

God. 9, Broj 1, 2019.

ISSN 2217-4958 (ŠTAMPANO IZDANJE)

ISSN 2466-5363 (ONLINE IZDANJE)

C I V I T A S

ČASOPIS ZA DRUŠTVENA ISTRAŽIVANJA



FLV | FAKULTET ZA
PRAVNE I POSLOVNE STUDIJE
DR LAZAR VRKATIĆ

Naučni časopis CIVITAS publikuje se dva puta godišnje.
ISSN 2217-4958 (Štampano izdanje)
ISSN 2466-5363 (Online izdanje)
COBISS.SR.ID 261516807

IZDAVAČ:

FAKULTET ZA PRAVNE I POSLOVNE STUDIJE DR LAZAR VRKATIĆ
Bulevar oslobođenja 76, NOVI SAD, Vojvodina – Srbija

ZА IZDAVAČА:

Prof. dr Mirjana Franceško, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić
Univerziteta Union.

GLAVNI I ODGOVORNI UREDNIK:

Prof. dr Vladimir Njegomir, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić
Univerziteta Union.

REDAKCIJA:

Prof. dr Aleksandra Kostić, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet.

Doc. dr Ana Sentov, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar
Vrktić, Novi Sad.

Prof. dr Andreja Savić, Fakultet za diplomaturu i bezbednost, Beograd.

Prof. dr Atanas Kozarev, Evropski Univerzitet, Fakultet za detektive i kriminalistiku,
Skoplje.

Dr Bojana Petrić, Birkbeck University of London, Velika Britanija

Prof. emeritus dr Boris Marović, Nezavisni univerzitet Banja Luka, Bosna i
Hercegovina.

Prof. dr Cvetko Andreeski, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo Ohrid, Univerzitet „Sv.
Kliment Ohridski“ Bitola, Ohrid, Makedonija.

Prof. dr Dragan Mrkšić, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.

Prof. dr Duška Franeta, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr
Lazar Vrktić, Novi Sad.

Prof. dr Duško Radosavljević, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne
studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.

Prof. dr Đorđe Čekrljija, Univerzitet u Banja Luci, Filozofski fakultet.

Prof. dr Gregor Žvelc, Univerzitet u Ljubljani, Filozofski fakultet.

Doc. dr Isidora Wattles, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr
Lazar Vrktić, Novi Sad.

Doc. dr Jasmina Nedeljković, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije
dr Lazar Vrktić, Novi Sad.

Prof. dr Klime Poposki, Univerzitet „Sv. Kliment Ohridski“, Fakultet za turizam i
ugostiteljstvo, Ohrid.

Prof. dr Ljubo Pejanović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr
Lazar Vrktić, Novi Sad.

Prof. dr Marina Hadži-Pešić, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet.

Prof. dr Marija Krivokapić, Univerzitet Crne Gore, Filološki fakultet u Nikšiću.

Prof. dr Marijan Ćurković, Univerzitet u Zagrebu, Pravni fakultet i Univerzitet u
Splitu, Pravni fakultet.

Prof. dr Milan Živković, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr
Lazar Vrktić, Novi Sad.

Prof. dr Milica Radović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr
Lazar Vrktić, Novi Sad.

Prof. emeritus dr Milo Bošković, Univerzitet u Novom Sadu, Pravni fakultet.

Prof. dr Mo Mandić, Regent University, London, United Kingdom.

Prof. dr Momčilo Talijan, Fakultet za poslovni menadžment, Bar.

Doc. dr Nikola Dobrić, Univerzitet Alpe Adria, Klagenfurt, Austrija.

Prof. dr Oliver Baćanović, Univerzitet u Skoplju, Fakultet bezbednosti.
Prof. dr Oliver Bakreski, Univerzitet u Skoplju, Filozofski fakultet.
Prof. dr Radovan Pejanović, Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet.
Prof. dr Ruženka Šimonji-Černak, Univerzitet u Novom Sadu, Pedagoški fakultet u Somboru.
Prof. dr Sanja Đurđić, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.
Doc. dr Slavica Čepon, Univerzitet u Ljubljani, Ekonomski fakultet.
Prof. dr Slobodan Marković, CIELS – Visokoškolska ustanova akademskih studija, Padova, Italija.
Prof. dr Snežana Radukić, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
Prof. dr Sonja Karikova, Pedagoški fakultet, Univerzitet Matej Bel, Banská Bystrica, Slovačka republika, Republika Srpska.
Prof. dr Tatjana Bijelić, Univerzitet Banjaluci, Filološki fakultet.
Prof. dr Tatjana Stefanović Stanojević, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet
Prof. dr Vesna Pilipović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.
Prof. dr Vidoje Vujić, Univerzitet u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
Prof. dr Vojin Pilipović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.
Prof. dr Zdravko Petrović, Univerzitet Sigmund Freud, Beč, Austrija.
Prof. dr Zdravko Skakavac, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.
Prof. dr Zoran Keković, Univerzitet u Beogradu, Fakultet bezbednosti.
Prof. dr Zoran Sušanj, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet.
Prof. dr Željka Babić, Univerzitet u Banjaluci, Filološki fakultet.

SEKRETARI REDAKCIJE:

Marina Ratkov, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.
MsC Sonja Dragović Sekulić, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.
MsC Zoran Vavan, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.

LEKTOR I KOREKTOR:

Marina Ratkov, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.
Tijana Radnović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad.

OBJAVA ČLANAKA JE BESPLATNA. Svaki autor dobija jedan besplatan primerak časopisa.

CIVITAS JE BESPLATNO DOSTUPAN NA INTERNET ADRESI:
<http://www.civitas.rs>

ADRESA REDAKCIJE:

Bulevar oslobođenja 76, NOVI SAD, Vojvodina – Srbija
Tel. +381 21 472 7884
E-mail: civitas@fps.edu.rs

PRIPREMA ZA ŠTAMPU I ŠTAMPA: „Tampograf”, Novi Sad

TIRAŽ: 200

CIVITAS journal is published twice a year
ISSN 2217-4958 (Printed edition)
ISSN 2466-5363 (Online edition)
COBISS.SR.ID 261516807

Publisher

FACULTY OF LAW AND BUSINESS STUDIES "DR LAZAR VRKATIĆ"
76 Bulevar oslobođenja, NOVI SAD, Vojvodina - Serbia
<http://www.civitas.rs>

For the publisher:

Prof. dr Mirjana Franceško, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić,
Union University, Novi Sad, Serbia.

Editor-in-Chief:

Prof. dr Vladimir Njegomir, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić,
Union University, Novi Sad, Serbia.

Editorial Board:

Prof. dr Aleksandra Kostić, Faculty of Philosophy, University of Niš, Niš, Serbia.
Doc. dr Ana Sentov, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić, Union

University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Andreja Savić, Academy for Diplomacy and Security, University of Belgrade,
Belgrade, Serbia.

Prof. dr Atanas Kozarev, European University, Faculty of Detectives and Criminology,
Skopje.

Dr Bojana Petrić, Birkbeck University of London, UK

Professor Emeritus Boris Marović, Independent University, Banja Luka, Bosnia and
Herzegovina.

Prof. dr Cvetko Andreeski, Faculty of Tourism and Hospitality Management, "St.
Kliment Ohridski" University, Bitola, Ohrid, Macedonia.

Prof. dr Dragan Mrkšić, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Novi
Sad, Serbia.

Prof. dr Duška Franeta, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Duško Radosavljević, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić,
Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Đorđe Čekrljija, Faculty of Philosophy, University of Banja Luka, Banja Luka,
Bosnia and Herzegovina.

Prof. dr Gregor Žvelc, Faculty of Philosophy, University of Ljubljana, Ljubljana,
Slovenia.

Doc. dr Isidora Wattles, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Klime Poposki, Faculty of Tourism and Hospitality Management, "St.
Kliment Ohridski" University, Bitola, Ohrid, Macedonia.

Prof. dr Ljubo Pejanović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Marija Krivokapić, Faculty of Philology, University of Nikšić, Nikšić,
Montenegro.

Prof. dr Marijan Ćurković, Faculty of Law, University of Zagreb, and Faculty of Law,
University of Split, Split, Croatia.

Prof. dr Milan Živković, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Milica Radović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrktić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Professor Emeritus dr Milo Bošković, Faculty of Law, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.
Prof. dr Mo Mandić, Regent University, London, United Kingdom.

Prof. dr Momčilo Talijan, Faculty for Business Management, Bar, Montenegro.
Doc. dr Nikola Dobrić, University Alpe Adria, Klagenfurt, Austria.

Prof. dr Oliver Bačanović, Faculty of Security, University of Skopje, Skopje,
Macedonia.

Prof. dr Oliver Bakreski, Faculty of Philosophy, University of Skopje, Skopje,
Macedonia.

Prof. dr Radovan Pejanović, Faculty of Agriculture, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Ruženka Simonji Černak, Teacher Education Faculty in Sombor, University
of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Sanja Đurđić, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Doc. dr Slavica Čepon, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana,
Slovenia.

Prof. dr Slobodan Marković, CIELS – Higher education institution, Padova, Italy.

Prof. dr Snežana Radukić, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia.

Prof. dr Sonja Karikova, Faculty of Pedagogy, Matej Bel University, Banská Bystrica,
Slovakia.

Prof. dr Tatjana Bijelić, Faculty of Philology, University of Banja Luka, Banja Luka,
Bosnia and Herzegovina.

Prof. dr Vesna Pilipović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Vidoje Vujić, Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of
Rijeka, Opatija, Opatija, Croatia.

Prof. dr Vojin Pilipović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Zdravko Petrović, Sigmund Freud University Vienna, Austria.

Prof. dr Zdravko Skakavac, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić,
Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Zoran Keković, Faculty of Security, University of Belgrade, Belgrade, Serbia.

Prof. dr Zoran Sušanj, Faculty of Philosophy, University of Rijeka, Rijeka, Croatia.

Prof. dr Željka Babić, Faculty of Philology, University of Banja Luka, Banja Luka,
Bosnia and Herzegovina.

Secretaries of the editorial board:

Marina Ratkov, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

MsC Sonja Dragović Sekulić, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić,
Union University, Novi Sad, Serbia.

MsC Zoran Vavan, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Proofreading and editing:

Marina Ratkov, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Tijana Radnović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union
University, Novi Sad, Serbia.

Articles are published free of charge. One free copy of the journal will be provided
for each contributor.

CIVITAS is available free of charge at:
<http://www.civitas.rs>

Contact Details:

76 Bulevar oslobođenja, NOVI SAD, Vojvodina – Serbia
Tel. +381 21 472 7884

E-mail: civitas@fpps.edu.rs

Prepress and printing: „Tampograf”, Novi Sad

Circulation: 200

Reč urednika

Poštovani čitaoci, kolege i autori,

Pred vama je prvi broj časopisa CIVITAS za 2019. godinu. Časopis u kontinuitetu, osmu godinu zaredom, objavljuje radeve koji se bave različitim, aktuelnim pitanjima i problemima iz oblasti prava, bezbednosti, psihologije, filologije i ekonomije, kao i interdisciplinarnim istraživanjima iz navedenih naučnih disciplina.

Časopis CIVITAS kategorizovan je od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja kao nacionalni časopis kategorije M53. U proteklom periodu časopis je indeksiran u Evropskom referentnom indeksu za društvene i humanističke nauke ERIH PLUS a uključen je i u Kinesku naučnu infrastrukturu – CNKI, Ulrich's Periodicals Directory, Indijsku mrežu razmene časopisa – J-Gate i *online* biblioteku centralne i istočne Evrope – CEEOL.

Radovi prihvaćeni za objavljanje, odnosno radovi koji su prošli postupak recenzije obuhvataju različita pitanja iz domena društvenih nauka. U fokusu ovog broja su radovi koji analiziraju problematiku povezanosti, sličnosti i razlike ekonomije i marketinga, kaizen menadžment koncept i njegovu primenu, meko uređenje oblasti korporativnog upravljanja u pravu Srbije, određenja odnosa između aleksitomije, osetljivosti kože i gađenja, relacija asertivnosti i perfekcionizma, bildungromana i analize ličnosti "velika očekivanja" Čarlsa Dikensa i strukture socijalne motivacije izvora stresa kod studenata.

Sve informacije o časopisu, uputstva za autore i recenzente i sastav redakcije i imena recenzentata mogu se naći na sajtu na srpskom i engleskom jeziku. Prijava rada obavlja se putem sajta časopisa na internet adresi <http://civitas.rs/index.php/prijava-rada>

Zahvaljujemo se svim dosadašnjim autorima na pristiglim radovima. Pozivamo sve zainteresovane autore da pošalju radeve iz oblasti koje CIVITAS u kontinuitetu od 2011. godine objavljuje.

Do sledećeg broja,

Prof. dr Vladimir Njegomir

U Novom Sadu, 05. jula 2019. godine

SADRŽAJ

Vladimir Njegomir	
EKONOMIJA I MARKETING: POVEZANOST, SLIĆNOSTI I RAZLIKE	13
ECONOMICS AND MARKETING: CONNECTIVITY, SIMILARITIES AND DIFFERENCES	13
Dušan Bobera i Dušan Bobera	
KAIZEN MENADŽMENT KONCEPT I NJEGOVA PRIMENA.....	25
KAIZEN MANAGEMENT CONCEPT AND ITS USAGE ..	25
Marija Mijatović	
„MEKO“ UREĐENJE OBLASTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA U PRAVU SRBIJE – METODOLOŠKO UGLEDANJE NA LEGISLATIVU EVROPSKE UNIJE	42
„SOFT“ REGULATION OF CORPORATE GOVERNANCE IN SERBIAN LAW: METHODOLOGICAL EMULATION OF THE EUROPEAN UNION LEGISLATION	42
Nikola Rokvić	
DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ALEXITHYMIA, SKIN SENSITIVITY, AND DISGUST .	56
Kristina Stiković	
RELACIJE ASERTIVNOSTI I PERFEKCIJONIZMA.....	69
THE RELATIONSHIP BETWEEN AGGRESSIVE THE RELATIONSHIP BETWEEN ASSERTIVENESS AND PERFECTIONISM	69
Stanislava Radosavljević	
BILDUNGSROMAN I RAZVITAK LIČNOSTI – VELIKA OČEKIVANJA ČARLSA DIKENSA	86
BILDUNGSROMAN AND CHARACTER DEVELOPMENT: CHARLES DICKENS' GREAT EXPECTATIONS	86

Jelena Čolaković Lončar

STRUKTURA SOCIJALNE MOTIVACIJE I IZVORI STRESA KOD STUDENATA	99
THE STRUCTURE OF SOCIAL MOTIVATION AND SOURCES OF STRESS AMOUNG STUDENTS	99

Članci

Articles

Vladimir Njegomir¹

UDC 330.1:005

Originalni naučni rad

Primljen: 7. 06. 2018.

Prihvaćen: 12. 9. 2018.

EKONOMIJA I MARKETING: POVEZANOST, SLIČNOSTI I RAZLIKE

REZIME: Marketing je proces upravljanja odgovoran za identifikovanje, anticipiranje i zadovoljenje zahteva potrošača na profitabilan način (CIM, 2015, str. 2). Iz same definicije marketinga proizilazi ekonomski cilj – profit. Ekonomija, s druge strane, izučava kako društva koriste oskudne resurse da bi proizvela vredna dobra i raspodelila ih različitim ljudima (Samuelson & Nordhaus, 2009, str. 4). Upravo ovom cilju su usmerene i marketinške aktivnosti, čiji je cilj da se obezbedi pravi proizvod, po pravoj ceni, dostupan na pravom mestu i komuniciran na pravi način. Marketing teoriju i praksu ključno opredeljuju ekonomija i psihologija. Dok se psihološki aspekt bavi ponašanjem potrošača, komunikacijom, društvenim mrežama, afirmativnim uticajem na svest potrošača i sl., ekonomski aspekt bavi se analizom funkcije marketinga u kontekstu ostvarenja profita, merenjem troškova marketinga i prinosa na uloženo u marketinške aktivnosti. Cilj rada jeste da ukaže na međusobne uticaje ekonomije i marketinga, njihovu povezanost, sličnosti i razlike. U tom kontekstu, određena je i struktura rada. Osnovni zaključak je da ekonomija utiče na gotovo sve marketinške aktivnosti, budući da utiče direktno na kupovnu moć i obrasce ponašanja, ali da i marketing ima značajan uticaj na ekonomiju kroz unapređenje životnog standarda, smanjenje troškova distribucije, otvaranje radnih mesta i prevazilaženje ekonomskih ciklusa.

KLJUČNE REČI: ekonomija, principi, marketing, koncept, ekonomski proces.

¹ Vanredni profesor, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkić, Bul. Oslobođenja 76, Novi Sad, email: vnjegomir@flv.edu.rs

1. Uvod

U stranoj literaturi, na primer Dube & Rossi (2018), nailazi se na činjenicu da marketing ima dva oca – psihologiju i ekonomiju. Dakle, marketing ključno opredeljuju određeni psihološki i ekonomski aspekti. Dok se psihološki aspekt bavi ponašanjem potrošača, komunikacijom, društvenim mrežama, afirmativnim uticajem na svest potrošača i sl., ekonomski aspekt se bavi analizom funkcije marketinga u kontekstu ostvarenja profita, merenjem troškova marketinga i prinosa na uloženo u marketinške aktivnosti.

Prepozнатост razlike uticaja psihologije i ekonomije marketinga u domaćoj literaturi izostaje. Marketing predstavlja predmet koji se gotovo isključivo izučava na ekonomskim ili studijskim programima menadžmenta. Navedeno nije adekvatno, budući da marketing nije povezan samo sa ekonomijom, već i sa drugim oblastima, pre svega sa psihologijom, koja je ključna u izučavanju ponašanja potrošača i komunikacijama, odnosno promotivnim aktivnostima kompanija. Uprkos činjenici da se marketing izučava samo kao predmet ili smer na ekonomskim ili studijama menadžmenta, u domaćoj literaturi ne postoji određen odnos između ekonomije i marketinga, posebno ne ekonomije, psihologije i marketinga.

Prilikom konceptualizacije rada, imali smo u vidu potrebu da popunimo identifikovanu prazninu. Za cilj rada smo postavili potrebu da ispitamo odnose međuzavisnosti između ekonomije i marketinga, da istražimo i ukažemo na njihovu povezanost, sličnosti i razlike. Kako bismo realizovali postavljeni cilj, odredili smo sledeću strukturu rada: prvo ukazujemo na marketing kao koncept i ekonomski proces, zatim ukazujemo na ekonomske principe, razmatramo načine na koji su ekonomija i marketing povezani, uticaj ekonomije na marketing i marketinga na ekonomiju, a potom ukazujemo na tačke slaganja i tačke neslaganja ekonomije i marketinga.

2. Marketing kao koncept i ekonomski proces

Postoje brojne definicije marketinga. „Charted Marketing“ institut iz Velike Britanije određuje marketing na sledeći način: marketing je proces upravljanja odgovoran za identifikovanje, anticipiranje i zadovoljenje zahteva potrošača na profitabilan način (CIM, 2015, str. 2). Suštinski, marketing je usmeren na identifikovanje i zadovoljenje individualnih i društvenih potreba, uz ostvarenje profita koji je osnovni pokretački motiv organizacije koja potrebe zadovoljava, izuzev u slučaju neprofitnih organizacija (Njegomir, 2018).

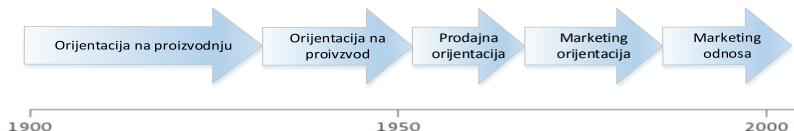
Američko udruženje za marketing daje nešto drugačiju definiciju, ali suštinski istu: marketing je aktivnost, skup ustanovljenih praksi i procesa kojima se kreiraju, saopštavaju, isporučuju i razmenjuju ponude koje imaju vrednost za kupce, klijente, partnere i društvo u celini (AAM, 2018). U novije vreme, potrošači sa organizacijama učestvuju u kreiranju vrednosti kroz zadovoljenje potreba (Lusch & Webster, 2011). Smatramo da su obe navedene definicije dobre, ali je sveobuhvatnija definicija Britanskog instituta za marketing.

Uviđajući da ljudi imaju potrebu da brzo nađu potrebne informacije na internetu, kompanija „Gugl“ (Google) je napravila moćan pretraživač koji organizuje rezultate pretrage i razvrstava ih prema prioritetu. Ova kompanija postaje prepoznata na osnovu kvaliteta pretraživača koji danas ima dominantnu ulogu u svetu. Na sličan način, uviđajući da mladi bračni parovi i mladi generalno žele dobar nameštaj, ali po znatno nižim cenama, kompanija „IKEA“ je napravila nameštaj koji se isporučuje u delovima i na taj način se snižavaju troškovi.

Često se u praksi poslovanja poistovećuju termini prodaje i marketinga, budući da marketing rezultira prodajom koja rezultira osvremenjem prihoda za organizaciju. Često se pogrešno shvata da je marketing umetnost prodaje proizvoda i usluga. Guru menadžmenta, Peter Draker, napravio je jasnu razliku između prodaje i marketinga: „Može se prepostaviti da će uvek postojati potreba za prodajom. Međutim, cilj marketinga je u tome da prodaja postane izlišna. Cilj marketinga je da kupca upoznamo i razumemo tako dobro da proizvod ili usluga mogu da budu prilagođeni njemu i da se tako prodaju sami od sebe. U idealnim okolnostima, rezultat marketinga treba da bude kupac koji je spre-

man da kupi. Onda samo treba omogućiti da proizvod ili usluga budu dostupni“ (Drucker, 1973).

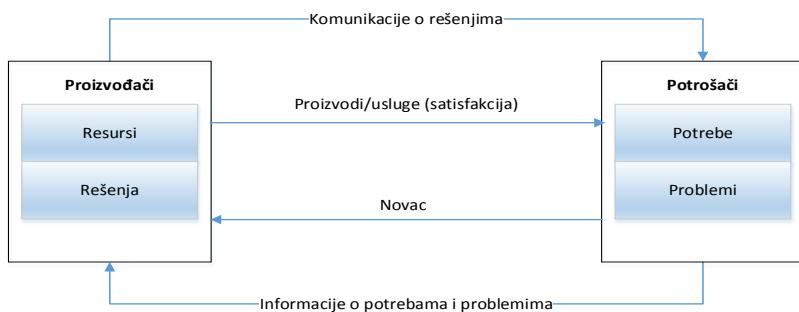
Marketing koncept nastaje tokom šezdesetih godina dvadesetog veka. Reč je o novoj filozofiji poslovanja koja počinje s potrošačem i s njim se i završava. Od industrijske revolucije različite delatnosti i kompanije su prošle različite faze razvoja. Slika 1. prikazuje razvoj ključnih orijentacija tokom XX i početkom XXI veka. Dok je proizvodna orijentacija podrazumevala orientaciju na proizvodnju, a zatim agresivnu prodaju dobijenih proizvoda, marketinška orijentacija podrazumeva orijentaciju ka kupcu.



Slika 1. Od proizvodne do marketing koncepcije (Izvor: Verhage, 2013, str. 15)

Marketing, kao poslovna koncepcija, bazira se na dve osnove. Prvo, planiranje politike i poslovne aktivnosti moraju da budu orijentisane prema potrošaču. Drugo, profitabilne prodaje treba da budu cilj svake kompanije. Dakle, marketing koncepcija podrazumeva da sve poslovne aktivnosti i funkcije moraju biti usmerene u pravcu zadovoljenja potreba potrošača na profitabilan način.

Marketing se može posmatrati kao serija aktivnosti i reakcija između potrošača i organizacije, koja nastoji da zadovolji njihove potrebe. U ovom smislu, marketing predstavlja ekonomski proces koji povezuje proizvodnju i potrošnju omogućavajući da proizvodi i usluge idu ka potrošačima a informacije o potrebama potrošača proizvođačima. Kompanije (proizvođači) koriste svoje resurse (novac, materijale, veštine, genijalnost) kako bi razvile proizvode i usluge koje će zadovoljiti potrebe i zahteve potrošača. Kompanije moraju saopštavati potencijalnim potrošačima informacije o postojanju „rešenja“ za njihove, potrebama kreirane „probleme“. Potrošači će biti voljni da plate za rešenja njihovih problema ili zadovoljenje njihovih potreba. Ove relacije prikazane su na Slici 2.



Slika 2. Marketing proces (prilagođeno prema: Kotler & Keler, 2016, str. 16; Wilmshurst, 1999, str. 18)

Na Slici 2. je prikazan marketing proces a elementi se obrađuju u navedenoj literaturi. Informacijama o potrebama, problemima, tržištu (potrošačima i konkurentima) posvećena su naredna dva poglavља. Izboru dela tržišta na koje proizvođači treba da ciljaju, komunikacije, kao i elementi marketing miksa (proizvod koji se prodaje, cena po kojoj se prodaje, način isporuke kupcima i promocija) detaljno se elaboriraju.

3. Ekonomski principi

Ekonomija izučava kako društva koriste oskudne resurse da bi proizvela vredna dobra i rapodelila ih različitim ljudima (Samuelson & Nordhaus, 2009, str. 4). U osnovi ovog određenja su dve ključne zamisli u ekonomiji: da su dobra oskudna i da društvo mora svoje resurse upotrebljavati efikasno. Ekonomija nije samo naučna disciplina, već skup međusobnih odnosa i interakcija baziranih na različitim ponašanjima pojedinaca. U tom kontekstu, posmatra se ekonomija jedne nacije, globalna ekonomija i slično.

Ekonomiju određuje deset ključnih principa (Mankiw, 2009, str. 4–15):

- 1) Pojedinci su suočeni sa potrebom pravljenja izbora – da bismo dobili jedan proizvod ili uslugu, suočeni smo sa nužnošću da se odrekнемo drugog;
- 2) Cena proizvoda ili usluge je ona koja je jednak onome čega se

- pojedinac odriče – reč je o trošku izgubljene alternative;
- 3) Ljudi su racionalni;
 - 4) Ljudi reaguju na podsticaje;
 - 5) Trgovina može svakome da doneše boljšak;
 - 6) Tržišta su efikasna – predstavljaju uobičajeno dobar način organizovanja ekonomskih aktivnosti;
 - 7) Vlade ponekad mogu da unaprede tržišne ishode;
 - 8) Životni standard zemlje zavisi od njene sposobnosti da proizvede proizvode i usluge;
 - 9) Cene rastu kada država štampa previše novca;
 - 10) Društvo se na kratak rok suočava sa izborom između inflacije i nezaposlenosti.

Od navedenih deset principa, prvih šest su mikroekonomski, dok su preostalih četiri makroekonomski. U izlaganju o podudaranjima i neslaganjima ekonomije i marketinga, suočićemo prvih šest ekonomskih principa sa specifičnostima marketiga.

4. Kako su ekonomija i marketing povezani?

Kao naučna disciplina, marketing je nastao direktno iz ekonomije. Početkom XX veka, marketing je proučavan kao deo primenjene ekonomije (Shaw & Jones, 2005), a ljudi koji su ga proučavali vremenom su nazvani „marketinški ekonomisti“ (Mason, 1998), terminom koji se danas koristi skoro samo u kontekstu poljoprivrede i lanaca vrednosti agrokompleksa. Nekoliko decenija kasnije, neki od najranijih misilaca u marketing- menadžmentu došli su iz ove tradicije, kao što su Makarti (McCarthy), kreator „četiri P marketinga“ i Kotler – verovatno najveće ime u marketingu i sâm ekonomista koji je imao Miltona Fridmana, Pola Samjuelsona i Roberta Solova među svojim profesorima (Kotler, 2018).

Marketinške aktivnosti su deo šireg broja aktivnosti koje se odvijaju na ekonomskim tržištima. Marketing se bavi cenama i subjektivnim vrednostima proizvoda i usluga. Zapravo u marketingu se, kada govorimo o proizvodima, skoro uvek pozivamo na mešavinu opipljivih (dobrih) i nematerijalnih (usluga). U tom smislu, marketing se, kao akademска disciplina, bavi marketinškim sistemima koji su jedan nivo viši u apstrakciji u odnosu na ekomske sisteme.

Ekonomija daje odgovor na pitanje: kako se proizvode proizvodi i usluge i kako se oni distribuiraju i konzumiraju, odnosno koriste? Marketing, s druge strane, nastoji da potrošačima ukaže na veću vrednost i korisnost kupovine kod određenog proizvođača/trgovca u odnisu na njegove konkurente. Ekonomija se fokusira na tri ključna koncepta: ponudu, tražnju (njihov uticaj i zavisnost od cene) i cenu. Marketing se fokusira na stimulisanje tražnje i određivanje cene.

Tipičan primer za vezu ekonomije i marketinga, odnosno ekonomije u marketingu, jeste platforma „eBay“. Priča o proizvodu (marketing) i prodaja po ceni koju je potrošač spremjan da plati (mikroekonomija) odvija se istovremeno. Tu se istovremeno susreću ponuda i tražnja, jedan proizvod i jedan kupac.

Kada se veza ekonomije i marketinga posmatra na nivou kompanije, uviđa se potreba za ekonomijom marketinga. Kompanija mora da zna koliko je potrebno investirati da bi se proizveo proizvod/usluga koji će se prodavati potrošačima, a koji će obezbediti ostvarenje profita za opstanak i razvoj kompanije. Marketing aktivnosti se moraju opravdati kroz ostvarenja profita, odnosno prinosa na investiciju (ROI). Od devedesetih je naročito prisutan trend ekonomije marketinga, odnosno merenja efekata marketinga u pogledu prinosa koje produkuje marketing i njegovih troškova.

5. Uticaj ekonomije na marketing

Ekonomsko okruženje čine elementi koji utiču na formiranje kupovne moći potrošača i obrasce strukture potrošnje.

Kupovna moć direktno određuje obim proizvoda i usluga koje će se kupiti i koristiti. Predstavlja količinu dobara koja se može kupiti za jednu novčanu jedinicu. Ona zavisi od većeg broja faktora, ali primarno od ekonomije zemlje, raspodele prihoda unutar zemlje, cena proizvoda i usluga, kamatnih stopa, štednje, kredita. Na jednom kraju se nalaze naturalne ekonomije koje troše većinu svojih poljoprivrednih i industrijskih proizvoda i pružaju malo tržišnih prilika, a na drugom se nalaze industrijske ekonomije koje predstavljaju bogata tržišta za različite vrste roba.

Marketinški stručnjaci bi, takođe, morali da obrate pažnju na raspodelu prihoda. *Marketari najčešće klasifikuju zemlje na osnovu pet obrazaca raspodele prihoda:* 1) veoma niski prihodi, 2) uglavnom niski prihodi, 3) veoma niski i veoma visoki prihodi, 4) niski, srednji i visoki prihodi i 5) uglavnom srednji prihodi.

Tržište za automobile marke „lamborgini“ bilo bi veoma malo u zemljama sa raspodelom prihoda prema obrascima 1 i 2. Jedno od najvećih pojedinačnih tržišta za takve, izuzetno skupe, automobile jeste Portugalija, zemlja sa raspodelom prihoda prema obrascu 3. Potrugalija je jedna od najsiročasnijih zemalja Evrope, međutim raspodela prihoda je dovoljno nejednaka da u zemlji žive i porodice koje su dovoljno bogate da mogu sebi da priuštite skupe automobile (Wise, 2011). Ukupni troškovi domaćinstava se razlikuju za osnovne kategorije robe i usluga, a hrana, troškovi stanovanja i prevoza odnose najveći deo prihoda. Međutim, potrošači sa različitim visinama prihoda imaju različite obrasce potrošnje.

Nemački statističar, Ernest Engel, zapazio je pre više od jednog veka, proučavajući kako porodica usklađuje svoje izdatke sa porastom dohotka, da s porastom porodičnog dohotka:

- 1) opada relativno učešće izdataka za hranu;
- 2) procenat izdataka za stanovanje i potrebe domaćinstva ostaje isti;
- 3) raste procenat izdataka za odeću prevoz, zdravstvene usluge i sl. i
- 4) raste procenat izdvojen za luksuzne potrebe i štednju.

Engelove zakone o obrascima strukture potrošnje, koji nastaju s porastom porodičnog dohotka, potvrdila su i kasnija istraživanja.

6. Uticaj marketinga na ekonomiju

Sa industrijskom proizvodnjom dolazi do masovne proizvodnje koja je omogućila zadovoljenje potreba potrošača, ali je dovela i do širokog izbora proizvoda i usluga. U nastojanju da se obezbedi veća prodaja u odnosu na konkurenčiju jača uloga marketinga. Marketing postaje ključan za unapređenje poslovnih performansi i za kreiranje tražnje.

Umesto da se brine samo o proizvodnji i da se pokušava prodati ono što se proizvelo, usvojena je marketing orientacija koja pre proi-

zvodnje polazi od potreba kupaca i nastoji da zadovolji te potrebe i zah-teve na profitabilan način.

Dakle, značaj marketinga se s pojavom masovne proizvodnje, ali i globalizacijom, ekonomskim, tehnološkim i društvenim promena-ma povećava budući da je više nego ikad potrebno pratiti zahteve potro-šača i težiti njihovom zadovoljenju.

Marketing ima i makroekonomski značaj:

- Marketing omogućava unapređenje životnog standarda u druš-tvu usmeravajući kompanije u pravcu satisfakcije potrošača. Marketing otkriva potrebe i zahteve društva i omogućava proi-zvodnju proizvoda i usluga kako bi se zadovoljile potrebe i zah-tevi društva po razumnim cenama, na pravom mestu;
- Marketing omogućava smanjenje troškova distribucije, što di-rektno utiče na smanjenje cene proizvoda i usluga, a time se stvara dobrobit za društvo u celini;
- Marketing omogućava stvaranje radnih mesta;
- Marketing omogućava prevazilaženje ekonomskih padova i kriza;
- Marketing omogućava unapređenje bruto domaćeg proizvoda. Marketing formira i unapređuje tražnju, omogućava veću proi-zvodnju, ali i prodaju proizvoda i usluga u inostranstvu.

7. Ekonomija i marketing: podudaranja i neslaganja

U analizi podudaranja i nepodudaranja ekonomije i marketinga uzećemo u obzir osnovne ekonomske principe (Mankiw, 2009) i mar-keting koncepcije.

Podudaranja marketinga i ekonomije su u sledećim ekonomskim prin-cipima:

1. **Ljudi su suočeni sa potrebom da prave *kompromise između različitih izbora proizvoda i usluga*.** Naime, ljudi imaju ograničenu količinu novca kojom mogu da kupe određene proizvo-de i usluge. Kompromisi su svakodnevni. Na primer između kupovine „snikers“ čokoladice i „haribo“ gumenih bombona ili između „mercedesa“ i „ševroleta“. Takođe, osim kompromisa u kupovini između „snikers“ čokoladice i „haribo“ gumenih bombona, postoji kompromis i između kupovine „snikers“ čo-

koladice i hamburgera. Na marketingu je da utiče na svest potrošača i da kreira tražnju za određenim proizvodima. *Potrošači će se pre opredeliti da učine kompromis u korist proizvoda kompanije koja ima uspešniji marketing.*

2. **Cena nekog proizvoda ili usluge jednaka je onom iznosu kog su potrošači spremni da se odreknu.** Ova cena nije ista za sve potrošače. *Marketing se u ovom smislu mora fokusirati na one potrošače koji su spremni da plate više za određeni proizvod* (tzv. skidanje kajmaka). Određivanje cena će biti olakšano, a omogućice ekstra zaradu u odnosu na troškove proizvodnje proizvoda ili usluge. *Diferenciranje cena* je, takođe, moguće i najčešće se primenjuje za različite tržišne segmente ili države. Na primer veća cena bi se primenjivala za razvijene zemlje, a manja za zemlje u razvoju.
3. **Ljudi reaguju na podsticaje.** Podsticaji navode ljudе na određeno ponašanje. Čitav marketing se bavi razmatranjem podsticaja za kupovinu određenih proizvoda. Podsticaji čine centralnu ulogu u izučavanju ekonomije. Podsticaji su uobičajeno cenovni, ali ne moraju uvek biti. Uloga *kupona i popusta* ima ključnu ulogu u podsticanju potrošača na kupovinu.
4. **Trgovina omogućava da svi budu na dobitku.** U ranim civilizacijama, potrošači bi pravili ono što su nameravali da koriste. U modernom društvu svi su specijalizovani. Specijalizacija je omogućila da se proizvodi i usluge proizvode brže i jeftinije, a da se drugi proizvodi i usluge pribavljaju razmenom. Trgovina omogućuje specijalizaciju, ali i veću raznovrsnost proizvoda i usluga koje se koriste.

Nepodudaranja marketinga i ekonomije su u sledećim ekonomskim principima:

1. **Ljudi su racionalni.** Jedan od ključnih ekonomskih principa jeste da su ljudi racionalni i da racionalno (sistematicno i sa svrhom, zdravorazumski) pristupaju donošenju svih odluka. Međutim, postoje brojni dokazi da ljudi nisu racionalni. Ljudi su emotivni i često donose odluke o kupovini na osnovu osećanja. Marketing u trgovinskim centrima se brine da se potrošači osećaju srećno pošto je dokazano da tada više kupuju.

2. **Tržišta su efikasna.** U realnosti, tržišta nisu efikasna budući da postoji informaciona asimetrija. Naime, tržišta bi bila efikasna kada bi potrošači raspolagali sa svim informacijama o proizvodima/uslugama i njihovim proizvođačima i njihovim konkurentima. U realnosti je to, posmatrano *na kratak rok*, nemoguće. Dugoročno posmatrano, tržišta mogu da se približavaju efikasnosti s obzirom da informacije o lošim ili dobrim proizvodima/uslugama i njihovim proizvođačima postaju poznate. Društvene mreže omogućavaju brzu razmenu informacija, što može unaprediti efikasnost tržišta. Međutim, neefikasnosti će, u smislu nedovoljnosti informacija, postojati i dalje.

8. Zaključak

Razmatranjima u radu popunjavamo identifikovanu prazninu u pogledu razmatranja veze između ekonomije i marketinga. U radu smo ukazali na specifičnosti veze između ekonomije i marketinga, na značaj ekonomije na marketing i značaj marketinga na ekonomiju.

U tom kontekstu, utvrdili smo da ekonomija utiče na gotovo sve marketinške aktivnosti budući da utiče direktno na kupovnu moć i obrasce ponašanja, određivanje cena proizvoda, izbor kanala distribucije, promotivne aktivnosti, ali i upravljanje proizvodnim miksom. Takođe, potvrđili smo da marketing ima značajan uticaj na ekonomiju kroz unapređenje životnog standarda, smanjenje troškova distribucije, otvaranje radnih mesta i prevazilaženje ekonomskih ciklusa.

Determinisali smo i područja slaganja ekonomije i marketinga. Marketinška konцепција oličena u tržišnoj orijentaciji i zahtevu da se zadovolje potrebe i zahtevi potrošača na profitabilan način je u odnosima međusobne povezanosti sa sledećim ekonomskim principima: potrebom pravljenja kompromisa, cena je jednaka količini novca koje su potrošači spremni da se odreknu, ljudi reaguju na podsticaje i trgovina omogućava da su svi na dobitku. Neslaganja su sa sledećim ekonomskim principima: ljudi su racionalni i tržišta su efikasna. Napominjemo da u razmatranju veze ekonomije i marketinga imamo u vidu mikroekonomske principe.

Literatura

- CIM, (2015), *Marketing and the 7Ps: A brief summary of marketing and how it work*, London: Chartered Institute of Marketing.
- Samuelson, P.A. i Nordhaus, V.D., (2009), *Ekonomija*, Beograd: Mate.
- Dube, J-P. and Rossi, P., (2018), *Handbook of the Economics of Marketing*, Volume 1, Amsterdam: Elsevier.
- Njegomir, V. (2018), *Ekonomija marketinga*, Novi Sad: Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić.
- AAM, (2018), American Association of Marketing, definition of marketing, <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> (pristupljeno 05. 06. 2018.)
- Lusch, R.F. and Webster, F.E., (2011), „A Stakeholder-Unifying cocreation Philosophy for Marketing“, *Jurnal of Macromarketing*, Vol. 31, br. 2, str. 129–134.
- Drucker, P. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, Harper and Row.
- Verhage, B. (2013), *Marketing fundamentals: An International Perspective*, Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kotler, F. and Keler, K.L. (2016), *Marketing Management*, London: Pearson Education.
- Wilmshurst, J. (1999), *The Fundamentals and Practice of Marketing*, Oxford: The Chartered Institute of Marketing, Butterworth-Heinemann.
- Mankiw, N. G. (2009), *Principles of Economics*, Boston: Cengage Learning.
- Shaw, E. H. and Jones, B. D. G. (2005), “A history of schools of marketing thought”, *Marketing theory*, Vol. 5, No. 3, str. 239–281.
- Mason, R.S. (1998), „Breakfast in Detroit: Economics, Marketing, and Consumer Theory, 1930 to 1950“, *Journal of Macromarketing*, Vol. 18, No.2, str. 145–152.
- Kotler, P. (2018), Filip Kotler biografija, <http://informationskollegiet.org/philip-kotler> (pristupljeno 08. 07. 2018.)
- Wise, P., (2011), „Austerity Set to Increase Inequality in Portugal“, *Financial Times*, London.

ECONOMICS AND MARKETING: CONNECTIVITY, SIMILARITIES AND DIFFERENCES

ABSTRACT: *Marketing is a management process responsible for identifying, anticipating and meeting consumer demands so as to generate profits (CIM, 2015: 2). Thus the very definition of marketing identifies profits as the economic goal. The study of economics examines how societies use scarce resources in order to produce valuable goods and distribute them to people (Samuelson & Nordhaus, 2009: 4). Marketing activities are therefore providing the right product, at the right price, available in the right place and communicated in the right way. Marketing theory and practice have been shaped by both economics and psychology. The psychological aspect is concerned with consumer behavior, communication, social networks, affirmative impact on consumer awareness, etc., while the economic aspect deals with the analysis of marketing functioning in the context of profit making, measuring marketing costs and returns in relation to the marketing activities. The aim of the paper is to point out the interactions between economy and marketing, their connection, similarities and differences. The main conclusion is that economic aspects influence most marketing activities since they directly affect the purchasing power and patterns of behaviour. However, marketing also has a significant impact on economy by improving living standards, reducing distribution costs, creating jobs and overcoming economic cycles.*

KEY WORDS: *economy, economics, principles, marketing, concept, economic process.*

Prof. dr Dušan Bobera¹

UDC 005.62

Mrs Tanja Tekić²

005.5

Pregledni rad

Primljen: 16. 08. 2018.

Prihvaćen: 27. 09.2018.

KAIZEN MENADŽMENT KONCEPT I NJEGOVA PRIMENA

APSTRAKT: Neke od osnovnih odlika procesa globalizacije jesu upoznavanje sa drugim kulturama, širenje vidika i primena različitih organizacionih šablonu i metoda u organizacijama. Istočna – japanska kultura organizovanja bazira se na primeni Kaizena već više od pet decenija. U radu se sagledavaju osnovni principi na kojima se zasniva Kaizen, načini na koje se pristupa rešavanju problema i inovacijama, uz poseban osvrt na rukovođenje i raspodelu odgovornosti prilikom ostvarivanja rezultata, a sve sa ciljem razmatranja efekata uvođenja Kaizena u organizaciju i njegovih prednosti ili nedostataka u odnosu na krajnji rezultat celokupne organizacije i pojedinačnih projektnih timova.

KLJUČNE REČI: Kaizen, menadžment, upravljanje, inovacije, projektni menadžment

1. Uvod

Savremeno poslovanje, potrebe za inovacijama, oslanjanje na zaposlene i njihovu inovativnost i ideje odlike su perioda u kom se trenutno nalazimo. Globalno poslovanje, dostupnost proizvoda, novi mediji i uticaj na krajnjeg korisnika uticali su da se tržište ne posmatra kao lokalni pojam, već da celokupna organizacija bude postavljena tako da kompanija uz postojeće resurse i mogućnosti posluje bolje od konkure-

¹ Ekonomski fakultet u Subotici Univerziteta u Novom Sadu, e-mail: bobera@ef.uns.ac.rs

² JT International, Vladimira Popovića 38, Novi Beograd, e-mail: tanjatekic@gmail.com

nata. Globalna utakmica dovela je do potreba za unapređenjem i čestim promenama unutar organizacija. Nekadašnji tradicionalni vertikalni sistemi transformisali su se u horizontalne procesne organizacije koje teže poboljšanju produktivnosti i efikasnosti poslovanja. Kaizen se bazira na višegodišnje razvijanim principima, standardima, pravilima poslovanja i ponašanja; to je kultura koju uz prethodno uvodenje moraju da primenjuju svi zaposleni u organizaciji. Ovaj vid organizovanja pospešuje unapređenje prethodno definisanih procesa, ideje zaposlenih, formiranje i organizovanje projektnih timova za postepenu implementaciju ideja i promena poslovanja. Kao i svaku drugu kulturu, i Kaizen moraju podržavati svi zaposleni u organizaciji. Top menadžment je taj koji ga stavlja u svoju strategiju, a niži nivoi rukovođenja i ostali zaposleni ga sprovode. Ideje i inovacije omogućavaju da kompanije unaprede svoje poslovanje, ali samo uz pravi pristup istim i kulturu koja će omogućiti dugoročne efekte za preduzeće. Izučavanje Kaizena i poslovne kulture, koja je neophodna unutar organizacije da bi se isti primenio, biće u fokusu ovog rada, kao i odgovaranje na pitanja: šta je Kaizen? koji su osnovni principi na kojima se zasniva? na koji način se pristupa rešavanju problema i inovacijama? kakav vid organizovanja je prisutan i koliko je značajna uloga viših i nižih nivoa rukovođenja? ko je odgovoran za unapređenje poslovanja i rezultate organizacije? ko je odgovoran za realizaciju projekata i ko ih inicira? kakvi su efekti uvođenja Kaizena u organizaciju i da li ovakav vid organizovanja ima više prednosti ili nedostataka u odnosu na krajnji rezultat?

Odgovori na navedena pitanja čine osnovu od koje polazi menadžment neke organizacije pre donošenja odluke o prednostima Kaizena i opravdanosti njegovog uvođenja. Cilj ovog rada biće da odgovorimo na pomenuta pitanja kako bi se uočila razlika između zapadnog i japanskog pristupa upravljanju i sagledali efekti koji utiču na poslovanje organizacije koja primenjuje Kaizen.

2. Kaizen poslovna filozofija

Globalizacija i promene koje donosi širenje multinacionalnih kompanija, kao i internacionalizacija dovode do potreba kombinovanja

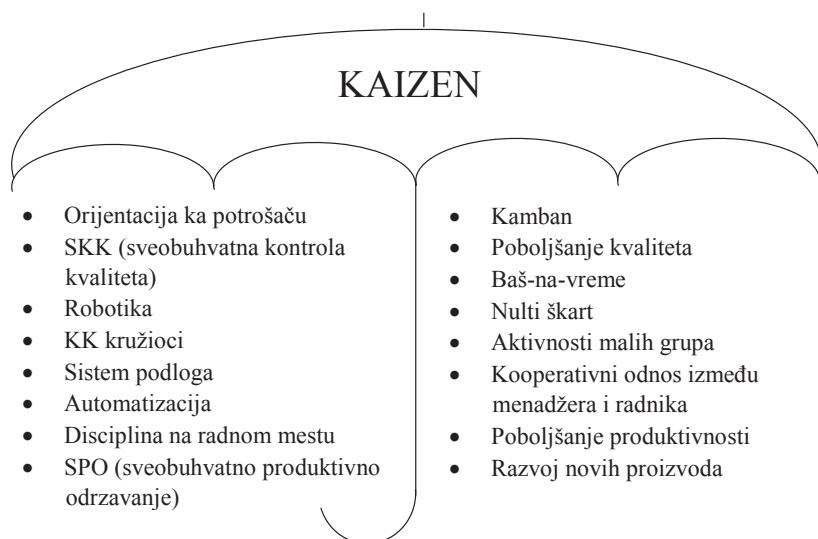
različitim menadžment koncepcata i njihove primene u poslovanju savremenih kompanija. Istočna i zapadna kultura organizovanja i poslovanja se bitno razlikuju. Kaizen je osnovni menadžment koncept poslovanja japanskih kompanija i bazira se na Kai (promena) i Zen (nabolje), da-kle doslovno prevedeno označava promenu nabolje (Bhoi, Desai, Patel, 2014). Osnivač ovog koncepta, Masaki Imai (2008), tvrdi da je suština jednostavna i neposredna – Kaizen znači poboljšanje, štaviše znači ne-prestano poboljšanje. Kaizen se iz ugla poslovnog, društvenog ili privatnog života može posmatrati i kao životna filozofija koja bi trebalo da se bazira na konstantnoj težnji ka unapređenju (Imai, 1997). Već iz definicije Kaizena se vidi koliko se ovaj pristup upravljanju razlikuje od zapadnih teorija menadžmenta koje se, mahom, manje-više baziraju na velikim ulaganjima, inovacijama i kratkoročnim pogledima na rast i razvoj. Pomenuta razlika se vidi i u prevodu termina Kaizen – japanski se odnosi na „male, inkrementalne, stalne promene“, a engleski označava „stalne i neprekidne promene“ (Prošić, 2011). Male, stalne promene su poenta Kaizena i njegove primene. Ove promene utiču na celokupnu strategiju kompanije i guraju je napred, ispred konkurenata.

Implementacija koncepta baziranog na stalnim promenama podrazumeva (Boca, 2011):

1. Stalno unapređenje proizvoda i procesa;
2. Periodičnu evaluaciju standarda učinka iz oblasti koje su pret-hodno prepoznate s prostorom za napredak;
3. Stalno unapređenje produktivne efikasnosti i efektivnosti svih procesa u organizaciji;
4. Promociju preventivnih aktivnosti – TQM, 5S, TPM itd;
5. Edukaciju i obuku svakog zaposlenog o tehnikama i veštinama na kojima se zasniva stalno unapređenje poslovanja;
6. Utvrđivanje ciljeva neophodnih za poboljšanje i mera za njiho-vo postizanje;
7. Priznavanje rezultata zaposlenih postignutih stalnim unapređi-vanjem, bazirajući se posebno na procese.

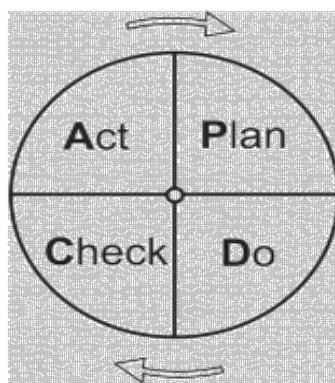
Od početka rada napominje se da se Kaizen i cela filozofija ovog pristupa poslovanja baziraju na konstantnim malim unapređenjima u okviru organizacije. Glavni moto Kaizena je „muda“ – prepoznavanje

gubitaka, propusta i uklanjanje do najsitnijih detalja (Zidova, Adamova, Krninska, 2017). Gubitak, propust i uklanjanje nedostataka su osnova Kaizena i unapređenja organizacije, ali na nivou celog preduzeća i grupe zaposlenih. Uspešnost Kaizena i njegove primene leži u tome da se njime obuhvata čitavo preduzeće, sve funkcije i svi zaposleni, što se najbolje reprezentuje *Kaizen kišobranom*. *Kaizen kišobran* obuhvata sve delove jedne organizacije tj. sisteme, procese i zaposlene, koji su bazirani na stalnom unapređenju i međusobnim *cross-functional* aktivnostima. Organizacija i njena kultura bazirana na Kaizenu podrazumeva poznavanje svih procesa, njihovog unapređenja, rad na stalnom napretku i učenje svakog člana kolektiva.



Slika 1. *Kaizen kišobran* (Izvor: Imai, 1986)

Ovakav vid organizacije može da opstane samo uz primenu odgovarajuće metodologije, a jedna od njih je PDCA matrica. PDCA (Plan – Do – Check – Act) podrazumeva planiranje aktivnosti i unapređenja procesa kako delova organizacije, tako i organizacije u celini. Nakon utvrđivanja potreba i plana unapređenja, potrebno je sprovesti plan i proveriti rezultate sprovedenih aktivnosti na manjem uzorku a potom akciju proširiti na celu organizaciju.



Slika 2. PDCA krug (Izvor: Soković, Pavletić, Kern Pipan, 2010)

Samo aktivnosti koje su unapred isplanirane i koje za cilj imaju unapređenje doneće rezultate organizaciji u celosti, ne pojedincima niti njenim delovima. Principi koji se često prezentuju kao Kaizen pravila su (Prošić, 2011):

1. Odbaciti konvencionalne, fiksne ideje;
2. Razmišljaj kako da uradiš nešto, ne zašto to ne bi moglo da se uradi;
3. Bez opravdanja. Počni ispitivanjem trenutne prakse;
4. Nemoj težiti savršenstvu. Radi prave stvari, čak i ako to znači dostizanje samo 50% cilja;
5. Ukoliko napraviš grešku, ispravi je;
6. Problem reši mudrošću, ne novcem;
7. Pitaj: *zašto?* pet puta i traži razloge;
8. Dati prednost mišljenju deset ljudi naspram pojedinca.
9. Ne tražiti od zaposlenih da „ostave mozak“ ispred ulaznih vrata kompanije.

Pomenuti principi, na kojima se bazira Kaizen, dovode u vezu sve prethodno napisano i objašnjeno tj. upotreba zaposlenih, njihovih ideja i inovacija bez velikih ulaganja donosi do stalnog napretka i boljih rezultata. Kaizen (Bhoi, Desai, Patel, 2014):

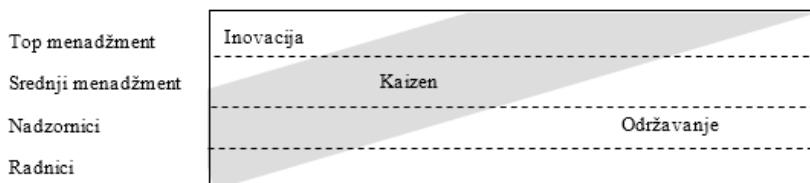
- počinje sa ljudima;
- usmerava se na ljudski napor;

- procesi se stalno unapređuju;
- poboljšani procesi dovode do boljeg rezultata;
- bolji rezultat zadovoljava korisnike.

Zaposleni su ključ primene ovog načina upravljanja i razvoja, te je sa njima potrebno adekvatno rukovoditi i potruditi se da svaki pojedinac zna svoju ulogu i bude u mogućnosti da uvidi prostore za napredak i razvoj koji će, u krajnjoj liniji, doneti benefit i kvalitet krajnjem korisniku.

3. Inovacije i Kaizen menadžment koncept

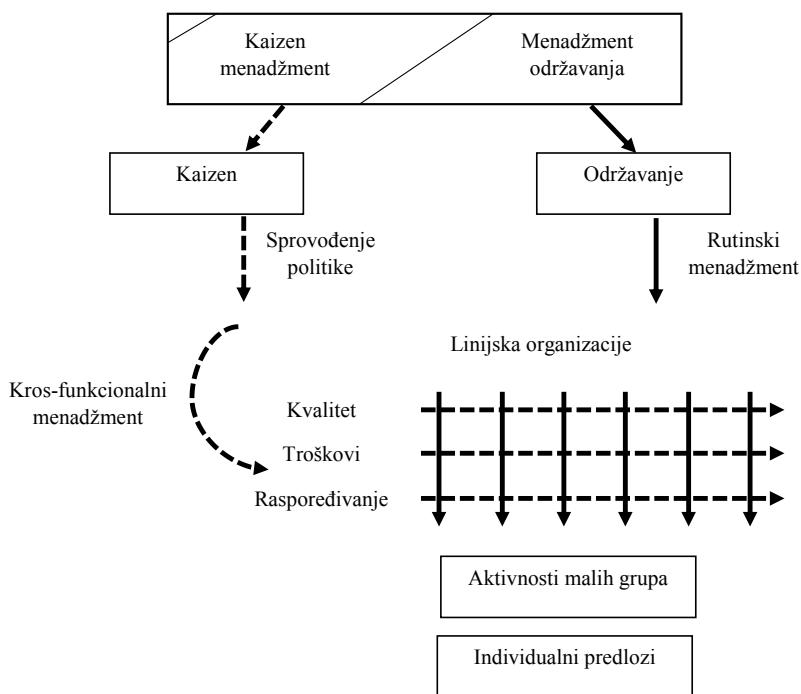
Primena Kaizena zasniva se ne razvoju odgovarajuće korporativne klime i kulture, obuci zaposlenih i njihovom zalaganju i želji za stalnim razvojem i napredovanjem. Zapadni princip poslovanja zasnovan je poslednjih godina na ogromnim ulaganjima u inovacije i postizanju najčešće kratkoročnih rezultata koji zadovoljavaju potrošače samo u određenim vremenskim intervalima, dok Kaizen, koji se bazira na kontinuiranim unapređenjima, predstavlja sinergiju dva potpuno različita pristupa poboljšanjima – radikalne inovacije (eng. *radical innovation*) u velikim koracima i postepenog poboljšanja (eng. *incremental innovation*) u malim koracima, gde su promene rezultat primene novih ideja, ali gde se promene dešavaju postepeno, jedna za drugom (Pešić, 2015). Radikalne inovacije nisu karakteristične za japanske kompanije; moguće su povremeno i samo u kombinaciji sa postepenim promenama iz kojih uglavnom i proizilaze.



Slika 3. Japansko shvatanje poslovnih funkcija (Izvor: Imai, 2008)

Kaizen podrazumeva stalnu primenu malih inovacija i za razliku od njega, koji se zasniva na malim, neprekidnim, dugoročnim promenama svih zaposlenih, uz male investicije a ostvarivanje poboljšanja, tradicionalne zapadne organizacije baziraju svoje poslovanje na održavanju ili na inovacijama koje zahtevaju velika ulaganja a daju kratkoročne efekte najčešće bazirane na primeni novih tehnologija i tehnika radi kraktoročnog profita.

Kaizen, po pravilu, ne zahteva velike investicije, ulaganje u nove mašine i zapošljavanje eksternih eksperata (Ohno I, Ohno K, Uesu, 2009). Međutim, nasuprot menadžmentu održavanja, Kaizen podrazumeva povezivanje zaposlenih i kros-funkcionalne aktivnosti kroz primenu unapred definisanih pravila i politike ponašanja sa ciljem veće produktivnosti i efikasnosti, efektivnosti poslovanja.



Slika 4. Kaizen menadžment nasuprot menadžmentu održavanja
(Izvor: Imai, 2008)

Da bi Kaizen kultura mogla da se uspostavi u jednoj organizaciji, u kojoj bi zaposleni radili timski i s istim ciljem, neophodno je postojanje adekvatne organizacione strukture. Poboljšanje kvaliteta, smanjivanje troškova i njihovo raspoređivanje mogu doći samo kao rezultat grupe i stalnog, dugoročnog unapređivanja. Svi nivoi organizacije moraju koristiti Kaizen kulturu u svom poslovanju, počev od top menadžmenta, srednjeg nivoa rukovođenja, pa do radnika. Svaka karika pomenute organizacije ima svoju ulogu i svako jednakoprinosi unapređenju, radnici, obavljajući svakodnevne poslove, najčešće iniciraju ideje za unapređenje koje bivaju podržane od strane viših nivoa upravljanja. Ovako procesno orijentisan koncept poslovanja doprinosi motivaciji i unapređenju poslovanja na svim nivoima unutar organizacije. Cilj uvođenja ovog metoda u organizaciju jeste prebacivanje efekata promena na zaposlene i motivisanje u cilju pronalaženja drugog rešenja (Bednar, 2012). Da bi ovakav vid organizovanja bio moguć, neophodno je poštovanje unapred definisanih pravila i principa od strane zaposlenih. Pored razumevanja samog Kaizena, njegove definicije i očekivanja od svakog radnika, kompanija koja želi da posluje po ovom principu mora postaviti jasno definisana pravila i odgovornosti zaposlenih kako bi im dala prostor i mogućnosti da iste unaprede, te da promene donesu uspeh organizaciji. Kaizen ima jasno definisane korake kojima se postižu traženi standardi kvaliteta i discipline poslovanja. To su takozvani 5S koraci (preuzeto sa: <https://rs.kaizen.com>):

„Sortiranje (Sort): sortiranje i razdvajanje onoga što je potrebno ili nije potrebno u toj zoni.

Sređivanje (Straighten): sređivanje stvari koje su potrebne tako da budu spremne i lake za upotrebu. Jasno određivanje mesta za sve stvari tako da svako može da ih nađe i da ih vrati kad završi posao.

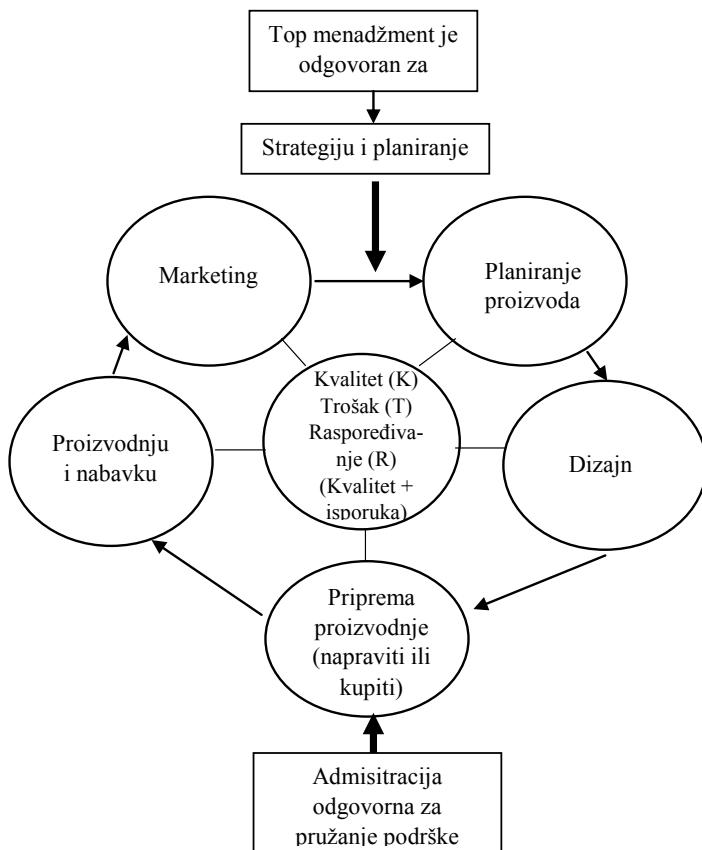
Čišćenje 'da sija' (Shine): redovno čišćenje radnog mesta i opreme radi održavanja standarda i utvrđivanja nedostataka.

Standardizovanje (Standardize): česta provera prva tri koraka 5S i potvrđivanje stanja gembe pomoću standardnih procedura.

Održavanje (Sustain): pridržavanje pravila radi svakodnevnog održavanja standarda i daljeg poboljšanja.“

Gore navedeni koraci su osnova za organizovanje i rad u organizaciji zasnovanoj na Kaizenu. Osim što je neophodno da radno mesto

bude sređeno, da se poslu pristupa sistematski, za uspešno poslovanje neophodno je i postojanje i uvođenje brojnih pravila i procedura koje će svi poštovati. Menadžment kompanije mora da vodi svojim primerom, da procedure ne budu samo slovo na papiru, da konstantan rad i napredak budu osnov razvoja i da ceo kolektiv veruje u isti cilj i radi timski. Pozitivni stavovi o zaključku i mogućim unapredjenjima su prisutni, ali ne mogu automatski da se prevedu i koriste za održivo poboljšanje performansi ili entuzijazma zaposlenih (Phoewhawm, 2014). Potrebno je vreme koje će od ideje i zahteva za inovacijom od strane zaposlenog biti potrebno da se ista realizuje. Reči Kaizen i događaj se spajaju i udružuju kako bi se unapred utvrdilo vreme nakon kog se vide efekti kontinuiranog poboljšanja i isto jasno definisalo (Marin-Garcia, Garcia-Sabater, Bonavia, 2009). Pored potrebnog vremena, minimalnih ulaganja i aktivnosti grupe zaposlenih potrebno je da se ispoštuju i koraci PDCA kruga i ideja implementira na ostala odeljenja u kojima može biti korisna. Japanska kultura poslovanja nalaže inovacije, osvrt na zaposlene i njihov konstantan napredak, ali sa dugoročnim ciljevima i efektima. Cilj je doći do konstantnog poboljšanja sagledavajući troškove, kvalitet, fleksibilnost (Bessant et al., 1993). Neophodno je postići napredak uz konstantan i još bolji kvalitet i za organizaciju i za njene „stejkholdere“. Neke od karakteristika i najbitniji rezultat nakon uvođenja Kaizena jesu niži troškovi poslovanja i povećanje produktivnosti (Choi et al., 1997). Primena Kaizena i procesnog pristupa organizovanja mora da bude pokrenuta od strane viših nivoa menadžmenta, koji su odgovorni za strategiju i plan budućeg razvoja, dok, s druge strane, zaposleni na nižim nivoima predstavljaju pokretač ideja i odgovorni su za njihova sprovodenja. Sinergijom zaposlenih svih nivoa i svih funkcija unutar preduzeća postiže se KTR (Kvalitet – Trošak – Raspoređivanje) efekat – ispunjenje svih standarda kvaliteta uz bržu isporuku proizvoda, veću produktivnost i efektivnost.



Slika 5. KTR točak (Izvor: Imai, 2008)

Kaizen pristup upravljanju i rešavanju problema napretka zasniva se na svim pomenutim pravilima i principima i razlikuje se od organizacije do organizacije. Ovaj japanski pristup polako počinju da primenjuju brojne kompanije, koje žele dugoročno da unaprede poslovanje.

4. Realizacija projekata u organizaciji s Kaizen kulturom

Sprovodenje Kaizena i napredak organizacije baziraju se na procesnom pristupu organizovanja i konstantnim, inovativnim rešenjima, koja se najčešće realizuju kroz projektne timove unutar preduzeća u kom je ideja nastala. Kaizen psihologija uključuje i unapređenje, stalnu inovativnost i unapređenje procesa, samog postupka rada, jer jedino sinergija oba faktora će dovesti do dugoročnog unapređenja i realizacije projekata organizacije (Suárez-Barraza, Lingham, 2008). Novi trenodi poslovanja i česta potreba za realizacijom projekata, čak i unutar tradicionalno organizovanih preduzeća, donose potrebu za primenom nekog vida organizovanja projektnog tima i rada. Kaizen se u ovom pogledu izdvaja, jer promene koje se uvode predstavljaju rezultat rada zaposlenih, njihovog angažovanja i efekat se posmatra dugoročno. Razlika između preduzeća u sadašnjosti i njegove kopije u budućnosti neće se manifestovati kroz proizvod, već kroz način rada i šta rad tim ljudima znači (Bobera, 2007). Upravo je u tome glavna prednost japanskog načina organizovanja i motivacije zaposlenih, odnosno svako doprinosi podjednako – zaposleni na najnižem nivou ima mogućnost da unapredi poslovanje i od njega zavisi krajnji rezultat. Da bi ovakav pristup organizovanju bio moguć, zaposleni moraju da inoviraju svoje poslovanje, ali i ideje. Praktičan i u praksi dokazan način za „čelendžovanje“ postojećeg poslovanja sastoji se od tri glavne komponente (Bessan&Tidd, 2007):

1. Prepoznavanje prilike,
2. Generisanje ideja i
3. Planiranje akcije.

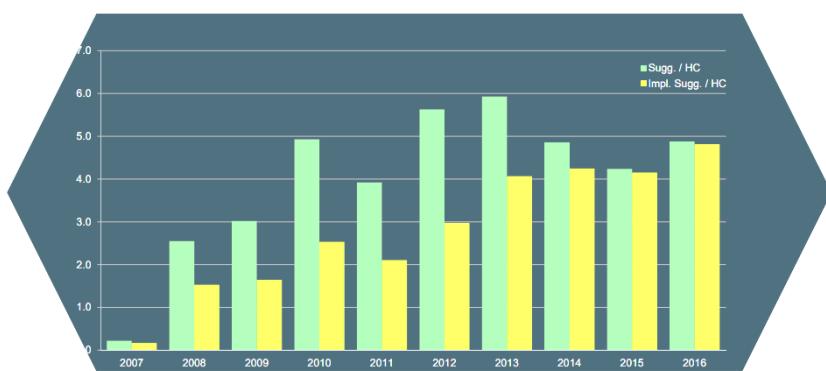
Pomenute tri komponente su u potpunoj saglasnosti sa PDCA krugom, koji je osnova Kaizena i organizacije u kojoj je zastupljen. Zaposleni moraju da unaprede svoje poslovanje, osmisle akcije i krenu u njihovu realizaciju uz podršku svih nivoa upravljanja. Realizacija projekata bazirana na Kaizenu mora biti unapred definisana, a u preduzeću moraju postojati standardi i procedure za njihovu realizaciju.

Jedna od kompanija u našoj zemlji koja primenjuje Kaizen jeste Japan Tobacco International (JTI). Poslovanje ove kompanije, pored Kaizena, uključuje i stalni napredak i razvoj zaposlenih, kao i realizaciju

njihovih ideja. Japan Tobacco International je prva japanska investicija u Srbiji sa kojom je ovakav vid organizovanja i upravljanja stigao u našu zemlju. Fabrika je od 2007. godine povećala produktivnost za 50%, dok je količina škarta smanjena za, čak, 70% (JPAS, 2018). Koliko dobro fabrika u Senti posluje, svedoči i činjenica da je ova fabrika po svim JTI kriterijumima uspešnosti (ljudi, energetska potrošnja, kvalitet i proizvodnja) među pet najuspešnijih u svetu. U domenu proizvodnje i rada proizvodnih linija nalazi se na prvom mestu od dvadeset četiri fabrike koliko poseduje ovaj globalni proizvođač (Zahan, 2017). Ovakav vid poslovanja i organizovanja primenjuje se i u administrativnom odeljku ove kompanije u Beogradu. Dolazak Kaizena u Srbiju i impozantni rezultati koje je JTI postigao, osnov su za primenu ovog koncepta poslovanja i na ostala preduzeća u našoj zemlji. Da ovi rezultati ne dolaze preko noći, svedoči i desetogodišnji rad menadžmenta i zaposlenih u fabrici, a koji se sastojao od sledećih koraka (Zahan, 2017):

1. Faza planiranja i pripreme uvođenja ovog koncepta započete su 2006. godine;
2. Implementacija Kaizena (edukacija i komunikacija sa zaposlenima, uvođenje 5S standarda itd.) sprovedena je 2007–2009. godine i
3. Potpuna primena koncepta i početak faze provera i kontrole svih procesa usledila je 2010. godine i traje sa malim izmenama i danas.

Sve ideje zaposlenih se beleže. Nakon što proveru i eventualne korekcije sprovede menadžment, kreće njihova realizacija i to najpre u sektoru u kom je ideja nastala, a potom i u svim ostalim delovima organizacije. Postoji, s druge strane, i jedan broj ideja koje nikada ne dobiju svoju primenu. Najčešći razlozi za to su nerazumevanje samog Kaizen koncepta unutar organizacije i nedovoljna obučenost zaposlenih.



Grafik 1. Odnos broja predloženih i implementiranih ideja JTI fabrike u Senti (Izvor: Zahan, 2017)

JTI fabrika u Senti je u 2016. godini imala rekordan broj implementiranih ideja, skoro 5.000. Ono što je još impozantnija činjenica jeste da je ukupan broj predloga bio tek neznatno viši. U ranijim godinama postojala je velika disperzija između broja predloženih i implementiranih ideja, naročito u periodu 2010–2013. godine. Implementiranje inovacija i postepen razvoj poslovanja organizovanjem projektnih timova, stavljanje u prvi plan cilja preduzeća i prihvatanje Kaizen principa doveli su do toga da ova fabrika konstantno unapređuje svoje poslovanje, bez velikih investicija i ulaganja.

5. Zaključak

Kaizen – japanski način organizovanja i napretka organizacije doprinosi i utiče na krajnji rezultat, a poslednjih godina dobija sve značajniju ulogu kako u svetu, tako i kod nas. Kaizen se zasniva na stalnim malim promenama, na inovativnosti zaposlenih i konstantnom napretku i razvoju. Svaki pojedinac u kompaniji je podjednako važan; svi učestvuju u napretku i doprinose krajnjem rezultatu. Zaposleni na proizvodnoj traci godišnje može da svojom idejom utiče na rezultat kompanije više od top menadžmenta, te je jasno odakle motivacija za primenu ovog koncepta. Inovativnost i stalni mini projekti, putem

kojih se realizuju ideje, predstavljaju osnovni način poslovanja, a kros-funkcionalne aktivnosti su poželjne, štaviše neophodne, u svakodnevnom poslovanju. Kod ovog vida organizovanja funkcionalna hijerarhija gubi na značaju i ističe se značaj horizontalnog pristupa i stvaranje kulture u kojoj se svaki zaposleni pita za odluku tj. bitna je grupa, a ne pojedinac. Primena odgovarajućih standarda i procedura ključna je za Kaizen koncept organizovanja.

Na primeru JTI fabrike u Senti uočava se da u prvim godinama primene ovog koncepta, uprkos mnoštvu ideja one nisu sve realizovane, a kao razlozi su navedeni ili nerazumevanje ili nedovoljna zastupljenost Kaizen kulture, standarda ili procedura. Poslednjih nekoliko godina broj ideja se ne smanjuje, a procenat implementiranih je impozantan, kao i dobijeni rezultati i uštede koje su postignute. Usled sve veće konkurenциje na tržištu, ova kompanija treba da nastavi sa postojećim trendom rasta i razvoja i da opravda poziciju koju trenutno zauzima, ne samo u našoj zemlji, već i u svetu.

6. Literatura

1. Bednár, R. (2012). Individualisation of lean concept in companies dealing with mass production, Research papers Faculty of Materials Science and Technology, Slovak University of Technology, Bratislava, 9–15.
2. Bessant, J., Burnell, J., Harding, R. and Webb, S. (1993). *Continuous improvement in British manufacturing*, Technovation, Vol. 13, No. 4, 241–254.
3. Bessant, J., Tidd, J. (2007). *Inovation and Entredpreneurship*. New Jersey: Willey.
4. Bhoi A. J., Desai, A. D., Patel, M. R. (2014). *The Concept & Methodology of Kaizen*. IJEDR - International Journal of Engineering Development and Research, Vol. 2, No. 1, 812-820.
5. Bobera, D. (2007). *Projektni menadžment*. Subotica: Ekonomski fakultet.
6. Boca, D. G. (2011). Kaizen method in production management. International Scientific Conference Young scientists, Technical University of Košice, 13–20.
7. Choi, T.Y., Rungtusanatham, M. and Kim, J.S. (1997). Continuous improvement on the shop floor: lessons from small to midsize firms. *Business Horizons*, Vol. 40, No. 6, 45–50.

8. Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
9. Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
10. Imai, M. (2008). *Kaizen: Ključ japanskog poslovnog uspeha*. Beograd: Mono i Manjana
11. JPAS (Japanska Poslovna Asocijacija u Srbiji). Rekordna poseta JTI fabrici u Senti povodom Kaizen Dana otvorenih vrata. Preuzeto sa: <http://jbias.rs/sr/2018/06/06/rekordna-poseta-jti-fabrici-u-senti-povodom-kaizen-dana-otvorenih-vrata/>, datum preuzimanja: 18. 06. 2018.
12. Manuel, F. S., Lingham, T. (2008). Kaizen within Kaizen Teams: Continuous and Process Improvements in a Spanish municipality, *Asian Journal on Quality*, Vol. 9, No 1, 1-21.
13. Marin-Garcia, A. J., Garcia-Sabater, J. J., Bonavia T. (2009). The impact of Kaizen Events on improving the performance of automotive components' first-tier suppliers. *Int. J. Automotive Technology and Management*, Vol. 9, No. 4, 362–376.
14. Ohno, I., Ohno, K. & Uesu, S. (2009). Introducing Kaizen in Africa. GRIPS Development Forum, 1–11.
15. Pešić, P. (2015). Kaizen koncept i njegova primena u logistici. *Vojnotehnički Glasnik / Military Technical Courier*, Vol. LXIII, No. 2, 161–178.
16. Phoewhawm, R. (2014). A Case Study on Kaizen as a Learning Tool for a Management Team. *Asean Journal of Management & Innovation*, 30-40.
17. Prošić, S. (2011). *Kaizen management philosophy*. I International Symposium Engineering Management And Competitiveness (EMC2011), 173–178.
18. Soković, M., Pavletić D., Pipan Kern, K. (2010). Quality Improvement Methodologies – PDCA Cycle, RADAR Matrix, DMAIC and DFSS. *Journal of Achivement in Materials and Manufacturing Engineering*, Vol 43, No 1, 476–483.
19. The Concept & Methodology of Kaizen, Jignesh, A. Bhoi, Darshak, A. Desai, Rohit M. Patel, 2014 IJEDR - *International Journal of Engineering Development and Research| Volume 2, Issue 1*, 812–820.
20. Zahan, G. (2017). Kaizen in JTI Senta. 1st Kaizen kongres, Beograd: MCB, preuzeto sa: <http://mcb.rs/wp-content/uploads/2017/10/08.-Gabiela-Zahan-JAPAN-TOBACCO-INTERNATIONAL-1st-KAI-ZEN-KONGRES-SRBIIJA.pdf>, datum preuzimanja: 20. 06. 2018.
21. Zidova, N., Adamova, M., Krninska, R. (2017). *AJMI-A Case Study on Kaizen as a Learning Tool for a Management Team*. MIC – Management International Conference Venice, 331–334.
22. <https://rs kaizen.com/centar-za-edukaciju/te-je-5S.html>, datum pristupa: 15. 06. 2018.

Prof. dr Dušan Bobera³

Tanja Tekić⁴

KAIZEN MANAGEMENT CONCEPT AND ITS USAGE

ABSTRACT: The globalization process is based on getting to know other cultures, broadening one's horizons and the implementation of different organizational patterns and methods. The Japanese organizational culture has been developing based on the Kaizen concept for more than five decades. The paper examines the basic principles of the Kaizen concept, its different approaches to problem-solving, the importance of innovations, and focuses on management and delegation of responsibilities within an organization. The aim of this paper is to analyse the possible effects of introducing the Kaizen concept into the organization, and its advantages or disadvantages for the organization as a whole and for individual project teams.

KEY WORDS: Kaizen, management, innovation, project management

³ Ekonomski fakultet Subotica, Univerzitet u Novom Sadu, E-mail: bobera@ef.uns.ac.rs

⁴ JT International, Vladimira Popovića 38, Novi Beograd. E-mail: tanjatekic@gmail.com

Doc. dr Marija Mijatović^{1*}

UDC 347.7(497.11)
005.21:334.72.021(497.11)

Originalni naučni rad

Primljen: 23.09.2018.

Prihvaćen: 31.10.2018.

**„MEKO“ UREĐENJE OBLASTI
Korporativnog upravljanja u pravu
SRBIJE – METODOLOŠKO UGLEDANJE NA
LEGISLATIVU EVROPSKE UNIJE**

REZIME: U radu se razmatra opravdanost uređenja materije korporativnog upravljanja u Srbiji putem tzv. *soft law* instrumenta. S obzirom na to da se za domaće uslove radi o relativno novoj oblasti privrednog prava, ne postoji izgrađena svest, niti potrebna saglasnost da bi se ista uredila putem zakonskih normi. Stoga je Privredna komora Srbije 2012. godine donela Kodeks korporativnog upravljanja kao dopunu Zakona o privrednim društvima. Ovakav vid instrumentalnog pristupa prati leglativne metode organa Evropske unije i pokazuje se odgovarajućim na nekoliko načina. Pre svega, predstavlja početno, neinvazivno uređenje perspektivne i važne materije u Srbiji, s potencijalom da vremenom postane i deo zakonske regulative. S obzirom na visoko postavljene normativne standarde, te fleksibilnu prirodu ovog *soft law* instrumenta, opravdano je očekivati da će putem Kodeksa nastaviti da se formira kvalitetna praksa korporativnog upravljanja u Srbiji, te da će ubrzo uslediti usklađivanje s poslednjim izmenama Zakona o privrednim društvima iz 2018. godine.

KLJUČNE REČI: korporativno upravljanje, Kodeks korporativnog upravljanja, Zakon o privrednim društvima, meko pravo, tvrdo pravo, harmonizacija prava

¹ Doc. dr Marija Mijatović, Katedra za pravo, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktatić, Bulevar oslobođenja 76, Novi Sad, email: mrksicmarija@gmail.com

1. Izazovi i perspektiva procesa harmonizacije privrednog prava u Srbiji

Harmonizacija privrednog prava (i uže oblasti prava korporativnog upravljanja) u Srbiji sa odgovarajućom normativom Evropske unije (u daljem tekstu: EU) godinama unazad jedno je od bitnih obeležja šireg postupka integracije i priključivanja naše države ovoj *sui generis* zajednici. Opravdano je očekivati da će i u značajnom periodu koji predstoji proces približavanja domaćeg, kako statičnog (statusnog, kompanijskog), tako i dinamičnog (instrumentalnog, ugovornog) dela privrednopravne regulative biti u središtu nastojanja da se nacionalni pravni sistem usaglasi sa standardima EU. U tom kontekstu, uloga države u uređenju stabilnog pravnog ambijenta za poslovanje privrednih subjekata je nezamenljiva, ali je evidentna promena klasične uloge, u smislu potrebe svojevrsnog razvoja prava od tzv. tvrdog prava ka tzv. mekom pravu (Vasiljević, 2016, str.11).

Funkcionalni privrednopravni okvir u Srbiji trebalo bi da postavi takve poslovne uslove koji će obezbediti jednakost i konkurentnost domaćih privrednih subjekata prilikom istupanja na tržištu EU. Nadalje, konstantan rad na podizanju pravne sigurnosti, kao osnovnog preduvjeta za adekvatno poslovanje i privlačenje većih investicija, trebalo bi da vodi ka većoj stopi zaposlenosti i, posledično, rastu životnog standarda, te sveukupno produktivnjem učešću Srbije u razvoju regionalne i svetske privrede. U pravcu postizanja zadatih ciljeva, tokom dosadašnjeg procesa harmonizacije prava u Srbiji postignuti su značajni rezultati. Poslednji korak u ovom procesu odnosi se na usvajanje Zakona o izmenama i dopunama Zakona o privrednim društvima u junu 2018. godine.² Ipak, proces harmonizacije privrednog prava u Srbiji je pored nesumnjivog napretka obeležen i brojnim izazovima. Kao osnovni problemi u ovom kontekstu uočljivi su:

- 1) *Pitanje raspoloživih kapaciteta legislativnih aparata u Srbiji* – U EU je legislativna produktivnost visoko razvijena, odnosno na godišnjem nivou se donosi veliki broj akata s kojima bi države članice (i države koje to žele da postanu) trebalo da usklade

² Kao korak od fundamentalnog značaja za uređenje i objedinjavanje materije ugovornog prava očekuje se donošenje građanskog zakonika.

sopstvene pravne sisteme. Raspoloživi zakonodavni kapaciteti Srbije su veoma opterećeni tako postavljenim normativnim zahtevima i u vremenskom, finansijskom i kadrovskom smislu.

- 2) *Disbalans proklamovanih pravila pozitivnog prava i realnosti sprovođenja istih* – Proces harmonizacije privrednog prava u Srbiji jasno ukazuje i na značajan problem disbalansa između pozitivnopravne regulative sadržane u domaćim pravnim aktima (onoga što je „normativno“) i stvarnosti sprovođenja, pa često i nesprovodenja takvih propisa (onoga što je „realno“). Naime, postoji značajna razlika u ekonomskoj moći država članica EU i Srbije, dok se postavljeni normativni standardi jednako odnose na sve subjekte koji teže usklađivanju pravnih sistema. Nadalje, i pravosuđe i praksa privrednika u Srbiji trpeli su teret izuzetno obimnog, ali i vremenski ograničenog uvođenja novina tržišnog oblika privređivanja, tranzicije, privatizacije itd. U takvim okolnostima, velike sistemske promene još uvek iziskuju znatno prilagođavanje i privrednih subjekata i državnog aparata, dok se s druge strane istovremeno uvode novi pravni instituti i pravila.
- 3) *Složenost konkretne pravne problematike* – Značajan broj (novijih) pravnih pitanja nije podoban za trenutno uređenje putem tradicionalno shvatanih formalnih izvora prava, pre svega zakona. U okolnostima u kojima se preispituju eventualne pogodnosti i postojanje elementarnih mogućnosti da se data pravna oblast reguliše (npr. novi i mešoviti ugovori, ali i oblast korporativnog upravljanja) nije redak slučaj da proces harmonizacije prava stagnira.

U svetu navedenih izazova, koji opterećuju proces harmonizacije privrednog prava, neophodno je da domaći „zakonodavac“, u najširem smislu reči, odredi instrumente u kojima će usaglašena pravila biti sadržana, kao i izvore pravne inspiracije koji se pri harmonizaciji koriste kao pravni obrasci. Cilj ovog rada jeste da ukaže na potrebu da legislativna aktivnost u Srbiji nastavi sa progresivnim ugledanjem na:

- 1) propise EU (u sadržinskom smislu) i
- 2) modele kojima se legislativni organi EU koriste (u metodološkom smislu).

Prilikom uređivanja oblasti koje pripadaju privrednom pravu i uže oblasti korporativnog upravljanja, na nivou EU koriste se tradicionalni, klasični izvori prava (pre svega uredbe i direktive), ali i izvori iz opsega tzv. *soft law* (mekog prava)³ u koje spadaju alternativni, formalno nesankcionisani propisi veoma heterogenih pojavnih oblika⁴, koji ne nastaju ustaljenim legislativnim procesima, ali koji u praksi imaju značajne *de facto* pravne efekte, te koji se upotrebljavaju u prostoru uočenih nedostataka primene „standardnih“, tvrdih, odnosno *hard law* izvora.

U oblasti korporativnog upravljanja, koristi od ovakvog hibridnog (ili kombinovanog) metoda su višestruke, što je prepoznato i primjeno u domaćim legislativnim aktivnostima s mogućnostima za dalje unapređivanje. Reprezentativan primer kombinovanja „konzervativnih“ *hard law* sredstava, u ovom slučaju Zakona o privrednim društvima, i alternativnih, inovativnih *soft law* izvora, u ovom slučaju Kodeksa korporativnog upravljanja, može poslužiti i kao obrazac razvoja regulative u drugim problematičnim, novijim privrednim oblastima.

2. Zakon o privrednim društvima kao *hard law* instrument

Zakon o privrednim društvima (u daljem tekstu: ZPD) predstavlja najvažniji domaći formalni izvor statusnog dela privrednog prava. Radi se o glavnom ili tzv. krovnom zakonu i o *lex generalis* za ovu oblast. Kao sankcionisani, formalno usvojeni akt Narodne skupštine Republike Srbije s kojim, prema načelu zakonitosti, svi ostali pravni akti niže pravne snage moraju biti usaglašeni, predstavlja klasičan primer izvora tvrdog prava – *hard law*.

ZPD je donet 2004. godine, menjan je 2011. i 2014. godine, a kao poslednja mera u harmonizaciji s pravom EU usvojen je Zakon o izmenama i dopunama Zakona o privrednim društvima koji je stupio

³ Termin *soft law* se pripisuje Meknairu, engleskom pravnom stručnjaku. U domaćoj pravnoj teoriji se pored prevodenja izraza *soft law* u meko pravo, uobičajio i transkript engleskog termina.

⁴ *Soft law* se pojavljuje u veoma raznolikim oblicima: model zakoni, model ugovori, principi, preporuke, akcioni programi, bele knjige, zelene knjige, mišljenja, deklaracije, kodeksi, vodići itd.

na snagu 9. juna 2018. godine.⁵ Modifikacije su obrazložene potrebom da se uočeni problemi u praksi reše, kao i potrebom da se domaće zakonodavstvo usaglasi sa novom Direktivom o izmeni Direktive 2007/36/EZ u pogledu podsticanja dugoročnog učestvovanja akcionara iz 2017. godine, čime se potvrđuje ažurnost domaćih zakonodavnih organa. Ipak, iako je zakon najpoželjniji, preferirani način uređenja materije statusnog dela privrednog prava i uopšte primarno harmonizaciono sredstvo na nacionalnom planu, zakon ne predstavlja i idealan normativni instrument. Konkretno, kao *hard law* izvor ZPD je, pre svega, propis kompromisnog karaktera, što znači da norme koje sadrži predstavljaju samo najširi mogući zajednički imenitelj za vrednosti koje se odnose na sve subjekte na koje će se primenjivati. Stoga su za uređenje diskutabilnih, našoj privrednoj praksi novih oblasti povodom kojih ne postoji saglasnost u pogledu načina na koji će biti uređena, od značaja *soft law* izvori. Tako je i u, uslovno rečeno, problematičnoj oblasti korporativnog upravljanja, kao barem početno, prelazno, *soft law* rešenje donet Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije o čemu će biti više reči u daljem izlaganju.

3. Kodeks korporativnog upravljanja kao *soft law* instrument

3.1. Svrha pravnog regulisanja oblasti korporativnog upravljanja

Uređenju oblasti korporativnog upravljanja na nivou Srbije pristupa se, po ugledu na iskustvo EU, kroz početno korišćenje *soft law* instrumenata. Naime, u EU se kao jedna od posledica nastupanja finansijske krize aktuelizovala analiza problematike kompanijskog upravljanja.⁶ Usled nemogućnosti momentalnog uređivanja ove oblasti direktivom ili

⁵ Najznačajnije novine ZPD-a svakako su uvodenje novih pravnih formi, odnosno regulisanje pravnog položaja Evropskog akcionarskog društva i Evropske ekonomске interesne grupacije, dok je normirano i prekogranično spajanje i pripajanje društava kapitala osnovanih u Republici Srbiji sa društvima kapitala iz drugih država članica Evropske unije (pravila sadržana u novim posebnim delovima ZPD-a počće s primenom od 1. januara 2022. godine; za preostalu većinu novih pravila predviđena je primena od 1. oktobra 2018. godine).

⁶ Finansijska kriza pokazala je, između ostalog, da je najčešći razlog velikih finansijskih skandala bilo neadekvatno korporativno upravljanje, te da su u mnogim slučajevima akcionari podržavali menadžere u prekomernom preuzimanju kratkoročnog rizika.

uredbom postepeno su sačinjavani propisi koji spadaju u opseg *soft law* i koji se u okviru EU nazivaju tercijarnim izvorima prava (Senden, 2004, str. 55; Đurdev, 2013, str. 101): Zelena knjiga o evropskom okviru korporativnog upravljanja iz 2011. godine, Akcioni plan: evropsko kompanijsko pravo i korporativno upravljanje iz 2012. godine, dok su Principi korporativnog upravljanja Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) iz 2015. godine prihvaćeni kao svetski standard. Sledeći zadati primer legislativnih organa EU, kako u sadržinskom (normativnom), tako i u metodološkom (instrumentalnom) smislu, Privredna komora Srbije je kao dopunu ZPD-a donela Kodeks korporativnog upravljanja 2012. godine (u daljem tekstu: Kodeks).⁷ Pored ovog propisa, za razvoj oblasti korporativnog upravljanja u Srbiji od značaja je napomenuti i Kodeks poslovne etike iz 2006. godine, te Kodeks korporativnog upravljanja Beogradske berze a.d. iz 2008. godine.

U Uvodu Kodeksa iz 2012. godine navodi se cilj da ovaj propis postane efikasno sredstvo za unapređenje sistema korporativnog upravljanja u društвima kapitala u Republici Srbiji. Korporativno upravljanje omogуава privrednom društvu da privuče ljudski i finansijski kapital, da efikasno vodi poslovanje i obezbedi dugoročni i održivi razvoj, uzimajući u obzir i interes vlasnika i interes drugih strana (Kodeks, Uvod, Svrha Kodeksa, st. 1–2). Kao direktnе koristi korporativnog upravljanja za privredno društvo navode se:

- 1) *Bolji učinak* – obezbeđuje se racionalizacija svih aspekata poslovnih procesa u privrednom društvu kroz: jasnу podelu nadležnosti i posledиčno jasniju odgovornost unutar privrednog društva; kvalitetnije odlučivanje, jer su kanali komunikacije dobro definisani; bolju usklađenost sa propisima, te efektivan nadzor (Kodeks, Uvod, Svrha Kodeksa, stav 2 tačka 1). Racionalnost se prevashodno ogleda u iznalaženju vremena da se svi planirani poslovi iz domena poslovođenja izvrše u optimalnim rokovima i da se prevaziđu svi uzroci (objektivni, subjektivni i organizacijski) nedostatka vremena (M. Milosavljević & J. Milosavljević, 2017, str. 71).

⁷ Donošenjem Kodeksa iz 2012. godine zamenjen je prethodni Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije iz 2006. godine. Novi Kodeks ima šire polje primene i odnosi se na sva društva kapitala (namenjen je i porodičnim društвима, malim i srednjim preduzećima, kao i preduzećima čiji je država vlasnik).

- 2) *Lakši pristup tržištima kapitala* – Dobro korporativno upravljanje uliva poverenje investitorima omogućavajući lakši pristup tržištima kapitala. S obzirom da se zasniva na principima transparentnosti, blagovremenosti, potpunosti i tačnosti informacija na svim nivoima, investitor na osnovu takvih informacija može da identificuje svoj interes i doneše pravu odluku o investiranju.
- 3) *Povoljniji uslovi za prikupljanje novog kapitala* – Cena kapitala zavisi od rizika koji investitori pripisuju privrednom društvu: što je veći rizik, to je veća cena kapitala. Rizici obuhvataju sistemski rizik koji pogodila sva privredna društva na nekom tržištu i rizike specifične za neko konkretno društvo. Rad na korporativnom upravljanju omogućava privrednim društvima da na mikronivou smanje ukupan iznos rizika i troškove finansiranja.
- 4) *Bolja reputacija* – U današnjem poslovnom okruženju, reputacija je postala ključni element *goodwill-a* svakog privrednog društva. Reputacija privrednog društva praktično predstavlja integralni deo njegove imovine. Privredna društva koja poštuju prava vlasnika i poverilaca, ponašaju se transparentno i odgovorno, uživaju veće poverenje javnosti i jači *goodwill*, što dovodi do većeg poverenja u privredno društvo i njegove proizvode (Kodeks, Uvod, Svrha Kodeksa, st. 2 tačke 2–4).

3.2. Specifičan karakter pravila Kodeksa

Kodeks predstavlja propis mekog prava. Posledično, pravila sadržana u Kodeksu nisu formalnopravno obavezujuća, kako se u samom aktu i navodi (Kodeks, Uvod, Primena Kodeksa, st. 1), već se njihova primena samo preporučuje društvima kapitala u Srbiji. Društva kapitala mogu principe i preporuke ovog kodeksa direktno primeniti donošenjem odluke nadležnog organa društva ili, ukoliko je potrebno, mogu ih razraditi usvajanjem sopstvenog kodeksa korporativnog upravljanja, odnosno donošenjem drugih internih akata društva (Kodeks, Uvod, Primena Kodeksa, st. 2.). Takođe, ovaj propis predstavlja dopunu zakonskoj regulativi, kako u delu u kome postoje pravne praznine (čime se postavljaju nova pravna pravila), tako i u delu dispozitivnih zakonskih normi koje se detaljnije razrađuju. Kodeks sadrži dve vrste pravila:

- 1) *Preporuke* – pravila koja društvo kapitala treba da prihvati i po njima postupi, a koja se u Kodeksu mogu prepoznati po upotrebi reči „treba“ i
- 2) *Predloge* – pravila koja se smatraju poželjnom praksom u oblasti korporativnog upravljanja a koja se u Kodeksu mogu prepoznati po upotrebi reči „može“, „trebalo bi“ i sl.

Preporuke sadržane u ovom kodeksu predstavljaju minimalne standarde koje javna akcionarska društva (članovi Privredne komore Srbije) treba da prihvate i po njima postupe, a ako to ne učine, ili ne učine na način predviđen ovim kodeksom, potrebno je da pruže obrazloženje za učinjeno odstupanje u okviru izjave o primeni Kodeksa korporativnog upravljanja u skladu sa Zakonom o privrednim društvima (Kodeks, Uvod, Vrste pravila sadržanih u Kodeksu, st. 1–3). Naime, moderan koncept regulisanja materije korporativnog upravljanja danas se zasniva na postojanju tzv. primeni ili objasni (eng. *comply or explain*) pravila. Ta pravila društvima daju pravo da ih primene ili ne primene, u kom slučaju nastaje obaveza informisanja javnosti o razlozima zbog kojih je doneta takva odluka (Radović, 2015, str. 23).

Primena, odnosno usvajanje Kodeksa se podrazumeva i očekuje se u cilju izbegavanja, uslovno rečeno, mekih, neformalnih ali vrlo efikasnih sankcija koje slede za nepoštovanje ovog instrumenta mekog prava. Svakako, negativno isticanje među konkurencijom, stavljanje na „crne“ liste, bojkot, isključenje iz raznih udruženja i organizacija za jedno privredno društvo mogu predstavljati daleko teže posledice po reputaciju i poslovanje od npr. izmirivanja sudske određene novčane kazne, kao formalne sankcije za povredu zakonske norme.

3.3. Uspeh hibridnog modela u korporativnom upravljanju – posledica meke pravne prirode Kodeksa

Soft law propisi su prevashodno upotrebljivi u prostoru u kom *hard law* akti pokazuju nedostatke. Na taj način, nadopunjujući manjkavosti tradicionalnih, klasičnih izvora prava (pre svega zakona) adekvatnom upotrebom mekih propisa obezbeđuje se višestruko korisno funkcionisanje hibridnog metoda. Dakle, hibridna teorija je ta koja zaступa preplitanje tvrdog i mekog prava. Prema njoj, meko i tvrdo pravo

su komplementarni, te njihovo sparivanje proizvodi pozitivne ishode. Naime, pravna norma (shvaćena striktno) gubi smisao bez okvira koji joj daje meko pravo i meko pravo je neučinkovito bez pomoći pravne norme – to je formula za funkcionalnu interakciju (Vuletić, 2011, str. 1020), odnosno meko pravo daje okvire i smernice, a konkretizacija se vrši kroz pravnu normu (Đurđev, 2013, str. 114). Smatra se nepotrebnom postavka *hard law* protiv *soft law*, već je bitnije pitanje moguće interakcije između ova dva pristupa, pa tako i hibridnog modela u kome i tvrdi i meki procesi deluju u istom domenu (Trubek, Cottrell & Nance, 2005, str. 3).

Što se tiče raznolikosti upotrebljavanih instrumenata, nema opasnosti od tzv. borbe formi (eng. *battle of forms*), jer je zauzet stav da je moguće i potrebno koristiti razne oblike izjednačavanja propisa i prakse (Vilus, Carić, Šogorov, Đurđev & Divljak, 2012, str. 25), te da se nijedan oblik ne može izabrati *a priori* kao najbolji (Spasić, 2009, str. 25). Tek u konkretnom slučaju se može reći koji će vid harmonizacije biti najpogodniji. Dvojnost pristupa usaglašavanja prava, dakle i putem *soft law* instrumenata, a nasuprot koncentrisanju isključivo na *hard law* propise (Kronke, 2005, str. 293), opravdavamo stavom prema kom postoji adekvatna uloga i pojedinačne prednosti kako za meko pravo, tako i za obavezujuće propise. Nema potrebe za opredeljenjem u korist samo jednog, sankcionisanog tipa harmonizacije, jer su *soft law* izvori pronašli svoje mesto u proširenom spektru normativnih instrumenata i u EU i u Srbiji. Osnovne prednosti mekog prava uopšte, kao i konkretno Kodeksa, kao mekog propisa, mogu se sagledati kroz sledeće uopštene karakteristike:

- 1) *Soft law* kao uvod u *hard law*. Propisima mekog prava se, kao sredstvu uređenja date materije, prvenstveno pristupa kada je regulisanje iste putem *hard law* izvora u tom ili doglednom vremenu nemoguće, neizvodljivo ili nesvrishodno. Takva situacija je česta u pogledu novih pravnih oblasti ili instituta u vezi sa kojima još uvek ne postoje izgrađeni pravna svest i praksa, odnosno povodom koje nema konsenzusa, te ni mogućnosti da se uredi sankcionisanim pravilima. Oblast korporativnog upravljanja u pravnom, ekonomskom i društvenom kontekstu svakako predstavlja problematiku navedene vrste. Umesto da takvo

pravno pitanje ostane neuređeno, a samim tim i bez značajnije perspektive i impulsa za dalje razvijanje, uređuje se putem aka-
ta mekog prava. Na taj način se postiže početno, neinvazivno, inicijalno regulisanje, kojim se kroz praksu privredne zajednice utire put kasnijoj sankcionisanoj zakonskoj regulativi. U tom pogledu, *soft law* neretko predstavlja pred-pravo, uvod u *hard law*, te je realno očekivati da pravila Kodeksa u nekom momen-
tu budu inkorporisana u ZPD.⁸

- 2) *Prilagodljivost i promenljivost soft law akata.* S obzirom na to da *soft law* akti uopšte, pa tako i Kodeks, nisu formalno pravno obavezujući i da ne nastaju ustaljenim državnim legislativnim procesima, moguće je njihova pravila formulisati u znatno ra-
sterećenijim finansijskim, vremenskim i kadrovskim uslovima. Takođe, ukoliko praksa privrednih društava pokaže da određe-
no pravilo Kodeksa ne odgovara poslovnim prilikama ili uko-
liko se ustanovi potreba za popunjavanjem pravnih praznina, Kodeks se kao *soft law* propis može izmeniti, odnosno dopu-
niti po uprošćenoj proceduri. Posledično, fleksibilnošću *soft law* akata ostvaruje se maksimalan učinak i postiže normativna produktivnost odgovarajuća brzo menjajućoj privrednoj praksi koja je uvek nekoliko koraka ispred načina na koji je data ma-
terija uređena *hard law* pravilima. U svetu iznetih zapažanja, očekuju se izmene Kodeksa s obzirom na nedavne promene ZPD-a.
- 3) *Kvalitet normativnih rešenja.* Zakoni, po pravilu, u svom kra-
njem obliku predstavljaju kompromisno rešenje izdejstvovano iscrpnim pregovorima. Kao rezultat takvog procesa, zakonske norme neretko sadrže pravila koja su puki izraz najšireg zajed-

⁸ Radović (2016) ističe: „Kodeksi korporativnog upravljanja nastali su kao instrument samoregulacije, čija je primena zavisila isključivo od volje društava. Ipak, vremenom se menjao odnos zakonodavca prema njima, i to prvo zakonskim prepoznavanjem kodeksa korporativnog upravljanja, zatim uvođenjem obaveze njegove primene od strane svakog javnog akcionarskog društva, kao i obaveze objavljivanja obrazloženja za svako odstupanje od preporuka sadržanih u njemu. Na ovaj način su se kodeksi udaljili od svoje izvorno samoregulatorne prirode i više ili manje približili državnoj regulaciji. U perspektivi se očekuju dalje zakonske intervencije u pravcu jačanja obaveznosti primene kodeksa korporativnog upravljanja, na koje ni Srbija neće ostati imuna.“ (str. 1121)

ničkog imenitelja prethodno zamišljenih projekata i zastupanih vrednosti. S druge strane, *soft law* propisi, pa tako i Kodeks, nastaju u uslovima oslobođenim određujućeg političkog diktata, te je težište postavljeno na formulisanje najoptimalnijih mogućih normativnih rešenja. Posledično, Kodeks kvalitetom i argumentacijom sopstvenih pravila otelovljuje i promoviše najviše normativne standarde s kojima se najveće kompanije u Srbiji usklađuju radi očuvanja poslovne reputacije i prestiža. S druge strane, i za manja privredna društva Kodeks funkcioniše i pokazuje se korisnim kao okvir prema kome vode sopstveno poslovanje. Ukoliko ih se, pak, ne mogu pridržavati, s obzirom na objektivno ograničene mogućnosti, dovoljno je da u skladu sa principom „primeni ili objasni“ obrazlože dato postupanje.

4. Zaključak

U Srbiji su u procesu harmonizacije privrednog prava preuzeti značajni koraci u pravcu izjednačavanja tretmana domaćih privrednih subjekata sa drugim privrednim subjektima na tržištu EU. Ipak, prostora za dalje napredovanje ima, ali i uočenih poteškoća u tom kontekstu ima na pretek. Problemi se tiču preopterećenosti nacionalnog pravnog sistema velikom broju pravnih akata s kojima je potrebno uskladiti postojeće nacionalne propise, ali i problema u sprovođenju takvih inovativnih, modernih propisa s kojima se privredna praksa još nije saživila. U tom pogledu, značajan problem predstavlja instrumentalan aspekt procesa usklađivanja nacionalnog prava s pravom EU. Naime, zakoni jesu najpoželjnije i prioritetno sredstvo harmonizacije prava. Ipak, postavljanjem formalnog normativnog okvira za postupanje ne osigurava se i odgovarajuća, analogna ostvarljivost normative u praksi. Takođe, zakonima je nekada određenu materiju, pa tako i materiju korporativnog upravljanja, nemoguće urediti usled nepostojanja konsenzusa povodom načina na koji bi se regulisanju pristupilo.

U prevazilaženju uočenih izazova potrebno je zauzeti konstruktivan stav, odnosno primeniti hibridni metod koji podrazumeva preplitanje, kombinovanje i nadopunjavanje nedostataka *hard law* izvora (Zakona o privrednim društvima) kroz usvajanje i primenu nesankcio-

nisanih, *soft law* propisa (Kodeksa korporativnog upravljanja). Upravo se u oblasti korporativnog upravljanja Kodeks pokazuje izuzetno korisnim, kao sredstvo za početno i neinvazivno regulisanje nove materije, ali i kao instrument kojim se dodatno razrađuju zakonske norme postavljajući željeni pravac razvoja ove oblasti. Nadalje, fleksibilnošću ovog *soft law* akta obezbeđuje se visoki standard kvaliteta i aktuelnosti propisa, te normativna produktivnost odgovarajuća brzo menjajućoj privrednoj praksi koja je uvek nekoliko koraka ispred načina na koji je data materija uredena *hard law* pravilima. U svetu iznetih zapažanja, očekuju se izmene Kodeksa, s obzirom na nedavne promene Zakona o privrednim društvima. Na taj način će se dodatno obezbediti argumenti u prilog primeni hibridnog metoda, a što, prema našem mišljenju, može poslužiti i kao obrazac razvoja regulative u drugim problematičnim, te inovativnim privrednim oblastima u Srbiji.

Literatura

- Action Plan: European company Law and corporate governance – a modern legal framework for more engaged shareholders and sustainable companies, Strasbourg, 12. 12. 2012, COM (2012) 740 final.
- Durđev, D. (2013). Soft law u Evropskom komunitarnom pravu, *Zbornik rada -va Pravnog fakulteta u Novom Sadu*, 47 (1), 101–116.
- Green Paper – The EU corporate governance framework, Brussels, 5. 4. 2011, COM (2011) 164 final.
- Kodeks korporativnog upravljanja Beogradske berze a.d, 2008.
- Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 1/2006.
- Kodeks korporativnog upravljanja Privredne komore Srbije, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 99/2012.
- Kodeks poslovne etike, Službeni glasnik Republike Srbije, br. 1/2006.
- Kronke, H. (2005). Methodical Freedom and Organizational Constraints in the Development of Transnational Commercial Law, *Loyola Law Review*, 51, 287–301.
- Milosavljević, M. & Milosavljević, J. (2017). Principi i sistemi poslovođenja u privrednim društvima, *Civitas*, 7 (2), 65–74.
- OECD Principles of Corporate Governance, 2015.
- Radović, V. (2016). O približavanju kodeksa korporativnog upravljanja zakon-

- skoj regulativi, *Teme*, 40 (3), 1121–1137.
- Radović, V. (2015). Razvoj kulture odstupanja od ‘primeni ili objasni’ pravila korporativnog upravljanja, *Analji Pravnog fakulteta u Beogradu*, 63 (2), 23–44.
- Senden L. (2004), *Soft Law in European Community Law*, Oxford: Hart Publishing.
- Spasić, I. (2009). UNIDROIT- Doprinos unifikaciji nekih od najvažnijih pitanja međunarodnog trgovinskog prava, *Strani pravni život*, 42 (2), 27–53.
- Trubek, D., Cottrell, P. & Nance, M. (2005). Soft Law, Hard Law and the European Integration > Toward a Theory of Hybridity, *European Law Journal*, 11 (5), 1–42.
- Vasiljević, M. (2016). Pravo i privredno poslovanje, *Pravo i privreda*, 54 (4–6), 11–40.
- Vilus, J., Carić, S., Šogorov, S., Đurđev, D. & Divljak, D. (2012), *Međunarodno privredno pravo* (2. izd.). Novi Sad: Centar za izdavačku delatnost Pravnog fakulteta.
- Vuletić, D. (2011). Pravni aspekti Lisabonske strategije i budući izazovi-razrada s motrišta pravne prirode mekog prava, *Zbornik Pravnog fakulteta u Zagrebu*, 61 (3), 1011–1036.
- Zakon o privrednim društvima, *Službeni glasnik Republike Srbije*, br. 36/11, 99/11, 83/14 - dr. zakon, 5/15, 44/18.

„SOFT“ REGULATION OF CORPORATE GOVERNANCE IN SERBIAN LAW: METHODOLOGICAL EMULATION OF THE EUROPEAN UNION LEGISLATION

SUMMARY: This paper examines the issue of whether it is justified to regulate corporate governance in Serbia by applying *soft law* instruments. Since this is a relatively new area for the national economy, there is no established awareness or required consensus to regulate this area through legal norms. Therefore, the Chamber of Commerce and Industry of Serbia published the influential Corporate Governance Code in 2012, as a way of supplementing the Business Organizations Act. This kind of instrumental approach is in accordance with the legislative methods of the European Union and has proved useful in several ways. First of all, it represents the initial, non-invasive regulation of perspective and important legal matters in Serbia, one that has the potential of eventually becoming part of the *hard law*. Considering the high normative standards; and flexible nature of this *soft law* instrument, it is justified to expect that by further use of this Code, the quality practice of corporate governance in Serbia will continue to thrive. Furthermore, it is expected that the Code will soon be amended in accordance with the 2018 changes to the Business Organizations Act.

KEY WORDS: corporate governance, Corporate Governance Code, Business Organizations Act, *soft law*, *hard law*, law harmonization

Nikola Rokvić¹

UDC 616.89

Originalni naučni rad

Primljen: 1. 10. 2018.

Prihvaćen: 18. 01. 2019.

DETERMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN ALEXITHYMYIA, SKIN SENSITIVITY, AND DISGUST

ABSTRACT: Alexithymia represents an individual's inability to recognize their own or someone else's emotions and also the inability to communicate them. It has a documented influence on many cognitive and emotional activities of human life. Skin and touch are two of the primary vehicles for conveying emotions between individuals. It is on account of the connection between these elements that this study has focused on determining more precisely the relation between skin related satisfaction and disgust and alexithymia.

In total 357 students participated in the survey, 286 (82.9%) were female and the average participant age was 20.54 (min=19; max=26; SD=1.24). Apart from this demographical information, the survey consisted of the Skin Satisfaction Questionnaire (TSD-Q 30), the Toronto Alexithymia Questionnaire (TAS-20), and the Disgust Propensity and Sensitivity Questionnaire (DPSS).

Based on an analysis of the survey results, Alexithymia was shown to correlate strongly with the shame aspect of skin satisfaction, but only with TAS-20 factors 1 and 2. A weak correlation was demonstrated between positive disgust and alexithymia. Though only a weak correlation, or no correlations at all, between touch satisfaction and alexithymia was established, touch satisfaction and shame accounted for 21.2% of alexithymia variance, while disgust measurement scales accounted for only 1.3%.

¹ Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Bul. Oslobođenja 76, Novi Sad, email: nikola.rokvic@mf.uns.ac.rs

Out of skin satisfaction parameters, alexithymia appeared to be most strongly connected with shame. Disgust parameters were shown to have a very weak influence on alexithymia variance. Although skin is one of the primary sense organs and touch is capable of conveying emotion, there was found only a weak correlation between, and measured influence of, satisfaction with skin and alexithymia.

Introduction

Alexithymia represents an individual's inability to recognize their own or someone else's emotions and also the inability to communicate them (Taylor, 1984). It is characterized by four main features: 1. difficulty describing and identifying feelings subjective feelings, 2. Trouble differentiating between feelings and physical sensations, 3. Limited imaginative processes, 4. An externally oriented cognitive style (Timoney & Holder, 2013). The inability or reduced capacity to experience emotion has been proposed as a fifth feature of alexithymia (Bermond, Vorst, Vingerhoets, & Gerritsen, 1999). One of the features of the inability of individuals with high alexithymia scores to perceive feelings is a decreased ability to perceive the emotions of facial expressions (Grynbarg, Corneille, Maurage, Vermeulen, Berthoz, & Luminet, 2012)

Alexithymia is a well-researched subject and its relationship with many psychological constructs has been extensively documented. Demographically speaking, it has been shown to have higher rates of incidence within populations of the male sex, of lower income, of those with lower degrees of education, and of those living a single lifestyle (Mattila, Poutanen, Koivisto, Salokangas, & Joukamaa, 2007). Additionally, alexithymia has also been tied to many clinical constructs such as depression (Honkalampi, Hintikka, Tanskanen, Lehtonen, & Viinamaki, 2000), traumatic brain injury (Koponen, Taiminen, Honkalampi, Joukamaa, Viinamaki, & Kurki, 2005), posttraumatic stress disorder (Frewen, Dozolos, Neufeld, & Lanius, 2008), eating disorders (Westwood, Kerr-Gaffney, Stahl, & Tchanturia, 2017), and many others. As stated previously, there is a relationship between bodily sensation and alexithymia that can result in a positive correlation between palpation pain and alexithymia (Sivik, 1993). A lower awareness of emotional re-

sponses results in a discrepancy between subjective and physiological responses to emotional or stressful stimuli (Grynberg, Davydov, Vermeulen, & Luminet, 2012). This same feature is also associated with a distortion of body representations and a lower integration of multisensory inputs (Grynberg & Pollatos, 2015).

Beyond these attachments, alexithymia has a negative relationship with general well-being (Timoney & Holder, 2013), and correlates strongly with the Big Five personality traits (Rokvic & Jovanovic, 2018). In fact, its good temporal invariance has resulted in some authors labelling it a stable personality trait (Saarijarvi, Salminen, & Toikka, 2006). Alexithymia has been proven to have an adverse effect on relationship satisfaction, sexual satisfaction, and overall connected with a host of interpersonal difficulties (Humphreys, Wood, & Parker, 2009).

The skin is the largest organ of the human body, yet cutaneous senses are often overlooked mediators of social interactions (Shut, et al., 2013). Touch is one of the primary elements for establishing attachment and it plays an important role in emotional communication, in evaluating the thoughts and feelings of others (Hertenstein, Verkamp, Kerestes, & Holmes, 2006). “Simple touch,” such as a light pressing, “protracted touch,” for example a hug, and “dynamic touch,” like caressing, are the three main categories of social touch (Morrison, Loken, & Olausson, 2010). Subjects are generally able to differentiate between emotional categories based on how they have been touched (Shut, et al., 2013). They are able to distinguish anger, fear, disgust, love, gratitude, and sympathy at much-better-than-chance levels (Hertenstein, Keltner, App, Bulleit, & Jaskolka, 2006). From a psychoanalytical point of view, the skin can be considered a central organ regarding border function, in the sense of protection and setting limits, and regarding sensory function, as the central contact organ (Grolle, et al., 2003).

Disgust is a feeling of revulsion arising as a response to an aversive stimulus that induces a motivation to withdraw from that stimulus (Rozin, Haidt, & McCauley, 2000). Feelings of disgust are strongly related to and can be provoked by stimulation of the skin (Blake, Yih, Zhao, Sung, & Harmon-Hones, 2016). The interpretation of such stimuli can be affected by the presence of skin diseases (Lahousen, et al., 2016). Apart from skin-related responses, disgust can be provoked by nutri-

tional stimuli (Grolle, et al., 2003), and in more general terms unrelated to any particular stimuli, it can be regarded as the separate concepts of disgust sensibility and disgust sensitivity (van Overveld W. J., de Jong, Peters, Cavanagh, & Davey, 2006).

Alexithymia has a proven and well documented relation to intimacy, relationship satisfaction, and interpersonal relationships, be it on a cognitive or emotional level. Evidence of its relationship to palpation perception, the integration of multisensory stimuli, and similar phenomena has also been documented. Physical touch, mediated by the skin, is naturally also a fundamental element of and integrally tied to interpersonal relationships, as it is one of the main mediators in conveying emotional information. Disgust is one of the many emotions closely related to skin perception, whether in healthy or pathological states, and represents a sensation that arises while withdrawing from contact with aversive stimuli. This paper is based on the conjecture that there is a relationship between alexithymia and perception of touch, be it at the level of intimacy or at the level of disgust, and it is the aim of this study to provide evidence in favor of this hypothesis.

Methodology

The research participants were medical sciences students. They completed a paper and pencil survey, part of which has been used for this research. A total of 357 students participated in the survey, 286 (82.9%) were female, and the average participant age was 20.54 (min=19; max=26; SD=1.24). Apart from this demographical information, the survey consisted of the Skin Satisfaction Questionnaire (TSDQ-30), Toronto Alexithymia Questionnaire (TAS-20), and the Disgust Propensity and Sensitivity Questionnaire (DPSS).

The TAS-20 questionnaire is the most often used instrument to measure levels of alexithymia in both clinical and general populations (Timoney & Holder, 2013). It consists of three subscales: factor 1 – difficulty identifying feelings (F1), factor 2 – difficulty describing feelings (F2), and factor 3 – externally oriented thinking (F3). The questionnaire was translated into Serbian (Trajanovic, Djuric, Latas, Milovanovic, Jovanovic, & Djuric, 2013), and further validated on a large

sample (Rokvic & Jovanovic, 2018). The overall internal consistency of the TAS-20 in our study was on the lower end of acceptable margins ($\alpha=.78$) and for the subscales, respectively ($\alpha=.79$, $\alpha=.75$, $\alpha=.52$), with expectedly low values for the third factor (Rokvic & Jovanovic, 2018).

The TSD-Q skin satisfaction questionnaire was initially developed in German (Kupfer, Brosig, Neimeier, & Gieler, 2005) and further validated internationally (Shut, et al., 2013). The questionnaire consists of five subscales relating to touch sensitivity, shame, and disgust. These are: Touching self (Ts) ($\alpha=.84$), Touched by parents (Tp) ($\alpha=.803$), Touched by partner (Tpa) ($\alpha=.79$), Disgust (Di) ($\alpha=.66$), and Shame (Sh) (.62). The reliability of the touch related subscales is good, but those related to disgust and shame are somewhat diminished.

The DPSS questionnaire was devised to measure two different and separate aspects of disgust (van Overveld, et al., 2006). The first subscale measures disgust propensity (DP), irrespective of elicitors; in other words, how readily people respond with disgust. The disgust sensitivity (DS) subscale determines the degree of unpleasantness to which people experience disgust (van Overveld, de Jong, & Peters, 2010). Both subscales demonstrated good internal consistency, with alpha values of .83 and .79, respectively, and the same held true for the questionnaire as a whole, with an alpha value of .86.

Results

Gender differences in scores were shown to exist in TAS-20 factor 3, externally oriented thinking, at the level of statistical significance ($p=.001$) in favor of men. There also registered detectable gender differences in the TSD-Q subscales of pleasure in touching parents, pleasure in touching partner, and shame at levels of statistical significance ($p=.001$; $p<.001$; $p=.017$ respectively) in favor of female participants. No significant correlations between participant age and any of the measured constructs were demonstrated. Correlation coefficients between measured constructs are represented in table 1.

Table 1

Correlation coefficients between measured constructs.

	TAS-20	F1	F2	F3	Ts	Tp	Tpa	Di	Sh	DP	DS
TAS-20	1										
F1	,81**	1									
F2	,83**	,6**	1								
F3	,49**	,02	,16**	1							
Ts	,09	,16**	,12*	-,1	1						
Tp	-,13*	-,04	-,11*	-,14**	,1	1					
Tpa	-,1	,1*	-,11*	-,26**	,41**	,34**	1				
Di	,09	,19**	,1	-,13*	,19**	,08	,18**	1			
Sh	,39**	,41**	,38**	,00	,01	,05	,11*	,19**	1		
DP	,16**	,19**	,2**	-,07	,11*	,13*	,16**	,41**	,25**	1	
DS	,199**	,25**	,15**	,00	,14*	,1	,16**	,18**	,29**	,57**	1

**Significant at the 0.01 level; *Significant at the 0.05 level.

According to the criterion, participants were grouped into those with low alexithymia levels ($N=232$), medium levels ($N=80$), and high levels ($N=45$) (Parker, Taylor, & Bagby, 2003). After conducting an ANOVA analysis grouping for alexithymia levels, differences in Tp were seen between those that have low and high alexithymia ($p=.019$), and in Sh between those with low and high alexithymia levels, as well as between those with low and medium levels ($p<.001$). Also, a difference was shown in disgust propensity between those with low and high alexithymia levels ($p=.049$) and in disgust sensitivity between those with low and medium alexithymia levels ($p=.005$).

A regression model was created that measures the amount of alexithymia variance explained by other measured constructs. This was a three-step model. In Step 1, gender and age were controlled for; in Step 2, the Ts, Tp, Tpa, and Sh components of the TSD-Q scale were added; in Step 3 were added the Di, DP, and DS constructs. The results of the corresponding analyses are presented in table 3. The individual contributions of constructs to the complete model, the model after Step 3, are presented in table 3.

Table 2

Step by step values of the regression model that show what part of alexithymia variance is explained by other measured constructs.

	r ²	r ² change	Df	F	Sig.
Step 1	.009	.009	2	1.602	.203
Step 2	.221	.212	6	16.507	.000
Step 3	.234	.013	9	11.747	.000

Step 1 – inclusion of age and gender into the model; Step 2 – inclusion of Ts, Tp, Tpa, and Sh into the model; Step 3 – inclusion of Di, DP, and DS into the model.

Table 3

Individual contributions of variables in the complete, step 3, model.

	Beta	Sig.
Gender	.074	.134
Age	-.095	.049
Touching self	.154	.004
Being touched by parents	-.119	.02
Being touched by partner	-.166	.004
Shame	.392	.000
Disgust	.007	.901
Disgust propensity	.054	.384
Disgust sensitivity	.081	.171

Discussion

The relatively small number of male participants presents some difficulties in interpreting findings along gender lines. Nevertheless, with regards to alexithymia, no significant differences were documented in overall TAS-20 score for F1 and F2, but only in F3. This is in opposition to general findings regarding alexithymia (Timoney & Holder, 2013). Earlier studies examining the Serbian population indicated gender differences in F1, but not in F3 (Rokvic & Jovanovic, 2018). This must be regarded as a peculiarity of the surveyed population. With regards to the TSD-Q instrument, cumulative scores from cross-cultur-

al studies have confirmed gender differences in the disgust and shame subscales. While this study found differences in the shame subscale, differences in the subscales of regarding pleasure derived from touching self, parental touch, and partner touch also appeared. Additionally, no gender differences were demonstrated in the disgust subscale of the TSD-Q and in both individual subscales of the DPSS. This is in contrast with previous findings that show disgust as a function of gender, with female participants having significantly higher levels of disgust sensitivity (de Durschel & Sherman, 1999). While these findings are somewhat puzzling, a logical possible explanation can be put forth. The sample consisted of medical sciences students, who are exposed to very specific clinical environments during their studies, encountering many situations that could be considered disgusting by the general population. The author of this paper could find no studies documenting disgust level differences between medical personnel and the lay population and its influence on gender differences in disgust sensitivity, but do believe that these new findings point to a possible new line of investigation regarding disgust sensitivity, vocation, and gender. Regarding gender differences in touch sensitivity, Shut et al. (2013) found cross-cultural differences in overall scores and gender differences. Without further data to draw upon, the author of this paper postulate that this study's findings represent a specific trait of the examined culture.

The results of this study show a weak positive correlation between F1, F2 and the Ts subscale, more strongly so between F1 and Ts. In contrast, the correlations between F1, F2 and Tp and Tpa are almost negligible and statistically insignificant. The results show that difficulty identifying feelings does not have an apparent relation with enjoyment; therefore, this is not a significant contributor to feeling pleasure or displeasure from physical touch, either from parents or from partners. Since there a weak positive correlation between touching self and difficulties describing feelings and identifying them was indicated, it could be postulated that there is a certain level of narcissism involved as a mediating trait, given the reports of a correlation between alexithymia and narcissism (Jonason & Krause, 2013). On the other hand, externally oriented thinking as a facet of alexithymia, described as pragmatic thinking, lower imagination, and attributing lower value to emotions,

correlates especially negatively with Tp and Tpa. That this negative correlation was more pronounced regarding deriving pleasure from being touched leads the author to believe that alexithymic persons simply find less value in such relations, as they possibly do not consider them pragmatic for the furthering of their relationship and apparently possess a certain aversion from it. This opens up interesting questions and possibilities for further investigations and interpretations of the role of alexithymia in the establishing, maintaining, and quality of intimate relations.

A low correlation was found between disgust and the overall alexithymia score, more precisely F1 and F2, while no significant correlation with F3 was apparent. As disgust has been defied as an impulse to withdraw from revolting stimuli, such findings may indicate that there is a certain amount of disgust-related withdrawal from emotional stimuli that cannot be described or identified. The exact relationship and impact of disgust in this matter has been proven difficult to determine, as in the regression model employed by this study all three measured disgust variables accounted for only 1.3% of the variance. Perhaps examining different facets of disgust and alexithymia itself might yield different results.

Shame has been well documented to be associated with alexithymia (Franzoni, et al., 2013, Suslow, Donges, Kersting, & Arlot, 2000), but the author found most of the research has been carried out on clinical populations, especially those with eating disorders and distorted body image. Their findings reflect those found here, which indicate a moderate correlation between the overall TAS-20 score, F1, and F2 with shame. Earlier findings also indicate a low correlation between F3 and shame, yet this weak linkage is even more pronounced in this study's findings, with no correlation established whatsoever. The results show that relations between shame and alexithymia are constant whether it is body image, shame, or skin-satisfaction-related shame. To further underscore this relation, shame was observed as the single strongest contributing variable to the employed regression model, covering 39.2% of the variance explained by the model.

After performing ANOVA, it was found that there are differences between levels of measured constructs when grouped by levels of

alexithymia. Differences regarding satisfaction with touching self were documented between those with low and high alexithymia levels. Significant differences in shame levels between all three groups (low, regular and high alexithymia) were also demonstrated. These differences are also present when grouping disgust propensity and sensitivity by alexithymia levels. These findings further underscore the results of correlation analysis.

The regression model created for this study attempted to determine the amount of alexithymia variance explained by other measured constructs. After controlling for age and gender, it was found that touch satisfaction and shame facets explain 21.2% of the variance, with disgust subscales explaining only 1.3%. All skin satisfaction subscales have a unique contribution to the final model. The author had been expecting a stronger contribution by the disgust subscales given the correlation coefficients' theoretical implication, but this was simply not the case in this sample and, as stated before, the author believe that further research into the nature of the relationship between various facets of disgust and alexithymia is warranted.

Conclusion

Amongst skin satisfaction parameters, alexithymia is most strongly related with shame. Disgust parameters appear to have a very weak influence on alexithymia variance. Although skin is one of the primary sense organs and touch is capable of conveying emotion, there is only a weak correlation between, and measured influence of, satisfaction from skin and alexithymia. Further research into this area should concentrate on determining the influence of other skin related sensations, beyond satisfaction and disgust, on alexithymia, or vice versa, in order to reach a more complete understanding of this complex condition.

Literature

- Bermond, B., Vorst, H. C., Vingerhoets, A. J., & Gerritsen, W. (1999). The Amsterdam Alexithymia scale: Its psychometric values and correlations with other personality traits. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 68, 241-51.
- Blake, K. R., Yih, J., Zhao, K., Sung, B., & Harmon-Hones, C. (2016). Skin-transmited pathogenes and the heebie-jeebies: evidence for the subscales of disgust stimuli that evoke a qualitatively unique emotional response. *Journal of Cognition and Emotion*, 31(6), 1153-68.
- de Durschel, B., & Sherman, M. F. (1999). Disgust sensitifcy as a function of the Big Five and gender. *Personality and Individual Differences*, 26(4), 739-748.
- Franzoni, E., Gualandi, S., Caretti, V., Schmmenti, A., Di Petro, E., Pelegrini, G., . . . Pellicciari, A. (2013). The relationship between alexithymia, shame, trauma and body image disorders: investigation over a large clinical sample. *Neuropsychiatric Disease and Treatment*, 9, 185-93.
- Frewen, P. A., Dozolis, D. J., Neufeld, R. W., & Lanius, R. A. (2008). Meta-analysis of alexithymia in posttraumatic stress disorder. *Journal of Traumatic Stress*, 21(2), 243-6.
- Grolle, M., Kupfer, J., Brosig, B., Neimeier, V., Henninghausen, L., & Gieler, U. (2003). The Skin satisfaction Questionnaire - an Instrument to Assess Attitudes toward the Skin in Healy Persons and Patients. *Dermatology + Phychosomatics*, 4(1), 14-20.
- Grynberg, D., & Pollatos, O. (2015). Alexithymia modulates the expirience of the rubber hand illusion. *Frontiers in Human Neuroscience*. <https://doi.org/10.3389/fnhum.2015.00357>
- Grynberg, D., Corneille, O., Maurage, P., Vermeulen, N., Bertholz, S., & Luminet, O. (2012). Alexithymia and the processing of Emotional Facial Expressions (EEFs): Systemic Review, Unanswered Questions and Further Perspectives. *PLOSone*, 7(8), <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0042429>.
- Grynberg, D., Davydov, D. M., Vermeulen, N., & Luminet, O. (2012). Alexithymia is associated with a augmenter profile, but not only: evidence for anticipation to arousing music. *Scandinavian Journal of Psychology*, 53, 375-81.
- Hertenstein, M. J., Keltner, D., App, B., Bulleit, B. A., & Jaskolka, A. R. (2006). Touch Communicates Distinct Emotions. *Emotion*, 6(3), 528-33.
- Hertenstein, M. J., Verkamp, J. M., Kerestes, A. M., & Holmes, R. M. (2006). The communicative function of touch in humans, non-human primates and rats: A review and synthesis of the empirical research. *General Psychology Monographs*, 1, 5-94.

- Honkalampi, K., Hintikka, J., Tanskanen, A., Lehtonen, J., & Viinamaki, H. (2000). Depression is strongly associated with alexithymia in the general population. *Journal of Psychosomatic Research*, 48(1), 99-104.
- Humphreys, T. P., Wood, L. M., & Parker, J. A. (2009). Alexithymia and satisfaction in intimate relationships. *Personality and Individual Differences*, 46(1), 43-7.
- Jonason, P. K., & Krause, L. (2013). The emotional deficits associated with the Dark Triad traits: Cognitive empathy, affective empathy and alexithymia. *Personality and Individual Differences*, 55(5), 532-7.
- Koponen, S., Taiminen, T., Honkalampi, K., Joukamaa, M., Viinamaki, H., & Kurki, T. (2005). Alexithymia after traumatic brain injury: Its relation to magnetic resonance imaging findings and psychiatric disorders. *Psychosomatic Medicine*, 67(5), 807-12.
- Kupfer, J., Brosig, B., Neimeier, V., & Gieler, U. (2005). Validity of the Touch-Shame-Disgust-Questionnaire (TSD-Q). *Psychotherapie, Psychosomatik, Medizinische Psychologie*, 55, 139.
- Lahousen, T., Kupfer, J., Gieler, U., Hofer, A., Linder, D. M., & Shut, C. (2016). Difference Between Psoriasis Patients and Skin-healthy controls Concerning appraisal of Touching, Shame and Disgust. *Acta Dermatovenerologica*, 96, 78-82.
- Mattila, A. K., Poutanen, O., Koivisto, A.-M., Salokanges, R. K., & Joukamaa, M. (2007). Alexithymia and Life Satisfaction in Primary Healthcare Patients. *Psychosomatics*, 48(6), 523-9.
- Morrison, I., Loken, L. S., & Olausson, H. (2010). The skin as a social organ. *Experimental Brain Research*, 204(3), 305-14.
- Parker, J. D., Taylor, G. J., & Bagby, M. R. (2003). The 20-Item Toronto Alexithymia Scale: III. Reliability and factorial validity in a community population. *Journal of Psychosomatic Research*, 55(3), 269-75.
- Rokvic, N., & Jovanovic, T. (2018). Alexithymia measured with the TAS-20 questionnaire: Determining the validity of the factor structure and its relation to life satisfaction and the Big Five personality traits. *Psiholoska istrazivanja*, 21(1), 23-40.
- Rozin, P., Haidt, J., & McCauley, C. R. (2000). Disgust. In M. Lewis, & J. M. Haviland-Jones, *Handbook of Emotions* (pp. 637-653). New York: Guilford Press.
- Saarijarvi, S., Salminen, J. K., & Toikka, T. (2006). Temporal stability of Alexithymia Over a Five-Year Period in Outpatients with Major Depression. *Psychotherapy and Psychosomatics*, 75, 107-12.
- Shut, C., Linder, D., Brosig, B., Neimeir, V., Ermler, C., Madejski, K., . . . Kupher, J. (2013). Appraisal of touching behavior, shame and disgust: a cross-cultural-study. *International Journal of Culture and Mental Health*, 6(1), 1-15.

- Sivik, T. (1993). Alexithymia and Hypersensitivity to Touch and Palpation. *Integrative Physiological and Behavioral Science*, 28(2), 130-6.
- Suslow, T., Donges, U.-S., Kersting, A., & Arlot, V. (2000). 20-item Toronto Alexithymia Scale: Do difficulties describing feelings assess proneness to shame instead of difficulties symbolizing emotion? *Scandinavian Journal of Psychology*, 44(4), 329-34.
- Taylor, G. J. (1984). Alexithymia: concept, measurement and implication for treatment. *The American Journal of Psychiatry*, 141(6), 725-32.
- Timoney, L. R., & Holder, D. M. (2013). *Emotional Processing Deficits and Happiness: Assessing the Measurement, Correlates and Well-Being of People with Alexithymia*. London: Springer.
- Trajanovic, N. N., Djuric, V., Latas, M., Milovanovic, S., Jovanovic, A. A., & Djuric, D. (2013). Serbian Translation of the 20-Item Toronto Alexithymia Scale: Psychosomatic Properties and the New Methodological Approach in Translating Scales. *Srpski arhiv za celokupno lekarstvo*, 141(5-6), 366-70.
- van Overveld, M., de Jong, P. J., & Peters, M. L. (2010). The Disgust Propensity and Sensitivity Scale - Revisited: Its predictive value for avoidance behavior. *Personality and Individual Differences*, 49(7), 706-11.
- van Overveld, W. J., de Jong, P. J., Peters, M. L., Cavanagh, K., & Davey, G. C. (2006). Disgust propensity and disgust sensitivity: Separate constructs that are differentially related to specific fears. *Personality and Individual Differences*, 41(7), 1241-52.
- Westwood, H., Kerr-Gaffney, J., Stahl, D., & Tchanturia, K. (2017). Alexithymia in eating disorders: Systemic review and meta-analyses of studies using the Toronto Alexithymia Scale. *Journal of Psychosomatic Research*, 99, 61-81.

Kristina Stiković¹

UDC 159.923.5

159.947.3

Originalan naučni rad

Primljen: 18. 12. 2018.

Prihvaćen: 27. 01. 2019.

RELACIJE ASERTIVNOSTI I PERFEKCIIONIZMA

REZIME: Cilj ovog rada bio je da se ispita da li postoji povezanost asertivnosti i perfekcionizma i da li postoje polne razlike u izražavanju asertivnosti i perfekcionizma. Istraživanje je sprovedeno na 201 ispitaniku starosti od 20 do 50 godina. Upitnik za merenje asertivnosti (Tovilović, Okanović i Krstić, 2009) sastoji se od 27 ajtema, koji mere stepen izraženosti asertivnosti: Izrazito nisko izražena asertivnost, Nisko izražena asertivnost, Prosečno izražena asertivnost, Visoko izražena asertivnost, Izrazito visoko izražena asertivnost. Upitnik za merenje perfekcionizma (Perfectionism Inventory, PI; Hill, Huelsman, Furr, Kibler, Vicente & Kennedy, 2004) sastoji se od 59 ajtema razvrstanih u osam dimenzija za merenje perfekcionizma: Zabrinutost zbog grešaka (Concern over Mistakes), Visoki standardi za druge (High Standards for Others), Potreba za odobravanjem (Need for Approval), Organizacija (Organization), Percepcija roditeljskih očekivanja (Perceived Parental Pressure), Planiranje (Planfulness), Preispitivanje ili ruminacija (Rumination), Besprekornost ili težnja ka savršenosti (Striving for excellence). Rezultati istraživanja su pokazali da postoji značajna i negativna korelacija između asertivnosti i ukupnog skora na skali perfekcionizma ($r=-.28$, $p<.01$). Dalje, asertivnost je u negativnoj i značajnoj korelaciji sa sledećim dimenzijama perfekcionizma: zabrinutost zbog grešaka ($r=-.49$, $p<.01$), potreba za odobravanjem ($r=-.53$, $p<.01$), negativan stav i razmišljanje ($r=-.42$, $p<.01$), dok sa organizacijom korelira pozitivno ($r=.29$, $p<.01$). Kada su u pitanju polne razlike, muškarci imaju izraženiju zabrinutost zbog grešaka ($t=2.47$, $p<.05$), a žene organizaciju ($t=3.44$, $p<.01$).

KLJUČNE REČI: asertivnost, perfekcionizam, pol

¹ Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrktić, Novi Sad, Kristina.stikovic@gmail.com

1. Uvodna razmatranja

Interpersonalne veštine predstavljaju jedan od veoma važnih faktora uspeha u životu i osećanja blagostanja. Jedna od tih veština jeste asertivnost i ona se odnosi na niz ponašanja i karakteristika, kao što su: spremnost osobe da potvrди ili zaštiti svoje pravo; spremnost da izrazi nešto sa samopouzdanjem a da pritom ne uvredi sagovornika. Da li će pojedinac biti asertivan ili ne, kako istraživanja pokazuju, može zavisiti i od osobina ličnosti. Osobina čiji odnos sa asertivnošću nije dovoljno ispitana jeste perfekcionizam. S jedne strane, osobe sa visokim perfekcionizmom imaju visoke zahteve i zbog toga se mogu snažnije boriti za njih, ali ih, s druge strane, upravo ti visoki zahtevi mogu činiti neosetljivim prema sagovornicima, ali i plašljivim u socijalnim odnosima usled straha od greške.

2. Asertivnost

Asertivnost (eng. *assertiveness*) označava upornost, samosvesnost, samouverenost i samopouzdanje osobe. Asertivnost se, međutim, ne može najadekvatnije prevesti na naš jezik, te se često u literaturi pronalazi u izvornom obliku. Asertivni tip komunikacije podrazumeva zauzimanje za lična prava i izražavanje misli, osećanja i stavova na direkтан, iskren, umeren i adekvatan način, uz poštovanje drugih ljudi (Lauge & Jakubowski, 1976; Field, 2004; Ikiz, 2011; prema Alinčić, 2013). Asertivnost obuhvata dve vrste uvažavanja: uvažavanje sebe u vidu izražavanja svojih potreba i želja, ali uz istovremeno uvažavanje potreba i želja drugih osoba.

Istorijski proučavanja i pregled različitih konceptualizacija asertivnosti ovaj pojam pojašnjavaju u kontekstu dva kvalitativno drugačija oblika socijalnog ponašanja – neasertivnog (pasivnog, defanzivnog, submisivnog) i agresivnog (Tovilović, 2005). Asertivni tip komunikacije potrebno je razlikovati od drugih stilova komunikacije.

Asertivnost je multidimenzionalni konstrukt koji je uslovljen ne samo personalnim i situacionim karakteristikama, nego i kulturnim normama i vrednostima društva. S jedne strane, asertivnost se odnosi na prisustvo interpersonalnih veština (Bruch, Kafowitz & Berger,

1988), dok, s druge strane, asertivnosti doprinosi i sklop kognicija, afekata i ponašanja osobe u konkretnoj situaciji (Vagos & Pereira, 2010; prema Alinčić, 2013).

3. Elementi i tehnike asertivnog ponašanja

Asertivnost je oblik ponašanja koji se određuje kao borba za lična prava i izražavanje mišljenja na ravnopravan način, bez osećanja straha i krivice (Zarevski & Mamula, 1998). Na osnovu navedenih odlika asertivnosti, izdvojeni su sledeći neizostavni elementi asertivnog ponašanja:

- *Jasno izražavanje ponašanja koje nam smeta* – asertivnost omogućava da osoba uspostavi balans između svojih i tudihi potreba. Ukoliko se obezvredjuju ili visoko vrednuju potrebe drugih u odnosu na vlastite narušava se kvalitet interakcije sa socijalnim okruženjem. Jasno izražavanje ponašanja koje nam smeta jeste prvi korak u zajedničkom i aktivnom pronalasku adekvatnog rešenja;
- *Objašnjavanje razloga zbog kojeg nam to ponašanje smeta* – izražavanjem vlastitog mišljenja, osećanja ili posledica određenog ponašanja koje nam smeta pozivamo na empatiju i time bliže predložavamo problem;
- *Jasno formulisanje i izražavanje našeg zahteva* – kada je problem jasno definisan potrebno je predložiti i moguće rešenje. U slučaju da istaknemo problem, ali bez konstruktivnog predloga za rešenje, naš stav se može protumačiti kao agresivan. Izražavanjem mogućeg rešenja zapravo smo u prilici da zadovoljimo lične potrebe ne odbacujući potrebe drugih.

U situacijama kada se upućuje prigovor (Bojančić, 2010), ističu se određene smernice koje su svojstvene asertivnom tipu komunikacije: 1) usmerite prigovor na ponašanja, a ne na ličnost; 2) budite precizni – navedite koje je to ponašanje; 3) recite šta želite, a šta ne želite (*ja poruke*); 4) recite to neposredno nakon ponašanja; 5) recite to u četiri oka (pohvalite pred drugima, kritikujte nasamo).

U istraživanju koje je rađeno na teritoriji Srbije (Tovilović, 2005), dobijeni su značajni podaci kojima se ističe pozitivan efekat

tretmana asertivnog treninga. Kod strukturiranog trening-programa asertivnosti kod učesnika je ustanovljeno da u značajno manjoj meri ispoljavaju teškoće pri traženju usluge od druge osobe, odbijanju neopravdanog zahteva, iskazivanju nesaglasnosti sa drugom osobom, konverzaciji, kada izražavaju lično mišljenje, daju i prihvataju pohvalu, upućuju i primaju kritiku i pri održavanju kontakta pogledom u socijalnoj situaciji (Tovilović, 2005).

4. Perfekcionizam

Perfekcionizam je osobina ličnosti koju karakteriše težnja za besprekornošću, poštovanje previsokih standarda, preterano kritično samovrednovanje i zabrinutost u pogledu procena od strane drugih (Stoeber & Childs, 2010; Frost, Marten, Lahart, & Rosenblate, 1990). Perfekcionisti se često opisuju kao pesimistične osobe sklone preterivanju i prevelikoj samokritičnosti (Slaney, Rice & Ashby, 2002).

Perfekcionizam u jednom životnom domenu ne podrazumeva nužno perfekcionizam i u drugim životnim segmentima, sem u slučaju ekstremnih perfekcionista koji žele biti savršeni u svakom segmentu života (Stoeber, & Stoeber, 2009).

Perfekcionizam, u najširem smislu, označava težnju ka savršenstvu. Opisuje osobu koja je zadovoljna jedino s najvišim standardima. Potiče od latinske reči *perficere* što znači ostvariti, dovršiti. Popularna klasifikacija perfekcioniste deli na:

- Perfekcionisti usmereni na postignuće,
- Pefekcionisti usmereni na izgled,
- Perfekcionisti usmereni na međuljudske odnose,
- Moralni perfekcionisti,
- Perfekcionisti u svim područjima života.

Perfekcionisti usmereni na postignuće vrednuju sebe isključivo prema uspehu, pri neuspehu se osećaju depresivno i anksiozno. Cilj im je uspeh u poslu ili na studijama, ali ih odlikuje stalna zabrinutost i upravo ta zabrinutost potencira neuspeh. Perfekcionisti usmereni na izgled vrednuju sebe isključivo prema izgledu, puno vremena i novca troše na odabir odeće, frizure i šminke. Cilj im je da ostave dobar utisak savršenim izgledom i pod snažnim su uticajem medija. Perfekcionisti

usmereni na međuljudske odnose imaju stoga pravila ponašanja kako bi se održao dobar odnos sa drugim ljudima. Oni očekuju od drugih ljudi isto što i od sebe i skloni su izbegavanju drugih ljudi kako ne bi otkrili njihovu nesavršenost. Moralni perfekcionisti imaju stoga pravila ponašanja usmerena na šta je dobro a šta ne. Perfekcionisti u svim područjima života sebi postavljaju visoke standarde, važno im je postignuće, izgled i moralnost i sve moraju imati pod kontrolom.

Jednodimenzionalni konstrukt čiji je predstavnik Dejvid Brns (David Burns) potiče od shvatanja da perfekcionista može postojati samo u negativnom smislu ili nije perfekcionista i, prema tome, razlikuje perfekcioniste i ljude koji teže izvršnosti. Razlike ove dve dimenzije predstavljene su u Tabeli 1.

Perfekcionisti	Ljudi koji teže izvršnosti
Idealista	Realista
Teži nemogućem	Teži dostižnom
Boji se neuspехa	Očekuje uspeh
Usmeren na product	Usmeren na proces
Mora biti najbolji	Želi dati sve od sebe
Mrzi kritiku	Prihvata kritike
Muči se s pogreškama	Uči iz pogrešaka
Vednuje sebe s obzirom na postignuće	Prihvata sebe onakvim kakav jeste

Tabela 1. Razlika između perfekcionista i ljudi koji teže izvršnosti

Višedimenzionalni pristup predstavlja prvi, najznačajniji istraživački napredak u području perfekcionizma. On poseduje ličnu i socijalnu dimenziju. Flett i Hjuit (Flett i Hewitt, 1991) definišu perfekcionizam kao težnju za nepogrešivošću u svim aspektima života i bave se pitanjima: koje su to karakteristike koje poseduju perfekcionističke osobe? da li je to pozitivna ili negativna osobina čoveka? U ranijim shvatanjima na perfekcionizam se gledalo kao na osobinu koja se negativno

manifestuje na kognitivnom, emocionalnom i ponašajnom planu. Često su je poistovećivali sa psihičkim poremećajima. Mnogi naučnici su potvrdili da perfekcionistički nerealni i nedostižni ciljevi dovode do lošeg zdravlja, depresivnosti, sniženog samopoštovanja i problematičnih odnosa s ljudima. Međutim, da li perfekcionizam, kao osobina ličnosti, uvek ima negativne posledice ili možda on pomaže u postizanju što više uspeha, zadovoljstva životom i samim sobom?

Prema Hilu i saradnicima (2004), perfekcionizam se može posmatrati kroz osam dimenzija: Zabrinutost zbog greške (tendencija osobe da oseća anksioznost ili stres nakon pravljenja greške); Visoki standardi za druge (tendencija osobe da druge posmatra kao sopstvene perfekcionističke ideale); Potreba za odobravanjem (tendencija osobe da traži potvrdu od drugih i osjetljivost na kritiku); Organizacija (tendencija ka redu i urednosti); Percepcija roditeljskih očekivanja (tendencija osobe da oseća potrebu da savršeno obavi posao kako bi pridobila poverenje roditelja); Planiranje (tendencija da se unapred planiraju i razmatraju odluke); Preispitivanje ili ruminacija (tendencija da se opsesivno brine o greškama u prošlosti, manje nego o uzrocima ili budućim greškama) i Besprekornost ili težnja ka savršenosti (tendencija da se postignu savršeni rezultati i visoki standardi).

5. Problem i cilj istraživanja

Uprkos tome što postoje istraživanja koja su se bavila odnosom perfekcionizma i osobina ličnosti, kao što su: ekstraverzija, savesnost, otvorenost za nova iskustva (Bojanić, Šakan i Nedeljković, 2018), polje perfekcionizma je i dalje otvoreno za ispitivanje odnosa sa različitim psihološkim konstruktima. Stoga je predmet ovog istraživanja bio da utvrdi relaciju između asertivnosti i perfekcionizma. Opšti cilj bio je da se ispitaju relacije između asertivnosti i perfekcionizma, a pored toga testirane su i polne razlike u izraženosti asertivnosti i perfekcionizma.

6. Hipoteze

H1. Postoji statistički značajna korelacija između asertivnosti i perfekcionizma (pojedinačnih aspekata i opšteg perfekcionizma).

H2. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika muškog i ženskog pola na asertivnosti, na pojedinačnim aspektima perfekcionizma i na opštem perfekcionizmu.

H3. Postoji statistički značajna razlika između ispitanika različite starosne dobi na asertivnosti, na pojedinačnim aspektima perfekcionizma i na opštem perfekcionizmu.

7. Metod istraživanja

Instrumenti

Upitnik za merenje asertivnosti (Tovilović, Okanović i Krstić, 2009) konstruisan je od stavki koje opisuju reakcije i ponašanja tipična za (ne)ispoljavanje asertivnosti. Upitnik se sastoji od 27 ajtema. Prema skorovima ispitanika razlikuje se stepen izraženosti asertivnosti: Izrazito nisko izražena asertivnost, Nisko izražena asertivnost, Prosečno izražena asertivnost, Visoko izražena asertivnost, Izrazito visoko izražena asertivnost.

Upitnik za merenje perfekcionizma (Perfectionism Inventory, PI; Hill, Huelsman, Furr, Kibler, Vicente & Kennedy, 2004). Upitnik se sastoji od 59 ajtema razvrstanih u osam dimenzija za merenje perfekcionizma: 1) Zabrinutost zbog grešaka (Concern over Mistakes), 2) Visoki standardi za druge (High Standards for Others), 3) Potreba za odobravanjem (Need for Approval), 4) Organizacija (Organization), 5) Percepcija roditeljskih očekivanja (Perceived Parental Pressure), 6) Planiranje (Planfulness), 7) Preispitivanje ili ruminacija (Rumination) i 8) Besprekornost ili težnja ka savršenosti (Striving for excellence).

Uzorak

U istraživanju je učestvovao 201 ispitanik starosti od 20 do 50 godina. Istraživanje je sprovedeno na teritoriji Republike Srbije u periodu od januara do aprila 2016. godine.

Statistička analiza

Kako bi se odgovorilo na postavljene ciljeve istraživanja, korišćene su deskriptivna i frekventna analiza, korelaciona analiza, kao i T-test za nezavisne uzorke.

8. Rezultati istraživanja

U Tabeli 2. prikazane su aritmetička sredina i standardna devijacija za dimenzije asertivnost i perfekcionizam.

	Broj ispitanika	Minimalna vrednost	Maksimalna vrednost	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Zabrinutost zbog grešaka	195	1.00	4.50	2.38	.742
Visoki standardi za druge	192	1.29	4.71	2.87	.681
Potreba za odobravanjem	190	1.00	4.63	2.58	.721
Organizacija	189	1.25	5.00	3.67	.714
Percepcija roditeljskih očekivanja	196	1.00	5.00	2.45	.995
Planiranje	193	1.29	5.00	3.53	.666
Negativan stav i razmišljanje	189	1.00	4.43	2.63	.835
Težnja ka najboljem	197	1.17	5.00	3.10	.813
Mešavina svih 8 skala perfekcionizma	201	1.63	4.17	2.87	.519
Asertivnost	201	.00	106.00	66.78	16.462
Valid N (listwise)	157				

Tabela 2. Prosečne vrednosti i raspršenja za mere perfekcionizma i asertivnosti

Na osnovu podataka iz Tabele 2. vidimo da prosečna vrednost (aritmetička sredina) za asertivnost iznosi 66,78. Što se tiče varijable *perfekcionizam*, za dimenzije: Zabrinutost zbog grešaka, Visoki standardi za druge, Potreba za odobravanjem, Organizacija, Percepcija roditeljskih očekivanja, Planiranje, Negativan stav i razmišljanje i Težnja ka najboljem, raspon se kreće od 1 do 5 a središnja vrednost iznosi 2,87. S obzirom na vrednosti aritmetičke sredine, vidimo da su dimenzijske Organizacija (AS=3,67), Planiranje (AS=3,53) i težnja ka najboljem (AS=3,10) najizraženije kod ispitanika.

U Tabeli 3. prikazan je Pirsonov koeficijent korelacije kako bismo utvrdili povezanost između perfekcionizma i asertivnosti.

		Asertivnost
Zabrinutost zbog grešaka	R	-.486
	P	.000
Visoki standardi za druge	R	-.106
	P	.144
Potreba za odobravanjem	R	-.528
	P	.000
Organizacija	R	.218
	P	.003
Percepcija roditeljskih očekivanja	R	-.131
	P	.067
Planiranje	R	.017
	P	.818
Negativan stav i razmišljanje	R	-.419
	P	.000
Težnja ka najboljem	R	-.071
	P	.320
Opšti perfekcionizam	R	-.284
	P	.000

Tabela 3. Povezanost perfekcionizma i asertivnosti

U Tabeli 3. vidimo da Zabrinutost zbog grešaka, kao jedna od dimenzija perfekcionizma, negativno korelira sa asertivnošću. Vrednost koeficijenta korelacije od 0 do -1 označava negativnu korelaciju, odnosno porast vrednosti jedne varijable a pad vrednosti druge varijable. To znači da s porastom zabrinutosti zbog grešaka opada stepen izraženosti asertivnosti ili obrnuto. Na uzorku ispitanika povezanost između zabrinutosti zbog grešaka i asertivnosti je statistički značajna ($r=-.486$ $p<.05$). Potreba za odobravanjem, takođe, negativno korelira sa asertivnošću, što znači da ukoliko je asertivnost izraženija potreba za odobravanjem opada. Povezanost između potrebe za odobravanjem i asertivnosti je statistički značajna ($r=-.528$, $p<.05$).

Kada je reč o narednoj dimenziji perfekcionizma – Negativan stav i razmišljanje, rezultati govore da što imamo negativniji stav i razmišljanje stepen asertivnosti opada. Povezanost ova dva konstrukta je statistički značajna ($r=-.419$, $p<.05$).

Sledeće što možemo primetiti jeste da Organizacija i asertivnost pozitivno koreliraju, što znači da što je osoba organizovanija to je i asertivnija. Povezanost između organizacije i asertivnosti je statistički značajna ($r=.218$, $p<.05$).

Opšti perfekcionizam, odnosno mešavina osam skala perfekcionizma u korelaciji je sa asertivnošću. Korelacija ide u negativnom smeru, što znači porast vrednosti jedne varijable a pad vrednosti druge varijable. Povezanost između perfekcionizma i asertivnosti je statistički značajna ($r=-.284$, $p<.05$).

Kako bismo utvrdili da li postoje statistički značajne razlike, s obzirom na pol u odnosu na asertivnost i perfekcionizam, koristili smo T-test za nezavisne uzorke. Prikaz ovih rezultata nalazi se u tabelama 4 i 5.

	Pol	Broj ispitanika	Aritmetička sredina	Standardna devijacija
Zabrinutost zbog grešaka	Muški	52	2.60	.815
	Ženski	139	2.30	.704
Visoki standardi za druge	Muški	53	2.88	.768
	Ženski	135	2.87	.643
Potreba za odobravanjem	Muški	53	2.68	.783
	Ženski	133	2.55	.700
Organizacija	Muški	55	3.43	.812
	Ženski	130	3.80	.613
Percepcija roditeljskih očekivanja	Muški	55	2.47	.929
	Ženski	137	2.47	1.02
Planiranje	Muški	53	3.45	.729
	Ženski	136	3.56	.631
Negativan stav i razmišljanje	Muški	54	2.78	.862

	Ženski	131	2.58	.823
Težnja ka najboljem	Muški	56	3.16	.872
	Ženski	137	3.10	.783
Opšti perfekcionizam	Muški	57	2.89	.581
	Ženski	140	2.88	.487
Asertivnost	Muški	57	64.22	17.454
	Ženski	140	68.16	15.942

Tabela 4. Deskriptivna analiza podataka za varijable perfekcionizam i asertivnost kod muških i ženskih ispitanika

Na osnovu Tabele 4. razmatraćemo i analizirati rezultate deskriptivne analize za varijable perfekcionizam i asertivnost kod muških i ženskih ispitanika. Na osnovu dobijenih podataka vidimo da je dimenzija Zabrinutost zbog grešaka izraženija kod muških ispitanika ($AS=2,60$), dok je kod ispitanica nešto manje izražena ($AS=2,30$). Kada su u pitanju Visoki standardi za druge, možemo primetiti neznatnu razliku između muških i ženskih ispitanika ($AS=2,88$; $AS=2,87$). Potreba za odobravanjem zastupljenja je kod muških ispitanika ($AS=2,68$). Pokazalo se da su ispitanice sklonije organizovanju ($AS=3,80$). Kada je u pitanju Percepcija roditeljskih očekivanja pokazalo se da je podjednako zastupljena i kod muških i kod ženskih ispitanika ($AS=2,47$). Planiranje je zastupljenje kod ispitanica ($AS=3,56$). Negativan stav i razmišljanje je dimenzija koja je izraženija kod muških ispitanika ($AS=2,78$). Kod muških ispitanika je, takođe, izraženija težnja ka najboljem ($AS=3,16$), ali iza njih ne zaostaju mnogo ni ženski ispitanici ($AS=3,10$).

Na poslednjoj dimenziji, koja sadrži mešavinu svih osam skala, vidimo da postoji izuzetno mala razlika u odnosu na pol ispitanika

(muški ispitanici AS=2,89; ženski ispitanici AS=2,88). Iz toga proističe da je perfekcionizam izraženiji kod muškog pola.

Kada posmatramo asertivnost u odnosu na pol ispitanika vidimo da je ona izraženija kod ženskih ispitanika (AS=68,16) nego kod muških (AS=64,22).

	t	P
Zabrinutost zbog grešaka	2.465	.015
Visoki standardi za druge	.115	.908
Potreba za odobravanjem	1.087	.279
Organizacija	-3.441	.001
Percepcija roditeljskih očekivanja	.026	.979
Planiranje	-1.089	.277
Negativan stav i razmišljanje	1.525	.129
Težnja ka najboljem	.502	.616
Opšti perfekcionizam	.180	.857
Asertivnost	-1.528	.128

Tabela 5. Značajnost razlika u prosečnoj izraženosti pojedinih dimenzija perfekcionizma i asertivnosti kod muških i ženskih ispitanika

Iz Tabele 5. vidimo da postoji statistički značajna razlika između muških i ženskih ispitanika na dimenziji Zabrinutost zbog grešaka ($t=2.47$, $p<.05$). Ova dimenzija izraženija je kod muških ispitanika ($AS=2,60$), što znači da su muškarci zabrinutiji zbog grešaka od žena. Takođe, sledeća dimenzija koja je statistički značajna u odnosu na pol jeste Organizacija ($t=3.44$, $p<.01$). Ona je izraženija kod ispitanika ženskog pola ($AS=3,80$) iz čega proizilazi da su žene sklonije organizaciji od muškaraca. Kada je reč o asertivnosti, ona je izraženija kod ispitanica, ali ta razlika nije statistički značajna.

9. Diskusija i zaključak

Cilj ovog rada bio je da se ispitaju relacije između asertivnosti i perfekcionizma. Pored glavnog cilja, ovaj rad bavio se i polnim razlika u odnosu na asertivnost i perfekcionizam.

Kako bismo izračunali povezanost varijabli, koristili smo Pirsonov koeficijent korelacije. Opšti perfekcionizam, odnosno mešavina osam skala perfekcionizma u korelaciji su sa asertivnošću. Korelacija ide u negativnom smeru, pri čemu vidimo da ukoliko raste perfekcionizam stepen izraženosti asertivnosti opada i obrnuto – ukoliko je stepen asertivnosti visoko izražen, perfekcionizam će biti slabije izražen. Kada pristupa nekom poslu, perfekcionista ne može da odredi prioritete, da zaključi šta je važno a šta je manje važno, bitno mu je da odradi sve najbolje moguće. Asertivne osobe su, s druge strane, svesne vremena i prioriteta, znaju da razlikuju bitno od nebitnog, uzimaju u obzir svoje vreme i svoja osećanja a isto tako uvažavaju i sagovornikova. Ako asertivne osobe znaju da imaju rok za izradu nekog zadatka, trudiće se da ispoštuju taj rok, dok će perfekcionisti raditi na zadatku dok god on ne bude savršen, najbolji mogući, čak i ako to znači da ga neće uraditi u datom roku. Iz ovoga možemo zaključiti zašto su asertivnost i perfekcionizam u negativnoj korelaciji i zašto opada stepen izraženosti asertivnosti ukoliko raste stepen perfekcionizma.

Kada je reč o dimenzijama perfekcionizma, kao što su: Zabrinutost zbog grešaka, Potreba za odobravanjem i Negativan stav i razmišljanje, vidimo da one negativno koreliraju sa asertivnošću, što dalje navodi na to da je kod osoba koje su zabrinutije zbog grešaka, onih koji-

ma je potrebno odobravanje, kao i onih koje imaju negativan stav i razmišljanje, stepen asertivnosti niži. Osobe koje su asertivne naučile su da se ne boje grešaka, da su one sastavni deo života i lako ih priznaju. Ovim izrazom se označava spremnost osobe da potvrdi, odbraňi ili zaštiti svoje pravo, insistira na sopstvenim pravima, izrazi nešto samopouzdano, samouvereno i sigurno; asertivne osobe često imaju realan pogred na situaciju, sagledavaju je iz svog ugla, ali i iz ugla svog sagovornika, kako bi se smanjila opasnost od pogrešnog shvatanja situacije. Međutim, jedna od dimenzija perfekcionizma – Organizacija, pozitivno korelira sa asertivnošću, što znači da osobe koje su sklonije organizaciji imaju izraženiji stepen asertivnosti. Upravo ono što smo rekli – asertivne osobe znaju da odrede prioritete, razlikuju bitno od nebitnog i umeju da se organizuju kako bi što bolje upravljale svojim vremenom.

Da bismo utvrdili da li postoje statistički značajne razlike zavisno od pola a u odnosu na ova dva konstrukta, koristili smo studentov T-test za nezavisne uzorke. Dobijeni rezultati govore da postoji statistički značajna razlika između muških i ženskih ispitanika na dimenziji Zabrinutost zbog grešaka. Ova dimenzija je izraženija kod muških ispitanika, što znači da su muškarci, za razliku od žena, zabrinutiji zbog grešaka. Ovakav rezultat možemo pripisati kulturološkim faktorima gde se od muškaraca uvek očekuje da budu uspešni, postižu rezultate u karijeri i ne prave greške. Sledeća dimenzija koja je statistički značajna u odnosu na pol jeste Organizacija. Ona je izraženija kod ispitanika ženskog pola iz čega proizilazi da su žene sklonije organizaciji od muškaraca. Možemo reći da ženama nije strano organizovanje budući da upravljaju vremenom, zaokupljene su mnogim stvarima počevši od porodice, dece, sve do posla i karijere. Kada je u pitanju mešavina svih osam dimenzija, odnosno opšti perfekcionizam, zaključujemo da je on izraženiji kod muških ispitanika, ali ta razlika u izraženosti nije statistički značajna. Kada je reč o asertivnosti, možemo reći da je ona izraženija kod ispitanica, ali ta razlika nije statistički značajna.

Na osnovu rezultata, može se zaključiti da su pojedinci koji imaju viši skor na perfekcionizmu manje asertivni. Međutim, tu negativnu povezanost grade one dimenzije perfekcionizma koje podrazumevaju strah od greške, pesimističan pogled na svet, odnosno one koje su zasnovane na anksioznosti. Osobe koje se plaše greške i osude nemaju

dovoljno hrabrosti da se zauzmu za sebe i svoja prava, što je u većoj meri odlika muškaraca. S druge strane, oni koji insistiraju na redu i disciplini su u većoj meri asertivni, što je više odlika žena.

Literatura

- Alinčić, M. (2013). Osobine ličnosti i asertivnost kao prediktori samopoštovanja i socijalne anksioznosti. *Primjenjena psihologija*, 6(2), 139–154.
- Bojanić, Ž. (2010). *Osnove komunikologije: Veštine poslovnog komuniciranja*. Novi Sad: Prometej.
- Bojanić, Ž., Šakan D., Nedeljković, J. (2018). Personality traits as predictors of perfectionism. *Facta universitatis, Series: Physical education and sport*, Vol 16, No 1, pp. 57–71.
- Burns, D. (1980). The perfectionist's script for self-defeat. *Psychology Today*, 14(11), 34–51.
- Bruch, M. A., Kaflowitz, N. G., & Berger, P. (1988). Self-schema for assertiveness: Extending the validity of the self-schema construct. *Journal of Research in Personality*, 22, 424–444.
- Field, M. (2004). Živjeti bez nasilja. Zagreb: Naklada Kosinj.
- Flett, G. L., Hewitt, P. L., Blankstein, K. R., & O'Brien, S. (1991). Perfectionism and learned resouscefulness in depression and self-esteem. *Personality and Individual Differences*, 12(1), 61–68. PA.
- Hill, R. W., Huelsman, T. J., Furr, R. M., Kibler, J., Vicente, B. B., & Kennedy, C. (2004). A new measure of perfectionism: The perfectionism inventory. *Journal of Personality Assessment*, 82(1), 80–91.
- Lange, A.J., Jakubowski, P. (1976). *Responsible assertive behavior: cognitive/behavioral procedures for trainers*. Champaign: Research Press.
- Slaney, R. B., Rice, K. G., & Ashby, J. S. (2002). A programmatic approach to measuring perfectionism: The Almost Perfect Scales. In G. L. Flett & P. L. Hewitt (Eds.), *Perfectionism: Theory, research, and treatment* (pp. 63–88). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Stoeber, J., & Stoeber, F. S. (2009). Domains of perfectionism: Prevalence and relationships with perfectionism, gender, age, and satisfaction with life. *Personality and Individual Differences*, 46, 530–535.
- Stoeber, J., & Childs, J. H. (2010). The assessment of self-oriented make a difference. *Journal of Personality assessment*, 92(6), 577–585.
- Tovilović, S. (2005). Asertivni trening – efekti tretmana, održivost promena i ideo terapeuta u terapijskom ishodu. *Psihologija*, 38(1), 35–54.
- Vagos, P., & Pereira, A. (2010). A Proposal for Evaluating Cognition in Assertiveness. *Psychological Assessment*, 22, 657–665.
- Zarevski, P. & Mamula, M. (1998). *Pobjijedite sramežljivost: a djecu cijepite protiv nje*. Jastrebarsko: Naklada Slap.

THE RELATIONSHIP BETWEEN ASSERTIVENESS AND PERFECTIONISM

ABSTRACT: The aim of this paper was to examine whether there is a connection between assertiveness and perfectionism and whether there are gender differences in expressing assertiveness and perfectionism. The study was conducted on 201 respondents aged 20 to 50. The Assertiveness Assessment Scale (Tovilović, Okanović, and Krstić, 2009) consists of 27 items, which measure the degrees of assertiveness, ranging from Extremely low assertiveness, Low assertiveness, Average assertiveness, High assertiveness, to Extremely high assertiveness. The Perfectionism Inventory (PI, Hill, Huelsman, Furr, Kibler, Vicente & Kennedy, 2004) consists of 59 items divided into eight dimensions for measuring perfectionism: Concern over Mistakes, High Standards for Others, Need for Approval, Organization, Perceived Parental Pressure, Planfulness, Rumination, Striving for excellence. The research results have shown that there is a significant negative correlation between assertiveness and the overall score on the perfectionism scale ($r=-.28$, $p<.01$). Furthermore, there is a significant negative correlation between assertiveness with the following dimensions of perfectionism: concern over mistakes ($r=-.49$, $p<.01$), need for approval ($r=-.53$, $p<.01$), negative attitude and thinking ($r=-.42$, $p<.01$). On the other hand, assertiveness positively correlates with the organization dimension ($r=.29$, $p<.01$). When it comes to gender differences, making mistakes present the greatest concern for men ($t=2.47$, $p<.05$), while organization presents the greatest concern for women ($t=3.44$, $p<.01$).

KEY WORDS: assertiveness, perfectionism, gender

Stanislava Radosavljević¹

UDC 159.923.2

Originalan naučni rad

Primljen: 07. 05. 2019.

Prihvaćen: 25. 06. 2019.

BILDUNGSROMAN I RAZVITAK LIČNOSTI – VELIKA OČEKIVANJA ČARLSA DIKENSA

APSTRAKT: Autorka u delu Čarlsa Dikensa – *Velika očekivanja*, detektuje elemente bildungsromana, kako pojedinac utiče na druge i kako određeni događaj može biti pokretač celog niza okolnosti koji se razvijaju i otkrivaju pred čitaocima. Bitne su i odrednice romana koje sadrže ne samo elemente sazrevanja pojedinca i formiranja njega kao ličnosti, nego i prikaz vremena, odnos klase i društvenu kritiku društva u kojem Dikens živi – viktorijanske Engleske XIX veka. Bitni za naše proučavanje su i trenuci bildungsromana, gde se isti iskazuje u smislu romana u kom se duhovni razvoj junaka prikazuje u procesu učenja i životnog iskustva; prati od detinjstva do trenutka kada mu ličnost dostigne određeno obrazovanje, a individua bude u stanju da ispunjava moralne zahteve prema sebi i društvu.

KLJUČNE REČI: Čarls Dikens, bildungsroman, *Velika očekivanja*, (razvoj) ličnost, viktorijansko doba.

1. Uvod

Postajanje ličnosti jeste podvig, a tragično je da upravo demon unutar njeg glasa istovremeno znači najveću opasnost i nezamenjivu pomoć.

Karl Gustav Jung

¹ Doktorantkinja književnosti, Univerzitet u Beogradu, Filološki fakultet. E-mail: stasha93@live.com.

Čarls Dikens (Charles Dickens)² smatra se najpoznatijim i najuticajnijim književnikom viktorijanskog vremena. On „je naistaknutiji romanopisac čitavog viktorijanskog doba; nije mu ravan ni jedan romanopisac 19. st. u pogledu sveopće i trajne popularnosti, kao i priznanja kritike.“ (Kogoj-Kapetanić i Vidan, 1986: 102). O dometima Dikensove literature, kao i književnih stvaralaca Engleske toga doba, **Karl Marks** (Karl Marx)³ kazuje sledeću ocenu: „Sadašnja sjajna romansijerska škola u Engleskoj, čiji slikoviti i rječiti opisi otkrivaju svijetu više političkih i društvenih istina negoli svi političari, publicisti i moralisti zajedno, prikazuje sve dijelove srednjeg staleža počinjući s ‘uvaženim’ rentijerom i posjednikom vladinih dionica koje sve vrste ‘posla’ drži vulgarnima, sve do malih trgovaca i odvjetničkih pisara. Kako ih samo opisuju Dickens, Thackeray, Charlotte Bronte i gospođa Gaskell! pune sebe, ishitrene, moćne cjepidlake i neznalice...“ (Kogoj-Kapetanić i Vidan, 1986: 101).

Veliki deo Dikensovog života i stvaranja se podudara sa vladavinom kraljice **Viktorije**⁴, kada su se dešavale velike društvene promene. Srednja klasa počinje da jača a Dikens pokazuje aktivan stav prema novim reformama u svojim romanima. Kao urednik časopisa i pisac podržao je inicijativu izdavanja književnih dela objavljivanjem u jeftinim časopisima koji bi bili dostupni širokom krugu ljudi, te je tako uticao i na rast pismenosti u Engleskoj tokom XIX veka.

Dikens je potekao iz niže srednje klase. Događaji iz njegovog detinjstva, kada je bio prisiljen da živi sam i radi u fabrici, jer mu je otac bio u zatvoru, gde mu se i majka pridružila sa mlađim članovima porodice⁵, bitno su uticali na njegov razvoj. Iako je to bio kratak period od svega nekoliko meseci, sećanja na ostavljenost i osamljenost i odvojenost od porodice prouzrokovali su kod Dikensa traume, što će kasnije ostaviti traga u njegovim književnim delima.

² Čarls Dikens je jedan od najvećih engleskih pisaca; najznačajniji je autor viktorijanskog perioda. Rad mu pripada ranoj fazi realizma. Smatra se osnivačem socijalnog romana. *Oliver Twist* je najpoznatije Dikensovo delo. Dikens je za svoje najbolje delo smatrao *Dejvida Koperfilda*, roman prožet autobiografskim elementima.

³ Karl Hahnrih Marks, nemački filozof, politički ekonomista, revolucionar, organizator *Međunarodnog udruženja radnika*. Autor *Manifesta Komunističke partije*.

⁴ Kraljica Viktorija je vladala od 1837. do 1901. godine – 64 godine.

⁵ Takav je bio običaj u viktorijanskoj Engleskoj.

Pre nego što će započeti da piše *Velika očekivanja*, Dikens je već bio popularan, značajan i čitan pisac. Slavu i priznanja publike stekao je delima kao što su: *Pikvikov klub*, *Oliver Twist*, *Nikolas Niklbi*, *Priča o dva grada*, *Dejvid Koperfild* i mnogim drugima. Pripremajući se za pisanje ove knjige, Dikens je iznova čitao svog *Dejvida Koperfilda* kako bi izbegao sličnosti između glavnih junaka – Dejvida i Pipa, i načinio ih drugačijim likovima.

Velika očekivanja su izlazila u časopisu, u delovima, od 1860. do 1861. godine, kada se pojavio i kompletan roman. Ono što je kuriozitet, Dikens je izmenio kraj romana kako viktorijanski čitaoci ne bi ostali razočarani, jer u romanu u nastavcima nije bilo srećnog kraja. I dalje je, međutim, ostalo pitanje: da li su Filip Pirip Pip (u daljem tekstu: Pip) i Estela započeli novi život zajedno?

Čarls Dikens prilagođava radnju svog romana viktorijanskom vremenu, periodu u kojem on živi, uvodeći u tok priče novine koje sa starim, prvobitnim elementima romana čine živopisnu, na momente protkanu gotskim elementima, životnu dramu. *Velika očekivanja* su, tematski gledano, podeljena na tri dela. U prvom imamo Pipa kao sedmogodišnjaka, nesvesnog društvenog poretka, neiskvarenog dečaka koji se suočava sa svakodnevnim nedaćama. Drugi deo prati Pipa od dolaska u London i njegov put i nastojanje da postane džentlmen ne znajući ko je njegov dobročinitelj. Pip ima nameru da postane bogat i ugledan gospodin kakvog bi Estela želeta da ima pored sebe. Treći deo se bavi razrešenjima i otkrivanjem tajnih identiteta, Pipovim odrastanjem i stasavanjem u zrelu jedinku.

Velika očekivanja se ne bave samo Pipom i njegovim životom, nego i kako pojedinac utiče na druge i kako jedan događaj može biti pokretač celog niza okolnosti koji se razvijaju i otkrivaju pred očima čitalaca. Ovaj roman u sebi sadrži ne samo elemente sazrevanja pojedinca i formiranja njega kao ličnosti, nego i prikaz vremena, odnos klase i kritiku društva u kom Dikens živi – viktorijanske Engleske XIX veka.

2. Bildungsroman

Konačno, i jeste junak, vođa i spasilac onaj koji otkriva novi put ka višoj sigurnosti. Moglo bi se, dabome, ostaviti sve po starom, da ovaj novi put nije bezuslovno zahtevaо da bude otkriven i da čovečanstvo nije patilo od svih užasnih nedaća dok nije pronađen novi put.

Karl Gustav Jung

Zahvaljujući **Vilhelmu Diltaju** (Wilhelm Dilthey)⁶, termin bildungsroman počeo je da se koristi u nauci o književnosti, iako ga je prvi put još 1820. godine upotrebio **Karl fon Morgenšttern** (Johann Karl Simon Morgenstern)⁷. **Hans-Georg Gadamer**⁸ uz **Ričarda Rortija** (Richard Rorty)⁹ najviše je zaslužan za upotrebu termina bildung. U *Razmišljanjima apolitičkog čoveka* iz 1918. godine, **Tomas Man** (Thomas Mann)¹⁰ navodi da je bildung kvalifikovao kao specifično nemački izum koji vodi poreklo od **Getea** (Johann Wolfgang von Goethe)¹¹. Dalje, Man smatra da je istinska priroda bildunga sačuvana u obrazovnom romanu (bildungsroman) koji je, po njegovom mišljenju, autentična ne-mačka romaneskna tradicija (Asman, 2002: 112).

Značenja koja bildung može da ponudi širokog su spektra i zavise od konteksta u kojem se upotrebljavaju, pa tako mogu da označavaju: razvijanje, vaspitanje, formiranje, obrazovanje, odgajanje, kultivisanje, obučavanje, prosvećivanje itd. Takođe, uz bildung neretko stoji i prefiks

⁶ Wilhelm Diltaj, nemački filozof, istoričar, psiholog i sociolog. Bavio se uspostavljanjem uslova za istorijsko saznanje. Njegova glavna dela su: *Uvod u duhovne nauke* i *Izgradnja povesnog sveta o duhovnim naukama*.

⁷ Nemački filolog.

⁸ Nemački filozof, njegovo najpoznatije delo je *Istina i metoda*.

⁹ Američki filozof.

¹⁰ Nemački pripovedač i romanopisac, dobitnik Nobelove nagrade.

¹¹ Nemački književnik, filozof i naučnik.

samo: samoobrazovanje (*Selbstbildung*), samovaspitanje, samooblikovanje, samoprevazilaženje, samousavršavanje, samoostvarenje (Gadamer, 2004: 2–3).

Termin bildungsroman koristićemo u ovom tekstu u smislu onog romana u kom se duhovni razvoj junaka iskazuje u procesu učenja i životnog iskustva, te prati od detinjstva do trenutka kada mu ličnost postigne određeno obrazovanje, a on kao osoba bude u stanju da ispunjava moralne zahteve prema sebi i društvu.

Ono što nas zanima tj. tema je našega teksta jesu primeri bildungsromana na engleskom jeziku. Neki od najboljih primera su *Dejvid Koperfield* Čarlsa Dikensa, *Sinovi i ljubavnici Dejvida Herberta Loren-sa* (David Herbert Lawrence)¹² i *Portret umetnika u mladosti Džejsa Džojsa* (James Joyce)¹³. Problemi nastaju oko terminologije i pravilne klasifikacije romana. Iako na engleskom govornom području postoji pregršt termina kojima se prevodi bildungsroman (*educational novel*, *pedagogical novel*, *novel of adolescence*, *novel of development*), nijedan nije stekao prvenstvo korišćenja. Postavlja se pitanje i stvara određena dilema: da li se za isti žanr mogu upotrebiti izrazi *vaspitni roman*, *roman formiranja* ili *razvojni roman*? U Dikensovim *Velikim očekivanjima* možemo primetiti da se većina ovih termina može primeniti i odnositi na ovo delo; istovremeno možemo uočiti da primeri engleskih i nemačkih bildungsromana mogu imati dosta odstupanja od uobičajenih termina, ali da se mogu podvesti pod ovaj termin tj. kategoriju.

„U odrasлом se наиме, крије дете, већто дете, које се још увек формира, никад комплетно, коме су потребни стална нега паžња и одгajanje.“ (Jung, 2008: 159) Neizvesno Pipovo putovanje pratimo od detinjstva do mладалаčких година када стасава у оdraslog čoveka svesnog самога себе, свог места у свету odraslih и свету uopšte. Прича је фокусирана на Pipa и njegov život, na uklapanja u društveni život и то je ono što bi se nazvalo romanom formiranja i vaspitanja, a gde se gubi veza sa nemačkim bildungsromanom i njegovom tradicijom.

Ukratko, образовани човек (*der Gebildete*) у bildungsromanu јесте тек онaj protagonista (po pravilu mladić) koji se kreće ka zrelosti

¹² Britanski romanopisac, pripovedač, pesnik, esejista, slikar, dramski pisac i kritičar.

¹³ Irski književnik.

kroz tegoban i često trapav proces samopronalaženja putem popločanim brojnim spoljašnjim prerekama, protivrečnostima, iskušenjima, intrigama, ironijama, zabladama i razočaranjima da bi uspeo da pomiri i harmonizuje subjektivna očekivanja sa zahtevima objektivnog (političkog, društvenog) poretka (Jakobs i Krauze 2000: 395–396, Moreti 2000: 423–424).

3. *Velika očekivanja* Čarlsa Dikensa

*Naravno, vi ćete, ovako ili onako, već
poći stranputicom, ali šta ja tu mogu!*

Čarls Dickens

3. 1. Opšte napomene o romanu

Poznavaoci Dikensovog dela nemaju nimalo sumnje da su *Velika očekivanja* njegova najbolje strukturirana knjiga. Svaka scena i svaki lik imaju opravdano postojanje i uklapaju se u celinu, počevši od prvog poglavlja dolaskom misterioznog zatvorenika Magviča čija se istorija otkriva tokom cele knjige. Ono što *Velika očekivanja* čini drugačijim od drugih Dikensovih dela jeste upravo spoj duhovitosti, pored sve ozbiljnosti teme o kojoj piše, jer u delu ima izobilje teških, mračnih i grotesknih scena. Dickens pravi odvažan korak sa *Velikim očekivanjima* pišući o društveno bliskim temama, dajući pojedincu šansu da se sam izbori za svoju budućnost.

Hrana u knjizi je veoma važan simbol koji ukazuje na klasne razlike među junacima, ali ima i ulogu portretisanja junaka, posebno kada je reč o Pipu, što je samo jedan od načina na koji Dickens metaforički, simbolički i strukturno gradi roman. Igre svetlosti i tame su prisutne kroz celu knjigu, posebno u scenama u kući kod gospođe Hevišam, gde stalno vlada mrak. Nasuprot tome, njena štićenica se zove Estela (zvezda). Iako *Velika očekivanja* imaju naizgled jednostavnu priču, ono što čini ovaj roman, pored dobro osmišljenih zapleta, jesu njegovi dobro pripremljeni raspleti. Ovi zapleti imaju korene u antičkoj drami; otkrivanje istine i prepoznavanje „misterioznog“ junaka elementi su koje publika, u našem slučaju čitaoci, uvek žele. *Velika očekivanja* su i ljubavni

roman. Pip od prvog susreta sa Estelom postaje očaran njome i tu ljubav pratimo do samog kraja romana. Deo neostvarenog ljubavnog trougla je Pipova verna drugarica Bidi. Pip će joj se vratiti tek kada uvidi svoje promašaje, ali tada biva kasno za započinjanje bilo kakve romantične priče između njih dvoje, pošto se Bidi udala za Džoa. Drugu stranu neuvraćene ljubavi predstavlja lik gospode Hevišam koja je ostavljena pred oltarom i koja će kasnije, iz dana u dan, godinama preživljavati tu traumu. Pip isprva očekuje da lik gospođe Hevišam živi u kući „strave i užasa“, ali ta kuća vremenom dobija izgled mitskog, čarobnog mesta koje Pip smatra svojom oazom sreće, jer se tu nalazi voljena Estela. Pip je u zabludi kada misli da je gospođa Hevišam njegova dobrotvorka i dobra vila glavom i bradom, koja će od njega načiniti gospodina.

Dikens je smatran za sentimentalnog pisca, ali teško možemo uočiti sentimentalnost u njegovim likovima i vezama između odraslih, posebno među decom. Veliki deo radnje romana zasniva se na tome kako deca uspevaju da se izbore sa psihičkim i fizičkim napadima svoje okoline koja bi trebalo da se brine o njima. Likovi imaju bogatu i problematičnu prošlost, ali umesto da rade na otklanjanju loših karakteristika i poboljšaju sami sebe, oni nastavljaju zlostavljanje slabijih, gde se Pip ističe. Nasilje i pretnje su još jedan od bitnih motiva koji se provlače kroz roman, što se povezuje se iskustvima Dikensovog odrastanja, njegovim ranim suočavanjem sa zakonom i njegovim životom nakon odlaska njegovog oca u zatvor. Suočavanje sa krivicom, što ličnom, što zbog kršenja zakona, oblikuje Pipa u zrelu ličnost i taj tok radnje pratimo od početka do kraja romana. Pip jeste narator romana, ali naglasak nije na tome kako je on sjajna ličnost ili heroj koji spasava svet. Umesto toga imamo jasan, kritički pogled na njega samog, gde su istaknute njegove mane, sebičluk i taština.

Dikens nas u svome zavodljivom pripovedanju navodi da osećamo različita osećanja prema Pipu, da ga opravdavamo i osuđujemo njegove postupke. Stekavši bogatstvo, nije stekao i sreću u životu; naprosto životari u Londonu dok gomila dugove. Uspeva da sagleda život nižih klasi i da spozna svakodnevne životne muke. Za razliku od svojim ostalih dela, gde Dikens zagovara ideju da brak može pokoriti razdor i razmirice, u *Velikim očekivanjima* on drugačije sagledava porodicu i

ona ovde nije viđena kao stub društva. Svaki brak je disfunkcionalan, pun agresije i nasilja. U ovom romanu je načinio raskid sa idealizovanom predstavom o porodici.

Velika očekivanja su roman o preživljavanju i prevladavanju trauma iz detinjstva, ali i drugih, kasnijih iz mladosti. Pored navedenog, ovo je roman u kojem se pored svih mana sveta na kraju i tokom njega probijaju vrline i velikodušnost junaka, kao što je to slučaj sa likom Džoa. Na kraju, netipično za romane XIX veka, sam završetak knjige je nešto što i dalje produbljuje diskusije. Umesto uobičajenih, srećnih i porodičnih momenata tipa „živeli su srećno i beričetno“, dobijamo otvoren kraj, gde ostaje pitanje: šte se dalje desilo sa Pipom i Estelom, ako se išta desilo? Ili da iskoristimo čitalačku slobodu, (ne)sledeći Dikensa, i da ga, u skladu sa našim stavovima, dovršimo?

3.2. *Velika očekivanja – britanski primer bildungsromana*

„Ličnost se razvija u toku života iz teško ili sasvim nejasno dokučivog kliničnog zametka, i tek kroz naša dela postaje očigledno ko smo mi.“ (Jung, 2008: 161) Prvi deo knjige predstavlja Pipovo odrastanje i nedaće koje ga snalaze kada odluči da postane gospodin i uvidi klasne razlike. Pre nego što upozna Estelu i gospođu Hevišam, Pipu je lako da raspozna dobro i зло, a uz sebe ima i Džoa i Bidi, koji mu služe kao moralni kompas. Njegova bojazan i krivica koja ga mori nakon što ukrađe hranu iz ostave kako bi pomogao odbeglosti kriminalcu Magviču je motiv koji se provlači kroz ceo roman, ali u nijansama, zaviseći od Pipovog trenutnog pogleda na stvarnost. Pip živi dosta mirnim životom i zadovoljan je time da bude Džooov pomoćnik u kovačnici, dok mu se ne ukaže prilika da upozna gospođu Hevišam. U susretu sa Estelom, lepom, bogatom i preprednom devojčicom, Pip počinje da biva svestan klasnih razlika između njih, ali i da uočava sopstvene mane i mane njegove bliske okoline koje ga teraju u još veći očaj i želju da postane obrazovani, bogati gospodin, kako bi osvojio Estelu.

„Ličnost se ne može nikad razviti, a da se svesno i svesnom moralnom odlukom ne izabere sopstveni put. Ne samo kauzalni motiv, nužda, nego i svesna moralna odluka mora dati svoju snagu procesu razvoja ličnosti.“ (Jung, 2008: 163) Druga značajna etapa u Pipovom

životu jeste odlazak u London, pod pokroviteljstvom nepoznatog dobročinitelja, kako bi uspeo u svojoj nameri da postane gospodin. Učeći se pravilima i lepom ponašanju za gospodu, Pip napreduje u svojoj zamisli, ali uporedo sa njegovim napretkom javlja se novi konflikt u njemu samom. Stid zbog sopstvene porodice i prijatelja koji više nisu na istom nivou kao i on. Kako se otuditi od ljudi koji su bili sve vreme uz njega, a da nikome ne povredi osećanja?

„Činjenica da mnogi propadaju na svom putu ne znači ništa onome ko ima opredeljenje.“ (Jung, 2008: 164) Iako u jednom trenutku Pip biva pokoleban i posramljen kada sazna da je osuđeni kriminalac, Magvič, bio njegov dobrotvor, otkrivanjem tajni iz prošlosti i sagledavanjem cele slike, Pip shvata u kojem pravcu će njegov život dalje da se odvija. Posle neizvesnog i dosta uzbudljivog početka životnog putovanja, Pip dobija šamar realnosti i uspeva da sagleda svet oko sebe onakav kakav zapravo i jeste. „Dugovali smo tako mnogo Herbertovoj vedroj vrednoći i radinosti da sam se često pitao kako mi je mogla pasti na um ona stara pomisao da je on nesposoban za bilo kakav posao, dok jednog dana nisam došao na misao da ta nesposobnost možda nikad nije ni bila u njemu, već u meni.“ (Dikens, 2014: 405)

Naravno, na samom kraju, kada se formirao kao ličnost i uvideo svoje greške i propuste iz mладости, ostalo je bilo samo još da se razreši romantična situacija. Estela, sa gospođom Havišam, u *Velikim očekivanjima* prestavlja pokretački motiv, ali isto tako i obrat, razrešenje i otvoreni kraj. Jer nedoumica ostaje, Pipovo sazrevanje smo videli, ali da li je i Estela išla u istom pravcu i da li zajedno nakon mnogo godina mogu da uspostave zajednički jezik? Ono što svakako jeste očigledno jeste Pipovo emocionalno i fizičko sazrevanje, gde naposletku postaje gospodin, ali ne u viktorijanskom smislu, nego u moralno neiskvarenom, na momente i dalje dečijem, naivnom smislu.

„Ako Ja potpuno podlegne unutarnjem glasu tada deluju njegovi sadržaji, kao kada bi bilo isto toliko đavola, što znači da sledi katastrofa. Podlegne li Ja samo delimično i ako se samopotvrđivanjem mogne spasiti da ne bude potpuno progutano, tada ono može glas asimilovati, i tada se ispostavlja da je zlo bilo samo privid zla, u stvarnosti, međutim, donosilac spasenja i prosvetljenja. ‘Lucifersko’ u najinstinskijem i u najnedvosmislenijem smislu te reči predstavlja karakter unutrašnjeg glasa,

i stoga on čoveka stavlja pred poslednje moralne odluke, bez kojih nikad ne može doći do svesnosti i bez kojih nikada ne može postati ličnost.“ (Jung, 2008: 172)

4. Zaključna razmatranja

*Ovo ti kaže istinski prijatelj:
ako ne možeš da postaneš
neobičan idući pravim putem, nikad to nećeš postići idući
krivim.*

Čarls Dikens

Od Getea do Čarlsa Dikensa, bildungsroman je prevadio dug put i do danas ne prestaje da se razvija, dobija nove forme, oblike i izraze. I dalje privlači raznovrsnu publiku koja sa glavnim junakom ili junakinjom učestvuje u nekim od najvažnijih životnih inicijacija. Iako među teoretičarima književnosti permanentno dolazi do različitih mišljenja i stavova, posebno kada je u pitanju bildungsroman u engleskoj književnosti, posmatrajući i čitajući nekoliko različitih dela poput romana *Velika očekivanja*, koji smo tematski obradili u ovom delu, zatim *Džejn Ejr Šarlote Bronte* (Charlotte Bronte)¹⁴, *Sinovi i ljubavnici* Dejvida Herberta Lorensa i *Portret umetnika u mladosti* Džeimsa Džojsa, ne možemo da ne primetimo srodnost tema i motiva koji se ponavljaju u svakom od njih.

Ono što se u većini slučajeva ističe je emotivni i fizički napredak i sazrevanje kroz borbu sa životnim nedaćama koje odrastanje donosi, posebno u okruženju gde pojedinac odstupa nekom svojom karakterističnom osobinom. Tako da, pored unutrašnje borbe pojedinca, imamo borbu i sa okolinom koja je retko kad blagonaklona, sklona razumeavanju ili pomoći.

Nezavisno od teoretičara, menjanja naziva, formi i oblika, pretpostavljamo da će bildungsroman još dosta vremena da intrigira književnike, naučnike, čitaocе, a posebno književne kritičare. Jer svako vreme donosi nove probleme i mlade junake koji moraju da se suoče sa njima, pritom se trudeći da izgrade sebe kao ličnost, ali da se ne izgube na tom opasnom i često prevrtljivom putu.

¹⁴ Engleska književnica.

Na kraju, postavlja se pitanje na koje **Karl Gustav Jung** (Carl Gustav Jung)¹⁵ daje i odgovor, a koje glasi: „Šta konačno daje povoda nekom da bira sopstveni put i time da se, kao iz nekog sloja magle, izdigne iz nesvesnog identiteta mase? (...) To je ono što se naziva unutarnje opredeljenje, neki iracionalni faktor koji sudbinski vuče ka emancipaciji od gomile i njenih utabanih puteva.“ (Jung, 2008: 164)

Čarls Dikens je delom *Velika očekivanja* potvrdio veoma visoko mesto u engleskoj književnosti. Kao pasionirani posmatrač ljudske prirode, Dikens je svoja znanja o ljudima pretočio u literarni teatar i tako ovekovečio svakodnevnicu ljudskog života. Zaključićemo našu analizu sa tri aspekta ovoga romana – moralno, socijalno i psihološko stanovište u romanu. Dikens postavlja jasnu granicu između dobra i zla, postoji iskupljenje nakon počinjenog greha, pruža se mogućnost da se ide ka dobrom, da se eliminiše зло. Pisac je u ovom delu svestan klasne strukture viktorijanske Engleske, njenih krutih društvenih pravila, problema u pravnom, obrazovnom sistemu, snobizma u društvu i raznovrsnog iskorisćavanja dece. Psihološka strana ovoga dela obeležena je stanjima krivice, napuštenosti, srama, želja i emocionalne manipulacije.

Da zaključimo – roman Čarsla Dikensa *Velika očekivanja*, pisan u najboljem maniru engleskog bildungsromana, nije bio njegovo najpopularnije delo, ali se možemo saglasiti da je ono jedno od najvećih u opusu ovoga plodnog autora. Kao takav, ostaje nezaobilazno štivo za čitanje i izučavanje.

¹⁵ Švajcarski psihijatar, osnivač analitičke ili kompleksne psihologije.

Literatura

- Ahmed, A. Hayfaa. (2017). *Charles Dickens' Great Expectations as a Bildungsroman Novel*. International Journal of Research in Humanities and Social Studies, 4:5, str. 1-7
- Asman, Alaida. (2002). *Rad na nacionalnom pamćenju. Kratka istorija nemačke ideje obrazovanja*. Beograd: Čigoja štampa
- Boes, Tobias. (2006). *Modernist Studies and the Bildungsroman: A Historical Survey of Critical Trends*. Hoboken, New Jersey: Literature Compass 3:2, Blackwell Publishing
- Bowen, John. (2000). *Introduction and Notes*. In: Dickens, Charles. 2000. *Great Expectations*. London: Wordsworth Classics
- Cokoja Đikić, Enida. (2016). *Dickensova „Velika očekivanja“ u očima psihologa*. Pristupljeno: 22. 08. 2018. godine: www.psihovozsum.com/dickensova-velika-ocekivanja-u-ocima-psihologa/
- Dickens, Charles. (2000). *Great Expectations*. London: Wordsworth Classics
- Dikens, Čarls. (2014). *Velika očekivanja*. Beograd: Vulkan izdavaštvo
- Gadamer, Hans-Georg. (2004). *Vaspitanje, to je vaspitati sebe*. Književni list, str. 2-3.
- Grubačić, Slobodan. (2006). *Aleksandrijski svetionik*. Sremski Karlovci: Izdavačka knjižarnica Zorana Stojanovića
- Jakobs, Jirgen i Krauze, Markus. (2000). *Nemački obrazovni roman: istorija žanra od XVIII do XX veka*. Reč 60:5, str. 379-398
- Jung, Karl Gustav. (2008). *O razvoju ličnosti*. Novi Beograd: Logistika, Novi Sad: Akademска knjiga
- Kogoj-Kapetanić, Breda i Vidan, Ivo. (1986). *Engleska književnost*. Zagreb: Sveučilišna naklada Liber
- Majls, Dejvid H. 2000. *Pikarov put do ispovedaonice: kako se menjao junak nemačkog obrazovnog romana*. Reč 60:5, str. 399-416.
- Moreti, Franko. (2000). *Bildungsroman kao simbolička forma*. Reč 60:5 str. 417-452
- Solar, Milivoj. (1982). *Suvremena svjetska književnost*. Zagreb: Školska knjiga
- Parker, David. (2018). *Charles Dickens: ‘Great Expectations’ - 1860-61*. London Fictions, <https://www.londonfictions.com/charles-dickens-great-expectations.htmlp>. Pristupljeno: 20. 08. 2018. godine.
- Ulig, Klaus. (2010). *Teorija književne istorije: načela i paradigme*. Beograd: Službeni glasnik

BILDUNGSROMAN AND CHARACTER DEVELOPMENT: CHARLES DICKENS' GREAT EXPECTATIONS

ABSTRACT: *This paper traces the elements of the Bildungsroman in Charles Dickens' Great Expectations – how an individual influences others, and how a certain event can trigger a whole series of circumstances that develop and reveal themselves before readers. The novel contains not only the elements of the protagonist's maturing process, and the formation of other characters' personalities, but it also depicts the class relations and social criticism of the Victorian England. The paper analyses the elements of Bildungsroman, a novel which follows the protagonists' spiritual development through learning and life experience. Great Expectations traces the main protagonist's development from early childhood to finishing his education to adulthood, when he becomes able to fulfill moral requirements towards himself and the society.*

KEY WORDS: *Charles Dickens, Bildungsroman, Great Expectations, character development, Victorian Era.*

Jelena Čolaković Lončar¹

UDC 159.944.4-057.875

Originalan naučni rad

Primljen: 26. 09. 2018.

Prihvaćen: 08. 03. 2019.

STRUKTURA SOCIJALNE MOTIVACIJE I IZVORI STRESA KOD STUDENATA

REZIME: Osnovni problem istraživanja bio je da se utvrди povezanost između strukture socijalne motivacije i izvora stresa kod studenata. U okviru problema istražili smo povezanost između intenziteta stresa i strukture socijalne motivacije posmatrano prema polu ispitanika. Istraživanje je realizovano na Fakultetu za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić u Novom Sadu. Uzorak u ovom istraživanju su činili studenti druge i treće godine na smeru Poslovna psihologija. Uzorkom je obuhvaćeno 103 ispitanika. U istraživanju smo koristili Skalu motiva postignuća i Skalu izvora stresa. Rezultati istraživanja će biti korisni kao podstrek za dalja istraživanja i formiranje preventivnih programa u zaštiti mentalnog zdravlja studenata.

KLJUČNE REČI: stres, izvori stresa, motivacija, studenti

1. Uvod

Naša životna i radna svakodnevica je često ispunjena konfuzijom. Ipak, ako sa šireg psihološkog aspekta analiziramo naše aktivnosti i postupke, uočićemo da u pozadini ljudskog angažovanja uvek стоји neka potreba tj. pokretač ili motiv. Startna psihološka pozicija u ovom kompleksnom procesu je motiv. Gledajući sa aspekta psihologije rada, a uzimajući u obzir činjenicu da su ljudi ključ i kvalitet uspeha, neka od osnovnih pitanja u nastavi ili radnoj organizaciji su: kako motivisati studenta za učenje? kako ocena utiče na motivaciju za učenjem? kako

¹ Doktorand psihologije na „Sveučilištu Hercegovina“, Mostar; Fakultet društvenih znanosti „Dr Milenka Brkića“, master studije završila na Fakultetu za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić u Novom Sadu, e-mail: jelena.colakovic991@gmail.com

potkrepljenje tj. nagrađivanje utiče na motivaciju studenta da redovno prati nastavu i vežbe? kako da se studenti bore sa stresom i stresorima? Odgovore na ova i mnoga druga pitanja možemo naći u teorijama motivacije i teorijama stresa putem istraživanja. Teorije u kombinaciji sa praktičnim saznanjima daju odgovore na mnoga pitanja o ljudskom ponašanju. Putem njih možemo saznati zašto se ljudi ponašaju onako kako se ponašaju tj. koji motivi pokreću ljudi na određenu aktivnost. Kako bismo što verodostojnije sagledali problem motivacije i odgovorili na pitanja o pokretačima ljudske aktivnosti, teorije nam omogućavaju, između ostalog, da sagledamo strukturu socijalne motivacije i njenu povezanost sa nizom drugih faktora koji su nam nephodni da objasnimo ljudsko ponašanje. Svakodnevne situacije izazivaju stres kod ljudi, naročito kod studenata koji vođeni željom i potebama da postignu što bolji uspeh, jer je to njihova želja ili očekivanje porodice, imaju određena ograničenja, a sve to prati intenzivno emocionalno opterećenje koje je sastavni deo stresa. U radu smo, između ostalog, pokušali da odgovorimo na pitanje: kakva je priroda povezanosti između strukture socijalne motivacije i izvora stresa kod studenata različitog pola?

2. Struktura socijalne motivacije

Strukturu socijalne motivacije čine sledeće komponente: potreba za moći, potreba za postignućem i potreba za afilijacijom. Potreba za moći se može definisati kao „tendencija jednog socijalnog aktera, bio to pojedinac ili grupa, da utiče na ponašanje drugih ljudi“ (Franceško, 2013). U svakodnevnom životu, ovaj socijalni fenomen se često pogrešno interpretira i kod mnogih izaziva negativne konotacije. Pogrešno je shvatanje da se pod ovom potrebom podrazumeva samo moć nad ljudima. Naime, pod ovom potrebom se podrazumeva, pored navedenog, i osećanje vlastite vrednosti i sposobnosti. To je osećanje koje imponuje svakom čoveku, jer nas ljudi cene, poštuju i uvažavaju zbog nekog dobroga dela. U svakoj radnoj organizaciji hijerarhijskog tipa organizacije (vojska, policija, vaspitno-obrazovne ustanove itd.) postoji specifično raspoređena koncentracija moći koja predstavlja „značajnu stimulusnu situaciju za ovaj motivacioni potencijal pojedinca“ (Franceško, 2013).

Pod motivom za postignućem podrazumevamo snažnu tendenciju individue da se takmiči, s ciljem da se prevaziđu lična ili tuđa dostignuća u nekoj oblasti ljudskog profesionalnog i životnog angažovanja. U istraživanjima motiva za postignućem (motiva za uspehom, za ostvarenjem), Franceško i saradnici su izdvojili „četiri komponente koje dodatno opisuju ovu složenu motivacionu dispoziciju“ (Franceško i saradnici, 2002). To su: „Takmičenje sa drugim ljudima, Ostvarivanje cilja kao izvor zadovoljstva, Istrajnost u ostvarivanju ciljeva, Tendencija ka planiranju“ (Franceško i saradnici, 2002).

Osobe kod kojih je motiv za postignućem razvijen karakteriše specifičan način razmišljanja koji, u osnovi, obuhvata: bavljenje problemom s jasno definisanim ciljem i željom da se problem reši uz anticipaciju zadovoljstva; razmišljanja o aktivnostima koje je moguće preduzeti da bi se cilj realizovao; predviđanje teškoća na putu ostvarenja ciljeva i rešavanja problema. Energetski potencijal koji poseduje motiv za postignućem je veoma potreban kako svakoj organizaciji i zaposlenom pojedincu, tako i studentima u njihovom ličnom razvoju. Đurić, Franceško i Kostić (Đurić, Franceško, Kostić, 2010) prave razliku između „postavljanja ciljeva (naći posao, završiti fakultet, osvariti poslovne ciljeve...) i tendencije osobe da bude bolja od drugih (biti pametniji, imati bolje proizvodne rezultate konkurenције...)“. Ovakvo stanovište autori baziraju na istraživanjima koja ukazuju da je tendencija za postizanjem ciljeva povezana s nekim drugim motivacionim faktorima, a takva povezanost tendencije kod pojedinca (da bude bolji od ostalih) nije utvrđena.

Treća komponenta strukture socijalne motivacije je afilijativni motiv. On se ispoljava u tendenciji pojedinca da bude u neposrednom kontaktu sa pojedinim osobama, da se sa njima udružuje u različitim aktivnostima. Kada je čovek u socijalnoj izolaciji on ispoljava nezadovoljstvo, apatiju, depresivnost, teskobu, bezvoljnost itd. Ljudi se udružuju ne zbog formalnog druženja, nego radi realizacije određenih poslova i radnih zadataka koji, na taj način, dovode do ostvarenja određenih planski osmišljenih ciljeva organizacije. Sopstvenim radom, kroz ostvarenje radnih zadataka, zaposleni postižu zadovoljenje svojih egzistencijalnih i socijalnih potreba. Takođe, ljudi na ovaj način stvaraju prijateljstva, zadovoljavaju svoje kulturne potrebe, te kvalitetnije koriste svoje slobodno vreme.

3. Definicija i delovanje stresa

Postoji više definicija stresa. Prema Psihološkom rečniku (Krstić, 1987), stres je termin anglosaksonskog porekla koji slučajno ima sličnost sa našim izrazom *potres* i njegovim opštim značenjem. U današnje vreme stres se definiše na različite načine tako da govorimo o stresu u školi, na fakultetu, na poslu, u braku i sl. U najširem smislu, stres se definiše kao „tjelesna i psihološka reakcija na vanjske i unutrašnje stresore“ (Havelka, 2002). Prema ovoj definiciji, stres nije situacija, već reakcija na određenu situaciju koja za osobu ima određeno značenje. Uglavnom, situacije u kojima se stres dešava su preteće, imaju ugrožavajuća obeležja.

Mnoge situacije u životu mogu biti ugrožavajuće za ličnost. Reakcije i intenzitet stresa i uopšte pojавa stresa najčešće, međutim, zavise od same ličnosti tj. procene njenih sposobnosti prevladavanja pretnje. Ako individua proceni da određenu životnu situaciju može da savlada svojim psihofizičkim potencijalima i bez većih napora tada ne mora doći do ispoljavanja simptoma stresa, ali ako ličnost pri prevazilaženju ili odupiranju treba da angažuje dodatne fizičke i psihičke potencijale, tada ta situacija dobija kvalifikativ stresne situacije. To znači da na pojedinca deluje neki stresor (stresni nadražaj) koji izaziva stanje stresa. Da bi se nešto kvalifikovalo kao stresor, treba da se ispune određeni kriterijumi. Čovek, kao razumno biće, kada se nađe u ugrožavajućoj situaciji, vrši brzu procenu svojih potencijala odupiranja. Ako je rezultat procene da ne može sam da se suprotstavi pretnji, on se dalje u svojim razmišljanjima i reakcijama oslanja na socijalnu podršku. Ako i tada proceni da je sve to nedovoljno, onda tek možemo reći da se situacija doživljava kao stresor. U jednoj definiciji stresa, s aspekta zdravstvene psihologije, „stres se određuje kao negativno emocionalno iskustvo praćeno biohemiskim, fiziološkim, kognitivnim ili bihevioralnim promenama koje su usmerene ili na izmenu stresnog događaja ili na prilagođavanje efektima koje on izaziva“ (Berger, 1997). Prema Ivančeviću i Metisonu, „stres [je] adaptivni odgovor, posredovan individualnim razlikama ili psihološkim procesima, koji je posledica neke akcije iz okoline, situacije ili događaja koji postavlja prevelike psihološke ili fizičke zahteve za osobu“ (Ivančević&Mateson, 1989, prema Franceško, 2008). Morov

je 2009. godine dao definiciju stresa: „Stres je reakcija tela na promene koje zahtevaju fizička, mentalna ili emocionalna prilagođavanja ili odgovore“ (prema Vujić, 2010). Ovom određenju stresa, s aspekta novijih saznanja, možemo dodati i da je ugrožena osoba u stanju stresa i onda kada su ugrožene i njoj emocionalno bliske osobe (članovi porodice ili, na primer, prijatelji). Osim negativnog delovanja stres, na osnovu saznanja, može biti i pozitivan za ličnost, ali tada za tu vrstu stresa kažemo da se radi o „zdravom“ stresu ili eustresu koji pokreće i mobilije osobu da reši problem. Nasuprot eustresu, postoji nezdravi stres – distres.

4. Metodologija istraživanja

4.1. Problem i zadaci istraživanja

Osnovni problem istraživanja je utvrđivanje povezanosti između strukture socijalne motivacije kod studenata i izvora stresa.

4.2. Zadaci istraživanja

Iz ovako postavljenog problema slede zadaci istraživanja:

- utvrditi da li postoji statistički značajna povezanost između izvora stresa i strukture socijalne motivacije na uzorku ispitanika u celini;
- utvrditi da li postoji statistički značajna povezanost između strukture socijalne motivacije i izvora stresa posmatrano prema polu ispitanika.

4.3. Hipoteze istraživanja

Na osnovu navedenih zadataka istraživanja postavili smo sledeće istraživačke hipoteze:

H1: Postoji statistički značajna povezanost između izvora stresa i strukture socijalne motivacije na uzorku ispitanika u celini.

H2: Postoji statistički značajna povezanost između strukture socijalne motivacije i izvora stresa posmatrano prema polu ispitanika.

4.4. Instrumenti istraživanja

U istraživanju smo koristili sledeće instrumente:

1. Skala motiva postignuća (test je definisan na bazi teorije naučenih potreba David MC Clelland). Upitnik meri: potrebu za postignućem, potrebu za druženjem i potrebu za moći;
2. Skala izvora stresa (upitnik je preuzet iz Pirsonove publikacije *Interpersonal Skills for Business*, 2007). Upitnik sadrži ajteme koji se odnose na sledeće kategorije izvora stresa: individualne karakteristike, lični i porodični odnosi, organizacioni faktori i kulturnalni i drugi faktori.

4.5. Uzorak istraživanja

Uzorak u ovom istraživanju čine studenti druge i treće godine na smeru Poslovna psihologija. Uzorkom je obuhvaćeno 103 ispitanika. Uzorak ima elemente namernog i prigodnog. Namerni je u smislu da su obuhvaćeni studenti Poslovne psihologije, a prigodan jer su ovi studenti dostupni za sprovodenje istraživanja.

4.6. Organizacija istraživanja i postupci za obradu podataka

Istraživanje je realizovano na Fakultetu za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkat u Novom Sadu. Podaci su obrađeni u određenom statističkom paket-programu. Korišćeni su postupci korelativne analize, u skladu sa prirodom dobijenih rezultata i postavljenim zadacima istraživanja.

5. Rezultati istraživanja

U okviru ovog dela prezentovaćemo dobijene rezultate istraživanja prema postavljenim hipotezama.

I Postoji statistički značajna povezanost između izvora stresa i strukture socijalne motivacije na uzorku ispitanika u celini

Tabela 1. Povezanost izvora stresa i strukture socijalne motivacije na celom uzorku

Struktura socijalne motivacije	Korelacija	Izvori stresa			
		Individuelne karakteristike	Interpersonalni odnosi	Organizacijski faktori, u studijskoj grupi i prof. karijera	Porodični odnosi i uslovi života
Postignuće	Pirsonov koeficijent korelacije	.139	.000	.084	.258
	Značajnost	.163	.996	.400	.008
	Broj ispitanika	103	103	102	103
Moć	Pirsonov koeficijent korelacije	.269	.102	.305	.390
	Značajnost	.006	.307	.002	.000
	Broj ispitanika	103	103	102	103
Afilijacija	Pirsonov koeficijent korelacije	-.423	-.014	-.373	-.354
	Značajnost	.000	.888	.000	.000
	Broj ispitanika	103	103	102	103

Pošli smo od pretpostavke da postoji statistički značajna povezanost između izvora stresa i strukture socijalne motivacije na uzorku ispitanika u celini. Analizom su dobijeni rezultati da se *postignuće* nalazi u statistički značajnoj, pozitivnoj korelaciji sa *porodičnim odnosima i uslovima života ispitanika*. Element *moć* je u korelaciji sa *individualnim karakteristikama; organizacijskim faktorima, u studijskoj grupi odnosa na poslu profesionalnom karijerom i porodičnim odnosima i uslovima života*. Pirsonov koeficijent korelacija ukazuje da postoji statistički značajna povezanost između elemenata *socijalne motivacije i afilijacije i individualnih karakteristika; organizacijskih faktora, odnosa na poslu, profesionalne karijere i porodičnih odnosa i uslova života*.

II Postoji statistički značajna povezanost između strukture socijalne motivacije i izvora stresa prema polu ispitanika

Tabela 2. Povezanost između strukture socijalne motivacije i izvora stresa na uzorku muškog pola

Struktura socijalne motivacije	Korelacije	Struktura socijalne motivacije			Izvori stresa			
		Postignuće	Moć	Afiliacija	IK	IO	OF	PO
Postignuće	r	-	.728	-.383	.326	.179	.387	.424
	sig	-	.000	.005	.018	.204	.005	.002
	N	52	52	52	52	52	51	52
Moć	r	.728	1	-.456	.391	.167	.371	.494
	sig	.000	-	.001	.004	.237	.007	.000
	N	52	52	52	52	52	51	52
Afiliacija	r	-.383	-.456	1	-.412	.037	-.354	-.377
	sig	.005	.001	-	.002	.796	.011	.006
	N	52	52	52	52	52	51	52

Legenda: Izvori stresa: IK - Individualne karakteristike, IO-Interpersonalni odnosi , OF-Organizacijski faktori, u studijskoj grupi i profesionalna karijera, PO-Porodični odnosi i uslovi života

Pošli smo od pretpostavke da postoji statistički značajna povezanost između *strukture socijalne motivacije* i *izvora stresa* prema polu ispitanika. Analizom smo utvrdili da je ta povezanost statistički značajna kod: *postignuća sa moći i afilijacijom* i sa *individualnim karakteristikama, organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom i porodičnim odnosima i uslovima života*, kao izvorima stresa. *Moć* je u korelaciji sa *postignućem, afilijacijom, individualnim karakteristikama, organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom i porodičnim odnosima i uslovima života*. Ta povezanost se kreće od 0,38 do 0,73.

Tabela 3. Povezanost između strukture socijalne motivacije i izvora stresa na uzorku ženskog pola

Struktura socijalne motivacije	Kore-lacije	Struktura socijalne motivacije			Izvori stresa			
		Posti-gnuće	Moć	Afili-jacija	IK	IO	OF	PO
Posti-gnuće	r	-	.485	.062	-.033	-.023	-.208	.159
	sig	-	.000	.667	.816	.872	.143	.264
	N	51	51	51	51	51	51	51
Moć	r	.485	1	-.255	.101	.113	.332	.280
	sig	.000	-	.071	.481	.431	.017	.047
	N	51	51	51	51	51	51	51
Afilijacija	r	.062	-.255	1	-.417	-.011	-.366	-.296
	sig	.667	.071	-	.002	.937	.008	.035
	N	51	51	51	51	51	51	51

Legenda: Izvori stresa: IK - Individualne karakteristike, IO - Interpersonalni odnosi , OF - Organizacijski faktori, u studijskoj grupi i profesionalna karijera, PO - Porodični odnosi i uslovi života

Povezanost između *strukture socijalne motivacije* i *izvora stresa*, prema ženskom polu, statistički je značajna u sledećim relacijama: *postignuće sa moći* ima srednju povezanost; *moć* kod ženskih ispitanika je u korelaciji sa *organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom* (OF) i *porodičnim odnosima i uslovima života* (PO), kao izvorima stresa kod ispitanika i ta povezanost ima srednju vrednost; *afiliacija* je u korelaciji sa *individualnim karakteristikama* (IK), *organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom* (OF) i *porodičnim odnosima i uslovima života* (PO), te povezanost ima srednju vrednost sa navedenim izvorima stresa kod ženskih ispitanika.

6. Diskusija i zaključak

Postavljeni zadaci istraživanja su realizovani u potpunosti. Kao što smo naveli, utvrđena je statistički značajna povezanost potrebe za postignućem sa porodičnim odnosima i uslovima života. Povezanost je pozitivnog smera. Ovo je očekivan i logičan nalaz, jer se pokazalo u praksi da su porodični odnosi i uslovi u kojima osoba živi značajni za njen razvoj. Element moći je u korelaciji sa individualnim karakteristikama, organizacijskim faktorima, odnosima na poslu profesionalnom karijerom, porodičnim odnosima i uslovima života. Pirsonov koeficijent korelacije ukazuje da postoji statistički značajna povezanost između elementa socijalne motivacije, afilijacije i individualnih karakteristika, organizacijskih faktora, odnosa na poslu, profesionalne karijere i porodičnih odnosa i uslova života. Očito je da je socijalna motivacija veoma složen fenomen i da je u određenim relacijama (povezana) sa nizom drugih faktora, u našem slučaju sa izvorima stresa.

Utvrđili smo, takođe, da postoji statistički značajna povezanost između *strukture socijalne motivacije* i *izvora stresa*, prema muškom polu kod: *postignuća sa moći i afilijacije* sa *individualnim karakteristikama, organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom* i *porodičnim odnosima i uslovima života* kao izvorima stresa. Takođe, dobili smo nalaz da je *moć* u korelaciji sa *postignućem, afilijacijom, individualnim karakteristikama, organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom* i *porodičnim odnosima*

i uslovima života. Dijapazon povezanosti se kreće od niske do visoke povezanosti (0,38 do 0,73).

Kada je reč o povezanosti strukture socijalne motivacije i izvora stresa, prema ženskom polu, takođe je dobijena statistički značajna korelacija. *Postignuće sa moći* ima srednju povezanost. *Moć* kod ženskih ispitanika je u korelaciji sa *organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom i porodičnim odnosima i uslovima života* kao izvorima stresa kod ispitanika. Ta povezanost ima srednju vrednost. *Aflijacija* je u korelaciji sa *individualnim karakteristikama, organizacijskim faktorima, odnosima na poslu i profesionalnom karijerom i porodičnim odnosima i uslovima života*. U ovom slučaju, povezanost je, takođe, na nivou srednje vrednosti sa navedenim izvorima stresa kod ženskih ispitanika.

Teorijski značaj ovog istraživanja je u samom izboru problema istraživanja. Naime, budući da je tema motivacije i danas veoma aktuelna, istraživanja korelacije socijalne motivacije, koja se sastoji iz tri komponente, i izvora stresa kod studenata mnogo ređe su sprovedena. U dostupnoj literaturi, uglavnom se može pronaći problem istraživanja koji uključuje postignuće kao jednu od komponenti socijalne motivacije sa ostalim varijablama, ali ne i ostalih komponenti.

Praktični značaj ovog istraživanja ogleda se u mogućnosti praktične primene dobijenih rezultata, jer nalazi do kojih smo došli imaju pre svega informativnu vrednost za formiranje preventivnih programa u zaštiti mentalnog zdravlja studentske populacije, programa za unapređenje kvaliteta života studenata, za bolje razumevanje studentske populacije i za razvoj određenih, pojedinačnih elemenata strukture socijalne motivacije. Takođe, rezultati ukazuju da osim što je neophodno raditi na razvoju navedenih segmenata socijalne motivacije, ne smeju se zanemariti ni uticaj i značaj opšte motivacije, kao ni izvesna ograničenja koja nameće životni ambijent zemlje u tranziciji, u smislu prevazilaženja mase frustracija socijalne prirode kojima su izloženi mladi. Takođe, nalazi sa područja izvora stresa ukazuju na neophodnost prevazilaženja određenih predrasuda u odnosu na mentalne potencijale ženskog pola, zatim na utvrđenu „slabost“ muške populacije i njihovu izloženost stresu.

Svakodnevne situacije, kroz koje studenti prolaze tokom studija, nameću određeni životni i radni ritam koji je nemoguće savladati bez

stresa. Rezultati do kojih smo došli biće od koristi, kao što smo i spomenuli, za formiranje psiholoških programa i radionica za podizanje radne motivacije kod studenata, za prevazilaženje stresa i unapređenje njihovog kvaliteta učenja i smanjenje frustracija u tom kompleksnom procesu učenja za koji mnogi kažu da je jedan od najtežih ljudskih poslova.

Rad otvara niz pitanja i novih ideja. Naše istraživanje u delu izvora stresa i uočenih relacija između socijalne motivacije i izvora stresa ukazuje na izuzetnu složenost ovog fenomena i neophodnost daljih istraživanja multidisciplinarnog karaktera, a pre svega sa aspekta psihologije rada, psihobiologije, socijalne psihologije i kliničke psihologije. Prednosti rezultata su što nas na jasan način „upućuju“ u kom smeru treba razmišljati u početnim fazama formiranja određenih preventivnih programa za studente dajući nam tako okvir za njihovu praktičnu primenu. S druge strane, nedostaci ovih rezultata su u tome što su obuhvaćene samo određene varijable. Tu, pre svega, mislimo na socijalno-demografske varijable ispitanika. Nadamo se da će naše istraživanje ovih složenih fenomena dati podstrek kolegama za buduća ispitivanja kako bismo studentima, na neki način, kroz praktičnu primenu novih saznanja omogućili bolji akademski uspeh i bolji kvalitet života, uz akcenat da godine studiranja ne moraju da budu teret, nego da postoji uživanje kroz usvajanje novih znanja i veština.

Literatura

- Barjaktarević, J. (2013). *Opšta psihologija*. Sarajevo: Avery d.o.o.
- Beck, R. (2003). *Motivacija: teorija i načela*. Zagreb: Naklada Slap.
- Berger, D. (1997). *Zdravstvena psihologija*. Beograd: Društvo psihologa Srbije : Centar za primenjenu psihologiju.
- Bogdanović-Čurić, J. (2013). *Stres i školski uspeh*. Trebinje: Akademija lepih umetnosti Trebinje.
- Đurić, Đ., Franceško, M. & Kostić, A. (2010). *Pojedinac u društvenom okruženju – Uvod u socijalnu psihologiju*. Novi Sad: Prometej, Fakultet za pravne i poslovne studije.
- Gutić, D. & Rudelj, S. (2011). *Menadžment humanih resursa u marketingu*. Osijek: Grafika.

- Kaličanin, P. (2002). *Psihijatrija* (2. specijalni deo). Beograd: ELIT-MEDICA.
- Lenson, B. (2007). *Dobar stres*. Beograd: Beoknjiga.
- Lindemann, H. (1982). *Antistres program: Kako pobediti stres*. Beograd: Štamparija ČUK.
- Ognjenović, P. & Škorc, B. (2005). *Naše namere i osećanja*. Beograd: Gutenbergova galaksija.
- Reeve, J. (2009). *Razumevanje motivacije i emocija*. Zagreb: Naklada Slap.
- Rheinberg, F. (2004). *Motivacija*. Zagreb: Naklada Slap,
- Vujić, D. (2008). *Menadžment ljudskih resursa i kvalitet: Ljudi – ključ kvaliteta i uspeha*. Beograd: Centar za primenjenu psihologiju.
- Vujić, D. (2010). *Psihologija rada: Čovek i rad u savremenom poslovnom okruženju*. Novi Sad: USEE – Unija fakulteta jugoistočne Evrope, Fakultet za pravne i poslovne studije, Prometej.
- Izvori sa interneta
- <http://www.biznisplan.net/motivacioni-ciklus.html>, (11. avgust 2017. g.)
- www.hcjz.hr/index (12. jul 2017.g.)
- www.doiserbia.nb.rs/ft.aspx?id=0579-64310702271L (23. jun 2017 g.)

THE STRUCTURE OF SOCIAL MOTIVATION AND SOURCES OF STRESS AMOUNG STUDENTS

SUMMARY: The main research problem was to determine the correlation between the social motivation structure and sources of stress amoung students. In the context of the problem, we explored the links between the stress intensity and social motivation structure in view of the respondents' gender. The research was carried out at the Faculty of Law and Business Studies Dr Lazar Vrkatović in Novi Sad. The sample in this study consisted of the second and third year students of Business Psychology. The sample included 103 respondents. The study was carried out using an achievement motivation scale and a stress scale. The survey results will be useful as a stimulus for further research, and for designing prevention programs in mental health care for students.

KEY WORDS: stress, sources of stress, motivation, students

-

POZIV I UPUTSTVO AUTORIMA

Pozivamo sve zainteresovane autore da pošalju radeve iz oblasti društvenih istraživanja ukoliko isti ranije nisu objavljivani u drugim časopisima. Rok za prijem kompletneih radeva za prvi broj je **01. april** a za drugi broj je **01. oktobar**.

Naučni radevi koji će biti objavljivani u časopisu CIVITAS ograničeni su obimom od 10.000 do 20.000 karaktera. Radevi treba da se pišu u fontu Times New Roman, veličine slova 12 pt i sa proredom 1,5.

Tekst rada mora biti predat kao Word dokument (.doc).

Radevi moraju biti napisani na **srpskom ili engleskom** jeziku, sa rezimeima, ključnim rečima i naslovom na **srpskom i engleskom jeziku**. Ukoliko radeve dostavljaju strani autori dostavlja se samo rezime na engleskom jeziku.

Autori bi trebalo da predaju svoje radeve elektronski, putem internet stranice časopisa - <http://www.civitas.rs>. U prijavi rada, uz sam rad, neophodno je dostaviti Izjavu o originalnosti rada.

Objava radeva je besplatna.

Jedan autor može objaviti samo jedan rad godišnje u časopisu. Objava rada uslovljena je dobijanjem dve pozitivne anonimne recenzije i preporuke recenzenata za štampu.

Autori će dobiti besplatan primerak broja časopisa u kom je njihov rad štampan.

Redakcija časopisa zadržava pravo da članak prilagodi jedinstvenim standardima uređivanja i pravopisnim pravilima srpskog i engleskog jezika.

FORMAT I STIL RADA

Svi radovi koji se šalju započinju navođenjem (u gornjem levom uglu) **imena i prezimena autora** fontom Times New Roman 12 pt, a u fusnoti označenoj zvezdicama za svakog autora navodi se titula, naziv ustanove u kojoj je autor zaposlen, adresa i kontakt podaci fontom Times New Roman 10 pt.

Naslov rada piše se na sredini, velikim slovima i podebljano (font Times New Roman 14 pt).

Pre samog teksta piše se kratki **rezime** obima do 8 redova i **pet ključnih reči** (u proredu *sin-gle* i fontu 10).

Podnaslovi se pišu na levoj strani, malim slovima i podebljano i moraju biti numerisani arapskim brojevima (1., 1.1., 1.2., 1.2.1. itd.). Paragrafi 1., 2. itd. odvajaju se od prethodnog paragrafa jednim praznim redom, a paragrafi 1.1., 1.2. itd. razmakom od 6 pt.

Tekst se piše fontom Times New Roman 12 pt i trebalo bi da sadrži cilj rada, korišćene metode, rezultate istraživanja i zaključke. Na kraju teksta, posle zaključka navodi se **literatura**.

Posle navođenja literature, pišu se **naslov rada, rezime i ključne reči** na engleskom jeziku ukoliko je rad na srpskom ili srpskom jeziku ukoliko je rad na engleskom. Naslov rada piše se velikim slovom, podebljano, fontom Times New Roman 14 pt a rezime i ključne reči pišu se fontom Times New Roman 10 pt.

Ukoliko rad sadrži fusnote (napomene uz tekst koje ga dodatno pojašnjavaju), one se pišu u proredu *single* i fontu 10. U fusnotama se *ne navodi* literatura, nego se ona, sledstveno *APA stilu*, navodi kao integralni deo osnovnog teksta.

CITIRANJE I POZIVANJE NA LITERATURU PREMA APA STILU **CITIRANJE U TEKSTU**

LITERATURA

Citiranje unutar teksta

- Kod APA stila izvor, koji se koristi, navodi se unutar teksta, tako što se elementi (autor, godina izdanja, broj strane na kojoj se nalazi deo koji se citira) navode u zagradama i odvajaju zarezom. Citirani izvori se navode na kraju rečenice neposredno pre tačke.

- Na **referensnoj strani** se nalaze puni podaci o izvorima koji su korišćeni u tekstu.

Pravilo: Jedan autor

- a. Kada se u rečenici pominje autor i navode njegove reči, onda se posle imena autora navodi godinu izdanja citiranog rada u zagradi, a na kraju rečenice potrebno je staviti broj strane na kojoj se nalazi rečenica u tekstu iz koga se navodi:

primer:

Poričući kao osnovni aspekt sopstvene seksualnosti i identiteta muškog, on se, prema rečima Volfenštajnove (1974), „okrenuo od stvarnosti koja se pokazala tako nepodnošljivo razočaravajuća“ (str. 9).

- b. Kada se autor ne pominje u rečenici onda njegovo prezime, godinu izdanja rada i broj strane u radu stavljamo u zgrade i na kraj rečenice. Ako je citat nastao **parafraziran-jem** ili **rezimiranjem** onda podatak o broju strane nije neophodan.

primer:

Produktivan stvaralački nivo gubi svojstva umetničke komunikacije, a dobija svojstva magijskog ili vračanja (Kris, 1953).

- c. Ako citat koji se navodi u tekstu sadrži više od 40 reči ne koriste se znaci navoda, nego se citat piše u posebnom bloku.

primer:

Vigotski (1996) značenje izraza „socijalno“ takođe određuje svojstveno sebi:

Reč socijalno primenjena na naš predmet je od velikog značaja. Pre svega, u najširem značenju ona označuje da je sve kulturno-socijalno. Kultura i jeste produkt socijalnog života i društvene delatnosti čoveka i zato nas već samo postavljanje problema kul- turnog razvoja ponašanja neposredno uvodi u socijalni plan razvoja. Dalje, moglo bi se ukazati na to da je znak koji se nalazi van organizma, kao i oruđe, odvojen od ličnosti i u stvari služi kao društveni organ ili socijalno sredstvo (str. 114).

Pravilo: Rad sa dva autora

Između prezimena autora se ubacuje znak &:

primer:

Tomas i Česova (1984) definišu temperament kao „kategorički termin bez ikakvih implikacija u odnosu na etiologiju“ (str. 4).

Temperament se definiše i kao „kategorički termin bez ikakvih implikacija u odnosu na etiologiju“ (Thomas & Chess, 1984, str. 4).

Pravilo: Rad sa 3-5 autora

Prilikom prvog navođenja takvog izvora navesti sve autore:

primer:

(Rokai, Đere, Pal, & Kasaš, 2002)

Kod kasnijih navođenja ovog izvora navesti samo prvog autora i dodati „i dr.“ ako je knjiga pisana na srpskom, ili ”et al.“, ako je knjiga pisana na stranom jeziku.

primer:

(Rokai i dr., 1982)

Pravilo: Rad sa 6 i više autora

Pri prvom i svakom daljem navođenju navesti samo prvog autora i dodati „i dr.“ ako je knjiga pisana na srpskom, ili ”et al.“, ako je knjiga pisana na stranom jeziku:

primer:

(Nikolić i dr., 2010)

Pravilo: Radovi udruženja, korporacija ili drugih organizacija

Kada je autor rada neka organizacija onda njen naziv treba staviti u zgrade kao autora tog dela. Ako organizacija ima poznat skraćen naziv, tada se taj skraćeni naziv piše u uglastim zagradama, posle punog naziva, u prvom navođenju; svako sledeće navođenje obeležava se ovim skraćenim nazivom.

primer:

prvo navođenje:

(Srpska akademija nauka i umetnosti [SANU], 1998)

kasnija navođenja:

(SANU, 1998)

Pravilo: Nepaginirani izvori

Kada se citira izvor koji ne prikazuje broj strana (kao što su elektronski izvori) koristi se broj paragrafa ili naslov odeljka i broj paragrafa u tom odeljku:

primer:

(Bogdanović, 2000, para. 5)

(Johnson, 2000, Conclusion section, para. 1)

Pravilo: Autori sa istim prezimenom

Kod autora sa istim prezimenom koriste se inicijali imena kako bi se izbegla konfuzija.

primer:

Istraživanje koje je sproveo N. Jovanović (2002) dovelo je do ...

Pravilo: Više referenci od istog autora

Ako postoje dve ili više referenci od istog autora iz iste godine onda se posle podatka o godini dodaju slovne oznake „a“, „b“, itd.

primer:

(Torma, 2000a) (Torma, 2000b)

Pravilo: Dva ili više radova u jednom citatu

Kada se navode dva ili više radova, onda se u zagradi navode autori originalnih radova po redu objavljivanja i oni se razdvajaju tačkom-zapetom:

primer:

Interesantno je da drugi autori, opet, relativizmu suprotstavljaju realizam, naročito jedan nje- gov vid posebno popularan u epistemiologiji - konvergentni realizam (Sinđelić, 1988; Kirk, 1999).

Format APA stila

- Ovde su prikazani primeri korišćenja APA stila za citiranje u raznim oblicima pojavljivanja (knjiga, članak u časopisu, zbornik, ...). Prikazani su osnovni primeri i ne odgo- varaju svakoj mogućoj situaciji.

Knjige (štampani izvori)

- Knjiga sa jednim autorom

Prezime autora, inicijal(i) imena (godina izdanja). *Naslov dela.* Mesto izdanja: naziv izdavača.

primer:

Lukić, R. (2010). *Revizija u bankama*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

-Knjiga sa više izdanja (ne navodi se ako ima samo jedno izdanje)

Prezime autora, inicijal(i) imena (godina izdanja). *Naslov dela* (br. izdanja). Mesto izdanja: naziv izdavača.

primer:

Lukić, R. (2010). *Revizija u bankama* (4. izd.). Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.

- Knjiga sa više autora

Kada postoji više autora, svi se navode, s tim što se pre poslednjeg prezimena dodaje amper- send (&). Ako postoji više od sedam autora, navodi se prvih šest, zatim se pišu tri tačke, i na kraju podaci o poslednjem autoru.

Prezime autora, inicijal(i) imena, & prezime, inicijal(i) (godina izdanja). *Naslov dela.* Mesto izdanja: naziv izdavača.

primer:

dva autora:

Đorđević, S., & Mitić, M. (2000). *Diplomatsko i konzularno pravo*. Beograd: Službeni list SRJ.

četiri autora:

Rokai, P., Đere, Z., Pal, T., & Kasaš, A. (2002). *Istorija Mađara*. Beograd: Clio.

-Knjiga, prevod dela

Prezime autora, inicijal(i) imena (godina izdanja). *Naslov dela*. (Inicijal(i) imena prezime, prev.). Mesto izdanja: naziv izdavača.

primer:

Spic, E. H. (2011). *Umetnost i psiha: studija o psihanalizi i estetici*. (A. Nikšić, prev.). Beo- grad: Clio.

-Knjiga sa urednikom ili priređivačem, zbornik radova

Ako je knjiga zbornik radova sa nekog naučnog skupa ili na neku odgovarajuću temu, kao autora navodi se priređivač tog dela i uz njegovo prezime i inicijal imena u zagradi se dodaje „ured.“ ako je urednik, ili „prir.“ ako je priređivač, ili pak ”Ed.“ kao editor ako je knjiga pi- sana na stranom jeziku.

Prezime autora, inicijal(i) imena (Ed.) (godina izdanja). *Naslov dela*. (Inicijal(i) imena prezi- me, prev.). Mesto izdanja: naziv izdavača.

primer:

Đurković, M. (ured.) (2007). *Srbija 2000-2006: država, društvo, privreda*. Beograd: Institut za evropske studije.

Članci u časopisima

-Članak iz zbornika

Prezime autora, inicijal(i) imena (godina izdanja). Naslov odeljka ili članka. U: Inicijal(i) imena Prezime, (priredio), *Naslov dela* (str. broj strana). Mesto izdanja: naziv izdavača.

primer:

Radović, Z. (2007). Donošenje ustava. U: Đurković, M. (ured.) (2007). *Srbija 2000-2006: država, društvo, privreda* (str. 27-38). Beograd: Institut za evropske studije.

-Članak iz naučnog časopisa

Prezime autora, inicijal(i) imena (godina izdanja). Naslov članka. *Naslov dela, godište*, opseg strana.

primer:

Đurić, S. (2010). Kontrola kvaliteta kvalitativnih istraživanja. *Sociološki pregled*, 44, 485- 502.

-Članak iz magazina

Članak iz magazina ima isti format kao kad se opisuje članak iz naučnog časopisa samo što se dodaje podatak o mesecu (ako izlazi mesečno), i podatak o danu (ako izlazi nedeljno).

primer:

Bubnjević, S. (2009, decembar). Skriveni keltski tragovi. *National Geographic Srbija*, 38, 110-117.

-Članak iz novina

Za prikaz ovih izvora treba dodati podatak o godini, mesecu i danu za dnevne i nedeljne no-vine. Takođe, koristiti „str.” (ili ”p.“ ako su novine na stranom jeziku) kod broja strana.

primer:

Mišić, M. (1. feb. 2012). Ju-Es stil smanjio gubitke. *Politika*, str. 11.

A ako se ne spominje autor članka:

primer:

Straževica gotova za dva meseca. (1. feb. 2012). *Politika*, str. 10.

Onlajn izvori

- Napomena:

Prema šestom izdanju uputstva za APA, kad god je moguće, treba upisivati DOI broj. DOI broj se upisuje na kraju opisa bez tačke.

- Ako DOI nije dostupan koristiti URL, ali ne treba upisivati datum pristupa sajtu, osim kod sajtova koji će se najverovatnije vremenom menjati (npr. wiki).

-Članak iz onlajn naučnog časopisa

primer:

Stankov, S. (2006). Phylogenetic inference from homologous sequence data: minimum topological assumption, strict mutational compatibility consensus tree as the ultimate solution. *Biology Direct*, 1. doi:10.1186/1745-6150-1-5

Ako članak nema DOI broj možemo iskoristiti URL adresu:

primer:

Stankov, S. (2006). Phylogenetic inference from homologous sequence data: minimum topo- logical assumption, strict mutational compatibility consensus tree as the ultimate solution. *Biology Direct*, 1. Preuzeto sa <http://www.biology-direct.com/content/1/1/5>

- E-knjige

Pri citiranju knjiga ili poglavlja iz knjiga koja su jedino dostupna onlajn umesto podatka o mestu izdavanja i izdavaču staviti podatak o elektronskom izvoru iz kog se preuzima:

primer:

Milone, E. F. & Wilson, W. J. F. (2008). *Solar system astrophysics: background science and the inner solar system* [SpringerLink version]. doi: 10.1007/978-0-387-73155-1

-Veb sajt

Podatak o godini se odnosi na datum kreiranja, datum kopirajta, ili datum poslednje promene.

Veb sajt kome se zna autor:

primer:

Kraizer, S. (2005). *Safe child*. Preuzeto 29. februara 2008, sa <http://www.safechild.org/>

Veb sajt kome se autor ne zna:

primer:

Penn State Myths. (2006). Preuzeto 6. decembra 2011, sa <http://www.psu.edu/ur/about/myths.html>

—

Veb sajt gde je autor korporacija ili organizacija:

primer:

Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). (15. februar 2008).

Stop underage drinking. Preuzeto 29. februara 2008, sa <http://www.stopalcoholabuse.gov>

Strana unutar veb strane:

primer:

Global warming solutions. (2007, May 21). U: *Union of Concerned Scientists*. Preuzeto 29. februara 2008, sa http://www.ucsusa.org/global_warming/soulutions

-Blog i wiki

Napomena: Viki (wiki) su strane koje svako može da uređuje i menja. Informacije koje nalažimo na ovakvim sajтовима ne moraju biti pisane od strane eksperata.

blog:

primer:

Jeremiah, D. (2007, September 29). The right mindset for success in business and personal life [Web log message]. Preuzeto sa <http://www.myrockcrawler.com>

wiki:

primer:

Happiness. (n.d.). U: Psychwiki. Preuzeto 7. decembra 2009 sa <http://www.psychwiki.com/wiki/Happiness>

- Video post (*YouTube*, *Vimeo*, ...)

Za podatak o autoru se uzima prezime i ime autora (ako postoji taj podatak) ili ime koje je autor uzeo kao svoj alias (obično se nalazi pored podatka „uploaded by“ ili „from“):

primer:

Triplexity. (1. avgust 2009). Viruses as bionanotechnology (how a virus works) [video]. Preuzeto sa <http://www.youtube.com/watch?v=MBIZI4s5NiE>

Referensna strana

- Svi izvori koji su navedeni u toku teksta navode se na kraju rada u odeljku pod naslovom

„Literatura“, ili „Korišćeni izvori“. Ako postoje neki dodatni izvori koji nisu citirani u samom radu, ali su poslužili pri pisanju rada, ili mogu da posluže za dalje izučavanje date teme, mogu biti navedeni u odeljku sa naslovom „Bibliografija“ ili „Dodatna literatura“.

Izgled i redosled

APA stil nalaže da naslovi sa referensne strane budu poređani tako da prva linija svakog unosa stoji do leve margeine, a ostale linije da budu uvučene. Ova lista bi trebalo da ima dvostruki prored.

Reference treba da budu poređane po alfabetском redosledу. Naslovi na stranim jezicima koji počinju sa određenim ili neodređenim članovima ("a", "the", "Die", ...) se redaju kao da član ne postoji. Isto tako, ako neki naslov počinje brojem naslov piše se slovima.

- Izgled referensne strane: Literatura:

Bubnjević, S. (2009, decembar). Skriveni keltski tragovi. *National Geographic Srbija*, 38, 110- 117.

Đorđević, S., & Mitić, M. (2000). *Diplomatsko i konzularno pravo*. Beograd: Službeni list SRJ.

- Đurić, S. (2010). Kontrola kvaliteta kvalitativnih istraživanja. *Sociološki pregled*, 44, 485-502.
- Đurković, M. (ured.) (2007). *Srbija 2000-2006: država, društvo, privreda*. Beograd: Institut za evropske studije.
- Global warming solutions. (2007, May 21). U: *Union of Concerned Scientists*. Preuzeto 29. februara 2008, sa http://www.ucsusa.org/global_warming/solutions
- Happiness. (n.d.). U: Psychwiki. Preuzeto 7. decembra 2009 sa <http://www.psychwiki.com/wiki/Happiness>
- Jeremiah, D. (2007, September 29). The right mindset for success in business and personal life [Web log message]. Preuzeto sa <http://www.myrockcrawler.com>
- Kraizer, S. (2005). *Safe child*. Preuzeto 29. februara 2008, sa <http://www.safecchild.org/>
- Lukić, R. (2010). *Revizija u bankama*. Beograd : Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Milone, E. F. & Wilson, W. J. F. (2008). *Solar system astrophysics: background science and the inner solar system* [SpringerLink version]. doi: 10.1007/978-0-387-73155-1
- Mišić, M. (2012, februar 1). Ju-Es stil smanjio gubitke. *Politika*, str. 11.
- Radović, Z. (2007). Donošenje ustava. U: Đurković, M. (ured.) (2007). *Srbija 2000-2006: država, društvo, privreda* (str. 27-38). Beograd: Institut za evropske studije.
- Рокан, П., Ђеје 3., Пал Т., & Касап А. (2002). *Историја Мађара*. Београд: Clio.
- Penn State Myths. (2006). Preuzeto 6. decembra 2011, sa <http://www.psu.edu/ur/about/myths.html>
- Spic, E. H. (2011). *Umetnost i psiha: studija o psihanalizi i estetici*. (A. Nikšić, prev.). Beograd: Clio.
- Stankov, S. (2006). Phylogenetic inference from homologous sequence data: minimum topological assumption, strict mutational compatibility consensus tree as the ultimate solution. *Biology Direct*, 1. doi:10.1186/1745-6150-1-5
- Straževica gotova za dva meseca. (2012, februar 1). *Politika*, str. 10.
- Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). (15. februar 2008).

Stop underage drinking. Preuzeto 29. februara 2008, sa <http://www.stopalcoholabuse.gov> Triplexity. (1. avgust 2009). Viruses as bionano-technology (how a virus works) [video]. Preuzet sa <http://www.youtube.com/watch?v=MBIZI4s5NiE>

INVITATION AND INSTRUCTIONS TO AUTHORS

We invite all interested authors to submit their papers related to areas of research in social sciences, provided that the same paper has never been published before in other journals. The time limit set for receiving the completed paper for the first issue is **April 1**, and for the second is **October 1**.

The papers to be published in the journal CIVITAS are limited in length from 10.000 to 20.000 characters written in Times New Roman (font) 12 pts., double spaced.

The text should be submitted as Word document (.doc).

The papers should be written in **English or Serbian**, with abstracts, key words and title both in **English and Serbian**. In case the paper is submitted by a foreign author only an abstract in English should be added.

The authors should submit their papers in electronic form via the internet page of the journal <http://www.civitas.rs>. When submitting, it is necessary to attach the Statement concerning originality of the work.

The publishing of the work is free of charge.

An author can publish only one paper per annum in the journal. Two positive reviews by anonymous reviewers and their references for publishing are required for the paper to be published.

The author will receive a copy of the journal in which his/her paper is published.

The editorial board of the journal reserves the right to adapt the text to unifying editing standards as well as accepted conventions of usage and orthography in the English and Serbian language.

FORM AND STYLE

All the papers submitted should begin by stating (in the left upper corner) **the last name and the first name** of the author in Times New Roman 12 pts. In the footnote introduced by an asterisk for every author his/her degree, institution where he/she works and address and contact data should be given in Times New Roman 10 pts.

The title of the paper in capital (upper-case) letters, in bold, should be written in the middle (Times New Roman 14 pts.)

Before the main body of the text a short **abstract** (summary) in length up to 8 lines should be given with **five key words** single spaced in font 10 pts.

The subtitles should be written to the left on the page in lower-case letters and must be marked with numbers (e.g. 1., 1.1, 1.2, 1.2.1). The paragraphs (1., 2. etc.) are separated from the preceding ones by a blank space, and the paragraphs (1.1, 1.2 etc) by a 6 pts space.

The text is to be written in Time New Roman 12 pts and should contain the aim of the work, methods applied, the results obtained and the conclusions. At the end after the conclusion **references** should be listed.

After the references list, **the title of the paper, a summary and key words** should be written in English, if the text is in Serbian, or in Serbian, if the text is in English. The title is in bold upper-case letters, Times New Roman 14 pts, the summary and key words in Times New Roman 10 pts.

In case the paper contains footnotes (elucidating remarks added to the text), these should be written single spaced in 10 pts font. The footnote *does not contain* the citation of sources, since in accordance with the *APA style* they are integral part of the text.

QUOTING AND REFERRING TO LITERATURE APA STYLE CITATIONS IN THE TEXT

According to APA style quoting is considered to be integral part of the text; the source is given in brackets containing the elements (the name of the author, year of publication and page number) separated by comma. The source is quoted at the end of the sentence in front of the period.

At the end of the text a **reference list** is given with the documentation regarding all the sources used, in alphabetical order by the author's last name.

RULE: Single author

- a. If in a sentence one author is mentioned and his/her words are quoted, then the year of the publication is given in brackets and the page number after the sentence(s) quoted. (the sentence(s) is separated by quotation marks).

EXAMPLE:

Kripke (1972) makes a similar comment: " 'Possible worlds' are *stipulated*, not *discovered* by powerful telescopes" (p.267).

- b. If in the sentence the author's name is not mentioned, then his/her surname together with the year of publication and page number is given in brackets at the end of the sentence. If the source is **paraphrased** or **summarized**, then it is not necessary to add the page number.

EXAMPLE

The internal structure is taken to be part not of the content of sentences but of the way in which such content is represented (Stalnaker,1984)

- c. If the quotation contains more than 40 words, quotation marks are not used, but written as a separate paragraph.

EXAMPLE:

David Lewis in (1973) offers a vivid characterization of possible worlds in the following often quoted paragraph:

It is uncontroversially true that things might have been otherwise than they are. I believe, and so do you, that things could have been different in countless ways. But what does this mean? Ordinary language permits the paraphrase: there are many ways things could have been besides the way they actually are. On the face of it, this sentence is an existential quantification. It says that there exist many entities of certain description, to wit, "ways things could have been". I believe permissible paraphrases of what I believe; taking the paraphrase at its face value, I therefore believe in the existence of entities which might be called "ways things could have been". I prefer to call them "possible worlds".

RULE: Two authors

If the source quoted is in brackets insert the sign& between the names of authors. EXAMPLE:

Heim and Kratzer (1998) explain the notion 'type driven interpretation' as follows: "it's the semantic types of the daughter nodes that determine the procedure for calculating the meaning of the mother node" (p.44).

The notion of type driven interpretation may be explained as follows: "it's the semantic types of the daughter nodes that determine the procedure for calculating the meaning of the mother node" (Heim & Kratzer, 1998, p.44)

RULE: 3-5 authors

When quoted for the first time the names of all the authors should be mentioned e.g. (Gazdar, Klein, Pullum & Sag, 1985)

Later it is sufficient to mention the name of the first one adding “et al.” if the book is in English or “i dr.” if the book is written in Serbian.

e.g. (Gazdar et al., 1985) (**RULE: 6 or more authors**

It is sufficient to mention only the first author’s name with “i dr.” or “et al.” added in any occurrence of the quotation.

EXAMPLE:

(Nikolić i dr., 2010)

RULE: Works by associations, corporations or other organizations

If the author of the work is some organization, then the name of the organization should be mentioned in brackets as the author of the work. If the organization has a well known acronym, then the acronym should be put in square brackets, after the full name of the organization in its first occurrence, after that only the acronym is used.(p.84)

EXAMPLE:

First occurrence:

(Srpska akademija nauka i umetnosti [SANU], 1998)

Thereafter: (SANU, 1998)

RULE: Sources without page numbers

When sources without pagination (e.g. some electronic sources) are quoted the number of paragraph is used or the subtitle of the section and the number of paragraph in that section:

EXAMPLE:

(Bogdanovic, 2000, para. 5)

(Johnson, 2000, Concluding section, para. 1) **RULE: Authors with the same surname**

If there are two authors having the same surname, then the initial of the given name is used to avoid confusion.

EXAMPLE:

The investigation carried out by N. Jovanovic (2002) showed....

RULE: More than one work by the same author

When more than one work by the same author published in the same year is quoted, letters "a" and "b" should be inserted after the year of publication.

EXAMPLE:

Hall, S. L. (1980a). *Attention deficit disorder*. Denver: Bald Mountain Press
Hall, S. L. (1980b). *Taming your adolescent*. Detroit: Morrison Books

RULE: Two or more works in the same quotation

When two or more works by different authors are quoted in the same sentence, then the names of authors should be given in chronological order of publishing their works separated by a semicolon.

EXAMPLE:

It is interesting that other authors, again, oppose realism to relativism, especially one aspect of it that is especially popular in epistemology – convergent realism (Sindelić, 1988; Kirk, 1999).

REFERENCES APA STYLE

Here we are giving examples of entries APA style for different form of publications (books, articles in journals, collections etc.) We are giving samples which may not be suitable for every situation.

BOOKS (PRINTED SOURCES)

Books by one author

The author's last name, initial(s), year of publication (in parentheses), the title of the book (italicized); place of publication, the name of the publisher

EXAMPLE:

Gould, S. J.(1985). *The flamingo's smile*. New York: W.W. Norton

BOOKS HAVING MORE THAN ONE EDITION (In case there is one edition this is omitted)

The author's last name, initial(s), year of publication (in parentheses), the title of the book (italicized, the number of edition)

EXAMPLE:

Haegeman, L. (1994). *Introduction to Government and Binding Theory* (2.ed.) Oxford: Blackwell..

BOOKS BY MORE THAN ONE AUTHOR

If there are more authors to the book, each name should be mentioned; in front of the last one an ampersand (&) should be inserted. If there are more than seven authors, the names of six should be written down, then three periods and after that the data concerning the last author.

The author's last name, initial(s) & the (second) author's last name, initial(s), year of publication (in parentheses), The title of the book (italicized); place of publication, publisher.

EXAMPLE:

Forst, M.L., & Blomquist, M. (1991). *Missing children: Rhetoric and Reality*. New York: Lexington Books

A book by four authors

EXAMPLE:

Gazdar, G., Klein, E., Pullum, G., & Sag, I. (1985). *Generalized Phrase Structure Grammar*. Oxford: Blackwell

A book, translated

The author's last name, initial(s), year of publication (in parentheses), the title of the book (italicized), initial(s) and the last name of the translator (in parentheses)

EXAMPLE:

Wittgenstein, L.(1961). *Tractatus Logico-Philosophicus*. (D.F. Pears and B.F. McGuiness transl.).London: Routledge & Kegan Paul

Books with an editor, collections, anthologies

If the book is a collection of works from some conference or an anthology concerning some subject, the editor's name of the collection is given adding (Ed.), in parentheses after the name, if the book is in English or in some other foreign language; (ured.) or (prir.) if the book is in Serbian.

The author's last name, initial(s), (Ed.), the year of publication (in parentheses), the title of the book (italicized), initial(s) and last name of the translator, the place of publication, publisher.

EXAMPLE:

Ostertag, G. (ed.) (1998). *Definite Descriptions*. Cambridge Mass.: MIT Press

ARTICLES IN JOURNALS

ARTICLES IN ANTHOLOGIES

The last name of the author, initial(s), year of publishing (in parentheses); the title of the article; IN: initial(s), the last name (Ed.), the title of the journal, anthology, volume etc.(italicized) page numbers (in parentheses); place of publishing; publisher.

EXAMPLE:

Freidin, R. (2001). Cyclicity and Minimalism. In: Epstein, S.D. and Hornstein, N., (eds.) (2001). *Working Minimalism* (pp. 95-127). Cambridge Mass.: MIT Press

Article from scientific journals

The last name of the author, initial(s), year of publishing (in parentheses), the title of the article, the name of the journal, volume number (italicized), page numbers.

EXAMPLE:

Kamp, H. (1971). Formal Properties of 'Now' *Theoria*, 37, 227-273.

Article from magazines and other periodicals

The description is the same as for an article from a scientific journal, except that a month is added if the publication is issued monthly or day if it is issued weekly.

EXAMPLE:

Langer, E.T. (1989, May). The mindset of Health. *Psychology Today*, 48, 1138-1241

Articles from newspapers

For the description of this type of source to the year and month, day should be added for daily and weekly newspapers, and p. in case of foreign language newspapers or str. For Serbian ones is to be used for page number.

EXAMPLE:

Noble, K. B. (1986, September 1). For ex-Hormel workers, no forgive and forget. *The New York Times*, p.A5

ELECTRONIC SOURCES

NOTE

According to the sixth edition of APA guidelines, whenever possible a DOI number should be written at the end of description without a period at the end.

If the DOI number is not available use URL, but without the date of access, except if it is likely that content of the site will change (e.g. wiki)

Article from on-line scientific journal

EXAMPLE:

Stankov, S. (2006). Phylogenetic inference from homologous sequence data: minimum topological assumption, strict mutational compatibility consensus tree as the ultimate solution. *Biology Direct*, 1. doi:10.1186/1745-6150-1-5

If DOI number is not available use ORL address.

EXAMPLE;

Stankov, S.(2006). Phylogenetic inference from homologous sequence data: minimum topological assumption, strict mutational compatibility consensus tree as the ultimate solution. *Biology Direct*, 1. from <http://www.biology-direct.com/content/1/1/5>

E-books

When books or chapters of books are quoted from books available only on-line instead of the data about place of publishing and publisher the data about the electronic source from which the text is taken should be given.

EXAMPLE:

Milone, E.F. & Wilson,W.J.F. (2008). *Solar system astrophysics: background science and the inner solar system* [SpringerLink version].
Doi: 10.1007/978-0-387-73155-1

Web-site

The datum about the year refers to the date of creating, the date of copyright or to the date of the last change.

Web site with the author known

EXAMPLE:

Kraizer, S.(2005). *Safe child*. Retrieved February, 29, 2008 from <http://www.safecchild.org/>

Web-site with unknown author

EXAMPLE:

Penn State Myths.(2006). Retrieved December 6, 2011, from <http://www.psu.edu/ur/about/myths.html>

Web-site whose author is a corporation or organization

EXAMPLE:

Substance Abuse and Mental Health Services Administration (SAMHSA). (February 15, 2008). *Stop underage drinking*. Retrieved February 29, 2008, from <http://www.Stopalcoholabuse.gov>

Page within web-page

EXAMPLE:

Global warming solutions. (2007, May 21) IN: *Union of Concerned Scientist*. Retrieved February 29, 2008 from http://www.ucsusa.org/global_warming/solutions

Blog and wiki

Note: Wiki are pages which anybody can change and edit. Information got from such sites are not necessarily written by experts.

Blog

EXAMPLE:

Jeremiah,D. (2007, September 29). The right mindset for success in business and personal life [Web log message]. Retrieved from <http://www.myrockcrawler.com>

Wiki

EXAMPLE:

Happiness. (n.d.). IN: Psychwiki. Retrieved December 7, 2009 from <http://www.psychwiki.com/wiki/Happiness>

Video post (YouTube,Vimeo,...)

Concerning the author, his/her name and last name or the alias is taken, if there is such data (it can usually be found next to “uploaded by” or “from” phrases)

EXAMPLE:

Triplexy.(August 1,2009)> Viruses as bionanotechnology (how a virus works) [video]. Retrieved from <http://www.youtube.com/watch?v=MBIZI4s5NiE>

REFERENCE LIST

All the sources cited in the text must be listed at the end of the work and labeled “References”. If there are additional sources that have not been quoted directly in the work, but were useful for composing it, or may be useful for further investigation of the subject, these may be listed under the label “Bibliography”.

FORM AND ARRANGEMENT OF ENTRIES

According to the APA style, the entries should be arranged so that the first line of the entry is typed next to the left margin and the rest of the lines indented. The list should be double spaced.

The entries should be arranged in alphabetical order by the authors last names, or if there is more than one author by the last name of the first one. If there are more than one work by one author the order is chronological beginning with the earliest publication date. The titles in foreign languages which begin with an article (“a” “the” “die, der, das”etc.) are listed as if the article does not exist. If the title begins with a numerical, it should be written in letters.

THE FORM OF THE REFERENCE LIST

References

- Frost M. L.& Blomquist, M (1991). *Missing children: Rhetoric and reality*. New York: Lexington Books
- Gazdar, G., Klein, E., Pullum, G, & Sag, I (1985). *Generalized phrase structure grammar..* Oxford: Blackwell
- Global warming solutions. (2007, May 21). In: *Union of Concerned Scientists*.
- Retrieved February 26, 2008, from http://www.ucsusa.org/global_warming/solutions
- Gould, S. J (1985). *The flamingo's smile*. New York: W.W. Norton
- Happiness. (n.d.) In: Psychwiki. Retrieved December 7, 2009 from <http://psychwiki.com/wiki/Happiness>
- Hall, S. L.(1980a). *Attention deficit disorder*. Denver: Bald Mountain Press
- Hall, S. L.(1980b). *Taming your adolescent*. Detroit: Morrison Books

Heim, I & Kratzer,A. (1998). *Semantics in generative grammar* Oxford: Blackwell
Jeremiah, D. (September 29, 2007). The right mindset for success in business and personal life. [Web log message]. Retrieved from <http://www.myrockcrawler.com> etc.

NOTE: The purpose of documentation is to identify the source – a book or article – by the author's name and date of publication; however, there are exceptions to this rule, when this is not the most efficient method to achieve identification. First of all, there is a traditional way of quoting works of classical literature e.g. the Metaphysics of Aristotle is quoted by an abbreviation of its Latin name and the line of the Greek text: *Metaph.* 1038 a 25; Plato's Phaedrus as *Phdr.* 255E etc. The students of classics, of course, know this.

This way of sourcing is useful when different editions of the text or different translations are compared. The second example of traditional way of quoting is the Bible. Exceptions are, moreover, well known reference books such as The Oxford English Dictionary, referred to as *O.E.D.*, The Greek- English Lexicon by Liddell and Scott, revised by Henry Stuart Jones and R. McKenzie, often referred to as *LSJ* (this work contains the list of all Greek authors and their works and gives the traditional abbreviations used in quoting) and many others.

There are, moreover, standard editions of collected works e.g. the collected works of I. Kant is referred to as A.A. (= Akademie Ausgabe) or the more popular one as Werkausgabe (by W. Weischedel), thus Werkausgabe III, is the first part of Kritik der Reinen Vernunft (Critique of Pure Reason) and as is well known there are two editions of this work the first from 1781 and the second from 1787 usually referred to as A and B, when this work is quoted the page number of the volume is given together with the original pagination; thus Werkausgabe iii, 138 [B 135,136]. These are but a few exceptions to APA style documentation, where the traditional way of sourcing is preferred to the modern one by renowned authors.

To the editor: if you find this unimportant or uninteresting or have some solutions to these exceptions, please ignore this note.

LISTA RECENZENATA

- Prof. dr Aleksandar Vasić**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Aleksandra Kostić**, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet.
- Doc. dr Ana Sentov**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Bojana Dimitrijević**, Univerzitet u Nišu, Filozofski fakultet.
- Prof. dr Boris Kršev**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Božidar Jeličić**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Cvetko Andreeski**, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo Ohrid, Univerzitet "Sv. Kliment Ohridski", Bitola, Ohrid, Makedonija.
- Doc. dr Dorin Drambarean**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Dragan Mrkšić**, Univerzitet u Novom Sadu, Fakultet tehničkih nauka.
- Prof. dr Dragomir Jovičić**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Gregor Žvelc**, Univerzitet u Ljubljani, Filozofski fakultet.
- Doc. dr Jasmina Nedeljković**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Doc. dr Isidora Wattles**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Klime Poposki**, Univerzitet „Sv. Kliment Ohridski“, Fakultet za turizam i ugostiteljstvo, Ohrid.
- Prof. dr Ljubo Pejanović**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Marijan Ćurković**, Univerzitet u Zagrebu, Pravni fakultet i Univerzitet u Splitu, Pravni fakultet.
- Prof. dr Milica Radović**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Milan Daničić**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Milan Živković**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

- Prof. dr Mirjana Franceško**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Miroslav Milosavljević**, Pravni fakultet, Slobomir P Univerzitet, Bijeljina, Bosna i Hercegovina.
- Prof. emeritus dr Milo Bošković**, Pravni fakultet, Univerzitet u Novom Sadu, Srbija.
- Prof. dr Mo Mandić**, Regent University, London, United Kingdom.
- Prof. dr Momčilo Talijan**, Fakultet za poslovni menadžment, Bar, Crna Gora.
- Prof. dr Nada Savković**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Doc. dr Nikola Dobrić**, Univerzitet Alpe Adria, Klagenfurt, Austrija.
- Prof. dr Oliver Bačanović**, Univerzitet u Skoplju, Fakultet bezbednosti.
- Prof. dr Oliver Bakreski**, Filozofski fakultet, Univerzitet u Skoplju, Skoplje, Makedonija.
- Prof. dr Petar Teofilović**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Radovan Pejanović**, Univerzitet u Novom Sadu, Poljoprivredni fakultet.
- Prof. dr Ruženka Šimonji-Černak**, Univerzitet u Novom Sadu, Pedagoški fakultet u Somboru.
- Prof. dr Sanja Đurđić**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Doc. dr Slavica Čepon**, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Ljubljani, Ljubljana, Slovenija.
- Prof. dr Sonja Karikova**, Pedagoški fakultet, Univerzitet Matej Bel, Banská Bystrica, Slovačka.
- Prof. dr Tatjana Bijelić**, Univerzitet u Banjaluci, Filološki fakultet.
- Prof. dr Slobodan Jovanović**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Slobodan Marković**, CIELS – Visokoškolska ustanova akademskih studija, Padova, Italija.
- Prof. dr Snežana Radukić**, Univerzitet u Nišu, Ekonomski fakultet.
- Prof. dr Tatjana Glušac**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.
- Prof. dr Veljko Đurić**, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Prof. dr Vesna Gojković, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Prof. dr Vesna Petrović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Prof. dr Vesna Pilipović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Prof. dr Vidoje Vujić, Univerzitet u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.

Prof. dr Vladimir Njegomir, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Prof. dr Vojin Pilipović, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Prof. dr Zdravko Skakavac, Univerzitet Union, Fakultet za pravne i poslovne studije dr Lazar Vrkatić, Novi Sad.

Prof. dr Zoran Keković, Univerzitet u Beogradu, Fakultet bezbednosti.

Prof. dr Zoran Sušanj, Sveučilište u Rijeci, Filozofski fakultet.

Prof. dr Željka Babić, Univerzitet u Banjaluci, Filološki fakultet.

LIST OF REFEREES

Prof. dr Aleksandar Vasić, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Aleksandra Kostić, Faculty of Philosophy, University of Niš, Niš, Serbia.

Doc. dr Ana Sentov, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Bojana Dimitrijević, Faculty of Philosophy, University of Niš, Niš, Serbia.

Prof. dr Boris Kršev, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Božidar Jeličić, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Cvetko Andreeski, Faculty of Tourism and Hospitality Management, “St. Kliment Ohridski” University, Bitola, Ohrid, Macedonia.

Doc. dr Dorin Drambarean, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Dragan Mrkšić, Faculty of Technical Sciences, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Dragomir Jovičić, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Gregor Žvelc, Faculty of Philosophy, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia.

Doc. dr Jasmina Nedeljković, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Doc. dr Isidora Wattles, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Klime Poposki, Faculty of Tourism and Hospitality Management, “St. Kliment Ohridski” University, Bitola, Ohrid, Macedonia.

Prof. dr Ljubo Pejanović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Marijan Ćurković, Faculty of Law, University of Zagreb, and Faculty of Law, University of Split, Split, Croatia.

- Prof. dr Milica Radović**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Milan Daničić**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Milan Živković**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Mirjana Franceško**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Miroslav Milosavljević**, Faculty of Law, Slobomir P University, Bijeljina, Bosnia and Herzegovina.
- Prof. emeritus dr Milo Bošković**, Faculty of Law, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Mo Mandić**, Regent University, London, United Kingdom.
- Prof. dr Momčilo Talijan**, Faculty of Business Management, Bar, Montenegro.
- Prof. dr Nada Savković**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Doc. dr Nikola Dobrić**, University Alpe Adria, Klagenfurt, Austria.
- Prof. dr Oliver Bačanović**, Faculty of Security, University of Skopje, Skopje, Macedonia.
- Prof. dr Oliver Bakreski**, Faculty of Philosophy, University of Skopje, Skopje, Macedonia.
- Prof. dr Petar Teofilović**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Radovan Pejanović**, Faculty of Agriculture, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Ružena Šimonji Černak**, Teacher Education Faculty in Sombor, University of Novi Sad, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Sanja Đurđić**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Doc. dr Slavica Čepon**, Faculty of Economics, University of Ljubljana, Ljubljana, Slovenia.
- Prof. dr Slobodan Jovanović**, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.
- Prof. dr Slobodan Marković**, CIELS – Higher education institution, Padova, Italy.

Prof. dr Snežana Radukić, Faculty of Economics, University of Niš, Niš, Serbia.

Prof. dr Sonja Karikova, Faculty of Pedagogy, Matej Bel University, Banská Bystrica, Slovakia.

Prof. dr Tatjana Glušac, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Tatjana Bijelić, Faculty of Philology, University of Banja Luka, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina.

Prof. dr Veljko Đurić, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Vesna Gojković, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Vesna Petrović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Vesna Pilipović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Vidoje Vujić, Faculty of Tourism and Hospitality Management, University of Rijeka, Opatija, Opatija, Croatia.

Prof. dr Vladimir Njegomir, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Vojin Pilipović, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Zdravko Skakavac, Faculty of Law and Business Studies dr Lazar Vrkatić, Union University, Novi Sad, Serbia.

Prof. dr Zoran Keković, Faculty of Security, University of Belgrade, Belgrade, Serbia.

Prof. dr Zoran Sušanj, Faculty of Philosophy, University of Rijeka, Rijeka, Croatia.

Prof. dr Željka Babić, Faculty of Philology, University of Banja Luka, Banja Luka, Bosnia and Herzegovina.

CIP - Каталогизација у публикацији
Библиотека Матице српске, Нови Сад

3(05)

CIVITAS : часопис за друштвена истраживања /
главни и одговорни уредник Владимир Нђегомир. -
Год. 1, бр. 1 (2011)- . - Нови Сад : Факултет за
правне и пословне студије, 2011- . - 25 cm

Dva puta годишње.
ISSN 2217-4958 = Civitas (Novi Sad)
COBISS.SR-ID 261516807