpreting *Othello* and then shows a possible new angle to it, by applying some of the findings from the E. M. W. Tillyard's study *The Elizabethan World Picture* to the famous Shakespeare's play.

## KEY WORDS

Shakespeare, Othello, Desdemona, interpretations of *Othello*, Tillyard

## РЕЗИМЕ

Текст сумира главне трендове у досадашњим тумачењима Шекспирог „Отела“, а затим, примењујући неке од закључака из студије Е. М. В. Тилјарда „Поглед на свет у Елизабетинском периоду“, даје могући нови угао посматрања.

Doc. dr Kojo Simić<sup>1</sup>

## NASTAVA, NASTAVNI SISTEMI I ISHODI UČENJA

### Sažetak

Želim, u ovom radu obrazložiti, probleme u obrazovnom sistemu Bosne i Hercegovine, ishode školskog učenja, sistemsku teoriju i zasnivanje nastave, ishode školskog učenja i evaluaciju postignuća učenika.

Definisanje ishoda učenja u kontekstu nastave u sistemskim osnovama je usredotočeno na pedagoškim okvirima jedna od bitnih pretpostavki nastave i obrazovanja. Naime, svršišodnost i racionalnost savremenih sistema teorije organizacije nastave podrazumeju definisanje ishoda učenja. Nova filozofija sistemskog procesa manifestuje

se u pedagoškoj nauci putem djelovanja i primjene znanja, umijeća, navika, stavova i vrijednosti.

Svrha kao središnji pojam sistemskih nauka uglavnom se pripisivala složenijim kompleksima djelovanja (pedagogija kao sistemska nauka, kasnije didaktika sa organizacijom na sistemskim osnovama), a tek u novije vrijeme ona se distancira u uži naučni kompleks (kao što je ishod učenja), te poprima sistemski metodološki okvir u svom proučavanju.

**Ključne riječi:** Ishodi, školsko učenje, nastava, sistemi, sistemske osnove.

Doc. dr Kojo Simić<sup>1</sup>

## TEACHING, TEACHING SYSTEMS AND TEACHING OUTCOME

### Summary

In this work I want to elaborate problems of educational system in Bosnia and Herzegovina, outcomes of school teaching, reform of classroom system, systematic theory and establishing of teaching, outcome of school teaching and students' evaluation.

Defining of teaching outcome in the context of basic teaching system is within contentual - pedagogical framework one of the basic assumptions of teaching and education itself. In other words, functionality and rationality of modern systematic theory in organizing of teaching assume defining of teaching basics.

outcome. New philosophy of systematic procedure is manifested in pedagogy by activity, applying of knowledge, skills, habits, attitudes and values.

Purpose as the central concept of systemic learning was usually related to more complex activities (pedagogy as the systemic learning, later didactics with systemic basics organization) and only nowadays it is separated in specific learning complex (just like the outcome of learning) and gets systematic, methodological framework in its study.

**Key words:** outcome, school learning, teaching, systems and systemic

<sup>1</sup>Kojo Simić Evropski univerzitet Brčko distrikt

## 1. Uvod

Teorijsko problematizovanje vrednovanja u funkciji organizacije nastave na sistemskim osnovama ima naučnu zasnovanost u tezi da se pojam svrhe, odnosno ishoda, izvorno zasniva u stajalištu pojedinačnog djelovanja. Drugim riječima, ishod učenja kao sadržaj pedagogije, didaktike i dokimologije postaje predmet interesovanja rasuđivanja ličnog, ali i društvenog bića kao entiteta s ciljem uviđanja smislenih odnosa tih dijelova.

Slijedeći logiku sadržajne analize osnovnih pojmoveva u nazivu ovog rada, društveni interes se može definisati kao nastojanje da se ishodom učenja obuhvati što širi obim vaspitno-obrazovnih ciljeva u savremenoj nastavi, dok bi se lični aspekt više odnosio na uviđanje tehničkih postupaka za procjenjivanje programskih sadržaja kao i ishoda učenja.

Pojam sistema i uopšte sistemske osnove bilo je dio djelatnosti, pa i organizacije nastave, zahtijeva odgovor u razumijevanju svrhe (cilja i ishoda) kao forme djelovanja koji cjelini daje smisao i opravdanje. Zato ishode školskog učenja treba promatrati kao mehanizam, ali i proces koji celine (pedagogiju i druge nlike) osmišljava i njima daje opravdanje za bavljenje njihovim predmetom proučavanja, a sa ciljem podizanja efikasnosti i funkcionalnosti primjene teorijskih spoznaja u praksi.

Sistemska teorija je teorija o sistemima, a Klaus je o njoj dao precizniju definiciju koja glasi: sistemska teorija je teorija odnosa između elemenata jednog sistema, odnosa između dijelova sistema i ukupnog sistema. Sam sistem je, po definiciji Cagenmajstera, ukupnost uređenih elemenata koji imaju određena svojstva i nalaze se u međusobnom odnosu.

Vrlo funkcionalna, za ovaj rad, je definicija koju daje Ursul, a on kaže da je logički opravdano pod sistemom podrazumijevati organizovano mnoštvo koje formira cjelovito jedinstvo. Prije svega privlačna je sintagma *cjelovito jedinstvo* jer nam se čini da ona najbolje izražava suštinu tematske nastave. Melnik i Korožnjeva uspijevaju da grupišu odrednice kroz koje se manifestuju sistemske pojave. Njihovu građu čine pojmovi *povezanost, odnos, element, sredina, cjelina, struktura, organizacija* koji unose smisao u rješavanje sistemskih zadataka.

Isto tako, značajno je funkcionisanje sistema, a ono se izražava pojmovima *stabilnost, ravnoteža, povratna veza*. To bismo mogli pretočiti u definiciju koja glasi: sistem je cjelina međusobno povezanih strukturisanih elemenata koji su u stalnoj interakciji, a to znači da ta cjelina ima moć autoregulacije, transformacije, a istovremeno se nalazi u stanju relativne ravnoteže i stabilnosti.

Period od 1927. do 1936. godine u okvirima svjetske pedagoške misli okarakterisan je baš kao traženje odgovarajućeg rješenja, jer se pedagoška zbilja i pažnja usmjerava na ciljeve nastave, vrednovanje rezultata nastave kao i uobičavanje tehničkih postupaka za ovu djelatnost.

Tradicionalna nauka u svakom zbiljskom djelovanju čovjeka razumije svrhu kao dio kulture djelovanja, kao onaj dio koji cjelini daje smisao i kauzalni učinak koji je vidljiv tek u procesu vrednovanja. U nauci, sistemski pristup, se shvata kao metodološka konцепција interdisciplinarnog karaktera usmjerena na razradu pojava i događaja u njihovoj cjelovitosti. Ta konцепцијa zasnovana je na principu sistematičnosti utemeljenom na ideji cjelovitosti, strukturisanja i

univerzalnih veza među pojavama realnog života.

## 2. Definisanje osnovnih pojmove

U ovom dijelu predstaviću i objasniti osnovne pojmove koje ćeće koristiti u ovom radu. Da bi pristup problemu bio što adekvatniji smatram da je bilo neophodno pojmovno definisanje i terminološko razgraničenje ključnih pojmove. Za ovaj rad ključni pojmovi i teorijska polazišta su: učenik, nastavnik, nastava, uspjeh učenika u učenju, ocjene, ocjenjivanje, vrednovanje ili evaluacija, interdisciplinarni pristup rasvjetljavanja problema, kao i bitna istraživanja vezana u dosadašnjem periodu.

## 3. Nastavni sistemi

Pod terminom nastavni sistem podrazumijevamo cijelovito oblikovanje ili strukturisanje nastavnog procesa. Svaki nastavni sistem odlikuje se određenom svojevrsnom strukturu veza i odnosa između osnovnih faktora ili činilaca nastave (učenika, nastavnih sadržaja i nastavnika). Odnos između glavnih faktora nastave može biti različit na osnovu čega se i razvija više nastavnih sistema (Branković, D. i Ilić, M., (2003:255). Zastarjeli nastavni sistemi se ukidaju, a izgrađuju se savremeni koji više odgovaraju potrebama savremenog obrazovanja na koje će se ukratko osvrnuti, kao što su:

- heuristička nastava,
- programirana nastava,
- egzemplarna nastava,
- problemska nastava,
- individualizovana nastava,
- kompjuterizovana nastava,
- responsibilna nastava i
- mentorska nastava.

Heuristička nastava je takav nastavni sistem u kome učenici samostalno traže put saznanja, a nastavnik

ih tako vodi da oni imaju utisak da su sami otkrili saznanje, odnosno da su programske sadržaje koje usvajaju već znali. U ovom sistemu nastavnik postavljanjem pitanja vodi učenika tako da on vlastitim naporom uz pomoć svog iskustva i samostalnog logičkog mišljenja i zaključivanja otkriva nove činjenice, izvodi zaključke i na taj način stiče nova znanja.

Pozitivne karakteristike heurističkog sistema zadržava sistem programirane nastave, gdje umjesto nastavnika, učenik vodi do shvatanja i usvajanja nastavnih sadržaja. Struktura programirane cjeline sastoji se iz programiranih tema, a svaka takva tema ima nekoliko programiranih sekvenci.

Programirana nastava je sistem sa strogim vođenjem učenika, čime se sputava njegov stvaralački, slobodno kreirani rad gdje nedostaju interpersonalni odnosi između učenika i nastavnika, pa i između učenika u odjeljenju i grupi.

Ipak je kao sistem izgrađena poslije Drugog svjetskog rata s ciljem prevazilaženja slabosti i ograničenja tradicionalne nastave. Posebno se vodilo računa o intenziviranju, racionalizaciji, ekonomičnosti i individualizaciji nastavnog rada u skladu sa učeničkim psihofizičkim sposobnostima.

„Ovaj se nastavni sistem oslanja na pozitivne karakteristike heurističke nastave, samo što umjesto nastavnika (kao što je u heurističkoj nastavi) u programiranoj nastavi učenik se misaono-logički vodi programiranim materijalom do shvatanja i usvajanja“ (Kasumović, A. i Musić, H., 2010:143). Programirana nastava ima svoje i prednosti i nedostatke, a što je detaljno objašnjeno u literaturi od navedenih autora.

Egzemplarna nastava je takav sistem gdje nastavnik proučava nastavni program i identificiše veoma slične

sadržaje, obrađuje se na egzemplaran, primjeran, uzoran, kvalitetan način gdje učenici samostalno obrađuju analogne sadržaje.

Problemska nastava je nastavni sistem gdje učenici rješavaju teorijske i praktične probleme na nov način. Faze sistema problemske nastave su:

- pripremanje učenika, odnosno stvaranje problemske situacije;
- učenikovo samostalno rješavanje problema i provjeravanje rješenja.

U sistemu individualizovane nastave postoji više oblika, modaliteta i načina, kao što su:

- a) nastava različitih nivoa složenosti,
- b) primjena nastavnih listića,
- c) rješavanje zadataka na tri nivoa težine,
- d) diferencirani grupni rad,
- e) individualno planirana nastava,
- f) mikro-nastava,
- g) grananje nastave u školi na redovnu, dopunsku, dodatnu ...,
- h) kompjuterizacija učenja i nastave itd.

Kompjuterizovana nastava je jedan od savremenih nastavnih sistema, a nastaje pojmom i korištenjem računara u procesu učenja u nastavi. Jedan od preduslova za korištenje kompjutera u učenju u nastavi jeste informatičko opismenjavanje nastavnika i učenika. Kompjuterizovana nastava ima svoje i prednosti i nedostatke, te zbog toga nije i neće biti jedini nastavni sistem i način učenja.

Timska nastava je sistem nastavnog rada u kome više nastavnika

realizuje programske sadržaje jednog ili više srodnih predmeta. Oni čine tim u kome su podijeljene uloge i precizirani zadaci (Branković, D. i Ilić, M., 2003:281). Najčešće prednosti timske nastave su: studiozno planiranje, pripremanje i vrednovanje nastavnog rada, bolja korelacija vaspitno-obrazovnih sadržaja, racionalnije korištenje vremena, prostora, literature i nastavnih sredstava.

U timskoj nastavi učenici zajedno sa nastavnikom odabiraju i planiraju nastavne sadržaje, slušaju izlaganja nastavnika i saradnika, samostalno i zajednički uče i rade, istražuju, dogovaraju se, diskutuju o radu i rezultatima u manjim i većim grupama, produbljuju i uvježбавaju znanja, zajednički vrednuju rezultate što doprinosi objektivnosti i realnosti. „dobija se zajedničko mišljenje grupe koje je sveobuhvatnije, konkretnije, objektivnije i mnogo je manje grešaka na račun učenika nego u tradicionalnoj nastavi“ (Kasumović, A. i Musić, H., 2010:139). Navedeno nam govori da timska nastava ima mnogo prednosti koje su od velike koristi za učenika i nastavnika.

Grupna mikro-nastava prepostavlja rad više homogenih ili heterogenih grupa kombinovan sa radom u parovima ili individualno. Prednosti grupne mikro-nastave su:

- osigurava potpunu koheziju učeničkog kolektiva;
- veća pomoć slabijim učenicima;
- omogućuje napredovanje učenika prema svojim psihofizičkim osobinama.

Mikro-nastava omogućuje živ i dinamičan nastavni proces, uz brojne dinamizme kao što su:

- zastupljenost raznovrsnih oblika nastavnog rada i njihovo češće izmjenjivanje;

- brzo dolaženje do pozitivnih rezultata;
- češće prestrukturisanje nastavnih sadržaja, a samim time i učeničkog odjeljenja;
- fleksibilnost rasporeda učeničkih mesta;
- korištenje raznovrsnih izvora znanja (Čatić, R., 2004:65). U bliskoj budućnosti možemo očekivati nova rješenja u unutrašnjoj organizaciji škole i modelovanju nastavnog procesa. Ona će biti uslovljena usavršavanjem tehnologije, stila življenja budućih generacija te spoznaja nauka koje proučavaju školu i nastavu.

Responsibilna nastava je novi model savremenog nastavnog rada i u ovom sistemu nastave se mijenja pozicija učenika. Učenik je sve češće u poziciji istinskog subjekta vaspitno-obrazovne djelatnosti. U ovom sistemu pretežno se manifestuje demokratski stil rada, a u komunikaciji između učitelja i učenika ispoljava se demokratičnost, ravnopravnost, saradnja, suodgovornost, divergentnost, inicijativnost, višesmjernost informacija i slično.

Mentorska nastava kao sistem dobila je naziv po Mentoru, a on je u grčkoj mitologiji bio vaspitač Odisejevog sina Telemaha. Osnovna karakteristika ovog sistema je da se učenik na osnovu sugestija nastavnika opredjeljuje za proučavanje određenog problema i da putem konsultacija sa nastavnikom kontroliše i, eventualno, koriguje načine svog rada.

Na osnovu prikaza istaknutih nastavnih sistema, možemo zaključiti da svaki od njih ima didaktičko-metodičke specifičnosti, prednosti i ograničenja. Ni jedan nastavni sistem ne treba potpuno eliminisati niti precjenjivati. Prikladnom primjenom svih tih i drugih nastavnih

sistema uspostavljamo čvrste direktnе veze između svih neposrednih činilaca nastave.

#### **4. Nastava**

Proučavajući stručnu pedagošku literaturu navodim: „Nastava je vaspitno-obrazovni proces zasnovan na društveno određenim ciljevima i zadacima koji se ostvaruju na didaktički oblikovanim sadržajima, kroz raznovrsne oblike i pomoću različitih sredstava. To je planski organizovan vaspitno-obrazovni proces kojim rukovodi nastavnik čiji je zadatak da pomaže učenicima (polaznicima) da stiču znanja, vještine i navike i da se razvijaju kao ličnosti“ (Vilotijević, M., 2000a:83 – 84). Definicija je izvedena na osnovu glavnih karakteristika nastave kao i osnovnih činioča (učenik, nastavnik i didaktički oblikovanih sadržaja).

Karakteristike nastave su:

- nastava je procesualna aktivnost, vremenski je neograničena i traje dok učenici ne postignu ciljeve predviđene nastavnim programom;
  - \_ nastava i vaspitava i obrazuje;
- društveno-istorijski je uslovljena i društvo joj postavlja ciljeve i zadatke vodeći računa o individualnim sposobnostima učenika i interesima društva da ostvari brži društveni napredak;
- nastavni sadržaji koje učenici usvajaju su naučno zasnovani i didaktički oblikovani kako bi ih učenici lakše usvojili;
- nastava je najorganizovaniji i najsistematicniji način sticanja znanja, planski organizovana;
- nastava uključuje najmanje tri faktora–učenik, nastavni sadržaji i nastavnik (didaktički trokut);

- nastavom se ostvaruju tri zadatka nastave – obrazovni, funkcionalni i vaspitni.

Nastavu kao kontinuirani vaspitno-obrazovni proces čini komunikacija, interakcija i odnos sklopa činilaca bez kojih ona ne bi postojala. U tradicionalanoj nastavi dugo vremena se smatralo da faktore nastave čine samo učenik, nastavnik i nastavni sadržaji koji se nalaze u međuzavidnom odnosu, sa dominirajućom subjekatskom pozicijom i ulogom nastavnika (Musić, H. i Muratović, A., 2010:22). Ovakvo shvatanje karakteristično je za tradicionalno shvatanje nastave i njenih faktora.

U svojoj knjizi Ćatić navodi da „Na vaspitno-obrazovni uticaj nastave djeluje: Nastavni plan i program, udžbenici i pomoćna literatura, opremljenost škole nastavnim sredstvima i pomagalima. Kao najvažniji faktor djeluje nastavnik kao organizator, rukovodilac tog rada i saradnik u njemu. Suština funkcije nastave izražena je u specifičnom prilagođenom didaktičkom uticaju na vaspitnu i obrazovnu komponentu učenika. Nastava nije samo proces učenja i saznavanja. Ona je kompleksan proces izgrađivanja ličnosti i povezivanja pojedinaca u društvenu zajednicu“ (Ćatić, R., 2003:108). Proučavajući literaturu primjetili smo da postoji veliki broj sličnih, ali i različitih definicija nastave.

## 5. Učenje

O školskom učenju kao planskoj vaspitno-obrazovnoj aktivnosti Stevanović navodi: „Školsko učenje je namjerno učenje putem dobro organizovane i racionalno izvedene nastave. To je planska vaspitno-obrazovna aktivnost kojom rukovode stručne osobe prema utvrđenim planovima i programima i uz primjenu najsavremenijih nastavnih strategija. Odvija se na dvije ravni - podučavanjem i učenjem, kao jedinstvenim procesom.

Savladavaju se kognitivni sadržaji (znanja, vještine, navike, sposobnosti) i sadržaji koji se odnose na učenje stavova, socijalnih reakcija i uravnoteženih emocionalnih reakcija. Zastupljeni su sva tri aspekta: kognitivni (spoznajni), afektivni (emocionalni) i konativni (voljni)“ (Stevanović, M., 1998:235). Iz prethodno navedenog možemo zaključiti da proces učenja u nastavi prolazi kroz sljedeće etape:

- sticanje percepcija i predstava;
- formiranje pojmove i usvajanje zakona putem mišljenja;
- utvrđivanje znanja, vještina i navika;
- primjena znanja u praksi;
- provjeravanje znanja, vještina i navika.

Interaktivno učenje Suzić definiše na sljedeći način: „Interaktivno učenje je proces koji rezultira relativno permanentnim promjenama u razmišljanju i ponašanju koje nastaju na osnovuiskustva, tradicije i prakse ostvarene u socijalnoj interakciji“ (Suzić, N., 1999:24). Dakle, interaktivno učenje je nadgradnja tradicionalnoj nastavi.

## 6. Provjeravanje i ocjenjivanje učenika

Provjeravanje predstavlja relativno samostalnu etapu u procesu učenja u kojoj nastavnik traži i dobija povratnu informaciju o rezultatima nastavne aktivnosti. Odnosi se na aktivnost učenika i nastavnika. „Provjeravanjem treba evidentirati ekstenzitet i intenzitet stečenih znanja, stepen razvijenosti radnih sposobnosti i kvalitet usvojenih vaspitnih vrijednosti“ (Poljak, V., 1985:138). Provjeravanje učenika povezuje se sa ocjenjivanjem. Provjeravanje i ocjenjivanje su dva aspekta

iste pojave. Provjeravanjem ocjenjujemo, a ocjenjivanjem i provjeravamo.

Prema Pedagoškom leksikonu ocjenjivanje se definiše kao složen i odgovoran vaspitno-obrazovni postupak u kome nastavnik, na osnovu šireg i kompleksnog poznavanja učenika, ocjenjuje kvantitativnu i kvalitativnu stranu njegovog rada i zalaganja-znaja, vještine, navike, kao i vladanje. Iz ove definicije je vidljivo da se ne vrednuju obrazovni ishodi kao što su „sposobnosti i kompetencije, planiranje i donošenje odluka, pouzdanost i opredijeljenost i druge“ (Suzić, N., 2005:624). Procjenom efikasnosti obrazovanja treba procijeniti pozitivne i negativne obrazovne ishode.

Naš sistem ocjenjivanja, jasno pravi razliku između pozitivne i negativne ocjene. „On pruža dovoljnu mogućnost stepenovanja pozitivnih ocjena za usvojena znanja (2-5), ali ne pruža jasnú razliku za nedovoljnu usvojenost znanja, što je ujedno i osnovni nedostatak našeg sistema ocjenjivanja, jer treba napraviti granicu između učenika skromnijih mogućnosti od onih koji nemaju volje ni želje da sudjeluju u nastavnom procesu“ (Čolaković, A. i Musić, H., 2012:46). Zavisno od ocjene, zavisiće i naš pristup ocjenjivanju kao i sama objektivnost ocjene. Provjeravanje znanja učenika je zamorna i neugodna aktivnost čije se teškoće reflektuju uglavnom prilikom ocjenjivanja.

Da bi učenici shvatili da je ocjena objektivna, treba ih upoznati, ukazati im, pokazati načine, odnosno, kriterijume ocjenjivanja. „Učenicima je neophodno i veoma važno, šta trebaju znati za svaku od postojećih ocjena. Nastavnik treba poštovati i učenike skromnijih mogućnosti i dopustiti im mogućnost parcijalnog ispitivanja. Nastavnici se trebaju pridržavati svojih pravila ocjenjivanja, a ako odstupaju od njih onda to uvijek mora

biti u korist učenika“ (Ibidem, str. 47-48). Ovo nam govori da prilikom provjeravanja učenikovih znanja nastavnik treba sačekati da se za odgovor jave i učenici koji se sporije sjećaju tačnih odgovora, odnosno nastavnik mora imati strpljenja za takve učenike.

U stručnoj literaturi imamo podjelu nastavnih sistema na tradicionalne i savremene. Ma koliko težili savremenim nastavnim sistemima ne smijemo zapostaviti tradicionalne. Naprotiv sve ono što je pouzdano i dobro u tradicionalnim nastavnim sistemima treba zadržati u kombinaciji sa savremenim.

## 7. Obrazovni ishodi

Škola je, do sada, malo pažnje posvećivala obrazovnim ishodima. „Obrazovne ishode možemo pratiti samo ako se orijentишemo na to šta postižemo u formiraju ličnosti, s jedne strane, i kakvi su efekti tih promjena u društvu, s druge strane“ (Suzić, 2001: 292). Suzić nudi model dvadeset osam kompetencija za život u dvadeset prvom vijeku koje mogu poslužiti kao pouzdan kriterijum za mjerjenje uspešnosti obrazovanja.

Nomenklatura kompetencija za XXI vijek:

- Kognitivne kompetencije:
  1. izdvajanje bitnog od nebitnog;
  2. postavljanje pitanja o gradivu kao i o vlastitoj kogniciji;
  3. razumijevanje materije i problema;
  4. pamćenje, odabir informacija koje je nužno pamtititi;
  5. rukovanje informacijama, menadžment u korištenju informacija-brzo pronalaženje, korišćenje i skladištenje informacija;

6. konvergentna i divergentna produkcija, fabrikovanje novih ideja, rješenja i produkata;
7. evaluacija, vrednovanje efikasnosti učenja i rada kao i ostvarene koristi.
- Emocionalne kompetencije:
1. emocionalna svijest, prepoznavanje svojih i tuđih emocija;
  2. samopouzdanje, jasan osjećaj vlastitih moći i limita;
  3. samokontrola, kontrola ometajućih emocija i impulsa;
  4. empatija i altruizam;
  5. istinoljubivost, izgradnja standarda časti i intergriteta;
  6. adaptabilnost, fleksibilnost u prihvatanju promjena;
  7. inovacija, otvorenost za nove ideje, pristupe i informacije.
- Socijalne kompetencije:
1. razumijevanje drugih individua i grupa, tumačenje grupnih emocionalnih strujanja i snage odnosa;
  2. saglasnost, usaglašenost sa ciljevima grupe ili organizacije, kolaboracija;
  3. grupni menadžment: biti vođa i biti vođen, stvaranje veza, sposobnost uvjeravanja, organizacione sposobnosti, timske sposobnosti podjela rada;
  4. komunikacija: slušati otvoreno i slati uvjerljive poruke, komunikacija "oči u oči", nenasilna komunikacija;
  5. podrška drugima i servilna orientacija, senzibilitet za razvojne potrebe drugih i podržavanje njihovih sposobnosti;
  6. uvažavanje različitosti, tolerancija, demokratija;
7. osjećaj pozitivne pripadnosti naciji i civilizaciji.
- Radno-akcione kompetencije:
1. poznavanje struke ili profesionalnost;
  2. opšteinformatička i komunikacijska pismenost, poznавање engleskog ili svjetskih jezika;
  3. savjesnost, preuzimanje odgovornosti za lična ostvarenja;
  4. perzistencija, istraživanje na ciljevima uprkos preprekama ili neuspjesima;
  5. motiv postignuća, težnja za poboljšanjem ili ostvarenjem najviših kvaliteta;
  6. inicijativa, spremnost da se iskoriste ukazane mogućnosti;
  7. optimizam, unutrašnja motivisanost, volja za rad.

Međutim, škola pored pozitivnih postignuća često ostvaruje i negativne ishode obrazovanja. Suzić posebnu pažnju poklanja razmatranju negativnih ishoda kao što su:

- strah od škole i učenja;
- izbjegavanje rada;
- defanzivni pesimizam;
- samohendikepiranje;
- konformizam i kompeticija

(Suzić, N., 2005:627). Navedeni negativni ishodi su jasno i detaljno obrazloženi u knjizi *Pedagogija za XXI vijek*.

Ocenjivanje je potrebno provoditi svakodnevno i u svim aktivnostima tokom cijelog nastavnog procesa i nastavnog rada. Učenike treba osposobljavati za samoocjenjivanje i ocjenjivanje nastavnika.

## **8. Problemi u obrazovnom sistemu u BiH**

Ne možemo u potpunosti definisati glavni problem s kojim se susreće obrazovni sistem u Bosni i Hercegovini, te ču s toga napomenuti najčešće i bitne probleme kojih bismo se trebali što prije oslobađati, a oni su:

- nedovoljno interaktivne nastave, nedovoljna opremljenost škola i fakulteta, nedostatak praktičnog rada, slabo riješeno ili neriješeno pitanje finansiranja zbog čega se veliki broj profesora angažuje na drugim poslovima;
- nedovoljno iznalaženje rješenja kako učenicima omogućiti usvajanje više znanja kako u osnovnoj tako i u srednjoj školi da bi u visokoškolske ustanove došli sa većim obimom znanja;
- nerazvijen sistem samovrednovanja, samoocjenjivanja učenika.

Iz prethodno rečenog proizilazi da učenici kada dodu na visokoškolske ustanove nisu u stanju da prate udžbenike napisane po evropskim standardima, te imaju slabu podlogu kada su u pitanju i strani jezici. Bitno je napomenuti i to da je kompletno obrazovanje, počevši od vrtića preko osnovnog, srednjeg pa čak i visokog obrazovanja, podijeljeno po nacionalnom i političkom ključu.

Poznato je da trenutno, oba sistema, i u Republici Srpskoj i u Federaciji Bosne i Hercegovine, imaju svoje principe i pravila po kojima djeluju i rade. Istaknuti problemi obrazovanja u Bosni i Hercegovini mogu se iskazati u nekoliko postavki:

- veliki problem današnjeg sistema obrazovanja je neuskladenost ponude profesija i struka u odnosu na potrebe tržišta, a čime se stvaraju suficitarni kadrovi;
- nedostatak je i to što se u posljednje vrijeme smanjuje zastupljenost knjige u odnosu na

elektronske medije, nedovoljno se čita;

- loš i sve lošiji odnos porodice i škole (roditelja i nastavnika), što zahtijeva permanentnu edukaciju i roditelja i nastavnog osoblja;
- bez obzira na različite kriterijume pri ocjenjivanju, a da bismo što objektivnije, tačnije i pouzdanoje vrednovali ishode učenja, treba razvijati kriterijume koji će biti zasnovani na sistemskim osnovama.

## **9. Zaključak**

U ovom radu cilj je ispitati vrednovanje ishoda školskog učenja u kontekstu sistemske didaktičke teorije u nastavnoj praksi. Nakon toga cilj je korigovati propuste pojedinih faktora organizacije nastave kako bi se sprečavali negativni, a afirmisali pozitivni ishodi školskog učenja. Imajući u vidu navedeno konstatujem da je potrebno utvrditi kriterijume koji će biti primjereni svim učenicima i svim nivoima ishoda učenja iz različitih oblasti rada učenika. Učenike je bitno upoznati s time koji su to kriterijumi za ishode učenja kako bi se što više ostvario cilj objektivnog vrednovanja. Prilikom formulisanja i pravljenja zadataka za mjerjenje ishoda učenja učenika nužno je imati na umu tačno šta se želi tim pitanjima i zadacima provjeriti, odnosno, ako ishode učenja treba povezivati sa funkcionalnošću učenja, onda Blumove kategorije (reprodukција, razumijevanje, primjena, analiza, sinteza, evaluacija) su kraj tradicionalnog i istinski početak modernog u vrednovanju ishoda školskog učenja. Potrebno je dobro upoznati Nastavni plan i program i svoj rad prilikom planiranja prilagoditi zahtjevima koji iz njega proizilaze, a isto tako i zahtjeve prema učenicima što je očekivani ishod.

**Literatura:**

1. Branković, D. i Ilić, M. (2003). Osnovi pedagogije. Banj Luka: Comesgrafika.
2. Čolaković, E. i Musić, H: (2012). Ocjenjivanje uspjeha učenika. Tuzla: OFF-SET.
3. Ćatić, R. (2003). Osnovi didaktike. Pedagoški fakultet Zenica.
4. Ćatić, R. (2004). Komparativna pedagogija. Zenica.Kasumović, A. I Musić, H. (2010). Prezentacije sadržaja bosanskog jezika u sistemima nastave. Tuzla: OFF-SET.
5. Musić, H. i Muratović, A. (2010). Komunikacija u nastavi. Tuzla: OFF-SET.
6. Poljak, V. (1985). Didaktika. Školska knjiga: Zagreb.
7. Stevanović, M. (1998). Didaktika. Tuzla.
8. Suzić, N. i saradnici. (1999). Interaktivno učenje. Banja Luka.
9. Suzić, N. (2001). Sociologija obrazovanja. S. Sarajevo.
10. Suzić, N. (2005). Pedagogija za XXI vijek. Banja Luka: TT-centar.
11. Vilotijević, M. (2000). Didaktika 1 – predmet didaktike. Beograd: Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Učiteljski fakultet.

**Doc.dr Damir Šarić<sup>1</sup>, Prof.dr.Edina Šarić<sup>2</sup>**

**<sup>1</sup>Zavod zdravstvenog osiguranja Tuzlanskog kantona**

**<sup>2</sup>Edukacijsko-rehabilitacijski fakultet, Univerzitet u Tuzli**

## **ZNAČAJ KREATIVNOSTI U PODUZETNIŠTVU**

### **Sažetak**

*Poduzetništvo kao fenomen ljudskog ponašanja prisutno je na prostorima zemljine kugle 3.500 godina prije nove ere. Čovjekova potreba da se razvija, stvara, bogati i lično dokazuje utkana je u suštini poduzetništva. Poduzetništvo je prije svega sposobnost pokretanja određenih aktivnosti sa namjerom postizanja određenog cilja. Pojam poduzetništva koristi se svakodnevno u različite svrhe, ima opšti privredni ali i društveni značaj.*

*Jedna od važnih karakteristika svakog poduzetnika, koja ga čini drugaćijim od ostalih je kreativnost. Teško je zamisliti uspješnog poduzetnika da ne posjeduje određenu dozu kreativnosti. Dostizanje većeg nivoa poduzetničke aktivnosti, prije svega zavisi od hrabrosti svakog poduzetnika da svoje kreativne ideje iz mašte pretoči u stvarnost.*

*Kreativnost je sposobnost smišljanja novih ideja, odnosno originalni način raznišljjanja o problemima i pojavama koje nas svakodnevno okružuju.*

*Kako globalno tržište u kome se posluje postaje sve složenije, neophodno je posjedovati kreativnost i svakodnevno je ispoljavati u cilju opstanka na sve zahtjevnijem tržištu.*

*U ovom radu ćemo predstaviti kreativnost kao jednu od značajnih karakteristika poduzetnika, uticaj kreativnosti na poduzetnički proces, kao i efekte koji se postižu većim uključivanjem kreativnosti kroz sve faze poduzetničkog procesa..*

*Ključne riječi: poduzetništvo, karakteristike poduzetnika, kreativnost, poduzetnički proces .*

## **THE IMPORTANCE OF CREATIVITY IN ENTREPRENEURSHIP**

Entrepreneurship as a human behavior phenomenon is present in the globe of space since 3,500 years before the New Era. The human need to develop, create, rich and personal proof is pervaded in the essence of entrepreneurship. Entrepreneurship is above all the ability to launch certain activities with the intent of achieving a specific goal. The concept of entrepreneurship is used daily for various purposes, has general economic and social significance. One of the important characteristics of every entrepreneur, which makes him different from other, is creativity. It is difficult to imagine a successful entrepreneur not having a certain amount of creativity. Reaching a greater level of entrepreneurial activity depends above all on the courage of every entrepreneur to bring his

creative ideas out of imagination into reality. Creativity is the ability to design new ideas, or the original way of spreading the problems and phenomena that surround us daily. As the global market becomes more and more complex, it is necessary to have creativity and to show it every day in order to survive on an increasingly demanding market. In this paper, we will present creativity as one of the important characteristics of entrepreneurs, the influence of creativity on the entrepreneurial process, as well as the effects achieved through greater inclusion of creativity through all phases of the entrepreneurial process.

*Key words: entrepreneurship, entrepreneurial characteristics, creativity, entrepreneurial process*

životnog standarda za sve članove zajednice.

Od najranijeg perioda, odnosno od same pojave poduzetništva, ljudi su iskazivali određenu kreativnost na osnovu koje su u datom momentu ostvarivali najveće koristi kako za sebe tako i za sve članove društva, koristeći znanje, iskustvo i oskudne resurse koje su imali na raspolaganju. U svakom od tri perioda privrednog razvoja u savremenoj istoriji, poduzetnici su označeni kao ključni faktori promjena. Zahvaljujući tehnološkim inovacijama koje su pratile razvoj poduzetništva kroz istoriju, ljudima koji su imali karakteristike poduzetnika, mnogo je olakšan put da svoje ideje pretvore u inovacije u obliku proizvoda ili usluga koje će ponuditi tržištu očekujući profit od toga. Pojedinci koji su na osnovu svojih kreativnih osobina stvarali proizvode i usluge, koji su umnogome uticali na način rada i živote ljudi, označeni su kao uspješni poduzetnici, a njihovo djelovanje kao uspješna poduzetnička aktivnost.

Kad govorimo o poduzetništvu, potrebno je naglasiti da je ono nezamislivo bez kreativnosti i inovativnosti. U odnosu na druge ljude, kreativni poduzetnici na običnu stvar gledaju na nov i drugačiji način. Stoga možemo reći da je kreativnost podloga za inovativnost a inovacije su rezultat kreativnosti. Kao rezultat kreativnih ideja od strane poduzetnika kroz istoriju javljao se veliki broj inovacija u obliku novih proizvoda i usluga, koji su predstavljali najmoćnije oružje u rukama poduzetnika u borbi za kreiranje i stvaranje boljeg društva u svim segmentima života. U novije vrijeme svjedoci smo da privrede vodećih zemalja svijeta najveći iznos bruto novostvorene vrijednosti ostvaruju iz sektora usluga, prvenstveno u sferi obrade, prenosa i čuvanja informacija. Drugim riječima, kreiranje novih proizvoda u sferi interneta i elektronskog poduzetništva, predstavlja glavne komparativne prednosti onih zemalja koje su na vrijeme prepoznale

## Uvod

Poduzetništvo je popularnije danas nego ikada ranije. Prisutno je na prostorima zemljine kugle praktično sa prvim uređenim ljudskim kolonijama pa sve do danas. Poduzetništvo je proces kojim korištenjem određenog vremena i truda stvaramo nešto što ima veću vrijednost, a pri tome se susrećemo za različitim ekonomskim, socijalnim i psihološkim rizicima. Nagrada za uloženi trud i sredstva može biti u novčanom obliku, ali i ličnoj satisfakciji i nezavisnosti. To je mukotrpni, graditeljski dugotrajan i kontinuirano ponavljači proces, sa svrhom postizanja dugotrajno postavljenih ciljeva. Kao rezultat tih planiranih aktivnosti javlja se rast općeg društvenog i ekonomskog blagostanja. Poduzetništvo je ugrađeno u živote, u ponašanje ljudi i odslikava prije svega spremnost i hrabrost poduzetnika za pokretanje kulturnog i ekonomskog razvoja, ali isto tako i života pojedinaca u svim segmentima.

Poduzetnici su za razliku od drugih ljudi, spremni za pokretanje poslovnih aktivnosti, oni su osobe koje vjeruju u kontrolu vlastite sudbine i shodno tome pozitivno su orijentisani ka promjenama. Imajući u vidu činjenicu da se poduzetništvo najčešće vezuje za pojedinca, individua i male biznise, možemo reći da su poduzetnici kreatori poslovnih ideja i stvaraoci poslovnih šansi. Poduzetništvo, odnosno poduzetnici kao nosioci privrednog i ekonomskog razvoja društva u cjelini, stalno tragaju za novim poslovnim prilikama i jednostavno imaju stalnu potrebu za promjena. U zavisnosti od nivoa funkcionalnih karakteristika koje posjeduju svaki poduzetnik pojedinačno, u toj mjeri su oni sposobni da kreiraju poslovno okruženje na način koji će donijeti rast

značaj ulaganja u razvoj djelatnosti baziranih na pružanju informatičkih usluga. Sigurno da je Bosna i Hercegovina jedna od zemalja koja u budućnosti treba ulagati u razvoj informatičkog sektora, iz razloga što posjeduje kvalitetne ljudske resurse, koji su konkurentni na svjetskom tržištu. Značajnijim ulaganjem i podrškom države u tom smjeru, umnogome bi se unaprijedio privredni ambijent, kao i položaj naše zemlje na svjetskoj privrednoj mapi.

## Definisanje kreativnosti

U pogledu definisanja kreativnosti postoje oprečni stavovi koji su često suprostavljeni. Međutim veliki broj teoretičara se slaže u tome da kreativni pristup podrazumijeva niz komponenti od kojih su najznačajnije:

- prepoznatljivost
- originalnost
- maštovitost
- produktivnost

Prepoznatljivost podrazumijeva kreativni pristup čiji će rezultati, bilo da se radi o proizvodima ili uslugama biti identifikovani sa samim autorom tj. kreatorom poslovnih aktivnosti.

Originalnost označava sposobnost da se od ideje kroz kreativni pristup dođe do novih proizvoda i usluga koji su novi i originalni.

Maštovitost podrazumijeva sposobnosti kreiranja različitih ideja u mislima, koje će u zavisnosti od poslovног ambijenta u kome nastaju, biti valorizovane kroz nove proizvode ili usluge na tržištu.

Produktivnost označava sposobnost da se iz mnoštva ideja koje nastaju kao plod mašte isfiltriraju one koje će u budućnosti prerasti u poslovnu aktivnost i polučiti odgovarajuće finansijske efekte, kao plod djelovanja na tržištu.

Dakle ne postoji jedinstven stav u pogledu definisanja kreativnosti, te se u

teoriji i praksi pojavljuje veliki broj definicija.

Kreativnost možemo definisati kao sposobnost dolaska do novih ideja, mogućnost da se na nov i drugačiji način posmatra na problem i mogućnost.

Kreativnost je sposobnost stvaranja novih, originalnih sadržaja, bilo da se radi o idejama, tehnikama, konceptima, proizvodima, a koje će okolina uvažavati i konzumirati kao vrijedne i relevantne za društvo.

Kreativnost je skup ljudskih osobina i sposobnosti koje u jednom sinergijskom djelovanju omogućavaju pojedincu da uočava, otkriva, predviđa, doživljava, prihvata i kombinira stvari i pojave na jedan drugačiji, nov, svjež, neobičajen i originalan način.

Kreativnost je sposobnost da se stvori nešto novo (Storr, 1972).

Kreativnost je sposobnost razmišljanja o nečemu što nikada prije nije postojalo (Hatth, 1993, Kosslyn 1983).

Tokom 90-tih godina prošlog stoljeća Couger i sur.(1993), proveli su detaljno istraživanje sa ciljem razumijevanja mesta koje kreativnost zauzima u poduzetništvu. Shodno tome postavili su dva istraživačka pristupa za raspravu o kreativnosti:

1. pristup usmjeren na porijeklo,
2. procesno usmjeren pristup.

Pristup usmjeren na porijeklo, proizilazi iz sukoba unutar pojedinca, gdje kreativni pristup uključuje interakciju primitivnih i zrelijih načina razmišljanja. Procesno usmjereni pristup, otkriva da je kreativnost pojednica zapravo funkcija koja pokazuje stepen sposobnosti, u izboru odgovarajućeg odgovora na prisutni problem. Ova studija, kao i njegovi nasljednici( Seidel, Muller-Wienbergen i Becker 2010, Tiwan i Ephraim 2005), istaknula je važnost kreativnosti, kao i nedostatak empirijskih dokaza u kvalitetnim studijama povezanim sa konceptom kreativnosti.

O kreativnosti se može govoriti u užem i širem smislu. U užem smislu ona predstavlja povlasticu manjeg broja pojedinaca sposobnih za stvaranje izvorno novog i originalnog. Širi kontekst kreativnosti predstavlja kognitivni element ličnosti i kao takva kreativnost se normalno distribuira u ljudskoj populaciji. Kreativnost u vidu mišljenja i konkretnih akcija može se očekivati u većoj ili manjoj mjeri od gotovo svakog čovjeka.

Abraham Maslow kreativnost smatra najvišom čovjekovom potrebom, uređenom svakom čovjeku, iako se relativno mali broj ljudi smatra "rođenim" kreativcima. Kreativnost postoji na nekoliko razina-individualnoj, vršnjacima i društvu (Grover, 1995).

Uzimajući u obzir raznolikost u smislu definisanja kreativnosti, možemo zaključiti da pojedinci, organizacije i društvo u cjelini poklanjaju veliku važnost konceptu kreativnosti, te se o njemu poslednjih desetljeća raspravlja u raznim društvenim znanostima.

### **Kreativnost kao karakteristika poduzetništva**

Kreativne osobe problem vide na nov i drugačiji način. One su sposobne da stvore nov, drugačiji proizvod ili uslugu koji u momentu pojavljivanja na tržištu nisu proistekli iz iste ili slične poslovne ideje.

Bezkreativnost i inovativnost nemanjaju poduzeće tništva.

Kreativnost je podloga za inovativnost i novac, i ujare rezultat kreacije.

Poduzetnici osmišljavaju inovaciju u obliku novih proizvoda ili usluga, nude ih tržištu i cekajući profit.

Okreativnosti u poduzetništvu može mogovoriti samo onda kad je proizvod nov i inovativan, kreativnih snaga prerašte u inovaciju koja se kasnije komercijalizira na tržištu.

Poduzetnička kreativnost podrazumjeva prije svega sposobnost, znanje i motivaciju koja je motivacija poduzetnika na poduzetnikana

način razmišljanja koji je i uobičajeni hokvir, tenaprepoznavanje novih tehnologija koje uistinu mijenja u pravilu postojećeg bavljenja biznisom.

Kreativnost je proces usmjeren na rješenje. To je proces kreiranja i stvaranja korisne ideje i uključuje više načina za poboljšanje procesa ili postojećeg proizvoda. Koraci u kreativnom procesu uključuju prepoznavanje prilika koje identificiraju povoljne okolnosti za stvaranje potreba za novim proizvodom, uslugom ili poslovnom idejom. Kreativnost je jedna od najmoćnijih čovjekovih sposobnosti, psihološki proces koji pomaže da poduzetnik prepozna nove, izvorne mogućnosti kombiniranja heterogenih, više ili manje povezanih elemenata, koji se sastoje od znanja koje se akumulira kroz studij ili iskustvo.

Većina ekonomista tvrdi da proces kreacije prolazi kroz četiri faze:

- priprema
- inkubacija
- osvjetljenje
- realizacija

Priprema je faza u kojoj kreator prima i pamti različite informacije, nakon čega se distancira od problema koji ga zaokuplja.

Inkubacija je faza gdje se kombinira djelotvornost, te na taj način omogućava sakupljanje novih informacija, koje postaju dodatna referentna prednost.

Osvjetljenje je faza u kojoj se postiže kombinacija udaljenih elemenata, koji su uglavnom trenutačni, kao i projekcija kombinacije u svejsnom polju.

Realizacija je faza u kojoj se kreator vraća u stvarnost, znajući da kreativnost zahtijeva izvorne sposobnosti.

Uspješni poduzetnici kreativnost koriste kao sredstvo, pokretačku snagu i predstavlja im vitalni izvor za konkurenčku prednost u odnosu na druge poduzetnike. Zahvaljujući dugogodišnjem

radnom iskustvu, stečenom znanju i brojnim situacijama sa kojim se susreću u praksi, poduzetnici u svojstvu menadžera i vlasnika vlastitih preduzeća uspijevaju u kratkom roku prepoznati, koji od zaposlenika posjeduju određene kreativne vještine. Sposobnost prepoznavanja kreativnih osobina kod svojih uposlenika, pomaže poduzetnicima da na nov i drugačiji način kreiraju organizacionu strukturu svog preduzeća. Svrha je, kreativnim zaposlenicima dati potpunu slobodu, zatim materijalnu, tehničku i svaku drugu potporu, zauzvrat očekujući nove ideje u osmišljavanju i kreiranju proizvoda i usluga, koje će preduzeće učiniti konkurentnjim na velikom i zahtjevnom tržištu. Međutim velikih broj zaposlenih koji posjeduju kreativne vještine, nemaju takve poslodavce od kojih u kontinuitetu dobijaju ohrabrenje, podršku i poticanje u smislu slobodnog izrašavanja i prezentovanja kreativnih ideja.

Drugim riječima da bi u organizacijskoj strukturi odnosno preduzeća postojala kreativnost, neophodno je da budu ispoštovane tri ključne dimenzije:

- autonomija,
- nesukladnost,
- neodređenost

Autonomija podrazumijeva da pojedinci unutar organizacije trebaju zauzimati široko definirane radne uloge koje im dopuštaju da eksperimentišu i donose neovisne prosudbe o tome kako izvršavaju svoje zadatke i ispunjavaju organizacijske ciljeve (Davis i Scase, 2000).

Nesukladnost znači određenu kulturu unutar organizacije. To potiče zaposlenike da svoje zadatke i poslove provode na često različite i neobične načine.

Neodređenost podrazumijeva postojanje određene samostalnosti i autonomije u kojoj zaposlenici uživaju dok provode zadatke i poslove sa ciljem ispunjenja organizacijskih ciljeva organizacije.

Poznavajući skupove zanost kreativnost, sarazvojem tehnologije, uspješni poduzetnici dugoročno planiraju izdavanje jednog poslovnog obiti uređenje, odnosno modernizacija procesa proizvodnje, nastojeći učiniti takva cinjanje u pratitiku konkurenčiju usmisljeni. Ekoštanjem proizvodnje daju sluge koju nude kupci manatržištu.

## **Uloga kreativnih poduzetnika u razvoju društva**

Poduzetništvo je motor, odnosno pokretač kasnog razvoja društva, učinak na povećanje općeg koka ekonomskog tako da društveno blago stanja sve keže u zemlji. Glavnu ulogu u tim pozitivnim promjenama ima poduzetnik, a ono nosi socijalnu i poduzetničku aktuelnost. Poduzetnik je inicijator, drugi su ljudi, oni nastavari, prilike i događaji u okruženju ledaju drugačije i jinačini čestovjeruju u nešto što drugi ne vide. Zarazliku oddružili judi, jer su u ukreiranju evla stite subbine i orjentirani su na pozitivne promjenama. Utok u vakodnevni aktivnosti i upotpunost isu posvećeni svojim idejama i iznalaženjem, mogućnost iznajmljivanja i ostvarivanja. U odnosu na drugi jude, posjeduju hrabrost i samouver, jer su oni koji ih nese putavada s vježbom kreativne ideje, ukratko kom vremenskom komperijom, periodu pretvorene poslovne poduhvatne.

Većina poduzetnika započinje sa poslovnim aktivnostima da bi ostvarili svoje ciljeve, a ne zbog finansijske potrebe. Sama činjenica da rade za ostvarivanje svojih, a ne tuđih ciljeva ih čini sretnjim, te stoga smatraju da ako su oni sretni, mogu i društvo učiniti sretnjim i zadovoljnijim. Investirajući svoje vrijeme, novac i trud spremni su na isti način prihvati kako poslovne uspjehe, tako i neuspjehe. Posjeduju optimalan odnos funkcionalnih karakteristika poduzetništva i njihova primjena u praksi čini ih uspešnijim od drugim. Odgovorni su, kako prema samom sebi, tako i prema porodicu, zaposlenicima,

kupcima i dobavljačima. Vođeni su disciplinom, stalnom afirmacijom, voljom za učenjem i sticanjem novim znanju.

Kreativnost je posmatrana kao izgradnja ideja ili proizvoda koji su novi i potencijalno korisni (Amabile, 1988), iako u poduzetničkom smislu treba postojati daljnja veza kreativnosti i profitabilnosti u monetarnom i društvenom smislu. Te ideje mogu biti interne ili izvana, iako će većina poduzetnika težiti identifikaciji potencijalnih rješenja koja dolaze iznutra. Pojam "kreativni potencijal" koristi Morris (2003), da ilustrira kombinirani učinak i stepen učestalosti kreativnog ponašanja na individualne, organizacijske i društvene razine. Pojedinačna kreativnost unutar organizacije prodonosi ukupnoj konkurentskoj prednosti, dok organizacijska kreativnost povećava te prednosti.

Razvoj novih informacionih tehnologija doveo je do pozitivnih promjena u privredi. Povećanje globalnog tržišta kao rezultat tehnoloških učinaka, vodi u smjeru većih poslovnih mogućnosti, ali u istom momentu tržište postaje zasićenije sa pojačanom konkurencijom. U takvim uslovima poslovanja, kreativnost se nameće kao komparativna prednost za poduzetnika. Ona može pružiti osnovu za kreiranje inovativnih proizvoda i usluga, koji će omogućiti rast poslovanja, kao i pozitivan uticaj na društvo općenito (Bilton, 2007). Zahvaljujući individualnoj kreativnosti, vještini i talentu, iz čega se rađaju potpuno novi proizvodi ili usluge za kojima postoji potreba na tržištu, poduzetnici, odnosno njihov biznis postaje prepoznatljiv kako na lokalnom tako i na širem međunarodnom tržištu.

Kreativne proizvodne industrije poznate i kao kulturne industrije, imaju potencijal za bogatstvo i stvaranje novih radnih mesta što je jedna od glavnih vizija kreativnih poduzetnika. Oni su sposobni svojim liderskim osobinama potaknuti kreativni duh kod svojih zaposlenika, što u najvećem broju slučajeva rezultira novim poslovnim idejama koje se vrlo brzo transformišu u nove proizvode ili usluge.

Ogromna konkurenca, veliki broj istih ili sličnih proizvoda na tržištu, analiza kupaca, sve su to faktori koji neprekidno tjeraju poduzetnike u traženju novih ideja, znajući da samo na takav način mogu opstati na tržištu. Stoga se u okviru kreativnih industrija posebna pažnja poklanja sektoru istraživanja i razvoja. Poduzetnici kao menažeri, na osnovu stečenog znanja i iskustva lako uspijevaju prepoznati dobre strane zaposlenika, njihov entuzijazam, intelektualni kapacitet i učinkovitost, te takve zaposlenike regretuju odnosno selektiraju u sektor istraživanja i razvoja. S druge strane zaposlenici, dobivajući maksimalnu slobodu u izražavanju svojih misli i mišljenja, daju ogroman doprinos kada je u pitanju pretvaranje poslovnih ideja u konkretne proizvode i usluge, nudeći na taj način kupcima nešto novo, nešto što se prvi put pojavljuje na tržištu.

Dakle samo poduzetnici, koji posjeduju optimalan odnos teorijskog i praktičnog znanja o poduzetništvu, mogu prepoznati kreativni potencijal koji posjeduje svaki pojedinac. Shodno uočenom potencijalu, pojedinci se raspoređuju na odgovarajuća radna mjesta na kojima u potpunosti dolaze do izražaja njihove kreativne sposobnosti. Nagrada za preuzeti rizik, poduzetniku se vraća u obliku povećanog obima poslovne aktivnosti koja se javlja kao rezultat izbacivanja novih proizvoda ili usluga na tržište. Samo na takav način gledajući dugoročno poduzetnička aktivnost može biti konkurentna na pre zahtjevnom tržištu. Povećanjem obima poslovne aktivnosti otvara se mogućnost otvaranja novih radnih mesta, što je svakako jedan od interesa kako samog poduzetnika, tako lokalne i šire društvene zajednice.

## Mjerenje kreativnosti u razvoju novih tehnologija

Prateći razvoj tehnologije tehnološke procese koji se svakodnevno odvijaju, može se reći da je kreativnost u skopu povezana sa napredkom tehnologiji.

Važanciljtehnološkogobrazovanjaupravoije sterazvojkreativnihsposobnostikodpojedina caidruštvaucelini.

Tehnologijajeposvojojprirodipraktičnaisvrh ovita.

Tehnologijanapredujepronalaženjemboljegnačinarješavanjapraktičnihpotrebai željadruštva.

Međutimdabiliuspješniurazvojkreativnih sposobnostineophodnojeuspostavitiadekvat nopolovnookruženjekojemožeodgovoritiza htjevnimciljevimaistraživanjairazvojakreativnihsposobnosti.

Uspostavljanjetakvogokruženjapodrazumije vaprijesvegavisokstepenrazvijenostimedulj udskihodnosa, nepostojanjeograničenja, sputavanjaodstraneposlodavca, zaposlenihušmisluizražavanjasvojihstavova imišljenja, kvalitetniuslovirada, adekvatnatehnološkaopremljenostradnihmje sta, nanačindajesvakomzaposlenikudostupnaopr emakoja čemuomogućitidananjakvalitetnijinačinreali zujesvojeidejekroznoveproizvodeiuslugeza kojimapostojipotrebanatržištu.

Unekimranijimstudijamaopovezano stitehnologijeipoduzetništva, preovladavaojestavdajetehnologijaegzogena irelativnoautonomnasilakojasvakakomožeut icatinaorganizacionustrukturupreduzeća. Budućidajetehnologijastabilna, onaznačajnoipredvidljivoutičenaorganizaci onustrukturuiljudskupraksu, kao štosustrukturaupravljanja, radnerutineisl. ( BrynjolfssonHitt, 1995). Mnogisuistraživačipratilivostraživanjekak obipronašliodnoseizmeđutehnologijeiorganizacionestrukturepreduzećananačindatehnol oškekarakteristikeivrstemogupredvidjetiodg ovarajućeorganizacijiskeelemente(MarkusiRobey, 1988).

Razvojnovihtechnologijamožebitiisk orištenuistraživanjimakaomoćaniprecizanal at, aliikroznovametodoškarješenjazasnovana namogućnostimakojasenude. Jednoodpoljaukojemseovakvarješenjamogu primjenitijestudijkreativnosti (Page&Thomas, 2011). Rezultatidugogodišnjeprekseistaživanjakre

ativnostiukratkoipojednostavljenomogusesu miratikrozzbiruvećojilimanjojmjerisuprosta vjenihteoriskihobjašnjenja, kojimajoš uvijeknedostajeempiriskavalidacijaiiznjihiz niklihpraksikojimasepokušavauticatinakreativnostiljudi.

Niefektinovihpraksinisudokrajaempiriskipo tvrđenitakodaglavnapitanjaoprirodikreativnogprocesaidaljeostauvorenja (Majer,2005; Ristić,2010; Sternberg&Lubert,2005). Najvećiempirijskiprobojmožesepripisatimje renjimakreativnihpotencijalapojedinca.

Sdrugestraneistraživanjasamogprocesaiproizvodakreativnogradaidaljeseuvećojmjerioslanjanaekspertskeprocjeneisamoprocjene, odkojihsemožeocekvativpotrebannivoobjekt ivnosti (Ristić, 2010). Glavniproblemiovakveistraživačkeprakseje sunedovoljnaekonomičnostipouzdanostprikupljanjapodataka,

teekonomičnostiobjektivnostobradepodataka.

Sdrugestrane, glavneodlikerazvojanovihtehnologijajesuek onomičnost, masovnostipreciznost, kojasemožeuočitiuskorosvimpodručjimaiko jimasunašeprimjenu.

Zatojelakouočitipotencijalzaunapređenjeistr aživačkeprakse, kakokrozpjefitinjenjeiproširenjeobimaistraživanjatakoikrozpodizanjenivoavalidnostiipreciznostimjerenjakreativnosti.

Neophodnojepredložitinovvalidanekperimentalnipristupuistraživanjukreativnosti, uzprepoznavanjepotencijalanovihtehnologijainjihovuprimjenu, u funkcijirazvojaistraživačkeprakseisticanja novihuvidaoprirodikreativnosti. Empirijska istraživanja kreativnosti mogu se podijeliti u više grupe:

- kvalitativni pristup,
- psihometrijski pristup,
- eksperimentalni pristup,
- povijesnometrijski pristup,
- kompjutersko-simulacijski pristup

Kvalitatavnom pristupu istraživanja se zamjera neekonomičnost, jer proces promatranja traje dugo, pogotovo ako se radi u većen uzorku kreativnih pojedinaca. Samo prisusutvo istraživača, njegovo postavljanje pitanja tokom kreativnog

procesa i rada ili zahtjev da kreativni pojedinac naglas izvještava o svom misaonom toku, remete, prekidaju ili distorziraju kreativni proces pa se takva istraživanja moraju uzeti s izvjesnom dozom rezerve, kao i same interpretacije (Mandić i Ristić, 2013).

Psihometrijski pristup se oslanja na mjerjenje individualnih razlika testovima kreativnosti, kao i na analizu povezanosti sa drugim sposobnostima pojedinaca (Guilford, 1967; Torrance, 1974). Ova vrsta prikupljanja podataka je mnogo ekonomičnija i validnija od prve grupe istraživanja (Mayer, 2005). Dok se ispitanici mogu usporediti na osnovu njihovih kreativnih potencijala, o prirodi procesa može se zaključivati samo posredno (Mandić i Ristić, 2013).

Treća grupa istraživanja se sastoji od eksperimenata u kojima sistematski variraju uslovi pod kojima se od ispitanika traži da pruže kreativan odgovor. Što se tiče ekonomičnosti i validnosti ova grupa istraživanja se nalazi negdje između prve dvije. Glavna zamjerka ovoj grupi istraživanja tiče se obrade prikupljenih podataka.

Cetvrta grupa istraživanja kreativnosti odnosi se na analiziranje, povezivanje, statističku obradu i zaključivanje o pojavama na osnovu raznorodnih podataka prikupljenih iz povijesnih izvora (Simonton, 2005). Problem s ovim pristupom je što se zaključci odnose na odložene efekte pojava, a ne na aktualne i zahtijevaju dalju validaciju u aktualnom trenutku (Mandić i Ristić, 2013). Razvojem novih tehnologija ovaj metodološki pristup dobiva na zamahu kroz tehnike ekstrakcije i analize podataka s interneta, kao beskonačne velike baze o aktualnom ljudskom ponašanju. Međutim, potencijali ove vrste istraživanja danas se najčešće koriste u komercijalne svrhe.

Kompjutersko-simulacijski pristup ogleda se u pokušaju modeliranja i simulacije ljudskog mišljenja kroz konstrukciju različitih kompjuterskih programa koji oponašaju ljudsku

kreativnost. Cilj ovakvih istraživanja je promatranje reakcija modela u sistematski kontroliranim i variranim uslovima, ili validacija teorijskih predviđanja (Boden, 2005).

Kao glavni nedostaci dosadašnje istraživačke prakse u studijama kreativnosti uočavaju se problemi koji su vezani za ekonomičnost, kao i za pouzdanost prikupljanja podataka, te objektivnost same obrade podataka. Zahvaljujući potencijalima dostupnih informacijskih tehnologija, svaki od navedenih problema bi se mogao prevazići novim eksperimentalnim postupcima.

Sredinom dvadesetog vijeka, u pokušaju mjerjenja sposobnosti koje leže u osnovi kreativnosti, Joy Paul Guilford ponudio je model divergentne produkcije u kojem posebno mjesto zauzimaju sposobnosti nazvane fluentnost, fleksibilnost, originalnost i elaboracija (Guilford, 1950;1967). Od tada se razvilo više različitih tumačenja koja teže objasniti princip kreativnog mišljenja. Sarnoff Mednick definirao je kreativno mišljenje kao "sklapanje asocijativnih elemenata u nove kombinacije koje mogu odgovarati specifičnim zahtjevima, ili na neki drugi način biti korisne" (Mednick, 1962). Što su udaljeniji asocijativni elementi u novim kombinacijama, proces je kreativniji.

Ubrzani razvoj novih tehnologija otkriva veliki potencijal za korištenje u empirijskim istraživanjima. Demokratizacija tehnologije, koja zahvaljujući ubrzanim razvoju i masovnoj proizvodnji postaje dostupna sve većem broju ljudi (Friedmann, 1999), većini istraživača je omogućila dostupnost softversko-hardverskih rješenja koja se mogu koristiti radi povećanja brzine i preciznosti mjerjenja kreativnosti. Takođe, vrlo je važno uočiti potencijal društvenih mreža kao platformi za brzo i ekonomično prikupljanje podataka na velikim uzorcima. Kao kočnicu tehnološkom unapređenju znanstvenih eksperimenata, možemo navesti to da su napredne tehnike uzorkovanja putem društvenim mrežama slabo dostupne, odnosno razvijaju se prvenstveno

u komercijalne svrhe i njihova demokratizacija se ne isplati kompanijama koje na njih polažu pravo. Na neki način ohrabrujuće je, što je potencijal za razmjenu nekomercijalnih aplikativnih softvera putem društvenih mreža sada daleko veći i što se i sami softveri daleko brže razvijaju, te omogućavaju jedan ekonomičniji i objektivniji pristup u mjerenu kreativnosti na bazi dostupnih informacionih tehnologija.

Za potrebe metodološki validnog postupka procjene kreativnosti, može se konstruisati koeficijent kreativnosti koji se satoji od lako i objektivno mjerljivih aspekata dobivenih odgovora u funkciji numeričkog izražavanja stupnja njihove kreativnosti. Koeficijent kreativnosti se izračunava kao koeficijent dobivenih i mogućih različitih odgovora na nivou varijable i u skladu sa Guilfordovim određenjem fluentnosti i fleksibilnosti.

#### K=N/n

Gdje je **K**-koeficijent kreativne varijabe, **N**-broj dobivenih različitih odgovora, **n**-broj ispitanika.

Korištenjem ovako konstruisanog koeficijenta kreativnosti značajno se podiže objektivnost i ekonomičnost istraživanja kreativnog procesa.

Sve ove novine omogućene su prije svega razvojem novih tehnologija. Kao osnovne odlike ovog razvoja prepoznate su masovnost, ekonomičnost i preciznost, dok je upravo nedovoljna izraženost tih istih osobina prepoznata kao glavni nedostatak dosadašnjih studija kreativnosti. Ovakav način metodološkog istraživanja mogao bi biti osnova za empirijsku usporedbu predviđanja različitih teorijskih paradigmi, u potrazi za odgovorima na pitanja o prirodi kreativnosti i kreativnog mišljenja, njegovih veza sa ostalim mentalnim funkcijama, uticaju uslova sredine na razvoj i ispoljavanje kreativnosti, razloge njenog rasta i razvoja ili opadanja. Takođe na ovaj način se može pristupiti i pitanjima grupne i individualne kreativnosti i njihovog međusobnog odnosa.

Prisutan je kontinuiran pokušaj da se istraže novi načini za korištenje novih informacionih tehnologija kroz demonstraciju pozitivnog načina njihovog sagledavanja, odnosno njihovu reintegraciju u cilju dobrobiti zajednice. Sve dok naši odgovori po pitanju upotrebe novih tehnologija ostaju algoritamski, o ocjeni kreativnosti vrijedi diskutovati, kao i detaljnije ispitivati potencijale koje tek treba iskorisiti. Predloženi pristup mogao bi omogućiti ekonomičniju, pouzdaniju i objektivniju empirijsku provjeru teorijskih postavki u pokušaju da se odgovori na otvorena pitanja o prirodi kreativnosti. Ako se zalažemo za veću kreativnost u poduzetništvu i društvu u cjelini koristići dostupne informacione tehnologije, moramo prije svega dati odgovor, odnosno razumjeti za što se to tačno zalažemo. Potrebno je objasniti šta je to kreativnost u poduzetništvu, kako ona nastaje, može li se mijenjati, može li se na nju uticati, može li se izazvati ili isprovocirati. Odgovori na ova pitanja i dalje su otvoreni, zato pristup koji se predlaže ima za cilj da podrži osvajanje kreativnih sloboda kako u poduzetništvu tako i u svijetu u cjelini kroz sticanje jasnijih uvida u proces kreativnog razmišljanja.

#### Zaključak

Od najranijeg perioda, odnosno od same pojave poduzetništva, ljudi su iskazivali određenu kreativnost na osnovu koje su u datom momentu ostvarivali najveće koristi kako za sebe tako i za sve članove društva, koristeći znanje, iskustvo i oskudne resurse koje su imali na raspolaganju. U svakom od tri perioda privrednog razvoja u savremenoj istoriji, poduzetnici su označeni kao ključni faktori promjena. Zahvaljujući tehnološkim inovacijama koje su pratile razvoj poduzetništva kroz istoriju, ljudima koji su imali karakteristike poduzetnika, mnogo je olakšan put da svoje ideje pretvore u inovacije u obliku proizvoda ili usluga koje će ponuditi tržištu očekujući profit od toga.

Pojedinci koji su na osnovu svojih kreativnih osobina stvarali proizvode i usluge, koji su umnogome uticali na način rada i živote ljudi, označeni su kao uspješni poduzetnici, a njihovo djelovanje kao uspješna poduzetnička aktivnost.

Poduzetništvojemotor, odnosnoprakretakasnagarazvojadruštvači  
čenapovećanjeopćegkakoekonomskogtakoi  
društvenogblagostanjasvakezemlje.  
Glavnuloguutimpozitivnimpromjenamaim  
ajupoduzetnicikaonosocipoduzetničkihakti  
vnosti. Poduzetnicinisukaodrugiljudi,  
oninastvari,  
prilikeidogađajeuokruženjugledajunadragač  
ijinačini čestovjerujunešto štodruginevide.  
Zarazlikuoddrugihljudivjerujukreiranjevla  
stitesudbineiorjentiranisukapozitivnimpro  
jenama.  
Utokusvakodnevnihaktivnostiupotpunostisu  
posvećenisvojimidejamaiiznalaženjemmog  
učnostizanjihovoostvarivanje.  
Uodnosunadrugeljude,  
posjedujuhrabrostisamouvjerenostkojaihnes  
putavadasvojekreativneidejeukratkomvrem  
enskomperioduprevoreuposlovnepoduhvat  
e.

Kad govorimo o poduzetništvu, potrebno je naglasiti da je ono nezamislivo bez kreativnosti i inovativnosti. U odnosu na druge ljudе, kreativni poduzetnici na običnu stvar gledaju na nov i drugačiji način. Stoga možemo reći da je kreativnost podloga za inovativnost a inovacije su rezultat kreativnosti. Kao rezultat kreativnih ideja od strane poduzetnika kroz istoriju javlja se veliki broj inovacija u obliku novih proizvoda i usluga, koji su predstavljali najmoćnije oružje u rukama poduzetnika u borbi za kreiranje i stvaranje boljeg društva u svim segmentima života. U novije vrijeme svjedoci smo da privrede vodećih zemalja svijeta najveći iznos bruto novostvorene vrijednosti ostvaruju iz sektora usluga, prvenstveno u sferi obrade,

prenosa i čuvanja informacija. Drugim riječima, kreiranje novih proizvoda u sferi interneta i elektronskog poduzetništva, predstavlja glavne komparativne prednosti onih zemalja koje su na vrijeme prepoznale značaj ulaganja u razvoj djelatnosti baziranih na pružanju informatičkih usluga. Sigurno da je Bosna i Hercegovina jedna od zemalja koja u budućnosti treba ulagati u razvoj informatičkog sektora, iz razloga što posjeduje kvalitetne ljudske resurse, koji su konkurentni na svjetskom tržištu. Značajnijim ulaganjem i podrškom države u tom smjeru, umnogome bi se unaprijedio privredni ambijent, kao i položaj naše zemlje na svjetskoj privrednoj mapi.

Pratećirazvojtehnologijeitehnološke procesekojisesvakodnevnoovdijaju, možemorećidajekreativnostuskopovezanasa napretkomutehnologiji.  
Važanciljtehnološkogobrazovanjaupravoije sterazvojkreativnihsposobnostikodpojedina cайдруštvaucjelinii.  
Tehnologijajeposvojojprirodipraktičnaisvrh ovita.  
Tehnologijanapredujepronalaženjemboljegn ačinarješavanjapraktičnihpotrebai željadruštva.  
Međutimdabibiliuspješniurazvojukreativnih sposobnostineophodnojeuspostavitiadekvat nopolovnookruženjekojemožeodgovoritiza htjevimciljevimaistraživanjairazvojakreati vnihsposobnosti.

Akosezalažemozavećukreativnostup oduzetništvidruštviuucjelinikoristićidostup neinformacionetehnologije,  
moramoprijesvegadatiodgovor,  
odnosnorazumjetiza štosetotačnozalažemo.  
Potrebnojeobjasnit  
štajetokreativnostupoduzetništvu,  
kakoonanastaje, moželisemijenjati,  
moželisenanjuuticati, moželiseizazvatiiliisprovocirati. Odgovori na ova pitanja i dalje su otvoreni.

## **Literatura:**

- Amabile, T.M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. In Staw, B.M., Cummings L.L.(Ed.), Research in organitaional behavior (Vol.10, pp. 123-167).Greenwich, CT:JAI Press.
- Bilton, C. (2007). Management and Creativity, From Creative Industries to Creative Management, Blackwell Publishing, Oxford: UK.
- Boden,M.(2005). Computer Models of Creativity.In R.J.Sternberg(Ed.), Handbook of creativity.New York:Cambridge University Press.
- Brynjolfsson, E.,Hitt,L.(1995). Information Technology As A Factor Of Production:The Role Of Differences Among Firms. Economies of Innovation and Nevv Technology no.3 (3-4):183-200.
- Couger, J., Higgins, D.,Mcintyre,S. C.(1993). (Un)StructuredCreativityin InformationSystems Organizations,MIS Quarterly (17:4),1993, pp. 375-397.
- Davis, H., Scase, R., (2000). Managing creativity:the dynamics ofwork and organization:Open University Press.
- Grover,V.,Jeoun, S. R., Kettinger,W.J.,Teng, J. T.C. (1995). HeImplementationof BusinessProcess Reengineering,Journal of Management Information Systems (12:1).
- Hath, E.(1993). The creative loop:How the brain makes a mi nd.Phila Pep ers, Addison Wesley.
- Guilford, J.P.(1950). Creativity. American psychologist
- Guilford, J.P.(1967). The nature of human intelligence. New York:McGraw-Hill.
- Friedmann, T.(1999).The Lexus and the Olive Tree:Understanding Globalization. New York:Random House.
- Koestler, A.(1964).The act of creation. New York:Macmillan.
- Kosslyn, S.M.(1983). Ghosts in the Mind's Machine:Creating and Using Images in the Brain: Norton.
- Mandić, T.,Ristić, I.(2013). Psilogologija kreativnosti. Beograd:Institut za pozorište, film, radio i televiziju. Fakultet dramskih umjetnosti Univerzitet umjetnosti u Beogradu.
- Majer, R.E.(2005). Fifty years of Creativity rsearch. In R.J.Sternberg(Ed.). Handbook of Creativity.Cambridge, UK:Cambridge University Press.
- Markus,M. L., Robey, D. (1988). Information Technology and Organizational Change: Causal Structure in Theory and Research,Management Science (34:5), May 1988, pp. 583-598
- Mednick, S.(1962). The associative basis of the creative process. Psychological Rewiew.
- Milošević, M. & Ristić, I.(2016). Jesmo li kreativniji kada posmatramo neprijatne slike. Međunarodna naučna konferencija 22. Empirijska istraživanja u psigologiji. Srbija:Beograd.
- Page, R.,Thomas, B.(2011). New Narratives, stories and Storyteling in the Digital Age,Lincoln and London:University of Nebraska Press.
- Ristić, I.(2010). Početak i kraj kreativnog procesa.Beograd:Hop.La!

Seidel, S., Muller-Eienbergen, Becker, J.(2010). The concept of Creativity in Information Systems Discipline: Past, present, and Prospects. Communication of the Association for Information Systems no. 27 (1).

Simonton, D.K. (2005). Creativity from Historiometric Perspective. In R.J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Sternberg, R.J., Lubert, T.I. (2005). Concept of Creativity: Prospects and Paradigms. In R.J. Sternberg (Ed.). *Handbook of Creativity*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Storr, A. (1972). *The dynamics of creation*: Secker & Warburg London.

Tiwana, A., Ephraim, R. (2005). Expertise Integration and Creativity in Information Systems Development. *Journal of Management Information Systems* no. 22 (1): 13-43.

Torrance, E.P. (1974). *Torrance Test of Creative Thinking: norms and technical manual*. Bensenville: Scholastic Testing service.

mr Младен Радуловић<sup>1</sup>  
Висока Пословно Техничка Школа Добој

## **АРТУР ЕВАНС - ИЗМЕЂУ ПАТРИОТСКЕ ДУЖНОСТИ И ИДЕАЛИСТИЧКЕ ФИЛАНТОРПИЈЕ**

### **Сажетак**

Турбулентни догађаји који су проткали историју Балканског полуострва обликовали су менталитет и карактере народа који су обитавали на том простору, те 1877. године када су *Илирска писма* истекла из пера тадашњег дописника *Manchester Guardian-a*, а каснијег чувеног археолога и откривача античког града Кнососа на Криту и минојске цивилизације, Сер Артура Еванса. Наиме, константан опрез становништва ових простора обликован је вишевјековним тежњама разноразних експанзионистичких сила, од античких времена наовамо, које су у дужим или краћим временским периодима запосједали територије Балкана. У таквом процесу створене су околности из којих је произилазио став овдашњег становништва према свим званичним и незваничним страним представницима, који је варирао и мијењао се од позитивног ка негативном и обрнуто: све док је окупација непосредна, а казна за непослушност моментална, дотле је и став према окупатору обиљежен растућим нездовољством домаћег становништва, као што је то био случај са влашћу Османлијског царства на Балкану, док се остale велесиле, као што је то примјер Британске империје која сопствене интересе остварује индиректно преко дипломатских представништава у Бечу, Пешти и Истанбулу, нажалост неријетко као резултат заблуде, посматрају као потенцијални ослободиоци напаћеног народа који им упућује вапаје за ослобођењем.

Атмосфера општег страха који је владао међу све три групе које су

сачињавале становништво у побуњеној Босни, а која је проузрокована, како спољним, тако и унутрашњим факторима, никада није ишла на руку, тада младом и препуном полета и илузија о револуционарним идејама о јединству јужнословенских народа под капом Аустроугарске, Сер Артуру Евансу. Страх бегова у Босни почивао је на очекивању новог устава Високе порте који би им у знатној мјери ограничио овлаштења над осталим, мање имућним мусиманским и православним становништвом. Босански мусимани лошијег материјалног статуса у страху од врло извјесне одмазде беговата, уколико би им окренули леђа и приклучили се побуни православног становништва које је већ и онако живило у непрестаном страху за голи живот, одабрали су улогу неутралних посматрача. У таквој ситуацији извјесно је за претпоставити да је свака од три наведене групе могла двојако посматрати присуство Сер Артура Еванса у Босни: као вјесник пролећа њиховој зими нездовољства проузрокованом постојећим стањем или као злогуки наговјештај да им тешка времена тек предстоје.

Овим радом покушаћемо да расвијетлимо евентуалне мотиве и намјере који се крију иза његовог боравка у Босни. Тачније, настојаћемо да утврдимо да ли је Сер Артур Еванс као истински човјеколубац дошао да помогне побуњеничком покрету православног становништва у настојању да се једном заувијек ослободи османлијског или било чијег другог јарма или да као понизни слуга британске владе и општег става британског јавног мњења допринесе коначном разријешењу источног питања и

предаји Босне у руке, како ће се врло брзо испоставити, нове окупационе власти Аустроугарске.

**Кључне ријечи:** Артур Еванс,  
Аустроугарска, Турска, Балкан, Босна,

**ARTHUREVANS -  
BETWEENPATRIOTICDUTYANDIDEALISTICPHILANTHROPY**

### **Abstract**

Turbulent events that have been woven into the history of the Balkan Peninsula formed the mentality and character of people who have lived in this area in 1877 when *Illyrian letters* have been written by the former correspondent of *Manchester Guardian*, and later, the famous archaeologist and discoverer of the ancient city of Knossos on Crete and the Minoan civilization, Sir Arthur Evans. The constant vigilance of the population of this area has been shaped by centuries-old aspirations of various expansionist powers, from ancient times onwards, which were in longer and shorter periods of time occupying the territory of the Balkans. Such process has created the circumstances in which the attitude of the local population towards all the official and unofficial foreign representatives varied and changed from positive to negative and vice versa: as long as the occupation is immediate and the punishment for disobedience is momentary, the attitude of the local people, as it was the case with the Ottoman Empire in the Balkans, will be marked by growing dissatisfaction, while the other great powers, such as the British Empire, which effectuates its own interests indirectly through diplomatic offices in Vienna, Budapest and Istanbul, unfortunately, as a result of the misconception, will be regarded as potential liberators of the suffering people who send them cries for liberation.

The atmosphere of general fear that ruled among all three groups that formed the population in rebellious Bosnia, which was caused by both external and internal factors, did not go in favor of, at that time, young and filled with verve and fascinated by an illusion

православно становништво, бегови, британска дипломатија, национални идентитет, Словен

of revolutionary ideas about the unity of the South Slavic nations under the protectorate of

the Austro-Hungarian Empire, Sir Arthur Evans. Fear of beys in Bosnia was based on the expectation of a new constitution of the Sublime Porte, which would significantly limit their powers over less wealthy Muslim and Orthodox population. Bosnian Muslims of poorer material status, in fear of the most certain retaliation of beys, in case of turning their backs to beys and joining the rebellion of their Orthodox brethren, who already lived in constant fear for their bare lives, chose the role of neutral observers. In such a situation, it is likely to assume that each of the three groups mentioned above could observe the presence of Sir Arthur Evans in Bosnia in twofold manner: as the announcement of spring to their winter of discontent caused by the current state or as the sinister indication that difficult times are yet to happen.

With this paper, we will try to shed a light on any possible motives and intentions behind the stay of Sir Arthur Evans in Bosnia. Specifically, we will try to determine whether Sir Arthur Evans, as a true philanthropist, came to help the rebellion movement of the Orthodox population in an effort to once and for all get rid of the Ottoman or anyone else's yoke or tried to contribute to the final resolution of '*the Eastern question*', as a humble servant of the British government and the general attitude of the British public opinion, by handing over the Bosnia into the hands of, how it would soon turn out to be, the new occupation authorities of the Austro-Hungarian Empire.

**Keywords:** Arthur Evans, Austro-Hungarian Empire, Turkey, the Balkans,

## Увод

Иако би се одлука коју је Сер Артур Еванс донио у августу 1875. године да ступи на тло побуњене Босне и обре се у узврелом окружењу револуције у Босни могла приписати вишеструким и међусобно пројектим личним разлозима: од немирног и пустоловног духа младог Еванса чemu свједоче и његове раније ескападе(потрага за артефактима у Амијену који је у том тренутку још увијек био под опсадом пруске војске, илегални прелазак Карпата дубоко у територију под Османлијским царством, тумарање пространствима Лапоније, Финске и Шведске у потрази за налазиштима новчића из бронзаног доба), духа који га неће напустити ни у његовим познијим годинама и који ће га нагнати да неуморно трага за археолошким локалитетима, те га довести до епохалног открића античког града Кнососа и минојске цивилизације на Криту; преко незаинтересованости за формално образовање на Брасеносе колеџу Универзитета у Оксфорду (незаинтересованост узрокована погрешним одабиром студија - умјесто студија археологије и класичних студија према којима Еванс показује афинитет, он одабира студије модерне историје); па све до евентуалне потребе да изађе из сјене његовог оца, великог Џона Еванса (Џон Еванс је био изузетно цијењен у круговима академске заједнице Универзитета у Оксфорду као врстан археолог и геолог) - тешко је, а да се не запитамо, постоји ли дубља политичка позадина и геостратешки разлози који су, било теледириговано или свјесно, довели Сер Артура Еванса у ове крајеве. Одговор на ово питање нам даје српски историчар Милорад Екмечић у *Предговору* преводу *Илирских писмима* Сер Артура Еванса. Екмечић наводи закључак до кога је Еванс дошао обилазећи побуњена подручја. Наиме,

Еванс тврди „да је у интересу становништва које лежи између Саве и Јадрана, у интересу саме Хабзбуршке монархије, у интересу Европе и човјечанства да Аустрија приклучи Босну својим посједима и да обнови пропало сизеренство Хабзбурга широм цијеле Илирије. Ја не волим Аустрију и не може се рећи да сам се баш милостиво односио према њој у овој књизи. До ових закључака сам дошао уз велико жаљење. И, уколико сам у могућности да предвидим, мислим да је ширење Аустрије на југ и исток, уз коначну реконструкцију Монархије на илирској или југословенској бази, једини начин који може да одврати Русију од коначног напредовања до обала Јадрана.“<sup>44</sup>. Наш уважени академик Екмечић овај навод користи да би илустровао конфликт који Еванс осјећа по питању његовог задатка. Конфликт који је заснован на потреби Еванса да оправда истовремену улогу искреног југословенског родољуба и британског политичког мисионара. У више наврата кроз *Илирска писма*, а поготово у последњем писму када ватрено брани анексију Босне и Херцеговине од стране Аустроугарске пред неименованим чешким званичником можемо да осјетимо Евансову збуњеност неразумијевањем на које његови ставови наилазе. Можда и због чињенице да понекад ни сам не вјерује исправности политike чији ће параноични страх од руског утицаја дати крила германском фактору на Балкану, а човјечанство суновратити у пакао Првог свјетског рата.

Да ли је Евансов политички ангажман резултат његове фигуративне кратковидости (Еванс је иначе био

<sup>44</sup>Емоционална конфликтност става Сер Артура Еванса према рјешењу „источног питања“ у побуњеној Босни. Еванс, Џ. Артур. *Илирскаписма*. превод Милутин Дреџун; Сарајево: ИП Веселин Маслеша, 1967. стр. 7.

кратковид, али је одбијао да носи наочаре), па није увиђао какву политику води британски дипломатски врх када је у питању побуњени православни живаљ у Босни? За њих би и Османлијска власт у Босни била довољно добра само кад би могла да спријечи продор Русије до Босфора и Дарданелија и онемогући руски утицај на Балкану, те ширење идеје коначног повезивања народа Балкана путем православне близине са Русијом. Да је такав страх неутемељен и резултат параноје британских дипломатских дужносника, говори и чињеница да је Аустроугарска 15. јануара 1877, већ раније договоривши куповину Босне од похлепног султана, потписала тајни споразум са Русијом у Будимпешти у коме се Русија изричito обавезује „да се неће дозволити стварање једне словенске државе на јужним аустроугарским границама“<sup>45</sup>. Информација са којом је Велика Британија готово сигурно била упозната с обзиром на њихову разгранату мрежу дипломатских доушника који су обављали обавјештајну функцију. Уколико је и сам Еванс био упознат са овом информацијом прије доласка у Босну, онда би његова дипломатска мисија била врхунац лицемјерства, јер како пртумачити поступке некога ко наизглед свесрдно подржава побуњенике, а истовремено врло добро зна да је њихов устанак осуђен на пропаст, а њихова судбина запечаћена од самог почетка. Али према ријечима професора емеритуса Божовића, врсног познаваоца енглеске историје, културе и политике, не треба бити ни наиван у погледу очекивања правичног расуђивања енглеске дипломатије, јер „су се догађаји и историја разумевали у Енглеској сасвим другачије када се радило о туђој слободи,

националним опредељењима и интересима“<sup>46</sup>.

Са друге стране, не би било изненађујуће да Британија у бескруполозној политичкој партији шаха, жртвује и покојег пјешака. Увидјевши да би присуство добротамјерног, али залуталог интелектуалца Еванса у Босни могло бити од користи, британска политика је, такоречено, искористила ту, по њу сретну околност. Боравак Еванса у побуњеној Босни, кога је британска јавност брже-боље пожурила да прогласи експертом по питању Балкана, приказао би британску дипломатију у најбољем свијетлу у очима локалног становништва, јер је њихов углед већ дјелимично нарушен подношењем лажног извјештаја од стране конзула Холмса о стању његове провинције на Конференцији у Цариграду, о чему не говоре само извјештаји Сер Артура Еванса, већ и извјештаји из других извора, као на примјер извјештаји отправника послова при велепосланству у Сарајеву Едварда Фримена (ранијег професора и каснијег Евансовог таста), који су допрли до ушију либералних посланика у британском парламенту. Заправо, Сер Артур Еванс служиће политици британске владе која подржава аустроугарску окупацију Босне, све док и сам не увиди да се положај православног народа напађеног током 400-годишње владавине Османлија није скоро ништа промијенио, те да православно становништво у Босни није третирано као ослобођена, већ као покорена и инфиериорна раса. Када почне да пише јавна писма у корист побуне, Еванс бива проглашен британским агентом провокатором од стране аустроугарских власти и подвргнут суђењу. Пресуда је била протјеривање из земље. Тадашњи, чувени премијер Уједињеног Краљевства, Вилијам Гледстон био је добро упознат са оним што се дешавало његовом сународнику, али није повукао ниједну

<sup>45</sup>Једна од главних одредби Будимпештанске конвенције . Екмечић, М. Историјски значај Устанка у Босни и Херцеговини 1875-1878. у: Зборник радова са Међународног научног скупа поводом 100-годишњице устанка у Босни и Херцеговини, другим балканским земљама и источном кризи 1875-1878. године. Сарајево-Илиџа: Академија наука и умјетности Босне и Херцеговине, 1977. стр. 84.

<sup>46</sup>Опште историјско искуство по питању енглеске дипломатије и интереса. Божовић, Р. Стваралачкаснага Енглеза. Шабац:Центар академске речи доо, 2015. стр. 190.

дипломатску везу у Бечу да би га заштитио. А и зашто би? Није потребно угрожавати дипломатске односе са Аустроугарском и у таквој ситуацији Еванс представља само сметњу.

Узимајући у обзир претходно наведено, овај рад би требао представљати својеврсну полемику о томе колико је Еванс био свјестан да је инструментализован и у коликој мјери су његови ставови, а и он сам, доживјели метаморфозу од искреног британског патриоте ка хуманитарцу, под утиском страдавања и патње народа, чemu је он лично могао да посвједочи.

### Артур Еванс кроз *Илирска писма*

О личности Сер Артур Еванса би се свакако могло надуго и нашироко расправљати. Међутим, у овом раду ћемо разматрати Евансове намјере, утиске, ставове и доживљаје кроз визуру онога што је он у његовим писмима као дописник преносио *Manchester Guardian*-у током његовог боравка у побуњеној Босни. Писма која су нешто касније скупљена и објављена као књига под називом *Илирска писма* и која представљају једно објективно свједочанство времена на овим просторима, али која, нажалост, износе и субјективну претпоставку о томе како би потребе православног становништва биле најбоље задовољене, а што ће се, како ће каснија историјска дешавања показати, испоставити за грешку.

Већ у првом писму Еванс започиње освртом на став енглеске јавности о босанским православним изbjеглицама које су притиснуте глађу и неимаштином, али и под страшним терором доминантног реда домаћих муслиманских фанатика тражиле уточиште на просторима западне Далмације, Лике, Кордуна, Баније и западне Славоније. Еванс иронично доводи у корелацију европски мир и судбину православних становника који би се, према мишљењу британске јавности које се очигледно размилијази са Евансовим мишљењем, требали препустити на милост и немилост турској увијавности која често сурво кажњава и босанско муслиманско

становништво за непослушност. Он наглашава и вјеродостојност сопствених ријечи као неког ко лично свједочи ономе што британска званична штампа негира као нужно, а то је побуна хришћанског становништва у Босни које та иста штампа назива дивљацима и варварима, уместо прогнаницима и страдалницима како их види Еванс. Његово саосjeћање са патњама хришћанског изbjеглог становништва је несумњиво, а његова свијест о потреби ослобођења је неупитна.

Помало је зачуђујуће зашто би неко ко дубоко проживљава патњу домаћег православног становништва мислио да ће се положај тог истог становништва промијенити уколико једног угњетавача замјени другим, Турску Аустроугарском? Одговор на ово питање лежи у објективној перцепцији тог времена која је утицала и на Евансов суд: Аустроугарска припадају групи напредних држава Европе која би примјеном модерног управљачког система требала донијети мир и стабилност простору над којим је назадно Османлијско царство изгубило контролу, при чему се међу побуњеницима не виде снаге које би имале потенцијал да ослободе цјелокупну територију Босне, с обзиром на њихов хајдучки начин ратовања, а камоли да модернизују сопствену државу након 400 година живота у коме се писменост одржавала путем усменог предања и православних молитвених обреда који су се одржавали кришом. Међутим, Еванс је овде пренебрегнуо историјски цикличну чињеницу да се свака власт која намеће рјешења, а не руководи гласом народа, на крају претвори у експлоататорску машинерију. А разлога за експлоатацију је свакако било: од људских па до материјалних ресурса, о којима говори и једна брошура о аустријским трговачким интересима на Балкану, објављена 1878. године у Бечу као дио редовног извјештаја *Industrieller Club*-а у коме се наводи следеће: „Земље које су до сада посредно или непосредно биле под турским скиптром, припадају најљепшим, најплоднијим и за развој најпогоднијим на цијелој кугли земаљској. На овом подручју

се налазе најзначајније трговачко-политичке тачке свијета: Босфор и мореузи Суеза (!). Оно посједује тако богато развијену обалу као Енглеска, благу климу као Француска чак и у сјеверним дијеловима, освјежавајућу смјену планина и равница као Њемачка и Аустрија. На том простору има плодних низија на којима се у старо доба хранило стотине милиона људи, а такође ту не мањка ни гвожђа и угља, који су мишице садашњости.<sup>47</sup> Узимајући у обзир претходно наведено остаје питање: да ли је Еванс био упознат са садржајем брошуре, те да ли би се и даље тако ревносно залагао за присаједињење Босне Аустроугарској да је био упознат са њеним стварним намјерама? Питање на које, чак ни са ове временске дистанце, не можемо дати чињенично утемељен одговор, већ можемо само нагађати и полемисати.

Оправдање Евансовом опредјељењу да се залаже за ослобођење Босне под окриљем Аустроугарске бисмо могли пронаћи у његовом познанству са Узелцом, касније смијењеним вођом побуне, и према Евансовом мишљењу достојанственим човјеком вриједним поштовања, чији став према православном свештенству није био нимало благонаклон. Наиме, Узелац кроз неколико сликовитих прича илуструје двије најзначајније мане митрополита, послушника османлијских власти, и његових свештеника, а то су похлепа и разједињеност које их чине недостојним да буду вође у једном тако озбиљном подухвату као што је ослобођење Босне од турске власти. Ово сазнање је врло вјероватно додатно учврстило Еванса у његовој тези да једино нека „виша сила“ као што је Аустроугарска, све док то наравно није Русија, треба да донесе просперитет становништву Босне. Заблуда од које ће

<sup>47</sup> О аустроугарским интересима на Балкану. Екмечић, М. Историјски значај Устанка у Босни и Херцеговини 1875-1878. у: Зборник радова са Међународног научног скупа поводом 100-годишњице устанка у Босни и Херцеговини, другим балканским земљама и источној кризи 1875-1878. године. Сарајево-Илиџа: Академија наука и умјетности Босне и Херцеговине, 1977. стр. 74.

Еванс врло брзо одустати када већ пар година касније увиди да становништво у Босни Аустроугарска жељезничка хоботница одводи у мрачни тунел смрти, готово на исти начин као што су „бashiбозук“<sup>48</sup> звјерства нагнала босански православни живаль да сконча у пећинама и гудурама западне Босне.

Недовољна информисаност Сер Артура Еванса по питању иманетности средњовјековне историје Босне и Србије или једноставно занемаривање њихове заједничке историје га наводе на погрешне закључке о томе како православље негативно утиче на идеју југословенског јединства. Вјероватно зато што не увиђа да су за Србе у Босни православље и свијест о припадности једном истом народу са обије стране Дрине неодвојиви као нокат и месо. Наиме, Еванс тврди како је побуњеницима њихова традиција мало позната; како „код њих постоје традиције, али све оне припадају средњовјековној Србији, а не средњовјековној Босни. Сјећају се они својих хероја, али све су то Срби, а не Босанци.“<sup>49</sup> Са овом тврђњом се свакако не можемо сложити, узимајући у обзир историјску чињеницу да су неки средњовјековни босански банови били и у крвном сродству са средњовјековном владарском династијом у Србији (мајка најмоћнијег босанског бана Стефана II Котроманића била је Јелисавета Немањић, кћерка српског краља Драгутина), а не само столовали раме уз раме једни са другима. Одговор на питање зашто би Еванс донио овакав погрешан закључак можемо потражити у непрестаном страху од Русије, која би као најмногольуднија

<sup>48</sup> бashiбозук (тур. *başibozuk*) - војник нередовне и недисциплиноване турске војске који се истицао окрутношћу. Вујаклија, М. Лексикон страних речи и израза. Београд: Просвета, 1986. стр. 106.

<sup>49</sup> Оригинални текст: 'They had historic traditions indeed, but they all belonged, not to ancient Bosnia, but to ancient Serbia. The heroes they recalled were all Serbian, and not Bosnian;'- Евансова инсинуација да побуњени Срби у Босни немају сопствену традицију, већ да су је преузели од неке друге земље, у овом случају Србије, у: Arthur J. Evans. *Ilyrian letters*. London: Longmans, Green, and Co., 1878. стр. 23.

православна земља вршила утицаја на Србију, а самим тим и на братску јој Босну. Други разлог је тај што се у саставу Аустроугарске, коју Еванс, бар у прво вријеме, подржава као природног ослободиоца Босне, налази Краљевина Хрватска у којој римокатоличка хијерархија представља врло значајан фактор и којој јачање православног елемента захваљујући броју од 250 хиљада мањом православних изbjеглица никако не одговара, те решење овог проблема види у покатоличавању или протеривању изbjеглица преко Саве у раље босанских бегова фанатика. Додуше, Еванс у моралном погледу даје православној вјери предност у односу на католичку вјеру у Босни, наводећи неке елементарне разлике, као што је питање брака код православних и католичких свештеника. Рекло би се да Евансу православље ипак не представља проблем све док је у служби по његовом мишљењу вишег циља, као што је револуција.

Претходно наведено би значајно расвијетлило нашу дилему по питању Евансових намјера и његовог задатка у Босни, да, нажалост, није било одређених побуњеничких вођа попут комandanта ироничног презимена Деспотовић који је због његове осиноности и осветољубивости оставил јако негативан утисак на Еванса. Такве особине својствене војним дужносницима жељним одликовања и славе су се српском народу и у историјским дешавањима након, испоставиће се, неуспјешног устанка у Босни често обијале о главу, јер у очима британског патриоте, какав је у том тренутку Еванс сигурно и био, вођа побуњеника треба да буде неко ко дубоко саживљава са патњом сопственог народа, а не неко ко је преuzeо улогу вође ради властите промоције. Стoga нас и не чуди Евансово опредјељење да умјесто домаћих вођа бира Аустроугарску као покретачку снагу ослобођења.

Похвално је истаћи да Еванс није био површан путописац, те да није априори прихватаo приче о кукавичким сакаћењима и мучењима ненаоружаних православних сељака, силовањима жена и

дјевојчица, него да се лично сусрећаo и испитиваo актере самих догађаја, под реалном опасношћу да и сам настрада, јер је из повјерљивог извора једног мухамеданског ефендије који је службоваo код раније поменутог комandanта Деспотовића сазнаo да босански бегови гаје отворену мржњу према њему као вијеснику промјена. Исти они бегови према чијим наређењима су уништаване православне цркве и гробља, а што је Еванс у његовим писмима најоштриje осудио. Чини се да је и његова скепса по питању моћи домаћег православног становништва да у потпуности ослободи Босну имала реалну основу, пошто су побуњеничке снаге имале капацитете да ратују искључиво герилски, а никако да озбиљније науде центрима мухамеданског фанатизма попут Кулен Вакуфа.

Критика коју у већој мјери упућује на рачун званичних извјештаја конзула Хоулмса и у нешто мањој мјери на рачун званичних извјештаја вицеконзула Фримена неоспорно свједоче о Евансовој објективности и правдољубивости када је у питању угњетавано сељаштво у побуњеној покрајини, тим више што је познато да се Еванс, за разлику од „високих изасланика“ у Босни, на његову мисију упутио у сопственом аранжману. Он критикује и погрешну процјену и избор Министарства спољних послова Велике Британије да именује конзулом неког попут Хоулмса, неког ко прије свега није спреман да се одрекне комфорта његове резиденције у Сарајеву и упути се стрмим кланцима и планинским превојима ка попаљеним згариштима села и цркава, унакаженим тијелима жртава и преосталом становништву које је изнемогло од глади, а камоли да на то познаје и језик локалног народа. Иако покушава у једном тренутку да образложи да су за нетачност Хоулмсовых извјештаја криви турски и туркофилски извори из којих Хоулмс прpi информације, Еванс првенstveno криви Хоулмса за његову инертност. Евансова критика Хоулмса би се вјероватно задржала на конзуловoj лијености да сам конзул није показао колика је његова сујета при суочавању са било каквом

врстом критике. Наиме, конзул, умјесто да прихвати Евансове извјештаје као добронамјерна указивања на грешке, отворено напада Еванса називајући га славенофилом, док се са друге стране он нимало не стиди чињенице да га називају љубитељем Османлија. Хоулмсов цинизам према побуњеничком покрету кога води командант Деспотовић, чијој способности у завођењу реда и дисциплине међу побуњеним трупама, упркос његовој славољубивости, Еванс одаје признаје, најбоље илуструју следеће ријечи: „Такозвани побуњенички покрет једноставно је разбојништво већих размјера и одржава се не снагом народа, већ, највећим дијелом, уз помоћ авантуриста из других словенских области.“<sup>50</sup> Ипак, круна Хоулмсова пристрасности и бахатости је изјава да је, иако он лично нема никакве доказе да су побуњеници починили злочине над мухамеданским становништвом, башибозучка освета достојанствен чин. Ову бескрупнозну изјаву Еванс оповргава његовим личним утисцима при контакту са народом, како је он назива, „слободне Босне“, при чему наилази искључиво на гостопримство прогоном изнуреног становништва које са својим британским гостом дијели и оно што нема.

У критици вицеконзула Фримена, Еванс бива нешто блажи, с обзиром да је Фримен радио под врло тешким околностима (лоше временске прилике, неприступачност терена и неспремност преживјелих жртава да свједоче у страху од турске одмазде) којима је Еванс и сам био изложен, а самим тим и да сењихови извјештаји добрим дијелом поклапају, бар када су питању паљења хришћанских села, набијања на колац, силовања жена и дјевојака, и свеукупно биједно стање у коме се изbjеглице налазе. Евансова исправка Фрименових навода тиче се

<sup>50</sup>Оригинални текст: '*The so-called insurrectionary movement is but a brigandage on a large scale, being kept up, not by the people themselves, but for the most part by adventurers from other Slav districts.*' - однос конзула Хоулмса према побуњеничком покрету у Босни, у: Arthur J. Evans. *Ilyrian letters*. London: Longmans, Green, and Co., 1878. стр. 86.

хронолошког редослиједа у коме су се одређени злочини додали, док је Евансова критика усмјерена ка утиску који је Фримен стекао у вези са, према његовом мишљењу, ниским степеном морала међу православним становништвом у побуњеној Босни. Противријечећи Фрименовом стајалишту по питању морала међу домаћим православним живљем, Еванс се позива, не само на сопствени утисак, већ и на бројне друге путописце који су тих година посећивали Босну и похвално говорили о строго одржаваном моралу православне босанске раје од стране православне цркве у изузетно неповољним условима.

Патриотска дужност Сер Артура Еванса коју је он у његовим извјештајима поставио себи за циљ требала је да има корективно дејство. Првенствено да укаже на пропусте високих британских дужносника, а никако да наруши њихов углед за шта су се и они сами свјесно или несвјесно побринули. Са друге стране, Евансова људскост огледа се у грижњији савјести коју он осјећа када побуњеничке вође критикују рад британске дипломатије у Босни. Грижњу савјести тако страну многим Евансовим сународницима на високим положајима британске дипломатије, у временима за вријеме, а и после његовог живота.

За разлику од турске бирократије у Босни која се на власти одржавала под геслом: „Завади па владај“, Еванс је увиђао нелогичност наметања коришћења турског као службеног језика припадницима све три конфесије у Босни које се језички, реално говорећи, савршено добро разумију, а све под маском уставних промјена. Подржавање неслоге од стране турских бирократа, осим ради њихове сопствене користи, између босанских муслимана, католика и православаца је за Еванса представљало чисту бесмислицу, тим више што је већина њих повезана разним кумствима и заједничким прецима, за шта се потврде могу пронаћи у бројним записима муслиманских и хришћанских вјерских поглавара који свједоче о насиљној исламизацији становништва. Некад хришћанско, а сада мусиманско

становништво никад није заборавило те везе и наставило је да макар и кришом одржава везе са својом хришћанском браћом. Домаћим ефендијама и беговима Еванс озбиљно замјера силну театралност уз помоћ које они тумаче нови устав изврђуји његово значење у сопствену корист, па чак до те мјере да њиме оправдавају масакрирања побуњених хришћана који су се уопште дрзнули на побуну. Дволичност најмоћнијих босанских властодржаца Еванс најбоље илуструје примјером Фехим-ефендије који је притворио око стотињак бањалучких хришћана да би их приморао да потпишу лажну петицију о „благодатима“ султанове владавине у Босни чиме би се не само додворио Високој Порти, већ задобио и симпатије британског амбасадора у Истанбулу, Хенрија Елиота, који је шуровао са султаном и подржавао насиљно гушење побуна широм Османлијског царства не марићи за број жртава. Неизношење овако гнусног и скандалозног дјела на видјело би било просто непојмљиво за Еванса. Непојмљиво као и нехуманост и грамзивост коју су мађарски погранични официри и службеници показали док су заплијењивали и раскопавали топлу вунену одјећу и ћебад коју је Еванс чак из Енглеске покушао да прослиједи до напаћених и промрзлих избеглица у планинским кланцима за које је надолазећа зима без те помоћи значила готово сигурну смрт. Евансово настојање да помогне убогим избеглицама, за разлику од многих британских дужносника који су слали дописе британском парламенту из удобности њихових хотела, није имало само декларативан карактер, већ је било конкретизовано стварним трудом и радом на терену.

Политичко дјеловање Сер Артура Еванса је имало за циљ јачање југословенске идеје. Уједињавање Срба и Хрвата, према Евансу, има реалну основу, будући да они већ говоре практично истим језиком који се разликује тек у неколико, за њега минорних ситница, као што су различити дијалекти који не представљају значајну препреку у њиховој комуникацији и разумијевању. Стварне препреке

уједињавању под заједничком идејом југословенства, према ријечима Еванса, налазе се у различитости њихових политичких тежњи и религијских аспирација. Наиме, већина хрватског народа у областима тадашње Хрватске, Славоније и Далмације које граниче са Босном су католици, равнодушни према идеји југословенства и усмјерени ка унији свих католичких Хрвата у једној држави. Сјеме идеје свих Хрвата у заједничкој држави поникло је из страха католичког клера од губитка знатног дијела корпуса вјерника под најездом 250 хиљада православних избеглица из Босне. Католичко свештенство убацује јабуку раздора међу католичке и православне хришћане и умјесто да потиче њихово јединство у Христу, што би требало да буде суштина хришћанске вјере, оно распираје мржњу између народа истих корјена, а различитих хришћанских деноминација. За разлику од католичких, православни свештеници надахњују Србе љубављу и надом ка, према Евансовим ријечима, јасном и узвишеном циљу, а то је „евентуално јединство свих југословенских народа у једној заједничкој и властитој држави.“<sup>51</sup>

Мрљу на малоприје поменути хуманитарни рад и политички ангажман Еванса на идеји југословенства бацају двије ствари. Прва је његово залагање за уједињењем југословенских народа под плаштом Аустрије, а друга је коришћење тако формиране југословенске силе као одбрамбеног штита британских родољубивих интереса усмјереним против старог непријатеља Русије. Да ли је Еванс заиста био у таквој заблуди да уједињени југословенски народи могу икада остварити слободу под аустријском чизмом; и да ли је био свјестан колико је лицемјерно помагати једном народу и оснаживати његову моћ само до тренутка када би га британска политика искористила као топовско месо у борби са

<sup>51</sup>Оригинални текст: '...the eventual union of all South Slavonic peoples in a free State of their own.' - идеја југословенства, у: Arthur J. Evans. *Illyrian letters*. London: Longmans, Green, and Co., 1878. стр. 68.

Русима - питања су која нам не дозвољавају да посматрамо личност Сер Артура Еванса у искључиво позитивном свјетлу. Мада, морамо признати да су наша очекивања да се Еванс тек тако требао одрећи његове патриотске дужности зарад добробити хришћанских југословенских народа, слично очекивањима босанских бегова да ће помпезним дочеком придобити Еванса да постане заступник њихових интереса у Босни, поприлично претјерана и наивна, јер је Еванс, очекујући да ће Аустроугарска донијети цивилизованост горштачком и примитивном народу Босне постао чврст заговорник аустроугарског окупирања Босне. Оно на шта Еванс није рачунао је то да ће британски вјетар у леђа Аустроугарској ојачати германски ратоборни дух, а под влашћу таквог духа Босна никада није могла имати ни њену слободу, ни њен мир.

Управо је слобода одувијек била потребна српском народу да настави цивилизацијску традицију коју неоспорно посједује, па била она заснована на старим паганским обичајима или хришћанским правосланим традицијама српских краљева средњег вијека. Нит цивилизацијске традиције једног словенског народа какав је српски народ је начелно била разумљива, али суштински недокучива Евансу због дубоког културолошког јаза који је постојао између земље из које потиче и простора на коме се нашао, што он и сам признаје, изразивши његову сумњу у то „да ли је неки чистокрвни Англосаксонац способан да потпуно разумије Словена.“<sup>52</sup> Заправо, Еванс не схвата да бројним запажањима које износи у *Илирским писмима*, а која су непобитан доказ да српски народ у Босни никада није заборавио цивилизацијске тековине и културни идентитет дубоко укоријењен у срж његовог постојања, обесмишљава икакву потребу увођења аустроугарске

власти у Босни под изговором цивилизацијског просвећења и тобожњег спаса народа од азијске стагнације, јер ће вријеме показати да ће Аустроугарска, само на један перфиднији начин, наставити праксу поништавања цивилизацијског и културног идентитета српског народа у Босни. Овдје ћемо поменути неке од случајева у којима Еванс наводи примјере цивилизованости домаћег становништва и практично побија сопствену теорију о нужности наметања аустроугарске окупације зарад културног напретка:

1. Присуствујући засиједању побуњеничким војвода, Еванс хвали њихове парламентарне способности и ораторске вјештине приликом расправљања о заједничким проблемима, сматрајући да им по њиховим језичким вјештинама и лакоћи изражавања енглески фармери нису ни до колјена. Према Евансу, невоља и оскудица су овдје, да би апсурд био још већи, васпитале народ који не зна ни да чита ни да пише боље него што су британске јавне школе васпитале енглеске масе које живе у мирнодопским условима. Такође, Еванс хвали умјешност домаћих мушкараца при изградњи кућа и жена при шивању одјеће и изради разноразних рукотворина. Он сматра да, и поред очигледног непостојања литературе и било каквог вида формалног образовања, побуњени народ има изузетно наглашену естетску свијест, а што се огледа у њиховој пјесничкој вјештини којом доцаравају личности и догађаје у јуначким епским пјесмама, као и у њиховој фолклорној традицији: народним играма и ношњама.
2. Осим неписмених војвода, Еванс наводи примјер љубазног и начитаног војводе Павла Вукановића који је у вријеме

<sup>52</sup>Оригинални текст: '*...just as I doubt whether any pure-blooded Anglo-Saxon is capable of fully understanding a Slav.*' - културне разлике између Англосаксонаца и Словена, у: Arthur J. Evans. *Illyrian letters*. London: Longmans, Green, and Co., 1878. стр. 225.

поста кога су се он и његови људи строго придржавали одлучио да почасти свог госта не само печеном јагњетином и пастрмком, већ и рецитовањем српских јуначких пјесама. Оно што је оставило посебан утисак на Еванса је Вукановићева виспреност и потпуно одсуство фанатизма у разматрању тренутног стања на терену. Наиме, Вукановић не јурца безглаво у закључцима да се проблем ослобођења Босне од османлијске власти може ријешити преко ноћи, па чак отвара врата могућности савезништва са Аустријом. Сигурно је да Павле Вукановић није био једини примјер оваквих побуњеничких вођа чега је Сер Артур Еванс морао бити свјестан.

3. У љубави према витешким играма, Еванс проналази сличности између Енглеза и Јужних Словена. Игре око којих се најснажнији мушкарци међу побуњеницима окупљају и надмећу, неодолјиво подсећају на такмичења која и дан-данас организују потомци шкотских горштака и на неку верзију примитивног фудбала, а добро знамо колико се Енглези, па тако и Еванс, поносе чињеницом да су управо они измислили, како је данас називају, „најважнију споредну ствар на свијету“, иако постоје документи да се ова игра играла још за вријеме династије Чин у Кини у III вијеку прије нове ере. С обзиром да и православна босанска раја, а и њихова словенска муслиманска браћа са једнаким жаром играју ове игре, Еванс у томе види могућност њиховог помирења отјелотовреног у античкој олимпијској пракси да се током

игара обуставе сви ратни сукоби.

4. Мада сматра да је било какав прогресиван напор да се народ у Босни оплемени кроз умјетност и науку угашен под теретом оријенталног варваризма, Еванс не може да негира „да је средњовјековна хришћанска цивилизација била на изразито вишем степену него што је код провинцијског Турчина деветнаестог вијека!“<sup>53</sup> Штавише, српске легенде које се у циклусу епских пјесама о Краљевићу Марку преносе усменим предањем са колјена на колјено, као и енглеске легенде о краљу Артуру своје заједничко извориште налазе у словенском божанству Геровиту чији се симбол двоглавог орла, сасвим случајно или не, налазио на штиту и једног и другог јунака. Заслијепњен материјалним уништењем некада богатих фрески босанских краљева и српских царева, пропадањем путева и мостова, те неискориштеног рудног потенцијала у околини ријеке Босне, Еванс заборавља да се културни идентитет српског народа очувао током 400 година ропства захваљујући духовној, а не материјалној цивилизацијској димензији испољеној кроз архитектонске грађевине. Том зрну наде у слободу која се чувала у блиским породичним везама и која се за разлику од вјере у материјално није могла ничим затрти.

---

<sup>53</sup>Оригинални текст: '*...that the medieval civilization of the Christian kingdom was distinctly on a higher level than the nineteenth century standard of the provincial Turk.*' - потврда колико су цивилизацијске тековине народа у Босни уназађене под Османлијским царством, у: Arthur J. Evans. *Illyrian letters*. London: Longmans, Green, and Co., 1878. стр. 126.

5. Најбољи примјер ове наде, Еванс даје говорећи о добротворном раду његових суграђана, госпођица Ирби и Џонстон, и у неутаживој жеђи избјегличке дјеце за знањем у двадесетједној школи које су ове дјеце хуманитарке, уз много потешкоћа узрокованих покушајима клерикализације наставе од стране римокатоличког свештенства, основале на просторима Војне Крајине где је 250 хиљада православног српског становништва нашло уточиште од башбозучког зулума. Учествујући у подјели неколико стотина књига српских историја и присуствујући настави која се изводила у овим школама, Еванс примјеђује изузетне интелектуалне капацитете избјегличке дјеце која представљају визију и наду у вакрснуће духовности након 400 година tame и запуштености под Османлијама. Занимљив је и Евансов сусрет са старицом која је преузела бригу о двоје сирочади која умртвљена биједом и глађу за њега остављају утисак нијемог идиотизма. Међутим, све док постоје особе попут простодушних старица и госпођица Ирби и Џонстон које ће преузети бригу да оваква дјеца буду нахрањена, обучена и обувена, лијепо васпитана, дотле постоји и нада да ће се окамењена лица заглупљености ове дјеце претворити у дијаманте мудрости, јер она у њиховим душама носе духовно сјеме цивилизованости. Сјеме коме не требају корови турског ропства, ни пестициди аустроугарске окупације, већ само дубронамјерни и стручни култиватори, попут учитеља у школама госпођица Ирби и

Џонстон, и прилика за његов слободан раст и развој. Први корак ка култивацији, односно васпитању и образовању избјегличке дјеце, направљен је захваљујући напорима госпођица Ирби и Џонстон да пронађу и окупе домаће учитеље, чemu је услиједило формирање учитељске школе у Пакрацу под вођством учитеља Димитрија Јосића<sup>54</sup>. Јосић својом стручношћу и прегалачким радом образује један нови нараштај српских учитеља, претварајући учитељски позив у наставну умјетност и подучавајући своје студенте, како вјештинама наставне праксе, тако и начинима за ефикасније уређење школског система. Својим примером Јосић не показује само како треба подучавати, већ како научити дјецу да уз

<sup>54</sup> **Димитрије Јосић (1845-1899)** - управитељ српске учитељ школе у Пакрацу и велики пријатељ и добротвор српског народа у Босни и Херцеговини. Својим природним даром још као ћак основне школе скренуо је на себе пажњу, па га је из тог разлога помогла неколицина веома успешних сомборских грађана. Његовим наставничким даром скренуо је на самом учитељском испиту пажњу тадашњег најбољег српског педагога доктора Ђорђа Натошевића, који га је одмах довео у Нови Сад, где је почeo своју учитељску праксу, с којом је брзо изашао на глас као један од најбољих младих учитеља. Кад је 1870. године српски, народноцрквени сабор у Карловцима, послao десеторицу својих учитеља у Њемачку и Швајцарску, Јосић је отишао на усавршавање у Бремен, где је тада на учитељском семинару био управитељ чувени њемачки педагог и методичар Август Либен. По повратку из Њемачке 1871. године, именован је за професора новоотворене српске учитељске школе у Пакрацу и постављен за управитеља исте школе, где је неуморно радио све док ту срpsку школу није затворио хрватски шовинизам под баном Иваном Мажурадићем. - у часопису *Босанска вила*, Сарајево. 30. јануара 1903., год. XVIII, број 2., стр. 22-23. Бањалука: Дигитална Народна и универзитетска библиотека Републике Српске. Садржај преузет са: <http://digital.nub.rs>.

минималну аистенцију наставника усвајају знања из разних предмета, као што су: матерњи језик, математика, географија, биологија, физиологија, хемија и остали предмети. На овај начин створила се атмосфера у којој су учитељи подучавали са љубављу и преносили дјеци тај исти жар за знањем и то чак на цивилизованији и уграђенији начин него што су то чинили учитељи у Енглеској - признаје Еванс.

6. Жалосно је да у реченици: „Небеса помажу оне који се сами помажу.“<sup>55</sup> - коју је један ученик написао на табли, Еванс не иде дубље у њену анализу и не увиђа да је то крик за слободом и вапај за самосталношћу српског идентитета, јер да би Срби били дио једног заједничког словенског идентитета који је интегрални дио цивилизацијских тековина Европе онда им треба допустити да самостално развијају њихов културни идентитет, равноправно са свим осталим слободним народима Европе, а не наметати им неки други идентитет као њихов. Између осталог, то показује примјер ученика који је током једног Евансовог присуства часу, рецитовао пјесму о хероју са Косова уз енергичну гестикулацију, показујући на тај начин колико је свијест о националној трагедији и потреба за „самосталном слободом“ дубоко укоријењена у духовним очима српске дјеце као

покретачке снаге једног народа. Еванс свједочи да српска дјеца, притиснута муком свог изbjеглиштва, двапут брже усвајају знање, него што то чине енглеска дјеца у условима материјалног благостања, али очигледног духовног сиромаштва потпомогнутог промовисањем индивидуалистичких вриједности. Једнообразни карактер и темперамент српске дјеце који се огледа, како у њиховој способности да упијају знање, тако и у њиховој спремности да помогну једни другима, чини српску дјецу чак напреднијом од енглеске дјеце, што је и сам Еванс приморан да констатује.

7. Коначно, постоји и прећутни консензус између православне и муслиманске раје у Босни по питању аустроугарске окупације коју и једни и други посматрају са одбојношћу. Представници либералне струје босанских муслимана, под утицајем неизбрисивог сјећања на заједничке претке које имају са својом православном браћом, спремнији су да прихвате власт Србије, него Аустроугарске, ако већ Босна мора да изгуби статус вазалне државе у оквиру Османлијског царства, док неки од најдалековиднијих припадника православног становништва у Босни изјављују да неће бити стварне слободе уколико Аустрија заузме Босну, те да је боље бити роб властитог племства које говори истим језиком, него готово сигурно изгубити националност под Аустроугарима.

Наводећи све ове примјере, тешко је, а да се не запитамо, чему толико Евансово инсистирање на аустроугарској окупацији Босне, осим ако није искључиво у служби британских спољнополитичких

<sup>55</sup>Оригинални текст: 'Heaven help those who help themselves.' - потреба српског народа за самосталношћу и слободом, у: Arthur J. Evans. *Illyrian letters*. London: Longmans, Green, and Co., 1878. стр. 224.

интереса, што Еванс открива у разговору са једним водећим чешким државником алудирајући на енглеске инвестиције у руднике злата у Босни за чије се постојање са сигурношћу зна још из историјских списка из времена цара Тиберија када је на римским галијама дневно одвожено двадесет пет килограма злата. На Евансова ургирања о анексији Босне од стране Аустроугарске овај чешки државник, убијећен да би у том случају Босна била припојена мађарском дијелу Аустроугарске монархије, одговара: „Они(Мађари) можда неће успјети да униште национални живот Босанаца, али ми тако добро знамо каква је патња, чак и током једне генерације, под интелектуалном тортуром и политичким терором. Никако не желимо да Босанци подносе такву судбину чак и за ограничен период. То никако! Босна је српска и требало би да остане српска. И ви као Енглез морате сигурно дозволити да се поштују народне жеље! Ако је нужно да се Босна припоји некој држави, онда она мора бити припојена Србији.“<sup>56</sup> Да ли је Еванс изманипулисан од неких изасланника британских дипломатских кругова да буде ватрени заговорник њихових интереса или је то чинио свјесно, оглушивши се на глас домаћег становништва, остаје питање које ће и даље остати неразјашњено.

## Закључак

Са жаљењем морамо да констатујемо да је Сер Артур Еванс суочен са избором послушног изасланника британских националних интереса и

<sup>56</sup>Оригинални текст: '*They may not eventually succeed in crushing the national life out of the Bosniacs, but we know too well what it is to suffer even a generation of intellectual torture and political mutilation; and we cannot wish the Bosniacs to endure such a fate, even for a limited period. No; Bosnia is a Serbian State, and Serbian Bosnia should remain. Surely you, as an Englishman, ought to admit that the wishes of the population should be respected! If Bosnia is to be attached to any State, she must be attached to Serbia.'*- чешки државник о рјешењу босанског питања, y:Arthur J. Evans. *Illyrian letters*. London: Longmans, Green, and Co., 1878. стр. 248.

заступања жеља, под Турцима напађеног, православног српског народа одабрао ово прво. Између осталог, ријеч „интерес“ је по њеној дефиницији без боје, мириза и укуса. Она не познаје ни емпатију, ни милосрђе. У њеном корјену је жеља за моћи и доминацијом, а ту мјеста праведности за економски сиромашне мале народе какав је српски нема. За утјеху нам једино остаје чињеница да су људи попут Сер Артура Еванса, госпођица Џонстон и Ирби, те многих других путописаца ипак походили ове крајеве са, бар се надамо, искреном жељом да помогну, када су попут многих британских парламентараца могли да креирају политику на Балкану из удобности њихових фотеља.

С обзиром на бројна искуства кроз која је током његове крватне историје, препуне погрома и страдања, српски народ пролазио, која је поука коју можемо изврћи? У опхођењу са странцима, а нарочито онима који представљају велике сице, добро водимо рачуна како желимо да представимо себе појединачно и наш народ у целини. Кључ свега су образовање и информисаност, јер једино на тај начин можемо показати свијету да смо дио цивилизованог свијета, а не неки дивљачки народ коме само велике сице могу донијети просвећеност. То наравно не значи да нећемо бити на удару интереса великих сила, долазиле оне са Запада или Истока, јер су велике сице увијек експанзионистичке и настоје да прошире сфере њихове доминације науштрб националних идентитета малих народа. Али су сва велика царства пропадала када би достизала свој зенит, пошто су била усмјерена на материјална богатства, а не на задовољство народа којима управљају. Гомилање богатства и централизација моћи сама по себи води у уништење цијelog човјечанства, јер чему новац и моћ уколико се униште сви марљиви мали народи способни да произведу одређену вриједност, било то интелектуално или материјално добро које постојању новца даје смисао. У том смислу, српски народ треба да уједини сопствено историјско искуство и знања стечена образовањем. Уједињавање ових елемената резултирало

би мудрошћу која би надилазила мудрост великих сила која обитава у њиховим интересима, на начин да представимо и покажемо управо великим силама да је од суштинске важности за њихов сопствени

опстанак и њихове интересе очување, а не уништење малих народа као што је српски народ.

#### Библиографија:

1. Андерсон (1966): Anderson, D. (1966). *Miss Irby and Her Friends*. London: Hutchinson.
2. Бакстон и Лис (1919): Buxton, N. and Leese, Leonard C. (1919). *Balkan Problems and European Peace*. London: George Allen and Unwin Limited.
3. Берлајн (1922): Baerlein, H. (1922). *The birth of Yugoslavia*. London: Leonard Parsons.
4. Божовић, Р. (2015). *Стваралачка снага Енглеза*. Шабац: Центар академске речи доо.
5. Вест, Р. (2000). *Црно јагње и сиви соко*. (превод Никола Кольевић) Београд: Београдско издавачко-графички завод.
6. Вујаклија, М. (1986). *Лексикон страних речи и израза*. Београд: Просвета.
7. Гордон и сарадници (1916): Gordon, J. et al. (1916). *The Luck of Thirteen: Wanderings and Flight through Montenegro and Serbia*. Toronto: McClelland, Goodchild and Stewart.
8. Дуган (1902): Duggan, Hayden S.P. (1902). *The Eastern question: a study in diplomacy*. New York: The Columbia University Press.
9. Еванс (1878): Evans, Arthur J. (1878). *Illyrian letters*. London: Longmans, Green and Co.
10. Еванс, А.Ц. (1967). *Илирскаписма*. (превод Милутин Дрецун) Сарајево: Издавачко предузеће Веселин Маслеша.
11. Екмечић, М. (1977). *Историјски значај Устанка у Босни и Херцеговини 1875-1878*. Сарајево-Илиџа: Академија наука и умјетности Босне и Херцеговине.
12. Јанић, В. (1921). *Lives of the Serbian saints*. London-New York: The Macmillan Company.
13. Клаић, Б. (1974). *Велики речник страних ријечи израза и кратица*. Загреб: Зора.
14. Лафан (1918): Laffan, Dairymple R.G. (1918). *The Guardians of the Gate: Historical Lectures on the Serbs*. Oxford: Clarendon Press.
15. Макензи и Ирби (1877): Mackenzie, G.M. and Irby A.P. (1877). *Travels in the Slavonic provinces of Turkey in Europe*. London: Daldy, Isbister and Company.
16. Радосављевић (1919): Radosavljevich, P.R. (1919). *Who are the Slavs?* Boston: R.G. Badger.
17. Сендвич (1865): Sandwith, H. (1865). *Notes on the Slavonic Countries in Austria and Turkey in Europe*. Edinburgh and London: William Blackwood.
18. Сетон-Вотсон (1916): Seton-Watson, R.W. (1916). *German, Slav and Magyar*. London: Williams and Norgate.
19. Слоун (1914): Sloane, William, J. (1914). *The Balkans: a laboratory of history*. New York: Eaton and Mains.
20. Туцић, С. (1915). *The SlavNations*. London-New York-Toronto: Hodder and Stoughton.
21. Форбс и сарадници (1915): Forbes, N. et al. (1915). *The Balkans: a history of Bulgaria, Serbia, Greece, Rumania, Turkey*. Oxford: Clarendon Press.
22. Хрбкова (1918): Hrbkova, Š.B. (1918). *The Slavs of Austria-Hungary*. Lincoln: University of Nebraska Press.

**Остали извори:**

1. Зборник са Научне конференције са међународним учешћем Сомбор, 22-23. децембар 2012. г. под називом „*200 година Српске Препарандије у Сентандреји и Сомбору*“ Сомбор: Педагошки факултет у Сомбору Универзитета у Новом Саду, 2014.
2. Часопис „*Босанска вила*“, Сарајево. 30. јануара 1903 године, годиште XVIII, број 2. Бањалука: Дигитална Народна и универзитетска библиотека Републике Српске. Садржај преузет са: <http://digital.nub.rs>. Очитано: 04.12.2017

Damir Ahmić<sup>1</sup>, Branimir Mikić<sup>2</sup>, Žarko Kostovski<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Edukacijski fakultet Univerziteta u Travniku

<sup>2</sup>Evropski Univerzitet Kallos Tuzla

<sup>3</sup>Fakultet sporta i zdravlja Univerziteta „Kiril i Metodij“ Skoplje

## SISTEM UPRAVLJANJA U BORILAČKIM SPORTOVIMA

### SAŽETAK

Ovo istraživanje je rađeno na uzorku od 48 rukovoditelja iz 16 borilačkih klubova u Bosni i Hercegovini. Svi ispitanici su članovi rukovodstva u svojim borilačkim klubovima ili borilačkim strukturama i organizacijama. Kao što je već spomenuto, ovo istraživanje je rađeno na uzorku iz 16 borilačkih klubova u Bosni i Hercegovini. Tu spadaju 4 različita kickbox kluba, 4 različita judo kluba, 4 različita boks kluba i 4 različita karate kluba. U toku istraživanja se koristio upitnik kao instrument istraživanja, koji se koristio u vidu anketiranja klubova borilačkih sportova. Rezultati pokazuju ulogu i značaj sistema upravljanja. U suštini, rezultati su dali uvid u generalna razmišljanja rukovodstva borilačkih klubova u BiH po pitanju rangiranja najvažnijih učinaka njihovih stilova vodstva u samim borilačkim sportovima.

Ključne riječi: organizacija, upravljanje, faktor, klub.

### ABSTRACT

This survey was conducted on a sample of 48 executives from 16 martial arts clubs in Bosnia and Herzegovina. All respondents are members of the leadership in their martial arts clubs or martial arts structures and organizations. As we mentioned before, this survey was conducted on a sample of 16 martial arts clubs in Bosnia and Herzegovina. There are 4 different kickboxing clubs, 4 different judo clubs, 4 different club boxes and 4 different karate clubs. During the research, the questionnaire was used as an instrument of research, which was used in the questioning of martial arts clubs. The results show the role and significance of the management system. In essence, the results gave an insight into the overall thinking of the leadership of martial arts teams in BiH regarding the ranking of the most important effects of their leadership styles in martial arts. Key words: organization, management, factor, club.

## **Uvod**

Borilački sportovi općenito predstavljaju dosta skromno područje, bar po pitanju literature i radova. Jednako tako sportski menadžment i njegov utjecaj u borilačkim sportovima ne obiluje mnoštvom istraživanja. Kada govorimo o metodama istraživanja u ekonomici sporta, polazeći od specifičnosti djelatnosti sporta kao društvene djelatnosti u ekonomici sporta najčešće se koriste sljedeće metode: analiza, sinteza, indukcija, dedukcija i komparacija, a od empirijskih metoda posmatranja pojave i metoda anketnih upitnika, metode za obradu podataka su statističke, matematičke i ekonometrijske metode te metode ekonomske analize. Analiza podrazumjeva raščlanjivanje cjeline na pojedine dijelove kako bismo što bolje upoznali, sinteza sjedinjavanje pojedinačnih u opće, složene pojave te utvrđivanje zajedničkih karakteristika u dinamici određene pojave. Indukcija je postupak logičnog zaključivanja kod kojeg se polazi od pojedinih činjenica a zatim se one uopćavaju na osnovu međusobne zavisnosti i povezanosti. Dedukcija polazi od pretpostavke koja je prihvaćena i opće poznata, a pomoću ove metode se te spoznaje prenose na druge pojedinačne slučajeve. Mnoge kulture su kroz povijest kreirale svoje sustave za prenošenje borilačkih vještina, no trenutno najpopularniji i najrašireniji sustavi borilačkih vještina potječu iz azijskih zemalja (Korea, Japan, Kina, Tajland i Filipini). Iako se borilačke vještine obično smatraju sustavom tjelesnih vježbi čiji borilački pokreti podsjećaju na borbu sa sjenama, poseban značaj im je u mističnoj ili duhovnoj dimenziji.

## **Metode rada**

### **Uzorak istraživanja**

Ovo istraživanje je rađeno na uzorku od 48 rukovoditelja iz 16 borilačkih klubova u Bosni i Hercegovini. Svi ispitanici su članovi rukovodstva u svojim borilačkim

klubovima ili borilačkim strukturama i organizacijama. Svim ispitanicima su postavljena ista pitanja i iste ankete sa istim pitanjima. Kod izbora varijabli vodilo se računa da ankete ispunjavaju potrebne metrijske karakteristike, te na najbolji način opisuju upravljanje, rukovođenje i organizaciju u borilačkim sportovima.

## **Instrument istraživanja**

Instrument istraživanja je upitnik koji je korišten prilikom istraživanja i anketiranja. Upitnik se odnosio na stilove vodstva i sadrži 6 pitanja. Iz odgovora na ovom upitniku nedvojbeno otkrivamo uzorak težnji i razmišljanja rukovodstva u borilačkim klubovima u Bosni i Hercegovini. Važno je također napomenuti da skaler procjene ima više opcija ponuđenih odgovora: minimum, srednje i maksimum.

### *Metode obrade podataka:*

Obrada podataka je urađena u SPSS programu i za dobivene podatke se koristila deskriptivna i komparativna statistika. Urađeni su deskriptivni parametri za analizu činjeničnog stanja u klubovima. Kad je u pitanju srednja vrijednost, korišten je Median test i srednja vrijednost Mean. Mora se naglasiti da je prije obrade podataka korištena izvedena varijabla za svaki klub, kao srednja vrijednost koja odgovara za svaki faktor.

## **Rezultati istraživanja**

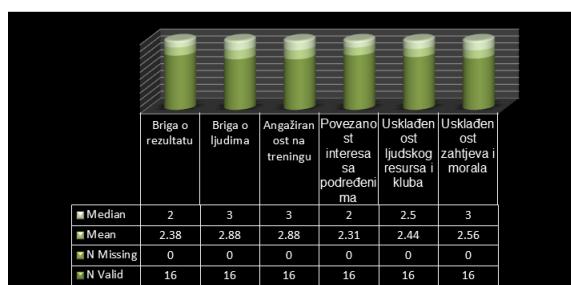
U Tabeli 1 dat je prikaz je rezultata još neki faktori organizacije u sportskim klubovima. Rezultati pokazuju da je rezultat vrijednost mediana se kreće između Median 2 i Median 3 a da najveću vrijednost Median 3 imaju faktori „briga o ljudima, angažiranost na treningu i uskađenost zahtjeva i morala“. To nam govori da su odgovori bili sa ocjenom maximum odnosno Median 3. Takođe i drugi faktori su imali srednju ocjenu odgovora. Može se zaključiti na nivo upravljanja ima podjednake

rezultate kada su u pitanju ljudski resursi a da se razlikuju po faktorizaciji upravljanja.

Tabela 1

	Klubovi	Briga o rezultatu	Briga o ljudima	Angažiranost na treningu	Povezanost interesa sa podređenima	Usklađenos t ljudskog resursa i kluba	Usklađenos t zahtjeva i moralu
N	16	16	16	16	16	16	16
Valid	16	16	16	16	16	16	16
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean	2,38	2,88	2,88	2,31	2,44	2,56	
Median	2,00	3,00	3,00	2,00	2,50	3,00	
Mode	2	3	3	2	3	3	
Std. Deviation	.500	.342	.342	.602	.629	.629	
Variance	.250	.117	.117	.363	.396	.396	
Skewness	.571	-2,509	-2,509	-.205	-.653	-1,183	
Std. Error of Skewness	.564	.564	.564	.564	.564	.564	
Kurtosis	-1,934	4,898	4,898	-.377	-.321	.633	
Std. Error of Kurtosis	1,091	1,091	1,091	1,091	1,091	1,091	
Minimum	2	2	2	1	1	1	
Maximum	3	3	3	3	3	3	

U grafikonu 1 je prikazan rezultat, gdje se vidi vrijednost Mediana a takođe i srednja vrijednost Mean, koji je definisan u tabeli 1.



Grafikon 1

U tabeli 2 su prikazani rezultati faktora „briga o rezultatu“, gdje vidimo kako su klubovi odgovorili. Šest klubova je dogovorilo sa odgovorom 3, deset klubova je odgovorilo sa odgovorom 2. To nam pokazuje da faktor „briga o rezultatu“ ima rezultat na srednje-visokom nivou.

Tabela 2

Briga o rezultatu				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	10	62,5	62,5
	3	6	37,5	100,0
Total	16	100,0		

U tabeli 3 su prikazani rezultati faktora „briga o ljudima“, gdje vidimo kako su klubovi odgovorili. Četrnaest klubova je dogovorilo sa odgovorom 3, dva kluba je odgovorilo sa odgovorom 2. To nam pokazuje da faktor „briga o ljudima“ ima rezultat na izuzetno visokom nivou.

Tabela 3

Briga o ljudima				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	12,5	12,5
	3	14	87,5	87,5
Total	16	100,0	100,0	100,0

U tabeli 4 su prikazani rezultati faktora „angažiranost na treningu“, gdje vidimo kako su klubovi odgovorili. Četrnaest klubova je dogovorilo sa odgovorom 3, dva kluba je odgovorilo sa odgovorom 2. To nam pokazuje da faktor „angažiranost na treningu“ ima rezultat takođe na izuzetno visokom nivou.

Tabela 4

Angažiranost na treningu				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	2	12,5	12,5
	3	14	87,5	87,5
Total	16	100,0	100,0	100,0

U tabeli 5 su prikazani rezultati faktora „povezanost interesa sa podređenima“, gdje vidimo kako su klubovi odgovorili. Šest klubova je dogovorilo sa odgovorom 3, devet klubova je odgovorilo sa odgovorom 2, jedan klub je odgovorio sa odgovorom 1. To nam pokazuje da faktor „povezanost interesa sa podređenima“ ima rezultat na srednjem nivou.

Tabela 5

Povezanost interesa sa podređenima				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	6,3	6,3
	2	9	56,3	62,5
	3	6	37,5	100,0
Total	16	100,0	100,0	100,0

U tabeli 6 su prikazani rezultati faktora „usklađenos t ljudskog resursa i kluba“, gdje vidimo kako su klubovi odgovorili. Osam klubova je dogovorilo sa odgovorom 3, Sedam klubova je odgovorilo sa odgovorom 2, jedan klub je odgovorio sa odgovorom 1. To nam pokazuje da faktor „povezanost interesa sa podređenima“ ima rezultat na srednje-visokom nivou.

Tabela 6

Usklađenos t ljudskog resursa i kluba				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	6,3	6,3
	2	7	43,8	50,0
	3	6	50,0	100,0
Total	16	100,0	100,0	100,0

U tabeli 7 su prikazani rezultati faktora „usklađenost zahtjeva i morala“, gdje vidimo kako su klubovi odgovorili. Deset klubova je dogovorilo sa odgovorom 3, dva kluba je odgovorilo sa odgovorom 2, jedan klub je odgovorio sa odgovorom 1. To nam pokazuje da faktor „povezanost interesa sa podređenima“ ima rezultat na visokom nivou.

Tabela 7

Usklađenost zahtjeva i morala					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	1	1	6,3	6,3	6,3
	2	5	31,3	31,3	37,5
	3	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

## LITERATURA

1. A. Biberović, Dž. Džibrić, D. Ahmić i V. Mijatović ( 2015 ). Upravljanje ljudskim resursima u sportu. Tuzla.
2. D. Šarac ( 2008 ). Boks za svakoga. Zagreb.
3. H. Sertić ( 2004 ). Osnove borilačkih sportova. Zagreb.
4. H. Selimović, N. Rodić i N. Selimović ( 2013 ). Metodologija istraživanja. Travnik.
5. I. Rađo, H. Kajmović i S. Kapo ( 2001 ). Judo. Sarajevo.
6. Greenberg, J. i Baron, R.A. (1998). Ponašanje u organizacijama – razumevanje i upravljanje ljudskom stranom rada. Beograd. Želnid
7. Marušić, S. (2001). Upravljanje ljudskim potencijalima. Adeko, Zagreb;
8. Peter G. Northouse, (2012.), *Introduction to leadership: concepts and practice*, 2nd ed., Western Michigan University, SAGE Publications, Inc.
9. Price,J.L.(1972): "The Study of Organizational Effectiveness", Sociological Quarterly, Vol. 13, pp. 3-15.
10. Pugh, D., & Hickson, D. (1997). Writers on organizations. Thousand Oaks: Sage.
11. SpectorP.(2008),IndustrialandOrganizationalPsychology,LibraryofCongress CataloguinginPublicationData,NewJersey
12. SchneiderB., Smith D.B., (2004.), Personality and Organizations, LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, PUBLISHERS

## Zaključak

Na osnovu ovih rezultata, može se vidjetivažnost faktora sistema upravljanja u borilačkim sportovima. Svi ispitanci su članovi rukovodstva u svojim borilačkim klubovima ili borilačkim strukturama i organizacijama su dali visok nivo odgovora. Rezultati pokazuju ulogu i značaj sistema upravljanja. U suštini, rezultati su dali uvid u generalna razmišljanja rukovodstva borilačkih klubova u BiH po pitanju rangiranja najvažnijih učinaka njihovih stilova vodstva samim borilačkim sportovim. Može se konstatovati da određeni faktori ukazuju na prevagu u sistemu upravljanja. Na osnovu toga, imamo u uvid sam sistem upravljanja koji možemo korigovati u vidu efikasnijeg samog rezulata upravljanja.

## **Uputstvo/Uputa Autorima**

Ovom uputom utvrđuju se način i uslovi publikovanja naučnih publikacija i utvrđuju se kriterijumi, način i postupak izbora naučnih publikacija za objavu u „Naučnoj reviji“.

### ***Struktura***

Članak u časopisu mora biti uređen na standardan način, sa navedenim osnovnim elementima članka jao što su: naslov, naziv ustanove, adresa.

**Naslov** treba da što vjernije opiše sadržaj članka, prikladnim riječima za indeksiranje i pretraživanje, a ukoliko takvih riječi nema u naslovu, tada se pridoda podnaslov.

Pored naslova na jeziku na kojem je članak napisan, naslov se daje i na lokalnom i engleskom, odnosno nekom drugom svjetskom jeziku, a ovi naslovi ispisuju se ispred sažetka na odgovarajućem jeziku.

Tekući naslov članka se ispisuje u zagлавlu svake stranice članka radi lakše identifikacije, a sadrži prezime i inicial imena autora (ako je autora više, preostali se označavaju sa "et al." Ili "i dr"), naslove rada i časopisa i koaliciju (godina, volumen, sveska, početna i završna stranica).

Navodi se puno prezime i ime (svih) autora članka, ako ih ima, i srednji inicijali imena autora.

Prezimena i imena domaćih autora uvijek se ispisuju u originalnom obliku (sa dijakritičkim znakovima), nezavisno od jezika na kojem je članak napisan.

Naziv institucije (afilijacija) – navodi se oun naziv i sjedište institucije u kojoj je autor zaposlen, a eventualno i naziv institucije u kojoj je autor obavio istraživanje. U složenim institucijama navodi se i ukupna hijerarhija institucije.

Ako je članak napisalo više autora, a neki od njih su angađovani u različitim institucijama, mora se, posebnim oznakama ili na drugi način, naznačiti koju od navedenih institucija predstavlja svaki od navedenih autora (moguće je navesti i više institucija).

Afilijacija se ispisuje neposredno nakon imena autora, dok se funkcija i zvanje autora ne navode.

Kontakt podaci, adresa ili e-adresa autora daju se u napomeni pri dnu prve stranice članka, a ako je autora više, daje se samo adresa jednog autora.

**Sažetak** (apstrakt) članka je kratak informativni prelaz sadžaja članka koji čitaoci omogućava da brzo i tačno ocijeni njegovu relevantnost i koji sadrži termine koji se često koriste za indeksiranje i pretragu članka. Sastavni dijelovi sažetka su: cilj istraživanja, metodi, rezultati i zaključak. Sažetak može da bude strukturisan, tj. Da ima standardne i istaknute nazine pojedinih odjeljaka. Sažetak ima od 100 do 250 riječi i stoji između zaglavlja, koje čini naslov, imena autora i dr. i ključnih riječi, nakon kojih slijedi tekst članka.

Osim sažetka na maternjem jeziku članak mora imati sažetak i na engleskom jeziku, a samo izuzetno, umjesto na engleskom, sažetak može biti napisan na nekom drugom jeziku raširene upotrebe u datoј naučnoj disciplini.

Za sažetke na stranim jezicima mora se obezbijediti kvalifikovana lektura, odnosno gramatička i pravopisna ispravnost.

**Rezime.** Ukoliko je članak napisan na maternjem jeziku, sažetak na stranom jeziku daje se u proširenom obliku kao tzv. rezime. Rezime treba da bude u strukturisanom obliku, a njegova dužina može biti do maksimalno 1/10 dužine članka. Rezime se daje na kraju članka nakon odjeljka koji se odnosi na literaturu, a precizne instrukcije za izradu rezimea daju se u uputstvu autorima.

**Ključne riječi** su temini ili fraze kojih ne može biti više od deset, koje se daju neposredno nakon sažetka, odnosno rezimea, pisane na svim jezicima na kojima postoje sažeci i koje najbolje opisuju sadržaj članka za potrebe indeksiranja i pretraživanja i koje se dodjeljuju s osloncem na neki međunarodni izvor, kao što je popis, rječnik ili tezaurus, koji je najšire prihvaćen ubutar date naučne oblasti.

**Tabelarni i grafički prikazi** treba da budu dati na jednobrazan način, u skladu sa APA ili drugim odabranim standardom uređivanja i opremanja članaka.

**Bibliografija.** Citirana literatura obuhvata bibliografske izvore, kao što su članci, monografije i slično, i daje se isključivo u zasebnom odjeljku članka u vidu liste referenci.

Reference se navode na dosljedan način, redoslijedom koji zavisi od standarda navođenja u tekstu, a koji je preciziran uputstvom autorima.

Reference se ne prevode na jezik na kojem je članak napisan, a sastavni dijelovi referenci, kao što su autorska imena, naslov rada, izvor itd., navode se u svim člancima objavljenim u časopisu na isti način, u skladu sa usvojenim standardom navođenja.

Prilikom navođenja referenci, preporučuje se upotreba punih formata referenci i koje podržavaju vodeće međunarodne baze namjenjene vrednovanju, kao i Srpski citatni indeks (SCIndeks), a koji su propisani uputstvima:

- a) Publication Manual of the American Psychological Association (APA),
- b) Council of Biology Editors Manual, Scientific Style and Format (CBE),
- c) The Chicago Manual of Style (Chicago)
- d) Harvard Style Manual (Harvard)
- e) Harvard Style Manual – British Standard (Harvard-BS),
- f) Modern Language Association Handbook for Writers of Research Papers (MLA) i
- g) The National Library of Medicine Style Guide for Authors, Editors, and Publishers (NLM).

Pored uputstava iz stava 4. ovog člana, preporučuje se upotreba i užestručnih formata datih u uputstvima:

- a) American Chemical Society (ACS) Style Guide
- b) American Institute if Physics (AIP) Style Manual.

Format ispisa referenci detaljno se opisuje u uputstvu autorima.

Postupak citiranja dokumenata preuzetih s interneta posebno se opisuje

**Napomene** autora se daju pri dnu strane u kojoj se nalazi komentarisan dio teksta i mogu da sadrže manje važne detalje, dopunska objašnjena, naznake o korišćenim izvorima, ali ne mogu biti zamjena za citiranu literaturu.

### ***Kategorizacija***

Kategorizacija članaka je obaveza i odgovornost uredništva, a mogu je predlagati recenzenti i članovi uredništva, odnosno urednici rubrika.

Članci u časopisima se, po COBBISS ili nekom drugom oficijalno priznatom sistemu, razvrstavaju u naučne radove i stručne članke.

Originalan naučni rad je rad koji je organizovan po shemi IMRAD (Introduction, Methods, Results and Discussion), u kome se prvi put publikuje tekst o rezultatima sopstvenog istraživanja ostvarenog primjenom naučnih metoda, koje su tekstualno opisane i koje omogućavaju da se istraživanje po potrebi ponovi, a utvrđene činjenice provjere.

Pregledni rad je rad koji donosi nove sinteze nastale na osnovu pregleda najnovijih djela o određenom predmetnom području, a koje su izvedene sažimanjem, analizom, sintezom i evaluacijom s ciljem da se prikaže zakonomjernost, pravilo, trend ili uzročno-posljedični odnos u vezi sa istraživanim fenomenima, tj. rad koji sadrži originalan, detaljan i kritički prikaz istraživačkog problema u kome je autor ostvario određeni doprinos.

Kratko ili prethodno saopštenje je originalni naučni rad, ali manjeg obima ili preliminarnog karaktera gdje neki elementi IMRAD-a mogu biti ispušteni, a radi se o sažetom iznošenju rezultata završenog izvornog istraživačkog djela ili djela koje je još u izradi.

Naučna kritika, odnosno polemika ili osvrt je rasprava na određenu naučnu temu, zasnovana isključivo na naučnoj argumentaciji, gdje autor dokazuje ispravnost određenog kriterijuma svoga mišljenja, odnosno potvrđuje ili pobija nalaze drugih autora.

Radovi klasifikovani kao naučni moraju imati bar dvije pozitivne recenzije.

Stručni rad je prilog u kome se nude iskustva korisna za unapređenje profesionalne prakse, ali koja nisu nužno zasnovana na naučnom metodu, odnosno naglasak je na upotrebljivosti rezultata izvornih istraživanja i na širenju znanja, a tekst mora biti prilagođen stručnom i naučnom nivou stručne javnosti kojoj je rad namjenjen.

Informativni prilog je uvodnik, komentar i slično.

Prikaz knjige, instrumenata, računarskog programa, slučaja, naučnog događaja i slično je prilog u kome autor ocjenjuje i dokazuje pravilnost/nepravilnost nekog naučnog ili stručnog rada, kriterijuma, postavke ili polazišta, uz poseban naglasak na kvalitet ocjenjivanog rada.

### ***Napomene***

Ako je članak u prethodnoj verziji bio izložen na skupu u vidu usmenog saopštenja, pod istim ili sličnim naslovom, podatak o tome treba da bude naveden u posebnoj napomeni, po pravilu pri dnu prve stranice članka.

Rad koji je već objavljen u jednom časopisu ne može se objaviti u drugom tj. preštampati niti se može objaviti pod sličnim naslovom i u izmjenjenom obliku.