

**AKTUELNOSTI 21  
2013**

**AKTUELNOSTI**  
**Journal of Social Issues**  
**First launched in 1996**  
**The Journal has a scientific orientation**

**Editor-in-chief:**

prof. dr Željko Mirjanić, aktuelnosti@hotmail.com, tel. +387 51 433 010

**Co-editor-in-chief:**

dr Jasna Čošabić, aktuelnosti@hotmail.com, jasnacosabic@live.com,  
tel. + 387 51 433 010, +387 66 897 602,

**Redaction board:**

prof. dr Željko Mirjanić, prof. dr Rade Tanjga, prof. dr Milan Vlatković,  
prof. dr Miloš Babić, dr Manojla Zrnić, dr Mladen Miroslavljević, dr  
Nenad Novaković, dr Milica Lakić, MA Branimir Grulović, dr Rajko  
Macura, dr Svetlana Dušanić Gačić, dr Jasna Čošabić and, dr Vanja  
Šušnjar Čanković.

**Secretary of redaction board:**

Sandra Lazić, lawyer, pravnaslužba@live.com

**Editorial board:**

prof. dr Željko Mirjanić, prof. dr Rade Tanjga, prof. dr Milan Vlatković,  
prof. dr Miloš Babić, prof. dr Mijal Stojanović, prof. dr Đordije Blažić,  
prof. dr Nikola Mojović, prof. dr Milan Stamatović, prof. dr Ibrahim  
Jusufranić, Jagodinka Petrikić-Zlatkov, dr Manojla Zrnić, dr Mladen  
Miroslavljević, dr Nenad Novaković, dr Milica Lakić, mr Branimir  
Grulović, dr Rajko Macura, dr Svetlana Dušanić Gačić, dr Jasna Čošabić,  
dr Vanja Šušnjar Čanković and Branislav Blagojević, the lecturer.

ISSN 0354-9852

Decision of the Ministry of Information of the Republika Srpska, No. 01-492 / of  
12.23.1996. Journal "Aktuelnosti" Banja Luka, entered in the Register of the media  
under the number 183

Journal "Aktuelnosti" is on the preliminary ranking categorized national scientific  
journals for the period 2009-2011. Ministry of Science and Technology of the  
Government of the Republika Srpska.

AKTUELNOSTI  
Časopis Banja Luka College-a  
Prvi put pokrenut 1996.g.  
Časopis ima naučnu orijentaciju

**Glavni i odgovorni urednik:**  
prof. dr Željko Mirjanić, aktuelnosti@hotmail.com, tel. +387 51 433 010

**Zamjenik glavnog i odgovornog urednika:**  
dr Jasna Čošabić, aktuelnosti@hotmail.com, jasnacosabic@live.com,  
tel. + 387 51 433 010, +387 66 897 602,

**Redakcioni odbor:**  
prof. dr Željko Mirjanić, prof. dr Rade Tanjga, prof. dr Milan Vlatković,  
prof. dr Miloš Babić, doc. dr Manojla Zrnić, doc. dr Mladen Miroslavljević,  
doc. dr Nenad Novaković, doc. dr Milica Lakić, doc. mr Branimir  
Grulović, doc. dr Rajko Macura, dr Svetlana Dušanić Gačić, dr Jasna  
Čošabić i dr Vanja Šušnjar Čanković.

**Sekretar redakcionog odbora:**  
dipl. pravnik Sandra Lazić, pravnaslužba@live.com

**Uredništvo:**  
prof. dr Željko Mirjanić, prof. dr Rade Tanjga, prof. dr Milan Vlatković,  
prof. dr Miloš Babić, prof. dr Mijal Stojanović, prof. dr Đordije Blažić, prof.  
dr Nikola Mojković, prof. dr Milan Stamatović, prof. dr Ibrahim Jusufranić,  
Jagodinka Petrikić-Zlatkov, doc. dr Manojla Zrnić, doc. dr Mladen  
Miroslavljević, doc. dr Nenad Novaković, doc. dr Milica Lakić, doc. mr Branimir  
Grulović, doc. dr Rajko Macura, dr Svetlana Dušanić Gačić, dr Jasna  
Čošabić, dr Vanja Šušnjar Čanković i prof. Branislav Blagojević.

ISSN 0354-9852

Rješenjem Ministarstva informacija Republike Srpske, broj 01-492/ od 23.12.1996.  
g. časopis „Aktuelnosti“ Banja Luka, upisan je u Registar javnih glasila pod bro-  
jem 183.

Časopis „Aktuelnosti“ nalazi se na preliminarnoj rang-listi kategorisanih nacion-  
alnih naučnih časopisa za period 2009-2011. g. Ministarstva nauke i tehnologije  
Vlade Republike Srpske.

Banja Luka College Journal

# AKTUELNOSTI

number 21

**BLC**

***Banja Luka College***

Banja Luka, 2013.

Časopis Banja Luka College-a

# AKTUELNOSTI

broj 21

**BLC**  
*Banja Luka College*

Banja Luka, 2013.

# **CONTENTS**

## **EDITOR-IN-CHIEF FOREWORD**

### **LEGAL NATURE OF THE EUROPEAN UNION CITIZENSHIP**

*Jasna Čošabić*.....10

### **ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

*Vanja Šušnjar Čanković*.....46

### **THE FUTURE OF EDUCATION: ONLINE LEARNING AS APPLIED LIFELONG LEARNING IS ABLE TO MEET GLOBAL CHALLENGES OF THE 21ST CENTURY**

*Mitar Božić* .....86

### **HISTORICAL DEVELOPMENT OD WRITING SYSTEMS SOME WRITING SYSTEMS OF AEGEAN AND IONIC BASIN IN BRONZE AGE**

*Branislav Blagojević*.....114

### **BOOK REVIEW, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT**

*Vanja Šušnjar Čanković*.....142

### **BOOK REVIEW**

### **THE EXECUTION OF JUDGMENTS OF THE EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS**

*Jasna Čošabić*.....152

## **INSTRUCTIONS FOR AUTHORS**

# SADRŽAJ

## RIJEČ UREDNIKA

### PRAVNA PRIRODA GRAĐANSTVA EVROPSKE UNIJE

*Jasna Čošabić*..... 11

### СТРАТЕШКИМ УПРАВЉАЊЕМ АУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА ДО КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

*Vanja Šušnjar Čanković*..... 47

### BUDUĆNOST OBRAZOVANJA: ONLINE UČENJE KAO PRIMJENJENO DOŽIVOTNO UČENJE IDE U SUSRET GLOBALnim ZAHTJEVIMA 21. VIJEKA

*Mitar Božić*..... 87

### ISTORIJSKI RAZVOJ PISMA NEKA PISMA EGEJSKOG I JONSKOG BAZENA U BRONZANO DOBA

*Branislav Blagojević*..... 115

### PRIKAZ KNJIGE

#### MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

*Vanja Šušnjar Čanković*..... 143

### PRIKAZ KNJIGE

#### IZVRŠENJE PRESUDA EVROPSKOG SUDA ZA LJUDSKA PRAVA

*Jasna Čošabić*..... 153

## UPUTSTVO ZA AUTORE

## **EDITOR-IN-CHIEF FOREWORD**

*Dear readers, colleagues, authors,*

*We are especially happy to continue the good practice of the Journal "Aktuelnosti" published by Banja Luka College, through 2013. The editorial policy is aimed that Journal "Aktuelnosti" by the quality of published papers, and actual and modern themes, provides for its high position on the list of categorized national scientific journals of the Ministry of Science and Technology of the Republika Srpska.*

*One of many novelties that we are introducing during this year, is that every paper shall be published parallelly in foreign and domestic language. It is our wish to gain the international reputation of the Journal, and to attract prominent authors from high ranking educational institutions. Electronic issues of the Journal are available at the web page of the Journal [www.aktuelnosti.blc.edu.ba](http://www.aktuelnosti.blc.edu.ba), as well as ethical and other rules of the Journal, that guarantee the quality of the Journal. Papers are being submitted also through the web page of the Journal, and a direct contact with the editorial board is enabled. Blind peer review system by two independent reviewers is the pertinent part of the Journal quality.*

*We would like hereby to thank the present and future authors, peer reviewers, editorial members for their work and commitment, and we wish to make a succesful co-operation in 2013.*

*Sincerely,*

*Prof Željko Mirjanić, Ph.D  
Editor-in-chief of the Journal "Aktuelnosti"*

## **RIJEČ UREDNIKA**

*Poštovani čitatelji, saradnici, autori,*

*Posebno nam je zadovoljstvo i u 2013. godini nastaviti dobru praksu časopisa "Aktuelnosti" u izdanju Banja Luka College-a. Politika uredništva jeste da "Aktuelnosti", kvalitetom radova koje objavljuje, te aktuelnom i savremenom sadržinom postane vodeći časopis u regionu, te da se nađe visoko na listi kategorisanih nacionalnih naučnih časopisa Ministarstva nauke i tehnologije Republike Srpske.*

*Jedna od novina koje uvodimo u ovoj godini su da se svaki rad objavljuje paralelno na stranom i domaćem jeziku. Ovim želimo da ostvarimo međunarodni ugled časopisa, te privučemo istaknute autore sa renomiranih visokoškolskih institucija. Elektronska izdanja časopisa su dostupna na web stranici časopisa, [www.aktuelnosti.blc.edu.ba](http://www.aktuelnosti.blc.edu.ba), kao i etička i druga pravila časopisa koja idu u prilog ispunjavanju kvaliteta. Dostavljanje radova se vrši takođe putem stranice časopisa, te je omogućen direktni kontakt sa uredništvom. Slijede recenzije od strane dva nezavisna recenzenta su sastavni dio kvaliteta časopisa.*

*Zahvaljujemo se sadašnjim i budućim autorima, recenzentima, članovima uredništva na njihovom radu i predanosti, te želimo da ostvarimo uspješnu saradnju i u 2013. godini.*

*Srdačno,*

*Prof. dr Željko Mirjanić  
Glavni i odgovorni urednik časopisa "Aktuelnosti"*

# LEGAL NATURE OF THE EUROPEAN UNION CITIZENSHIP

Jasna Čošabić<sup>1</sup>

## Abstract

*The concept of citizenship of the European union was brought out as an idea as early as in 70-is, but it has been realized only by the Maastricht treaty. The form and the content of the EU citizenship has been developing parallelly with the statehood elements of the EU. Having in mind its accessory nature, and that acquiring and losing EU citizenship depends on the status of national citizenship of member states, this paper presents the quantitative analysis of the EU citizenship in relation to classic citizenship. It brings the issue of the form of citizenship, and presents there under the comparative analyses of several European states, assuming that certain states differ in regulating issues of acquiring and losing their citizenship. Regarding the content, the paper presents an analysis of rights and freedoms of EU citizens that have the similarity to the classic citizenship. On the grounds of the analysis, the hypothesis that the citizenship of a Member State is still primary for acquiring the EU citizenship, or that there is an absence of a unique legal provisions at the EU level that would enable the sole existence of the EU citizenship, is upheld, and that therefore there is still its accessory nature in place*

**Keywords:** national citizenship, EU citizenship, accessory, acquiring and loss citizenship, content of EU citizenship

## INTRODUCTION OR THE AIM OF THE PAPER

In legal theory, there is a dispute<sup>2</sup> over the last years about the legal nature of the European union citizenship. Theory dispute is also supported by decisions of the Court of Justice of the European Union, which on several occasions, gave its interpretation of the strength and content of the EU citizenship.

The reason to introduce the EU citizenship was to make closer the peoples of the European Union and deepening the feeling of belonging to Union. The citizenship of the EU which is acquired by joining of a state to the EU

---

<sup>1</sup> Jasna Čošabić Ph.D, professor at the Higher School Banja Luka College

<sup>2</sup> Kochenov D., The Present and the Future of EU Citizenship: A Bird's Eye View of the Legal Debate, Jean Monnet Working Paper 02/12, NYU School of Law, New York, [www.JeanMonnetProgram.org](http://www.JeanMonnetProgram.org) p. 9

# PRAVNA PRIRODA GRAĐANSTVA EVROPSKE UNIJE

Jasna Čošabić<sup>1</sup>

## Sažetak

*Koncept građanstva/državljanstva Evropske unije je kao ideja rođen još 70'-tih godina, ali realizovan konačno Sporazumom iz Maastrichta. Forma i sadržina građanstva EU se razvija paralelno sa razvojem elemenata državnosti EU. Budući da je akcesorne prirode, odnosno da sticanje i gubitak građanstva EU zavisi od statusa nacionalnog državljanstva država članica, u ovom radu je napravljena kvalitativna analiza građanstva EU u odnosu na klasično državljanstvo. Uzeta je u obzir forma građanstva, te u tom smislu napravljena komparativna analiza nekoliko evropskih država, pretpostavljajući da pojedine države različito regulišu pitanja sticanja i gubitka svog državljanstva. Po pitanju sadržine analizirana su prava i slobode svojstvena državljanima EU koja imaju odlike klasičnog državljanstva. Na osnovu date analize potvrđena je hipoteza da je državljanstvo države članice ipak primarno za određivanje statusa građanstva EU, odnosno da nedostaje jedinstvena regulativa na nivou EU koja bi omogućila samostalan život instituta građanstva EU, te da zbog toga стоји njegova akcesorna priroda.*

***Ključne riječi:** državljanstvo, građanstvo EU, akcesornost, sticanje i gubitak državljanstva, sadržina građanstva EU*

## Abstract

*The concept of citizenship of the European union was brought out as an idea as early as in 70-is, but it has been realized only by the Maastricht treaty. The form and the content of the EU citizenship has been developing parallelly with the statehood elements of the EU. Having in mind its accessory nature, and that acquiring and losing EU citizenship depends on the status of national citizenship of member states, this paper presents the quantitative analysis of the EU citizenship in relation to classic citizenship. It brings the issue of the form of citizenship, and presents there under the comparative analyses of several European states, assuming that certain states differ in regulating issues of acquiring and losing their citizenship. Regarding the content, the paper presents an analysis of rights and freedoms of EU citizens that have the similarity to the classic citizenship. On the grounds of the analysis,*

---

<sup>1</sup> dr Jasna Čošabić, profesor Visoke škole Banja Luka College

family, is accessory in nature, and it is added to the citizenship of the primary state, and is inherent thereto.

The aim of this paper is to try to determine the legal nature of the EU citizenship. Having that in mind, the comparison between the legal institute of the EU citizenship and the legal institute of the classic citizenship, shall be made, in formal and substantive sense. Formal comparison is related to conditions of acquiring and loss of the EU citizenship, and the substantive is related to its content.

The comparative method is used in two manners. First, certain characteristics of national citizenship shall be compared to the EU citizenship. Also, citizenship in few European countries shall be compared horizontally, in order to find out the difference between the conditions for acquiring and loss of citizenship in the member states, and in order that hypothesis that it is primarily upon a state to determine conditions for acquiring and loss of the EU citizenship.

In that sense the method of content analysis shall be used, as well as normative method when searching through the normative sources of citizenship.

In 1992, the Maastricht Treaty has introduced the concept of the citizenship of the European Union. Its main characteristic is its accessory nature, or bond to the national citizenship of Member State.

According to Declaration on nationality of a Member State ‘the question whether an individual possesses the nationality of a Member State shall be settled solely by reference to the national law of the Member State concerned.’ Member States, according to this Declaration, ‘may declare, for information, who are to be considered their nationals for Community purposes by way of a declaration lodged with the Presidency and may amend any such declaration’<sup>3</sup>

How the law of the European union influences the acquiring and the loss of the EU citizenship, and to what extent is such fact left on the national laws, shall mainly be the answer to a question how strong the concept of the EU citizenship is. Let us start from the hypothesis that Member States are given the freedom to determine the conditions for acquiring and the loss of the citizenship, and that the citizenship of a Member State is primarily for the status of the EU citizen.

Accordingly, there is still a dilemma in the theory whether the EU citizenship as such is the main legal status of the citizens of the European Union, or it is just a legal frame for those persons to be able to enjoy their human rights and freedoms in the European Union.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> Declaration no 2 annexed to the Treaty of Maastricht on nationality of a Member State

<sup>4</sup> Craig P., De Búrca G., EU Law, Text, Cases and Materials, Fifth edition, Oxford University Press, 2011,

*the hypothesis that the citizenship of a Member State is still primary for acquiring the EU citizenship, or that there is an absence of a unique legal provisions at the EU level that would enable the sole existence of the EU citizenship, is upheld, and that therefore there is still its accessory nature in place.*

**Keywords:** national citizenship, EU citizenship, accessory, acquiring and loss citizenship, content of EU citizenship

## UVOD ILI NAMJERA RADA

U pravnoj teoriji godinama traje polemika<sup>2</sup> o pravnoj prirodi građanstva ili državljanstva Evropske unije. Polemike u teoriji prate i odluke Suda pravde Evropske unije koji je u nekoliko navrata dao svoje tumačenje snage i dosega državljanstva EU.

Razlog uvođenja građanstva EU je postizanje veće bliskosti među narodima Evropske unije i razvijanje osjećaja pripadnosti Uniji. Državljanstvo EU koje se stiče prijemom države pod okrilje EU je akcesorne prirode, odnosno dodaje se državljanstvu matične države i od njega je nerazdvojivo.

Namjera ovog rada je da pokuša odrediti pravnu prirodu građanstva EU. S tim u vezi izvršiće se komparacija pravnog instituta građanstva Evropske unije sa pravnim institutom klasičnog državljanstva, u formalnom i materijalnom smislu. Formalni je vezan za uslove sticanja i gubitka državljanstva EU, a materijalni je vezan sa samu njegovu sadržinu.

U radu se koristi komparativni metod i to u dva smisla. Primarno će se vertikalno porebiti određene karakteristike nacionalnog instituta državljanstva sa institutom građanstva Evropske unije. Takođe će se horizontalno porebiti državljanstvo u nekoliko evropskih država, da bi se uvidjela razlika između uslova za sticanje i gubitak državljanstva u samim držvama članicama, i dokazala pretpostavka da je primarno na pragu države određivanje uslova i za sticanje i gubitak građanstva EU. U tom smislu biće korišten i metod analize sadržaja, te normativni metod prilikom uvida u normativne izvore državljanstva.

Mastihtskim sporazumom je 1992. godine uveden koncept građanstva/državljanstva Evropske unije. Njegova osnovna karakteristika je akcesornost, odnosno vezanost za državljanstvo države članice.

Prema Deklaraciji o državljanstvu države članice uz Sporazum iz Maastrichta „pitanje da li pojedinac posjeduje državljanstvo države članice će biti riješeno isključivo prema nacionalnom pravu date države članice“. Države članice, prema ovoj Deklaraciji, „mogu odrediti ko se smatra njihovim dr-

<sup>2</sup> Kochenov D., The Present and the Future of EU Citizenship: A Bird's Eye View of the Legal Debate, Jean Monnet Working Paper 02/12, NYU School of Law, New York, [www.JeanMonnetProgram.org](http://www.JeanMonnetProgram.org) str. 9 (Sadašnjost i budućnost građanstva EU: Pogled na pravnu debatu iz pticje perspektive)

However, one must have in mind the fact that the institute of the European Union citizenship is connected to the very nature of the artifact of the European Union, and that it is also in a certain stage of evolution, as the Union itself. Having in mind that the citizenship derives its power from the state itself, the changes in the status of the European union influence the practical strength of the EU citizenship. European Union has acquired the status of a legal person only by Lisbon Treaty in 2009, which puts more statehood thereto, comparing to the period of existence of the three communities.

Therefore the rights stemming from the citizenship status become stronger and more practical in nature. Thus the Charter of Fundamental Rights of the European Union has been adopted only in 2000. It presents the corpus of rights and freedoms protected in the Union, and which makes the four freedoms from the founding treaties concrete. Apart from basic and general human rights that the Charter took over from the European Convention on Human Rights and Fundamental Freedoms enacted under auspices of the Council of Europe, such as right to life, prohibition of torture, procedural safeguards, the Charter has provided for the rights related to labor law, such as right to work and to chose and occupation, freedom to conduct a business, protection in the event of expulsion, right to collective bargaining, just working conditions, social assistance and health care, which correlate to the freedom of movement and right of establishment in the EU. However, although the Charter has declaratory listed rights and freedoms, it did not provided for institutional protection of those rights. That shortcoming has been dealt with by the Lisbon Treaty which provided for the possibility of European Union ratifying the European Convention, equally like the 47 Council of Europe Member States. Thus the citizens of the EU shall have an institutional protection of human rights before the European Court of Human Rights, and the European Union shall climb to the next step towards its statehood. The higher degree of statehood of the European Union, the higher the quality of citizenship of the European Union.

Citizenship is an institute of the state law which provides for the special tie of a person living in certain country with that country. Attempt to enact the Constitution of the European Union is replaced with a similar document, which does not contain the word Constitution in its heading. Lisbon Treaty is very alike a constitutional document by its content. The Constitution is usually not put under a referendum proceedings of member states, but is binding on states upon its adoption in the constitutional procedure. The ratification was not successful. Lisbon Treaty has thus very intelligently introduced elements of statehood of the European Union but without a

žavljanima, za svrhu Zajednice, putem deklaracija kod predsjedništva, te mogu izmijeniti svaku takvu deklaraciju<sup>3</sup>.

Koliko pravo Evropske unije ima uticaj na samo sticanje i gubitak državljanstva EU, a koliko je ta činjenica prepuštena nacionalnim pravima, će u mnogome dati odgovor na pitanje koliko je zapravo jak koncept građanstva EU. Podimo od hipoteze u ovom smislu da je državama članicama ostavljena sloboda određivanja uslova za sticanje i gubitak državljanstva, te da državljanstvo države članice ostaje primarno za određivanje statusa građanstva EU.

Shodno tome, još uvijek postoji dilema u nauci da li je EU građanstvo kao takvo oznaka osnovnog pravnog statusa lica koja imaju građanstvo Evropske unije, ili je samo okvir u smislu kojeg je licima omogućeno da ostvaruju svoja ljudska prava i slobode u Evropskoj uniji.<sup>4</sup>

Međutim, treba imati u vidu da je institut građanstva Evropske unije vezan za samu prirodu tvorevine Evropske unije, i kao takav i sam doživljava određenu vrstu evolucije kao i sama Unija. Budući da državljanstvo kao institut crpi svoju snagu iz same države, i same promjene u statusu Evropske unije imaju uticaja na praktičnu jačinu građanstva EU. Evropska unija je stekla status pravnog lica tek Lisabonskim sporazumom 2009. godine, što joj daje veću državnost u odnosu na period postojanja triju zajednica.

Samim tim i prava koja se crpe iz odnosa građanstva postaju jača i praktičnija. Tako je Povelja o osnovnim pravima EU usvojena tek 2000. godine, koja je dala korpus prava i sloboda koje su zaštićene u Uniji i koje daju konkretizaciju četiri slobode predviđene osnivačkim sporazumima. Pored osnovnih i opštih ljudskih prava koje je Povelja preuzela iz Evropske konvencije o ljudskim pravima i osnovnim slobodama donesene pod okriljem Savjeta Evrope, poput prava na život, zaštitu mučenja, procesna prava, Povelja je regulisala posebno prava iz oblasti radnog prava, kao što su pravo na rad i zaposlenje, pravo na obavljanje djelatnosti, zaštita u slučaju iseljenja, pravo na kolektivno pregovaranje, pravični uslovi rada, socialna i zdravstvena zaštita, koja su u korelaciji sa slobodom kretanja i pravom nastanjivanja u EU. Meutim, mada je Povelja dala deklarativno prava i slobode, ona nije predviđela institucionalnu specifičnu zaštitu tih prava. Taj nedostatak je riješio Listabonski sporazum koji je dao mogućnost Evropskoj uniji da ratificiše Evropsku konvenciju, kao što je to učinilo 47 evropskih država. Na taj način građanima EU će biti pružena institucionalna zaštita ljudskih prava pred Evropskim sudom za ljudska prava, a Evropska unija će se popeti na

3 Declaration No 2 annexed to the Treaty of Maastricht on Nationality of a Member State (Deklaracija br. 2 uz Sporazum iz Maastrichta o državljanstvu države članice)

4 Craig P., De Búrca G., EU Law, Text, Cases and Materials, Fifth edition, Oxford University Press, 2011, str. 847 (Pravo EU, tekst, predmeti i materijali)

clear definition of that statehood. This paper shall make a comparison between the EU citizenship and national citizenship and underline their similarities and differences. It could lead us to a conclusion to what extent the EU contains the statehood elements, at least in this aspect.

Off course, in such a relation there must exist rights and obligations from both sides.

The citizenship of the European Union provides for a special tie of persons, citizens of Member States of the European Union, with the European Union. The aim of introducing EU citizenship is to provide the citizens of the EU Member States special protection and status within EU which shall enable them to enjoy rights and freedoms at the whole territory of the EU under certain conditions.

## **ACCESSORY NATURE OF THE EUROPEAN UNION CITIZENSHIP**

The citizenship of the EU has been introduced by the Maastricht Treaty. The Treaties stipulate that every person being a citizen of a Member State, acquires the citizenship of the EU. The citizenship of the EU is an additional one, and cannot replace the national citizenship of the Member State.<sup>5</sup> Accordingly the EU citizenship is acquired automatically by the citizens of the Member States by the very act of accession of such state to EU. It is not possible to have only the citizenship of the EU without the citizenship of the Member State. Also, by losing the citizenship of the Member State, the citizenship of the EU is also lost. The citizenship of the EU cannot have its separate life, but is always additional to the citizenship of the Member State.

The citizenship of the European Union is a concept that gives to the Union the element of statehood and stresses out the personal relation between the citizens of the Member States and the EU. This relation is made parallel way, citizen-state, and citizen-EU.

That makes the first difference between the citizenship of the EU and the classic citizenship. While every state makes its conditions for acquiring and loss of the citizenship, the European Union does not provide for such conditions, but the very fact of the existence of the citizenship of the Member State is enough for the existence of the EU citizenship as well. There may even be differences in certain states concerning the acquiring and the loss of the citizenship. Thus the citizens of certain states shall 'more easily' be-

---

<sup>5</sup> Article 20 of the Treaty on the Functioning of the European Union and article 9 of the Treaty on European Union

sljedeću stepenicu bliže njenoj državnosti. Sa većim stepenom državnosti Evropske unije, raste i kvalitet građanstva odnosno državljanstva Evropske unije.

Državljanstvo je institut državnog prava koje označava posebnu vezu lica koje živi u određenoj državi sa tom državom. Pokušaj donošenja Ustava Evropske unije je zamijenjen suštinski sličnim dokumentom koji pak u svom nazivu nema riječ Ustav. Lisabonski sporazum po mnogo čemu ima sadržinu ustavnog dokumenta. Ustav se obično ne stavlja na ratifikaciju država članica već jednostavno obaveže države poslije usvajanja u ustavotvornoj proceduri. Ratifikacija nije uspjela. Lisabonski sporazum je pri tome vješto uveo elemente državnosti Evropske unije bez jasnog naznačavanja, te državnosti. U ovom radu će se napraviti poređenje građanstva EU sa konceptom državljanstva te će se podvući sličnosti i razlike. To nas može dovesti do zaključka u kojoj mjeri EU ima elemente države, bar u ovom aspektu.

Pri tom se u takvoj vezi podrazumijevaju prava i obaveze s jedne i s druge strane.

Građanstvo Evropske unije čini posebnu vezu lica, državljana država članica Evropske unije, sa Evropskom unijom. Cilj uvođenja građanstva EU jeste obezbjeđivanje državljanima država članica EU posebnu zaštitu i status u okviru EU koji će im omogućiti prava i slobode na cijelom prostoru EU pod određenim okolnostima.

## AKCESORNA PRIRODA GRAĐANSTVA EVROPSKE UNIJE

Građanstvo EU se ustanovljava sporazumom iz Maastrichta. Ugovorima se navodi da svako lice koje je državljanin države članice, stiče i državljanstvo građanstvo EU. Građanstvo EU je dodatno i ne može zamijeniti državljanstvo države članice.<sup>5</sup> Iz ovog proizlazi da građanstvo EU stiće automatski državljeni država članica i to prijemom države u članstvo EU. Shodno tome nije moguće imati samo državljanstvo EU bez državljanstva države članice. Isto tako, gubitkom državljanstva države članice gubi se i građanstvo EU. Građanstvo EU ne može postojati samostalno već je uvijek dodatno državljanstvu države članice.

Građanstvo Evropske unije je koncept koji daje Uniji element državnosti i naglašava lični odnos između državljana država članica i same EU. Ovaj odnos se javlja na paralelnoj osnovi, odnosno na relaciji građanin-država, i građanin-EU.

To je ujedno i prva razlika građanstva EU i klasičnog državljanstva. Dok svaka država propisuje uslove za sticanje i gubitak državljanstva, Evropska unija ne propisuje ovakve uslove, već je sama činjenica postojanja državljan-

---

<sup>5</sup> Ugovor o funkcionisanju Evropske Unije član 20, Ugovor o Evropskoj Uniji član 9

come citizens of the EU, while some shall have a harder path. The same relates to conditions for loosing citizenship.

### **Acquiring of European Union citizenship**

We can recognize two main ways of acquiring the EU citizenship.

1. Automatically (by accession of the new state to EU membership)
2. Individually (provided by laws of each state)

Automatically, the EU citizenship is acquired for all the citizens of the state which becomes the Member State of the European Union. Individualy, the EU citizenship is acquired for the states already members of the European Union, under the conditions provided by national laws, by birth or naturalization.

In order to make an overview of the acquiring and the loosing the citizenship at certain states, we shall present for example France, Hungary, Germany and Croatia (which is at a doorstep of the European Union).

### **France**

In France the conditions for acquiring the citizenship are as follows:

- at least one parent being French
- marriage with the French citizen for more then a year
- marriage with the French citizen for less then a year, provided that the child was born to the couple
- life in France for at least five years

Apart from that, person seeking naturalization has to be older then 18 years, must prove to be of a good character and morals, submit proofs of not being punished for a serious criminal act, and prove to have been integrated in France, by knowing the French language.<sup>6</sup>

### **Hungary**

In Hungary, the acquiring of the citizenship is regulated by the Law from 1993.<sup>7</sup> The Law forbids the legal discrimination regarding the acquiring of the citizenship, and provides that no one can be deprived of citizenship or of the right to change citizenship arbitrarily.

The Law provides for the double citizenship. Citizenship is acquired by birth from parents who are Hungarian citizens. In this sense the citizenship may be acquired retroactively, if the parent acquires Hungarian citizenship

<sup>6</sup> <http://www.frenchentree.com/fe-lavie/displayarticle.asp?id=29005>, accessed on 12 January 2013

<sup>7</sup> Law LV from 1993 on Hungarian Citizenship  
[http://www.mfa.gov.hu/kulkepviselet/US/en/en\\_Konzuliinfo/en\\_ki\\_magyarallampolgarsag.htm](http://www.mfa.gov.hu/kulkepviselet/US/en/en_Konzuliinfo/en_ki_magyarallampolgarsag.htm), accessed on 25 January 2013

stva države članice dovoljna da postoji i građanstvo EU. Pri tome mogu postojati i razlike u pojedinim državama koje se odnose na sticanje i gubitak državljanstva. Tako će državljeni određenih država 'lakše' postati državljeni EU, dok će kod nekih taj zadatak biti teži. Isto se odnosi i na uslove za gubitak državljanstva.

### **Sticanje građanstva Evropske unije**

Mođemo prepoznati dva osnovna načina sticanja državljanstva EU.

1. automatski (prijemom države u članstvo EU)
2. pojedinačno (predviđeno zakonima svake države)

Automatski se građanstvo EU stiče za sve državljane države koje ulazi u članstvo Evropske unije. Pojedinačno se građanstvo EU stiče za države članice koje su već u sastavu Evropske unije, i to pod uslovima nacionalnih prava, rođenjem ili naturalizacijom.

Radi prikaza uslova sticanja i gubitka državljanstva kod pojedinih država članica, uzećemo za primjer Francusku, Njemačku, Mađarsku i Hrvatsku (koja je na vratima Evropske unije).

### **Francuska**

U Francuskoj, uslovi za sticanje državljanstva su:

- bar jedan roditelj francuz,
- brak sa francuskim državljaninom koji traje više od godinu dana
- brak sa francuskom državljaninom koji traje manje od godinu dana ali bracni par ima zajedničko dijete
- život u Francuskoj najmanje pet godina

Pored toga, lice koje traži naturalizaciju mora biti starije od 18 godina, pokazati da je dobrog karakera i morala, dostaviti dokaz o nepostojanju ozbiljnog krivičnog kažnjavanja, te pokazati da se integrисalo u francuski život, što se dokazuje intervuom na francuskom jeziku.<sup>6</sup>

### **Mađarska**

U Mađarskoj je sticanje državljanstva regulisano Zakonom iz 1993.<sup>7</sup> Zakon zabranjuje zakonsku diskriminaciju u pogledu sticanja državljanstva, te navodi da niko ne može biti lišen državljanstva ili prava na promjenu državljanstva na arbitternom osnovu.

6 <http://www.frenchentree.com/fe-lavie/displayarticle.asp?id=29005>, pristupljeno 12. januara 2013

7 Zakon LV iz 1993 o mađarskom državljanstvu

[http://www.mfa.gov.hu/kulkepiselet/US/en/en\\_Konzuliinfo/en\\_ki\\_magyarlampolgarsag.htm](http://www.mfa.gov.hu/kulkepiselet/US/en/en_Konzuliinfo/en_ki_magyarlampolgarsag.htm), pristupljeno 25. januara 2013.

on the grounds of fatherhood recognition, subsequent marriage etc. Also the child born in Hungary by parents apatrides who reside in Hungary, or a child born by unknown parents and found in Hungary has a Hungarian citizenship. Here, in addition to *ius sanguinis*, *ius soli* is applied for the protection of status of the child who would otherwise, remain without citizenship.

Hungarian citizenship is acquired by naturalization upon expiry of eight years of constant residence in Hungary, if no criminal proceedings are pending against that person, if he/she has sufficient means for life and if housing is provided in Hungary. Also a person that is going through the process of naturalization has to pass an exam on the basic constitutional knowledge in Hungarian language.

A preferential treatment in naturalization is possible when the grounds for naturalization is marriage with a Hungarian citizen, which lasts for at least three years, if a minor child of that person is a Hungarian citizen, if a person has been adopted by Hungarian citizen or if the person acquired a status of refugee by Hungarian authorities.

Also a person may acquire a Hungarian citizenship under a preferential treatment, if he/she lived in Hungary for five years, being born at the territory of Hungary, or if he/she acquired the citizenship in Hungary before adulthood, or if he/she is apatride.

Further, without fulfilling the above criteria, the President of Hungary has the right to naturalize the person, if that is a national interest of the Hungarian Republic.

We can see, therefore, that Hungary has provided for detailed conditions of acquiring Hungarian citizenship, but we also notice for the possibility of waiving legislative conditions, when the President of Hungary has a discretionary power to naturalize the person, if there is a special interest for doing so. Having in mind the accessory gaining of citizenship of the EU by naturalization, this role of the President of Hungary is even more important.

## **Germany**

German citizenship can also be acquired according to principle *ius sanguinis*. The citizenship is provided by the Citizenship Act from 1913<sup>8</sup>, which was brought in line with the EU Directive on Highly Qualified Workers of 1 June 2013. There were some important legislative changes on 1 January 2000 and also by the Immigration Act of 1 January 2005<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Nationality Act (Reich Law Gazette I p. 583 - Federal Law Gazette III 102-1) and (Federal Law Gazette I p. 1224)

<sup>9</sup> [http://www.auswaertiges-amt.de/sid\\_15755780ABBA59796031A0CAB8BAD36B/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht\\_node.html#doc480780bodyText1](http://www.auswaertiges-amt.de/sid_15755780ABBA59796031A0CAB8BAD36B/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht_node.html#doc480780bodyText1), accessed on 1 February 2013

Zakon dozvoljava dvojno državljanstvo. Državljanstvo se stiče rođenjem od roditelja koji ima mađarsko državljanstvo. U ovom smislu državljanstvo se može steći i retroaktivno, ako roditelj stekne mađarsko državljanstvo na osnovu priznanja očinstva, naknadnog braka i sl. Takođe dijete rođeno u Mađarskoj od roditelja apatrida koji imaju prebivalište u Mađarskoj, ili dijete rođeno od strane nepoznatih roditelja i pronađeno u Mađarskoj, ima državljanstvo Mađarske. Ovdje se u dodatku na princip *ius sanguis* primjenjuje *ius soli* radi zaštite statusa djeteta koje bi inače bez primjene ovakvog principa ostalo bez državljanstva.

Naturalizacijom se mađarsko državljanstvo stiče protokom osam godina stalnog prebivališta u Mađarskoj, ukoliko se ne vodi krivični postupak, ukoliko ima dovoljno sredstava za život i obezbjeđeno stanovanje u Mađarskoj. Takođe lice koje se naturalizuje mora položiti ispit o osnovnim ustavnim znanjima na mađarskom jeziku.

Preferencijalni tretman kod naturalizacije postoji kad je osnov naturalizacije brak sa mađarskim državljaninom koji je trajao najmanje tri godine, zatim ako je maloljetno dijete lica mađarski državljanin, ako je lice usvojio mađarski državljanin ili ako je licu priznat status izbjeglice od mađarskih vlasti.

Takođe lice može steći mađarsko državljanstvo po preferencijalnom tretmanu, ako je živio u Mađarskoj pet godina i to ako je rođeno na teritoriji Mađarske, ili ako je prije punoljetstva ustanovilo prebivalište u Mađarskoj, ili ako je apatrid.

Takođe, bez ispunjenja ovih navedenih kriterija, dato je pravo Predsjedniku Mađarske Republike da naturalizuje lice za koje postoji nacionalni interes Republike Mađarske.

Vidimo, prema tome da je Mađarska propisala detaljno uslove sticanja državljanstva, ali primjećujemo takođe i jednu mogućnost odstupanja ili oslobođanja od primjene zakonskih uslova, kada je predsjedniku Mađarske dato diskreciono pravo da naturalizuje lice za koje postoji poseban interes. Imajući u vidu akcesorno sticanje građanstva EU momentom naturalizacije, ova uloga predsjednika Mađarske ima još veću težinu.

### Njemačka

Njemačko državljanstvo se isto tako stiče prema principu *ius sanguinis*. Državljanstvo je regulisano Zakonom o državljanstvu iz 1913. godine<sup>8</sup> koji je uskađen sa Direktivom EU o visoko kvalifikovanim radnicima od 1. juna

<sup>8</sup> Nationality Act (Reich Law Gazette I p. 583 - Federal Law Gazette III 102-1) i (Federal Law Gazette I p. 1224) (Zakon o državljanstvu)

Citizenship is acquired by birth when at least one parent is a citizen of Germany. Child found at the territory of Germany shall be considered as German citizen unless proved otherwise.

The child of foreigners shall acquire German citizenship by birth in Germany if one parent has a legal residence in Germany for at least eight years and if he/she acquired the permanent right to reside. However, the children of foreigners born in Germany must decide between 18 and 23 years of age whether they would keep German citizenship or the citizenship of their parents. By earlier regulations fifteen years of residence was a condition for naturalization instead of the present eight years.

Some provisions were amended regarding German citizens who live abroad. The children of parents born after 31 December 1999 abroad, do not automatically gain German citizenship, unless they would remain without citizenship. However, according to section 14 of the above Act, foreigner who has a residence abroad may be naturalized if he/she is connected to Germany in a way that justifies the naturalization. This is a discretionary decision, which is very broad. A similar discretionary option is provided for 'marital or life couples' of German citizens, if they *inter alia* prove that they accept the German way of life, except in case that they do not know enough German language. Discretionary option was provided also for new acquiring of citizenship for ex German citizens and their minor children who have permanent residence abroad.<sup>10</sup>

Naturalization is provided when the grounds is the marriage with the German citizen lasting for at least two years and at least three years of residence in Germany. Also foreigners who live in Germany for at least eight years, and prove adequate knowledge of German language, and not being burden for German authorities, may submit an application for obtaining German citizenship.<sup>11</sup>

### Croatia

The Law on Croatian Citizenship and the Law on Amendments to the Law on Croatian Citizenship are being applied.<sup>12</sup>

Principle of *ius sanguinis* has a similar place like in other European countries. Thus, Croatian citizenship is acquired by birth of a child to both parents holding Croatian citizenship or one parent being Croatian citizen under the condition that the child is born in Croatia. Adoption is also a grounds for acquiring Croatian citizenship in this way.

---

10 Section 13 of the Nationality Act

11 [http://www.auswaertiges-amt.de/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht_node.html), accessed on 3 February 2013

12 Official Gazzete of the Republic of Croatia No. 53/91, 28/92 and 130/11

2012. godine. Velike izmjene zakona su se desile 1. januara 2000. godine, i nešto manje Zakonom o imigraciji od 1. januara 2005. godine.<sup>9</sup>

Rodenjem se stiče kada je bar jedan roditelj državljanin Njemačke. Dijete nađeno na teritoriji Njemačke će se smatrati njemačkim državljinom osim ako se dokaže drugačije.

Dijete stranaca stiče njemačko državljanstvo rođenjem u Njemačkoj ako jedan roditelj ima zakonito prebivalište u Njemačkoj osam godina i ako je dobio stalno pravo prebivališta. Međutim djeca stranaca rođena u Njemačkoj moraju odlučiti između 18. i 23. godine da li će zadržati njemačko državljanstvo ili državljanstvo njihovih roditelja. Ranije je bilo potrebno petnaest godina prebivališta u Njemačkoj za naturalizaciju, umjesto sadašnjih osam.

Neke su odredbe izmijenjene u pogledu njemačkih državljana koji žive u inostranstvu. Djeca roditelja rođenih nakon 31. decembra 1999. u inostranstvu, ne dobijaju automatski njemačko državljanstvo osim ako bi bili bez državljanstva. Međutim prema odredbi sekcije 14 navedenog zakona, stranac koji ima prebivalište u inostranstvu može biti naturalizovan, ukoliko ima veze sa Njemačkom koje opravdavaju naturalizaciju. Ovo je jedna diskreciona ocjena, koja je postavljena dosta široko. Slična diskreciona mogućnost je predviđena za 'supružnike ili životne partnere' njemačkih državljana, ako između ostalog osiguraju da pristaju na njemački način života osim u slučaju da ne posjeduju dovoljno znanje njemačkog jezika. Diskreciona mogućnost je data i za ponovno sticanje državljanstva bivšim njemačkim državljanima i njihovo maloljetnoj djeci koji imaju stalno prebivalište u inostranstvu.<sup>10</sup>

Naturalizacija je predviđena tamo gdje je osnov brak sa njemačkim državljaninom u trajanju od najmanje dvije godine i najmanje tri godine prebivališta u Njemačkoj. Takođe stranci koji žive u Njemačkoj najmanje osam godina, i dokažu adekvatno znanje njemačkog jezika, i da nisu na teret njemačkim vlastima mogu podnijeti zahtjev za sticanje njemačkog državljanstva.<sup>11</sup>

## Hrvatska

Primjenjuje se Zakon o hrvatskom državljanstvu, te Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o hrvatskom državljanstvu<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> [http://www.auswaertiges-amt.de/sid\\_15755780ABBA59796031A0CAB8BAD36B/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht\\_node.html#doc480780bodyText1](http://www.auswaertiges-amt.de/sid_15755780ABBA59796031A0CAB8BAD36B/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht_node.html#doc480780bodyText1), pristupljeno 1. februara 2013.

<sup>10</sup> Sekcija 13 Zakona o državljanstvu

<sup>11</sup> [http://www.auswaertiges-amt.de/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht\\_node.html](http://www.auswaertiges-amt.de/EN/EinreiseUndAufenthalt/Staatsangehoerigkeitsrecht_node.html), pristupljeno 3. februara 2013.

<sup>12</sup> Narodne Novine Republike Hrvatske br. 53/91, 28/92 i 130/11

By naturalization, the citizenship may be acquired by a person older than 18 years of age, if he/she declined other citizenship, if he/she has a residence in Croatia for at least 5 years constantly, knows Croatian language and latinic letter, and that according to his/her behavior one may conclude that he/she respects legal order and customs in the Republic of Croatia.

Foreigner married to a Croatian citizen, may acquire Croatian citizenship, under preferential conditions, which means that his/her residence in Croatia does not have any role. The same applies to emigrants and their descendants up to 3<sup>rd</sup> degree of relation, to foreigner married to emigrant and who lives abroad.

Being affiliated to Croatian people is also a sufficient condition for acquiring Croatian citizenship, but according to new amendments to the Law from 2012, that has to be proved by earlier acclamation which was documented in legal order. Foreigner in respect of whom Croatia has an interest to grant him/her Croatian citizenship, also do not have to fulfill special conditions, but a discretionary decision is being issued.

These are just examples of differences in national regimes of citizenship, having in mind especially one single status, the status of the EU citizen.

We saw that often, legal conditions for acquiring the citizenship of certain states provide that the applicant, in case of naturalization, shows its affiliation with the state at issue, knowing of its cultural, historic circumstances, language, etc. Citizenship of the European Union is, however, being gained automatically, and proving of such affiliation with the European Union is not necessary. It is supposed to exist. In the case of European Union, the citizenship has an indirect character. When a state fulfills the conditions for accession to the European Union, it is automatically considered that all its citizens have the affiliation towards the European Union. That direct decision by citizens is visible in the citizens' referenda on the European Union accession.

Above we saw that states provide for the acquisition of citizenship according to principle *ius sanguinis*, which is the characteristics of the European continent. As far as the naturalization is concerned, the main concept that is applied is the connection of persons with the state, and it is proved by the fulfillment of the conditions thereof. The grounds may be marriage, residence in the state and alike. States however differ regarding the time lapse of such residence before applying for the citizenship. The different provisions regarding the acquiring of the citizenship of certain Member States of the European Union, lead to different modalities of acquiring the citizenship of the EU.

In conclusion, the European Union does not have its own mechanism which would provide for the conditions of acquiring the EU citizenship, but

Princip *ius sanguis* ima sličnu primjenu kao i u ostalim evropskim državama. Tako porijeklom hrvatsko državljanstvo stiče dijete oba roditelja hrvatska državljanina ili jednog roditelja hrvatskog državljanina pod uslovom da je rođeno u Hrvatskoj. Usvojenje je takođe osnov za ovakvo sticanje hrvatskog državljanstva.

Naturalizacijom može državljanstvo steći lice starije od 18 godina, ako ima otpust iz drugog državljanstva, prijavljen boravak u Hrvatskoj najmanje pet godina neprekidno, da poznaje hrvatski jezik i latinično pismo, te da se iz njegovog ponašanja može zaključiti da poštuje pravni poredak i običaje u Republici Hrvatskoj.

Stranac u braku sa hrvatskim državljaninom može steći hrvatsko državljanstvo, pod olakšanim uslovima, odnosno nije bitno prebivalište u Hrvatskoj. Isto se odnosi na iseljenika i njegove potomke do 3. stepena srodstva, te na stranca koji je u braku sa iseljenikom i koji živi sa njim u inostranstvu.

Pripadnost hrvatskom narodu je takođe dovoljan osnov za sticanje hrvatskog državljanstva, ali što se po novim izmjenama Zakona iz 2012. dokazuje samo ranijim izjašnjavanjem koje je dokumentovano u pravnom prometu. Stranac čiji prijem u hrvatsko državljanstvo predstavlja interes za Hrvastku takođe ne mora ispunjavati posebne uslove, već se primjenjuje diskreciona odluka.

Ovo je samo primjer šarolikosti nacionalnih režima državljanstva, a u pogledu jednog jedinstvenog statusa, statusa građanstva Evropske unije.

Vidjeli smo da se često u uslovima za sticanje državljanstva pojedinih država traži da podnositelj zahtjeva, u slučaju naturalizacije, pokaže bliskost sa državom, poznavanje njenih kulturnih, istorijskih prilika, jezika i sl. Građanstvo Evropske unije se međutim stiče automatski, te dokazivanje ovakve bliskosti sa Evropskom unijom nije potrebno. Ono se podrazumijeva. U slučaju Evropske unije građanstvo ima posredan karakter. Ispunjenjem uslova države za priključenje Evropskoj uniji, smatra se automatski da su i državljeni te države bliski Evropskoj uniji. Ta direktna odluka državljanu se može vidjeti kroz referendum građana o pristupanju Evropskoj uniji.

Vidimo da ove države predviđaju sticanje svog državljanstva po pravilu *ius sanguis*, koje je karakteristično za evropski kontinent. Što se tiče naturalizacije, osnovni koncept je veza lica sa državom, a dokazuje se kroz ispunjenost uslova. Osnov je brak, boravak u državi i slično. Države se pak razlikuju po trajanju ovakvog boravka prije podnošenja zahtjeva za državljanstvo. Šarolikost u pravilima u pogledu sticanja državljanstva pojedinih država članica Evropske unije, zapravo vodi šarolikosti u pogledu sticanja građanstva EU.

Dakle, Evropska unija nema vlastiti jedinstven mehanizam, po kojem određuje u kojem slučaju određeno lice može steći državljanstvo EU, već je

the complete control was left over to states. The accessory nature of the citizenship of the EU is therefore stressed, but also its distinction comparing to classic citizenship.

European Union has not provided for the obligation of states to unify the conditions for acquiring of citizenship, which lead to possible differences in praxis. Therefore the hypothesis that the states hold the right to decide upon their citizenship but also upon acquiring the citizenship of the EU is upheld.

### **Loss of the EU citizenship**

Does the EU protect its citizens, or it is again on the Member States to decide upon the loss of their and the citizenship of the EU? The accessory nature of the EU citizenship in principle means that, having lost the citizenship of a Member State, the person affected also loses the EU citizenship (unless he is able to keep the citizenship of the EU on the grounds of the citizenship of other Member State). Also, by loss of citizenship of the Member State, all its citizens automatically lose the EU citizenship status.

The Court of Justice of the EU has issued a decision in the case of Micheletti that issues of citizenship are left to exclusive competence of the Member States.

Upon acquiring citizenship in one Member State, the person becomes the equal citizen of the EU, no matter how different the conditions for citizenship in other states may be.

In the case of Micheletti, the applicant holding double citizenship of Argentina and Italy wanted to settle in Spain and to start a dentist business. According to Civil Law of Spain, if a person has double citizenship, neither being Spanish, then the citizenship of the state where he had his last residence applies. As Mr. Micheletti had his last citizenship in Argentina, his request for residence was dismissed by Spanish authorities.

Court of Justice has taken the stand in this case that provisions of the EU law on the freedom of settlement forbid the Member State to deny the right to that freedom to the citizen of another Member State who has at the same time the citizenship of another country, because the host country considers him a citizen of third country.<sup>13</sup> That means that the host country, where the citizen of another Member State of the EU is to settle, cannot limit the citizenship of EU, that has been gained under the provisions of another Member State. The famous opinion of the Court in this case, *ober dictum*, is presented in the paragraph 10 of the judgment<sup>14</sup>: ‘Under international law,

13 Judgment of the Court of Justice of the EU of 7. July 1992., Mario Vicente Micheletti and others v Delegación del Gobierno en Cantabria, Case C-369/90.

<http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?text=&docid=97581&pageIndex=0&doclang=en&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=1917848>, accessed on 8 January 2013

14 para 10 ibid

to stavljeni u punu kontrolu država članica. Tu je naglašena akcesornost građanstva EU, i njegova razlika od klasičnog državljanstva.

Evropska unija nije propisala ujednačavanje uslova u državama radi sticanja državljanstva, što u praksi dovodi do mogućeg razlikovanja određenih uslova. To potkrepljuje pretpostavku da je u rukama država i njihovog nacionalnog prava odlučivanje i posredno o pravu na građanstvo EU.

### Gubitak državljanstva EU

Da li EU štiti svoje državljane ili je ponovo na državama članicama da odluče o gubitku državljanstva kojim se gubi i EU državljanstvo? Akcesornost građanstva EU u principu znači i to da gubitkom državljanstva države članice, lice gubi i građanstvo EU (osim ako mu građanstvo EU ne preostaje po osnovu državljanstva druge države članice). Isto tako, prestankom statusa države članice, svi njeni državljeni automatski gube status građanstva EU.

Sud pravde EU se izjasnio u predmetu Micheletti da pitanja državljanstva ostaju u isključivoj nadležnosti država članica.

Ispunjene državljanstva u jednoj članici čini ga ravnopravnim građaninom EU, bez obzira na uslove državljanstva u drugim državama.

U predmetu Micheletti, lice sa dvojnim državljanstvom Argentine i Italije, je imalo namjeru da se nastani u Španiji, te da otvorи zubarsku ambulantu. Prema Građanskom zakoniku Španije, ako lice ima dvojno državljanstvo, od kojih nijedno nije špansko, tada se uzima kao primjenjivo državljanstvo one države u kojoj je imao zadnje prebivalište. S obzirom da je Micheletti imao zadnje prebivalište u Argentini, njegov zahtjev za nastanjuvanje je odbijen od strane španskih vlasti.

Sud pravde je zauzeo stanovište u ovom predmetu da odredbe prava EU o slobodi nastanjuvanja zabranjuju državi članici da odbije državljaninu druge države članice koji posjeduje istovremeno i državljanstvo treće države, pravo na tu slobodu na osnovu toga što ga država domaćin smatra državljaninom treće države.<sup>13</sup> To znači da država domaćin, u kojoj se nastanjuje državljanin druge države članice EU, ne može da ograniči građanstvo EU, koje je stečeno po pravu druge države članice. Poznato mišljenje Suda u ovom predmetu, tzv. *ober dictum* nalazimo u stavu 10 presude<sup>14</sup>: ‘Prema međunarodnom pravu, na svakoj je državi članici, u skladu sa pravom zajednice, da propiše uslove za sticanje i gubitak državljanstva. Međutim nije dozvoljeno zakonodavstvu dru-

<sup>13</sup> presuda Suda pravde EU od 7. jula 1992., Mario Vicente Micheletti and others v Delegación del Gobierno en Cantabria, Case C-369/90. <http://curia.europa.eu/juris/showPdf.jsf?text=&docid=97581&pageIndex=0&doclang=en&mode=lst&dir=&occ=first&part=1&cid=1917848>, pristupljeno 8. januara 2013.

<sup>14</sup> Stav 10 ibid

it is for each Member State, having due regard to Community law, to lay down the conditions for the acquisition and loss of nationality. However, it is not permissible for the legislation of a Member State to restrict the effects of the grant of the nationality of another Member State by imposing an additional condition for recognition of that nationality ...'

This judgment is in line with the opinion that determination of the right to citizenship is within the jurisdiction of the Member State, from which that right is derived. The judgment clearly shows for the possibility of different conditions of acquiring and loss of citizenship in various Member States, and the exclusive right of states to determine such conditions. Regardless of the difference in conditions, the EU citizenship, arising from any nationality of any Member State is out of question. Many authors therefore mark the EU citizenship as a derivative one.<sup>15</sup>

Regarding the rights that the EU citizenship entails, the Court of Justice in the case of Rottman<sup>16</sup> has stressed out that the EU citizenship provides further rights and protection to the citizens of Member States, which do not replace their national citizenship. Question whether an individual holds a citizenship of a Member State shall be resolved only by the law of that state.

## CONTENT OF THE EU CITIZENSHIP

Treaty on the Functioning of the EU and Treaty on the EU regulate the content and the scope of the EU citizenship. In our literature the term 'građanstvo' (habitant) is used, although there is a question whether that term should be kept or a term citizenship should be used. The Treaties mention 'citizenship' as an additional concept to the term 'national citizenship'. Probably the term 'državljanstvo' (citizenship) would be a brave step in defining the European Union as a state or a quasi state, but what is important speaking of the quality of this tie between the citizen of the EU and the European Union is its content. The content is provided by few important aspects that are listed by the Treaties (TFEU and TEU) as noted below.

The citizenship of the EU provides for certain rights and obligations. The citizens of the EU have the rights as follows:

1. the right to move and reside freely within the territory of the Member States;
2. the right to vote and to stand as candidates in elections to the European Parliament and in municipal elections in their Member State of residence;

---

15 Reich N., Understanding EU Law: Objectives, Principles and Methods of Community Law, 2005 , p. 71; Dell'Olio F., The Europeanization of Citizenship: Between the Ideology of Nationality, Immigration and European Identity, 2005, p. 74

16 Case C-135/08 Rottman v Freistaat Bayern, Court of Justice of the EU, of 2. March 2010. point 4

ge države članice da ograniči dejstvo priznatog državljanstva druge države članice putem nametanja dodatnih uslova za priznanje tog državljanstva...’

Ova presuda ide u prilog stavu da je određivanje prava na građanstvo u domenu države članice iz koje se to pravo izvlači, odnosno čije primarno državljanstvo ima lice. Presuda jasno ukazuje i na mogućnost različitih uslova sticanja i gubitka državljanstva u različitim državama članicama, i isključivo pravo država da određuju takve uslove. Bez obzira na različitost uslova, građanstvo EU, koje proizlazi iz bilo kojeg državljanstva države članice je neupitno. Mnogi stoga nazivaju građanstvo EU derivativnim.<sup>15</sup>

U pogledu prava koja sadrži EU građanstvo Sud pravde EU je u predmetu Rottman<sup>16</sup> istakao da EU građanstvo daje državljanima država članica dodatna prava i zaštitu, koja ni na koji način ne zamjenjuju njihovo nacionalno državljanstvo. Pitanje da li pojedinac posjeduje državljanstvo države članice će biti riješeno isključivo u skladu sa nacionalnim pravom predmetne države.

## SADRŽINA GRAĐANSTVA EU

Ugovor o funkcionisanju EU i Ugovor o EU objašnjavaju sadržinu i domet građanstva EU. U našoj literaturi se koristi termin građanstva mada je upitno da li treba zadržati taj termin ili pak koristiti klasični izraz državljanstvo. Gore navedeni ugovori spominju "citizenship" (građanstvo ili državljanstvo) kao dodatni koncept koji se pridaje izrazu "national citizenship" (državljanstvo matične države). Vjerovatno bi korištenje termina "državljanstvo" bio hrabar korak u definisanju Evropske unije kao države ili kvazi države, ali ono što određuje kvalitet ovakve veze građanina EU sa Evropskom unijom jeste njegova sadržina. A sadržinu čini nekoliko bitnih aspekata koji su navedeni ugovorima (UFEU i UEU) kao što je niže navedeno.

Građanstvo EU podrazumijeva određena prava i obaveze. Građani EU imaju sljedeća prava:

1. Pravo na kretanje i slobodan boravak na teritoriji država članica
2. Pravo da biraju i budu birani kao kandidati na izborima za Evropski parlament i na opštinskim izborima u državama članicama u kojima imaju boravište pod istim uslovima kao državljeni tih država (aktivno i pasivno biračko pravo)

<sup>15</sup> Reich N., Understanding EU Law: Objectives, Principles and Methods of, str. 71 (Razumjeti pravo EU:ciljevi, principi, metodi); Dell'Olio F., The Europeanization of Citizenship: Between the Ideology of Nationality, Immigration and European Identity (Europeizacija građanstva: između ideologije državljanstva, imigracije i evropskog identiteta), p. 74

<sup>16</sup> Predmet C-135/08 Rottman protiv Freistaat Bayern, Sud pravde EU, od 2. marta 2010. godine tačka 4

- ce, under the same conditions as nationals of that State (active and passive right to vote)
3. the right to enjoy, in the territory of a third country in which the Member State of which they are nationals is not represented, the protection of the diplomatic and consular authorities of any Member State on the same conditions as the nationals of that State;
  4. the right to petition the European Parliament, to apply to the European Ombudsman, and to address the institutions and advisory bodies of the Union in any of the Treaty languages..<sup>17</sup>

### **Right to move and reside**

Right to move and reside within territory of the Member States, or within a territory of the European Union is one if important effects of the European Union in general, and it also goes in line with the fundamental freedoms of the EU, in particular the freedom to move for workers, right to settle and indirectly with right to establishment of self-employed persons, freedom of services etc.

Freedom to move and reside reflects another effect of the EU statehood because the persons are allowed to freely move and reside within the territory of the EU Member States. The effect of this rule in praxis means the absence of border checking while crossing from one to another Member State territory, free establishment at the territory of another State. Other labor-social freedoms arise from the right to move and reside. In the first place that is the right to work, or the right to enter into a labor relation, then the rights deriving from that right, such as the rights from various schemes of social, health and pension insurance, children rights, right to education, economic rights for ex. right to own property in other EU states etc.

Treaty on the Functioning of the EU stipulated that the European Parliament and the Council may issue regulations in order to provide for easier enjoyment of the right to move and reside.

Also the Council may issue measures regarding the social security and the protection. The Council makes such decision unanimously, after having consulted with the European Parliament.

In that sense, the Directive of the European Parliament and of the Council of April 2004 on the right of citizens of the Union and their family members to move and reside freely within the territory of the Member States, is of great importance.<sup>18</sup>

---

17 Treaty on the Functioning of EU, article 20

18 Directive of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the right of citizens of the Union and their family members to move and reside freely within the territory of the Member States Directive No. 2004/38/EC

3. Pravo na zaštitu kod diplomatskih i konzularnih vlasti bilo koje države članice u koliko se nalaze na teiroteriji treće države u kojoj nema diplomatskih i konzularnih predstavnštava njihove matične države
4. Pravo na peticiju Evropskom parlamentu, na žalbu Evropskom ombudsmantu, i na obraćanje institucijama i savjetodavnim tijelima na bilo kojem jeziku ugovora..<sup>17</sup>

### **Pravo na kretanje i boravak**

Pravo na kretanje i boravak unutar teritorije država članica, odnosno unutar teritorije Evropske unije je jedan od bitnih dejstava prava Evropske unije uopšte, te takođe ide rame uz rame sa osnovnim slobodama EU, i to slobodom kretanja radnika, pravom nastanjivanja i dalje posredno pravima samozaposlenih lica, slobodom vršenja usluga, i sl.

Sloboda kretanja i boravka odražava još jedno dejstvo državnosti EU, jer se omogućuje licima slobodno kretanje i boravak unutar teritorija država članica EU. Dejstvo ove odredbe u praksi znači nepostojanje graničnih provjera prilikom prelaska sa teritorije jedne na teritoriju druge države, slobodno nastanjivanje na teritoriji druge države osim države čije je lice izvorno državljanin. Iz kretanja i boravka proizlaze druga radno-socijalna prava građana, kao što je na prvom mjestu pravo na rad, odnosno zasnivanje radnog odnosa, zatim prava koja iz takvog rada proizlaze, kao što su prava iz raznih šema socijalnog, zdravstvenog i penzijskog osiguranja, prava djece, prava na obrazovanje, zatim ekonomski prava npr. pravo na sticanje vlasništva nad nekretninama u drugim EU državama, i sl.

Ugovorom o funkcionisanju EU je predviđeno da Evropski parlament i Savjet mogu donositi odredbe u smislu olakšavanja vršenja prava na kretanje i boravak.

Takođe Savjet može donijeti mjere koje se odnose na socijalnu sigurnost i socijalnu zaštitu. Savjet po ovom pitanju donosi odluku jednoglasno, a konsultuje se sa Evropskim parlamentom.

U tom smislu značajna je Smjernica/Uputstvo Evropskog parlamenta i Savjeta iz aprila 2004. godine o pravima građana Unije i njihovih članova porodice na kretanje i slobodan boravak na teritoriji država članica.<sup>18</sup>

Na prvom mjestu propisana je sloboda kretanja iz jedne u drugu državu članicu uz važeće dokumente ali bez dodatnih formalnosti poput viza i sl. (čl.4 i 5) Nekoliko vrsta pravno dozvoljenog boravka odn. prava nastanjivanja je moguće po ovoj Smjernici.

---

17 Ugovor o funkcionisanju EU, čl. 20

18 Smjernica/Uputstvo Evropskog parlamenta i Savjeta o pravima građana Unije i njihovih članova porodice na kretanje i slobodan boravak na teritoriji država članica, br. 2004/38/EC od 29. aprila 2004. godine

In the first place it provided for the freedom to move from one to another Member State with the valid documents but without additional formalities such as visas etc. (art. 4 and 5). Few types of legally permitted residence of the right to establishment is possible according to this Directive.

We can make the following typology:

- residence up to 3 months
- residence longer than 3 months

Union citizens, according to this Directive, have the right to reside in the host country up to three months with no conditions or formalities apart from the obligation to hold a valid ID card or passport (art.6). This rule is applied also to the members of their families who are not necessarily the citizens of the Member State.

In the EU law there is a difference between the persons that reside, with no intention to find a job or with no reason at all, and in that case the stay is limited to three months. However, the right of establishment relates, according to the Treaty on the Functioning of the EU and the above Directive, also to persons that have worker status, self-employed persons, persons seeking employment or persons after cessation of their employment, and in that case, these persons have a better treatment. We can see that from the following table:

<b>Personal status</b>	<b>Length of stay</b>
All the Union citizens	Up to 3 months
Non EU family members	Up to 3 months
Workers	More than 3 months
Self-employed persons	More than 3 months
Persons having sufficient means and health insurance	More than 3 months
Persons enrolled in public or private education institutions, if they have sufficient means and health insurance	More than 3 months

*Table 1 – source: Directive 2004/38/EC of the European Parliament and the Council of 29 April 2004 on the right of citizens of the Union and their family members to move and reside freely within the territory of the Member States, articles 6 and 7*

Persons residing up to three months do not have to register themselves at the relevant authorities.

However, even after three months the host state will not take expulsion measures until such persons are an unreasonable burden for their social system. Having deciding so, the relevant State examines whether there are temporary difficulties at issue for the relevant person, and the State takes

Možemo ih podijeliti na sljedeće:

- boravak do 3 mjeseca
- boravak preko 3 mjeseca

Građani Unije, prema ovoj Smjernici, imaju pravo boravka u državi domaćin najduže tri mjeseca bez ikakvih uslova ili formalnosti izuzev obaveze posjedovanja validne lične karte ili pasoša.(cl.6) Ova odredba se primjenjuje i na članove njihove porodice koji ne moraju biti državljeni države članice.

U pravu EU pravi se razlika između lica koja borave, bez namjere traženje zaposlenja ili bez ikakvog drugog razloga, i u tom slučaju njihov boravak je ograničen na tri mjeseca. Međutim pravo nastanjivanja lica se prema Ugovoru o funkcionisanju EU i navedenoj Smjernici odnosi i na lica koja imaju status radnika, samozaposlena lica, lica koje traži zaposlenje ili pak lica poslije prestanka radnog odnosa i u tom slučaju ova lica imaju povoljniji tretman. To možemo prikazati u sljedećoj tabeli:

Status lica	Dozvoljena dužina boravka
svi građani Unije	do 3 mjeseca
ne EU članovi porodice	do 3 mjeseca
Radnici	preko 3 mjeseca
samozaposlena lica	preko 3 mjeseca
imaju dovoljno sredstava i zdravstveno osiguranje	i EU ili ne EU članovi porodice
polaznici javnih ili privatnih obrazovnih institucija, ako imaju zdravstveno osiguranje i dovoljno sredstava	preko 3 mjeseca

Tabela 1- izvor: Smjernica 2004/38/EC Evropskog parlamenta i Savjeta od 29. aprila 2004. godine o pravu građana Unije i njihovih članova porodice na kretanje i slobodno nastanjivanje na teritoriji država članica, članovi 6 i 7

Lica koja borave do tri mjeseca ne moraju se registrovati kod relevantnih vlasti.

Međutim i nakon tri mjeseca država domaćin neće preduzeti mjere za iseljenje lica sve dok ne postanu prevelik teret za socijalni sistem. Pri tome država ispituje da li se radi o trenutnim poteškoćama za lice i uzima se u obzir trajanje boravka, lične okolnosti i iznos pomoći koju je lice primilo, te da li to predstavlja prevelik teret za državu. Mjera iseljenja se ne može izvršiti protiv radnika, samozaposlenih lica, ili lica koja traže zaposlenje kako

into consideration the length of stay, personal circumstances, social aid received by the person, and whether that is an unreasonable burden for the State. The measure of expulsion cannot be taken against workers, self-employed persons, or persons seeking employment as the Court of Justice stipulated in its case law, save on the grounds of public security or public policy.<sup>19</sup>

Although the Directive limits the residence to 3 months, we may notice that the Member States are not free to decide upon the measures then can undertake against persons staying in the State longer than three months, although not being the worker nor a person seeking employment. The host State shall undertake the measure of expulsion only if the person becomes unreasonable burden for the State. This is in line with the general principles and the aims of the European Union, which is to promote the social cohesion or the social unity. Permanent residence of citizens in the host State strengthens the feeling of the Union citizenship, as further provided by the Directive.<sup>20</sup>

Therefore, if the Union citizens and their family members stay in the host State for more than five years continuously, without any measure of expulsion against them, they get the right to permanent settlement, and when they do obtain that right, it cannot be derogated from nor subjected to conditions.<sup>21</sup> The Union also provides for the protection from expulsion, depending on the level of integration. The stronger the integration, the stronger the protection against the expulsion.

In conclusion, the right to move and reside is not an absolute and unlimited one, but the limitations are applied taking into consideration the main objectives of the EU, the need to make the peoples closer, social cohesion, integration of persons in the new society, etc.

### The right to vote

The right to vote, deriving from the citizenship of the EU, is twofold. It relates to active and passive electoral right<sup>22</sup> in respect of the European Parliament, and to active and passive electoral right at the municipal elections in the Member State in which he resides, under the same conditions as nationals of that State.<sup>23</sup>

Therefore, while in his primary State, the person has the active and passive electoral right in respect to all levels of authority, in the State of his residence, and which differs from the his primary State, such person has

19 Inter alia point 16 of the preamble of the Directive

20 Point 17 of the preamble of the Directive

21 Ibid point 17 and 18

22 Engin F.I., Saward M., Enacting European Citizenship, Cambridge University Press, 2013, p. 42

23 Article 22 of the Treaty on Functioning of the EU

navodi Sud pravde u svojoj praksi osim iz razloga javne sigurnosti ili javne politike.<sup>19</sup>

Mada Smjernica ograničava boravak na 3 mjeseca, vidjeli smo da državama članicama nisu date odriješene ruke u smislu mjera koje mogu preduzeti protiv lica koje ostane sa svojim boravkom u državi domaćinu duže od tri mjeseca, iako ne spada u kategoriju niti radnika niti lica koja traže zapošljenje. Država domaćin će pribjeći mjeri iseljenja tek ako to lice postane prevelik teret za državu. Ovo je u skladu sa opštim principima i ciljem Evropske unije uopšte, a to je promovisanje socijalne kohezije odnosno društvenog jedinstva. Trajno boravište građana u državi domaćinu pojačava osjećaj građanstva Unije, kako se dalje navodi Smjernicom.<sup>20</sup> U tom smislu, ukoliko građani Unije i njihovi članovi porodice borave u državi domaćinu neprekidno pet godina, bez primjene mjere iseljenja, ostvaruju pravo trajnog boravka, te kada steknu to pravo, ono se ne može umanjiti niti uslovljavati.<sup>21</sup> Unija propisuje takođe zaštitu od iseljenja u zavisnosti od stepena integracije. Ukoliko je integracija jača, tada će i zaštita protiv iseljenja biti jača.

Prema tome pravo na kretanje i boravak nije apsolutno i neograničeno, ali se ograničenja primjenjuju vodeći računa o osnovnim ciljevima EU, odnosno o potrebnim zbilžavanja naroda, socijalnoj koheziji, integriranosti lica u novo društvo itd.

### Biračko pravo

Biračko pravo koje proizlazi iz građanstva EU je dvojako. Odnosi se na aktivno i pasivno biračko pravo<sup>22</sup> za izbor Evropskog parlamenta, i na aktivno i pasivno biračko pravo na opštinskim izborima u državi u kojoj boravi, i u tom pogledu ova lica su izjednačena sa državljanima te konkretnе države.<sup>23</sup>

Dakle, dok u državi čiji je lice primarni državljanin ovo lice ima aktivno i pasivno biračko pravo na svim izbornim nivoima, u državi u kojoj boravi, a koja nije država njegovog primarnog državljanstva, ovo lice ima biračko pravo na opštinskem nivou. Nemogućnost da učestvuje na izborima za više nivoje vlasti, diferencira to lice od ostalih.

S druge strane mogućnost da lice učestvuje u izborima u opštini u kojoj živi na teritoriji EU, bez obzira na primarnu državu, predstavlja praktičnu implikaciju njegovog EU građanstva. A nedostatak mogućnosti glasanja na nacionalnom nivou se zapravo može nadomjestiti samim znčajem opštinskih izbora po direktno ostvarenje prava tog lica u opštini u kojoj živi.

<sup>19</sup> *inter alia* tačka 16 preambule Smjernice supra 18

<sup>20</sup> tačka 17 preambule Smjernice

<sup>21</sup> Supra 18 tačka 17 i 18

<sup>22</sup> Engin F.I., Saward M., *Enacting European Citizenship*, Cambridge University Press, 2013, str. 42 (Usvajanje evropskog građanstva)

<sup>23</sup> Ugovor o funkcionisanju EU, član 22

electoral rights only for municipal level of authority. Impossibility for him to participate at the elections for higher levels of authority differentiates him from others.

From the other side of view, the possibility of the persons to participate in elections in the municipality in which he lives at the territory of the EU, regardless of his primary State, makes a practical implication of his EU citizenship. The absence of possibility to vote at the national level, can practically be diminished by the importance of the municipal elections for direct enjoyment of the rights of that person in the municipality he lives.

Also every citizen residing in another State has the right to vote and to stand as a candidate at the elections for European Parliament in the Member State where he resides, under the same conditions as the citizens of that State. This rule also makes all EU citizens equal, regardless of the State of their residence, and regardless of their primary national citizenship.

### **Right to diplomatic-consular protection**

In order that the persons enjoy the relevant diplomatic-consular protection at the whole territory of the EU, the Treaty on the Functioning of the EU stipulated that if the person resides at the territory of a third country in which the Member State of which he is a national is not represented<sup>24</sup>, be entitled to protection by the diplomatic or consular authorities of any Member State. Such protection is provided under the same conditions as for the nationals of that State.

These rules stress the belonging to the European Union, and the special connection that the citizen of the EU feels towards the EU, which reflects in the concrete diplomatic-consular protection. In this case the citizenship of the EU makes for the absence of the citizenship of the primary State, in case of absence of diplomatic-consular authorities.

### **Right to petition to the European Parliament**

The Treaty on the Functioning of the EU provided that every Union citizen, and every natural or legal person residing or having its registered office in a Member State, shall have the right to address a petition to the European Parliament, either individually or in association with other citizens or persons.<sup>25</sup>

This is the right provided for the EU citizen but also for any other person residing in a Member State. The Union citizen has a right to petition<sup>26</sup> re-

<sup>24</sup> Bellamy R., Warleigh A., *Citizenship and Governance in the European Union*, Continuum London, New York, 2001, p. 165

<sup>25</sup> Article 24 and 227 of the Treaty on the Functioning of the EU

<sup>26</sup> Guild E., *The Legal Elements of European Identity: EU citizenship and migration law*, Kluwer Law International, The Hague, 2004, p. 48

Takođe svaki građanin koji boravi u drugoj državi članici ima pravo da glasa i da bude biran za kandidata na izborima za Evropski parlament u državi članici u kojoj ima prebivalište, pod istim uslovima kao i državljanin te države. Takođe ova odredba izjednačava sve građane EU bez obzira u kojoj državi imaju prebivalište, i bez obzira na njihovo primarno državljanstvo.

### **Pravo na diplomatsko-konzularnu zaštitu**

Da bi se licima pružila odgovarajuća diplomatsko-konzularna zaštita na teritoriji cijele EU, Ugovorom o funkcionisanju EU je predviđeno da ukoliko lice boravi na teritoriji treće države u kojoj nema diplomatsko-konzularnog predstavništva<sup>24</sup> njegove matične države, tada se može obratiti diplomatsko-konzularnom predstavništvu bilo koje države članice EU. Ovakva zaštita se pruža pod istim uslovima kao za državljanje države čije je diplomatsko-konzularno predstavništvo.

Ovim odredbama je naglašena pripadnost Evropskoj uniji, te posebna veza koju lice građanin EU ima prema EU, što se ogleda u konkretnoj diplomatsko-konzularnoj zaštiti. U ovom slučaju državljanstvo odn. građanstvo EU nadomešta nedostatak državljanstva matične države, što se ovdje ogleda u nedostatku diplomatsko-konzularnog predstavništva.

### **Pravo peticije Evropskom parlamentu**

Ugovorom o funkcionisanju EU je predviđeno da svaki građanin Unije, ali i svako fizičko i pravno lice koje boravi ili ima registrovanu djelatnost (preduzeće) u državi članici, ima pravo da se obrati peticijom Evropskom parlamentu. Može da se obrati pojedinačno, a može i zajedno sa drugim građanima ili licima.<sup>25</sup>

Ovo je pravo koje pripada građaninu EU ali i svakom drugom licu koje ima prebivalište u državi članici. Građanin Unije ima pravo peticije<sup>26</sup> bez obzira u kojoj se državi članici nalazio. Fizičko i pravno lice koje boravi odn. ima registrovanu djelatnost, pri tome može biti i državljanin treće države, ukoliko ima validan osnov boravka u državi članici EU. Dejstvo Evropskog parlamenta na ovaj način može ići i prema državljanima trećih država, čiji boravak na teritoriji EU predstavlja neophodnu vezu koja ide u korak sa ovom zaštitom od strane Evropskog parlamenta. EU građanstvo, prema tome,

24 Bellamy R., Warleigh A., *Citizenship and Governance in the European Union*, Continuum London, New York, 2001, str. 165 (Građanstvo i uprava u Evropskoj uniji)

25 Ugovor o funkcionisanju EU, član 24 i 227

26 Guild E., *The Legal Elements of European Identity: EU citizenship and migration law*, Kluwer Law International, the Hague, 2004, str. 48 (Pravni elementi evropskog identiteta: EU građanstvo i pravo migracije)

gardless of the State he is. Natural and legal person that resides or has its registered office, may also be a citizen of a third state, provided that he holds a valid legal grounds for residence in a EU Member State. The effect of the European Parliament my also be directed towards the citizens of third countries, whose residence at the EU territory is a necessary tie with this protection by the European Parliament. EU citizenship makes grounds for the right to petition to European Parliament, but is not the only grounds for making use of that recourse.

It is interesting that the Rules of Procedure of the European Parliament regulate the procedure of dealing with petitions that are not directed neither by the EU citizens, nor by persons residing in a Member State, nor by persons having registered their office in a Member State. According to the Rules, such status of person is not a ground for dismissing the petition, but such petitions are being registered and placed separately, and the President of the Parliament makes his monthly report on such petitions, including the subject matter of the petition to the Committee which is in charge of dealing with petitions.<sup>27</sup> This tells us about the flexibility of the European Parliament, and about informality of this procedure, about the aim and purpose of petitions, which is to hear the voice of people. The Committee can also send the case to the Ombudsman.

### **Right to complain to Ombudsman**

European Ombudsman is an institution elected by the European Parliament. Having the classic name of Ombudsman, it entails the institution for the protection of human rights within the Union.<sup>28</sup> Accordingly, the citizens, as well as natural and legal persons that reside or have their registered office in a Member State may complain to the Ombudsman regarding the instances of maladministration of the Union institutions, bodies, offices or agencies, with the exception of the Court of Justice of the European Union acting in its judicial role. We again notice that the possibility to complain is provided not only to the EU citizens, but also to natural and legal person residing or having their office in the Union. Thus the effect of the Union law is extended also to citizens of third countries. This institute is not an exclusive product of the EU citizenship either.

What can they complain about? The Treaty on the Functioning of the EU mentions ‘maladministration’ which means the bad administration and is a typical term speaking of subject matter of Ombudsman institutions in general. Bad administration may relate to wide range of administrative activi-

---

27 Rule 201: Right to petition, Rules of procedure of the European Parliament, point 13

28 See inter alia Reif L.C., *The Ombudsman, Good Governance, and the International Human Rights System*, Martinus Nijhoff Publishers, 2004 p. 373

daje osnov za ostvarenje peticije prema Evropskom parlamentu, ali nije i jedini osnov za korištenje te instance.

Zanimljivo je da Pravila procedure Evropskog parlamenta navode i postupanje sa peticijama koje nisu upućene niti od strane građanina EU, niti od strane lica koje ima prebivalište u nekoj od država članica, niti koje ima registrovanu djelatnost u nekoj državi članici. Prema pravilima, takav status lica nije osnov za odbacivanje peticije, već se takve peticije registruju i odlažu posebno, te Predsjednik Parlamenta šalje mjesecni izvještaj o takvim peticijama, zajedno sa predmetom peticije, Komitetu koji je nadležan za ispitivanje peticija.<sup>27</sup> Ovo nam govori o fleksibilnosti Evropskog parlamenta, te o neformalnosti ovog postupka, i o njegovom cilju i svrsi peticija, a to je da čuje glas naroda. Komitet takođe može uputiti predmet Ombudsmanu.

### **Pravo žalbe Ombudsmanu**

Evropski ombudsman je institucija koju bira Evropski parlament. Klasičnog naziva Ombudsman, označava instituciju za zaštitu ljudskih prava unutar Unije<sup>28</sup>. Shodno tome, građani, kao i fizička i pravna lica koja borave ili imaju registrovanu djelatnost u državi članici se mogu žaliti Ombudsmanu navodeći tzv. "maladministraciju" institucija Unije, tijela, ustanova agencija izuzev Suda pravde kada vrši svoju pravosudnu ulogu. Ponovo primjećujemo da je mogućnost žalbe data ne samo građanima EU već i fizičkim i pravnim licima koja borave u Uniji, čime se proširuje dejstvo prava Unije i na državljanje trećih država. Tako ni ovaj institut nije isključivi proizvod EU građanstva.

Na šta se mogu žaliti? Ugovor o funkcionisanju EU spominje "maladministraciju" koja prevodu označava lošu upravu i tipičan je izraz u pogledu predmeta rada institucija ombudsmana uopšte. Loša uprava se odnosi na širok spektar upravnih aktivnosti, djelovanja organa EU. Dakle mogu se žaliti na propuste u upravljanju, greške u upravljanju institucija EU zbog kojih su ugrožena prava podnositaca prijave. Lica se ne mogu žaliti na rad Suda pravde koji postupa u svojoj pravosudnoj nadležnosti, jer bi to ugrozilo princip nezavisnosti i nepristrasnosti pravosuđa i miješanje Ombudsmana u rad suda. Rad Suda pravde izvan pravosudne nadležnosti podrazumijeva npr. radne odnose sa zaposlenima, ugovore sa pravnim licima i sl.

Ombudsman provodi istrage, kada nađe razlog za to, i to po podnesenim žalbama ili postupajući po službenoj dužnosti. Može da postupa i po žalbama koje mu dostavi član Evropskog parlamenta, ali ne može da postupa kada

27 Pravila postupka Evropskog parlamenta, pravilo 201., tačka 13.

28 Vidi takođe Reif L.C., *The Ombudsman, Good Governance, and the International Human Rights System*, Martinus Nijhoff Publishers, 2004 str. 373. (Ombudsman, dobra uprava i međunarodni sistem ljudskih prava)

ties of the EU bodies. They can complain about flaws in administration by the EU institutions, as a result of which the right of complainants are violated. Persons cannot complain about the judicial role of the Court of Justice, because that would jeopardize the principle of independence and impartiality of judicial system and interference of Ombudsman in the work of the Court. The work of the Court outside the judicial role entails for example its labor relations with its employees, arrangements with some legal persons etc.

Ombudsman opens investigations, when there is a reason for doing so, upon submitted complaints or acting ex officio. It may also act upon complaints submitted by a member of European Parliament, but it cannot act when there is an ongoing legal proceedings upon the complaints. This is in line with a general requirement that a person complaining must exhaust domestic remedies first, and then, if a relevant proceedings is underway, Ombudsman shall not act all until such proceedings is terminated or is proved inefficient.

If Ombudsman, during the investigation, discovers the maladministration, it shall address to the relevant authority, agency, institution, and shall provide them with the time-limit of three months to inform the Ombudsman on the said issue. The Ombudsman then delivers a report to the European Parliament and to the relevant authorities. It also informs the complainant thereof.

The Ombudsman makes an annual report about its investigations and submits it to the European Parliament.<sup>29</sup>

On this way a EU citizen may complain about the work of any EU body (besides the Court of Justice as mentioned above) to the Ombudsman, and ask for the protection of his/her fundamental rights.

### **Right of legislative initiative**

Besides the above mentioned rights, the EU citizens are attributed with a political right, which is the right of legislative initiative. No less than one million citizens who are nationals of a significant number of Member States may take the initiative of inviting the European Commission to submit any appropriate proposal for enacting a legal act of the Union.<sup>30</sup> The character of such legal act has to be such that according to opinion of the citizens it is necessary for the purpose of implementing the Treaties. The right of legislative initiative has been introduced by Lisbon Treaty, and by its content it is very significant and goes in line with the citizenship of the EU, as a usual content of citizenship of a classic state.

---

29 Article 228 of TFEU

30 Article 11 of the Treaty of EU

je u toku pravni postupak po žalbama. Ovo ide u korak sa generalnim zahtjevom da lice koje podnosi žalbu prvo iscrpi dostupna pravna sredstva, pa tako ukoliko je u toku odgovarajući pravni postupak, Ombudsman neće djelovati sve dok se taj postupak ne okonča ili dok se ne pokaže neefikasnim.

Ukoliko Ombudsman tokom istrage utvrdi postojanje "maladministracije" obratiće se predmetnom organu vlasti, agenciji, instituciji, i daće im rok od tri mjeseca da obavijeste Ombudsmana o datom problemu. Ombudsman tada dostavlja svoj izvještaj Evropskom parlamentu i datim organima vlasti. Takođe obavještava i lice koje je uputilo žalbu.

Ombudsman o svojim istragama sastavlja godišnji izvještaj koji dostavlja Evropskom parlamentu.<sup>29</sup>

Na ovaj način građanin EU može svoju žalbu u pogledu rada bilo kojeg tijela EU (izuzev Suda pravde kako je gore navedeno) uputiti Ombudsmanu, te tražiti zaštitu svojih osnovnih prava.

### **Pravo zakonodavne inicijative**

Pored gore navedenih prava građanima EU pripada još jedno bitno političko pravo, a to je pravo zakonodavne inicijative. Naime, najmanje milion građana koji su državljeni "značajnog" broja država članica mogu podnijeti inicijativu Evropskoj komisiji za podnošenje prijedloga donošenja pravnog akta Unije.<sup>30</sup> Karakter pravnog akta mora biti takav da je po mišljenju građana neophodan za svrhu provođenja Ugovora. Pravo zakonodavne inicijative uvedeno je Lisabonskim sporazumom, a sadržinski je značajno i ide u prilog državljanstva EU, jer je obično svojstveno konceptu državljanstva klasične države.

## **ZAKLJUČAK**

U radu smo pošli od dvije vrste analize. Prva je analiza formalne prirode, odnosno način sticanja i gubitka građanstva EU, te njegova akcesornost uz nacionalno državljanstvo države članice. Naime, uslovi za sticanje i gubitak građanstva EU su regulisane isključivo na nivou država članica EU, i u tom smislu čak mogu biti različiti, što može značiti da pojedina lica naturalizacijom mogu steći 'lakše' državljanstvo pojedinih država EU u odnosu na druge, a samim tim i 'lakše' steći građanstvo EU. Ovo je potvrđeno i od strane Suda pravde Evropske unije. Evropska unija, prema tome, nema jedinstven korpus procedure i prava sticanja i gubitka građanstva EU, što u mnogome umanjuje njegovo obilježje državljanstva.

29 Ugovor o funkcionisanju EU, čl. 228

30 Čl 11 Ugovora o EU

## CONCLUSION

In this paper we have introduced two types of analysis. The first one is the analysis of formal nature, reflecting the way of acquiring and losing the EU citizenship, and its accessory nature to the national citizenship of a Member State. In that regard, the conditions for acquiring and losing the EU citizenship are regulated exclusively at the level of Member States, and can even differ in various Member States, which may mean that some persons can acquire the national citizenship by naturalization ‘more easily’ than others, and therefore can acquire the citizenship of the EU ‘more easily’. This is also upheld by the Court of Justice of the European Union. The European Union, therefore, does not have a unique corpus of procedure and of rights to acquire and lose the EU citizenship, which diminishes to a great extent its elements of national citizenship.

On the other hand, the paper analyses the content of rights which derive exclusively from the EU citizenship, including the right to move and reside, electoral rights, right to diplomatic-consular protection, right to petition to the European Parliament, right to complain to Ombudsman and the right of legislative initiative. These rights certainly do go in line with the content of a classic citizenship.

However, the basic flaw of the EU citizenship, differentiating it clearly from classic citizenship, is the absence of mechanism and the mode for the EU, as a legal person, to provide for the conditions or to decide upon acquiring or loosing the EU citizenship. These modalities are left over completely to Member States, which upholds the starting hypothesis in this paper. Accordingly, exactly the very essence of the EU citizenship, its accessory nature, and we can add a derivative nature to it, is the main reason that differentiates EU citizenship from national citizenship, and deny to the EU the very important status of statehood, through the possibility for the EU to control the legal status of its citizens, which, in a classical legal theory is one of the prerequisites for the very existence of a state.

## REFERENCES

1. Kochenov D., The Present and the Future of EU Citizenship: A Bird’s Eye View of the Legal Debate, Jean Monnet Working Paper 02/12, NYU School of Law, New York, [www.JeanMonnetProgram.org](http://www.JeanMonnetProgram.org)
2. Craig P., De Búrca G., EU Law, Text, Cases and Materials, Fifth edition, Oxford University Press, 2011
3. Engin F.I., Saward M., Enacting European Citizenship, Cambridge University Press, 2013,
4. Bellamy R., Warleigh A., Citizenship and Governance in the European Union, Continuum London, New York, 2001

S druge strane analizirana je sama sadržina prava koja proizlaze isključivo iz građanstva EU, i to pravo na kretanje i boravak, biračko pravo, pravo na diplomatsko-konzularnu zaštitu, pravo peticije Evropskom parlamentu, pravo žalbe Ombudsmanu i pravo zakonodavne inicijative. Ova prava svakako idu u prilog sadržini klasičnog državljanstva.

Međutim, osnovni nedostatak EU građanstva koji ga jasno dijeli od klasičnog državljanstva, jeste nepostojanje mehanizma i načina da EU kao pravni subjekt propiše uslove ili odlučuje o sticanju i gubitku EU građanstva. Ovi modaliteti su ostavljeni u potpunosti u nadležnosti država članica, što potvrđuje početnu hipotezu u ovom radu. Prema tome, upravo njegovo osnovno obilježje, odn. akcesornost kojoj možemo dodati i derivativnost, jesu osnovni razlozi koji razdvajaju EU građanstvo od državljanstva, a EU lišavaju važnog svojstva državnosti, a to je mogućnost da sama kontroliše pravni status svog stanovništva, koje je u klasičnoj pravnoj teoriji jedno od neophodnih uslova postojanja države uopšte.

## LITERATURA

1. Kochenov D., The Present and the Future of EU Citizenship: A Bird's Eye View of the Legal Debate, Jean Monnet Working Paper 02/12, NYU School of Law, New York, www.JeanMonnetProgram.org str. 9 (Sadašnjost i budućnost građanstva EU: Pogled na pravnu debatu iz ptičje perspektive)
2. Craig P., De Búrca G., EU Law, Text, Cases and Materials, Fifth edition, Oxford University Press, 2011 (Pravo EU, tekst, predmeti i materijali)
3. Engin F.I., Saward M., Enacting European Citizenship, Cambridge University Press, 2013, (Usvajanje evropskog građanstva)
4. Bellamy R., Warleigh A., Citizenship and Governance in the European Union, Continuum London, New York, 2001 (Građanstvo i uprava u Evropskoj uniji)
5. Reich N., Understanding EU Law: Objectives, Principles and Methods of Community Law (Razumjeti pravo EU: ciljevi, principi i metodi prava zajednice)
6. Dell'Olio F., The Europeanization of Citizenship: Between the Ideology of Nationality, Immigration and European Identity (Europeizacija građanstva: između ideologije državljanstva, imigracije i evropskog identiteta)
7. Guild E., The Legal Elements of European Identity: EU citizenship and migration law, Kluwer Law International, the Hague, 2004 (Pravni elementi evropskog identiteta: EU građanstvo i pravo migracije)
8. Reif L.C., The Ombudsman, Good Governance, and the International Human Rights System, Martinus Nijhoff Publishers, 2004 (Ombudsman, dobra uprava i međunarodni sistem ljudskih prava)
9. Declaration No 2 annexed to the Treaty of Maastricht on nationality of a Member State
10. Ugovor o funkcionisanju Evropske unije
11. Ugovor o Evropskoj uniji
12. Zakon LV iz 1993 o mađarskom državljanstvu
13. Nationality Act (Reich Law Gazette I p. 583 - Federal Law Gazette III 102-1) i (Federal Law Gazette I p. 1224) (Zakon o državljanstvu)
14. Zakon o hrvatskom državljanstvu

5. Reich N., Understanding EU Law: Objectives, Principles and Methods of Community Law, 2005
6. Dell'Olio F., The Europeanization of Citizenship: Between the Ideology of Nationality, Immigration and European Identity, 2005
7. Guild E., The Legal Elements of European Identity: EU citizenship and migration law, Kluwer Law International, the Hague, 2004
8. Reif L.C., The Ombudsman, Good Governance, and the International Human Rights System, Martinus Nijhoff Publishers, 2004
9. Declaration No 2 annexed to the Treaty of Maastricht on nationality of a Member State
10. Treaty on the functioning of the European Union
11. Treaty on the European Union
12. Law LV of 1993 on Hungarian Citizenship
13. Nationality Act (Reich Law Gazette I p. 583 - Federal Law Gazette III 102-1) and (Federal Law Gazette I p. 1224)
14. Law on Croatian Citizenship
15. Law on Amendments to the Law on Croatian Citizenship
16. Judgment of the Court of Justice of the EU of 7. July 1992., Mario Vicente Micheletti and others v Delegación del Gobierno en Cantabria, Case C-369/90.
17. Case C-135/08 Rottman v Freistaat Bayern of 2. March 2010. para 4
18. Directive of the European Parliament and of the Council of 29 April 2004 on the right of citizens of the Union and their family members to move and reside freely within the territory of the Member States Directive No. 2004/38/EC.
19. Rules of the Procedure of the European Parliament
20. [www.curia.europa.eu/juris](http://www.curia.europa.eu/juris)
21. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

15. Zakon o izmjenama i dopunama Zakona o hrvatskom državljanstvu
16. Presuda Suda pravde EU od 7. jula 1992., Mario Vicente Micheletti and others v Delegación del Gobierno en Cantabria, Case C-369/90.
17. Predmet C-135/08 Rottman protiv Freistaat Bayern od 2. marta 2010. godine tačka 4
18. Smjernica/Uputstvo Evropskog parlamenta i Savjeta o pravima gradana Unije i njihovih članova porodice na kretanje i slobodan boravak na teritoriji država članica, br. 2004/38/ EC od 29. aprila 2004. Godine
19. Pravila postupka Evropskog parlamenta
20. [www.curia.europa.eu/juris](http://www.curia.europa.eu/juris)
21. [www.europa.eu](http://www.europa.eu)

# ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE THROUGH STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Vanja Šušnjar Čanković<sup>1</sup>

## Abstract

*Contemporary challenges of today's organizations require new capabilities and the necessity of a strategic approach to human resource management. As a strategic partner, human resource management has input in the formulation of organization strategy and creates human resource practices which result in the behavior of employees that company needs in order to achieve its strategic objectives. Integration of strategic and human resource management, as the two most important tasks of modern management, ensures competitiveness and future success of organizations. Therefore, human resource issues cannot be treated separately from the development of business strategies.*

**Key words:** strategic management, human resource strategy, strategic human resource management, the integration of human resource management and strategic decision-making, competitive advantage

## INTRODUCTION

Many authors believe that in today's competitive conditions organizations need to plan strategically not only to thrive, but to survive in the global marketplace. Therefore, strategic management presents perhaps the most important challenge for modern organizations. Due to their specific nature, human resources must be in the focus of top management which entails the greater participation of human resource department in developing and implementing the organizational strategy. Recognizing employees as the main source of gaining competitive advantage leads to a new field of study, which is defined as the strategic human resource management, i.e. the process of linking the human resource function with the strategic objectives of the organization in order to improve business performance and develop organizational culture that promotes the creation of innovations and flexibility.

---

<sup>1</sup> Ph.D. in Economics, Banja Luka College, vanja.susnjar@blc.edu.ba

# СТРАТЕШКИМ УПРАВЉАЊЕМ ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА ДО КОНКУРЕНТСКЕ ПРЕДНОСТИ

Вања Шушњар Чанковић<sup>1</sup>

## Сажетак

*Савремени изазови од данашњих организација захтијевају нове способности, као и неопходност стратешког приступа у управљању људским потенцијалима. Менаџмент људских потенцијала као стратешки партнери имају улогу у формулацији стратегије организације и развијају програме људских потенцијала чији је резултат понашање запослених које је потребно компанији да би остварила своје стратешке циљеве. Интеграција стратешког и менаџмента људских потенцијала, као два најважнија задатка савременог менаџмента, претпоставка је обезбеђивања конкурентске способности и будуће успјешности организације. Питања људских потенцијала се, према томе, не могу третирати одвојено од развоја пословне стратегије.*

**Кључне ријечи:** стратешки менаџмент, стратегија људских ресурса, стратешки менаџмент људских ресурса, интеграција менаџмента људских ресурса са стратешким одлучивањем, конкурентска предност

## Abstract

*Contemporary challenges of today's organisations require new capabilities and the necessity of a strategic approach to human resource management. As a strategic partner, human resource management has input in the formulation of organisation strategy and creates human resource practices which result in the behaviour of employees that company needs to achieve its strategic objectives. Integration of strategic and human resource management, as the two most important tasks of modern management, ensures competitiveness and future success of organisations. Therefore, human resource issues cannot be treated separately from the development of business strategies.*

**Key words:** strategic management, human resource strategy, strategic human resource management, the integration of human resource management and strategic decision-making, competitive advantage

---

<sup>1</sup> Dr Vanja Šušnjar Čanković, profesor visoke škole, Banja Luka College, vanja.susnjar@blc.edu.ba

## THE IMPORTANCE OF STRATEGIC THINKING

Strategy as the art of war suggests that we should regard our employees as our “troops” in a “war” against competitors and potential opponents, some of whom we don’t even know exist yet. The most important lesson that managers can learn from military strategists is that *the ultimate effectiveness of any individual “soldier” is determined, primarily, by the strategy they are working to rather than their own capabilities*<sup>2</sup>. *The business strategy should fully integrate the human resource strategy; therefore Kearns proposes the use of the term HR-business strategy, which better and more accurately describes their undivided and indivisible nature. The HR-business strategy is a conscious and explicit attempt to maximize the organizational value by achieving a sustainable competitive advantage through human capital. It implies encouraging people to use their most wonderful qualities to create more value for society.*

Treating people as a commodity will not ensure a sustainable strategy of high value. As Drucker used to say, we should treat our employees as people, not the workers, because that’s what they primarily are, i.e. human beings, not just one in a series of resources. Human capital management, therefore, should be based on treating people as a strategic source of high-level, seeking systematic ways of analyzing, measuring and evaluating the ways human resource policies and practices create value<sup>3</sup>. If the key objective of HR-business strategy is the creation of competitive advantage through people, then we must change the way we manage people. By doing so, we must not forget that the human resource strategy cannot be implemented in isolation from the business strategy, taking a life of its own.

## HUMAN DIMENSIONS OF DEVELOPING COMPETITIVE ORGANIZATION

Constantly repeating that people are the most valuable asset of any organization, it is clear that their knowledge, skills and abilities should be developed and used to the maximum so that the organization can create value. When employees are able to contribute to the strategic goals of the company then they have (strategic) value. In other words, human capital is strategically important only if it is directly responsible for the implementation of the business strategy<sup>4</sup>. Human resource management as a strategic

2 Kearns, P., *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital* (2nd Edition), Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford, 2010, p. 6.

3 Ibid, p. 20.

4 Becker, B. E. and Huselid, M.A., “Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?” *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, 2006.

## УВОД

Многи аутори сматрају да у данашњим конкурентским условима организације морају стратешки планирати не само да би напредовале, већ и опстале на глобалном тржишту, а стратешки менаџмент представља, можда и најважнији изазов с којим се суочавају савремене организације. Због своје критичне природе, питања људских потенцијала морају бити у центру пажње топ менаџера што подразумијева веће учешће сектора људских потенцијала у развој и реализацију стратегије предузећа. Прихватање запослених као конкурентске предности води ка новом пољу проучавања које се дефинише као стратешки менаџмент људских потенцијала, тј. повезивање МЉР са стратешким циљевима и мисијом у циљу побољшања пословних перформанси и развоја организационе културе која промовише развој иновација и флексибилност.

## ЗНАЧАЈ СТРАТЕШКОГ РАЗМИШЉАЊА

Стратегија као умијеће ратовања нам предлаже да запослене посматрамо као „трупе“ у борби против конкуренције и потенцијалних ривала за које још не знамо ни да постоје. Најважнија лекција коју менаџери могу научити од војних стратега је да укупна ефикасност сваког „војника“ првенствено представља резултат стратегије коју прати прије него његових личних способности<sup>2</sup>. Пословна стратегија треба у потпуности да интегрише стратегију људских ресурса због чега Кернс предлаже и коришћење израза пословна стратегија заснована на људским ресурсима, који далеко боље и прецизније описује њихову недјељиву и неодвојиву природу. Пословна стратегија заснована на људским потенцијалима је свјестан и јасан покушај максимализовања организационе вриједности постизањем одрживе конкурентске предности путем хуманог капитала. Она подразумијева охрабривање људи да користе своје најдивније квалитетете како би створили што више вриједности за друштво.

Третирање људи као потрошне робе неће обезбиједити одрживу стратегију високе вриједности. Као што каже Дракер, према запосленима се морамо односити као према људима, не радницима, јер је то оно што првенствено јесу, људска бића, не тек још један у низу ресурса. Управљање хуманим капиталом, према томе, треба да полази од третирања људи као стратешког извора на високом нивоу *тражећи систематичне начине анализирања, мјерења и пројењивања како праксе и политике људских потенцијала креирају вриједности*<sup>3</sup>. Ако је главни циљ пословне

2 Kearns, P., *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital* (2nd Edition), Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford, 2010, стр. 6.

3 Ибида, стр. 20.

partner has input in the formulation of the organization's strategy and it develops human resource programs resulting in the behavior of employees that company needs in order to achieve its strategic goals. It is assumed that the degree to which the strategy will rely on the strengths of the human resources of the organization depends on the extent to which human resource manager plays an active role in the development of organizational strategy. Similarly, if human resource managers are fully involved (as equal partners) in the strategic decision-making process, they will more easily develop human resource practices which create employee behavior that will support the implementation of the organization's strategy<sup>5</sup>. It is generally acknowledged that well-designed strategies remain without results due to the obstruction by employees. Thus, we must recognize employees as strategic partners and we need to develop human potentials in order to ensure achieving strategic business goals as well as company's competitive advantage.

Strategic dimensions of human resource management include:

- linking human resources with the business strategy which implies the understanding of human resources' importance for business success,
- transformation of HRM from functional areas to the management level, i.e. managers at all levels take accountability for human resources and think twice before making relevant decisions,
- integration of human resource management in the management of the organization by which human resources receive primary strategic importance; directing the activities of HRM to the future and proactively designing the course of actions rather than personnel administration<sup>6</sup>,
- strengthening the organizational capabilities and competitive advantages by synchronizing the human resource development with strategic business orientations; maintaining mobility, flexibility and vitality of human resources as the basis of organizational capability to adapt to changes in the environment,
- changes in HRM practices that are created starting from the premise that all employees are an important source of organizational performance, applying the same approach to their recruitment, selection, training, development, rewarding, career planning, retention,..
- true mutual interdependence between HRM and business strategy, which reveals the fact that people and their potentials in the organization essentially determine the selection and efficiency of the business strategy

5 Bennett, N., Ketchen, D. J., Jr. and Schultz, E. B., "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 1998.

6 Pržulj, Ž., "Strategijski pristup upravljanju ljudskim resursima", VIII naučni internacionalni simpozijum "Strategijski menadžment i sistemi podrške odlučivanju u strategijskom menadžmentu", Palić, 2003.

стратегије људских ресурса стварање конкурентске предности помоћу људи то имплицира да морамо промијенимити начин на који управљамо људима. При томе, не смијемо заборавити да се стратегија људских потенцијала не може реализовати изоловано од пословне стратегије, водећи сопствени живот.

## ЉУДСКА ДИМЕНЗИЈА РАЗВИЈАЊА КОНКУРЕНТСКЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ

Непрестано понављајући да су људи данас највеће богатство сваке организације, јасно је да њихова знања, вјештине и способности треба да се развијају и користе до максимума како би организација створила вриједност. Када су запослени у стању да допринесу стратешким циљевима компаније, тада имају (стратешку) вриједност. Другим ријечима, хумани капитал је стратешки значајан само ако је директно одговоран за реализацију стратегије предузећа<sup>4</sup>. Менаџмент људских потенцијала као стратешки партнери има инпут у формулатију стратегије организације и развија програме људских потенцијала чији је резултат понашање запослених које је потребно компанији да би остварила своје стратешке циљеве. Претпоставља се да степен до којег ће се стратегија ослањати на снаге људских потенцијала организације зависи од степена до којег менаџер људских потенцијала игра активну улогу у развоју организационе стратегије. Слично томе, уколико су менаџери људских ресурса потпуно укључени (равноправни партнери) у процес стратешког одлучивања, лакше ће развити праксе људских потенцијала које развијају понашање запослених које ће подржати стратегију организације<sup>5</sup>. Познато је да добро осмишљене стратегије остају без резултата услед опструкције од стране запослених због чега у људским потенцијалима морамо пронаћи стратешког партнера, те их осмишљено развијати ради обезбеђивања конкурентске предности организације и стратешких циљева пословања.

Давање стратешке димензије људским потенцијалима подразумијева:

- повезивање људских потенцијала са стратегијом организације чиме долази до изражаја схватање о значају људских потенцијала за успјешност пословања,
- трансформацију МљР са функционалне области на ниво менаџмента, односно преузимање одговорности за људске потенцијале од стране

<sup>4</sup> Becker, B. E. and Huselid, M.A., "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?" Journal of Management, Vol. 32, No. 6, 2006.

<sup>5</sup> Bennett, N., Ketchen, D. J., Jr. and Schultz, E. B., "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making", Human Resource Management, Vol. 37, No. 1, 1998.

that sets goals, framework and guidelines for desirable and necessary activities of human resource management and development;

## THE RELATION BETWEEN HUMAN RESOURCES AND STRATEGIC MANAGEMENT

Conceptually, the central aspect of strategic HRM is the integration of human resources with strategic decision making. HR issues, therefore, cannot be treated separately from the development of business strategy. The most common levels of integration range from administrative relationship in which the employees are seen as a cost that must be carefully managed and the human resource management is reduced to paperwork making strategic processes exist without the input of this function, to integrative linkage which treats employees as an important investment and HRM as an integral element of senior management where employees' needs are integrated with business objectives in order to achieve long-term organizational goals.

Overall, researchers speculate that organizations integrating HRM with strategic decision-making will outperform those that do not. It is assumed that achieved integration contributes to the harmonization of human resource needs (dictated by the strategy) and employees' behaviors (caused by HRM practices). It is further believed that such integration increases competitive capacity of the organization<sup>7</sup>. Moreover, a change toward strategic HRM has led researchers to think that perhaps the main benefit of this integration is, actually, increased organizational performance. Therefore, the noticeable trend is that organizations realize that the success of the strategic management process depends on the degree of involvement of human resource function<sup>8</sup>.

Furthermore, it can be said that this relationship is interdependent. Just as the integrated HRM function contributes to the success of strategic management, its involvement in the strategic decision-making guarantee a company to achieve maximum efficiency of the function itself, i.e. the human resource practices. This means that human resource managers should: (1) participate in the development of a strategic plan, about all the issues that deal with people as well as the ability of available human resources for the implementation of certain strategic alternatives, (2) know the company's strategic objectives, (3) know what types of skills, behaviors and attitudes of

---

<sup>7</sup> Bennett et al., 1998, p. 4.

<sup>8</sup> Butler, G. F. and Napier, N., *Strategy and Human Resource Management*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, 1991.

менаџера на свим нивоима, те промјену менаџерског односа при доношењу релевантних одлука,

- интеграцију менаџмента људских ресурса у менаџмент организације, чиме људски потенцијали добијају примарни стратешки значај; усмјеравање активности МЉР на будућност, те проактивно и плански осмишљено дјеловање уместо раније персоналне администрације<sup>6</sup>,
- јачање организационих способности и конкурентских предности синхронизовањем развоја људских потенцијала са стратешким пословним оријентацијама; одржавање мобилности, флексибилности и виталности људских потенцијала као основе организационих способности за прилагођавање промјенама окружења,
- промјену пракси МЉР чији садржаји се креирају полазећи од става да су сви запослени значајан извор организационе успјешности и примјену једнаких приступа при њиховом регрутовању, селекцији, образовању, развоју, награђивању, планирању каријере, задржавању...
- истинску међусобну повезаност МЉР и пословне стратегије предuzeћа која открива чињеницу да људи и њихови потенцијали у предuzeћу битно одређују избор и успјешност пословне стратегије која поставља циљеве, оквир и смјернице пожељног и потребног дјеловања у менаџменту и развоју људских потенцијала;

## ПОВЕЗАНОСТ ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА И СТРАТЕШКОГ МЕНАЏМЕНТА

Концептуално, централни аспект стратешког МЉР је интеграција функције људских потенцијала са стратешким доношењем одлука. Питања људских потенцијала се, према томе, не могу третирати одвојено од развоја пословне стратегије. Најчешћи нивои интеграције крећу од административне повезаности у којој се запослени виде као трошак којим се мора пажљиво управљати, а сам менаџмент људских ресурса своди на папирологију, због чега стратешки процеси егзистирају без инпута ове функције, па све до интегративне повезаности која представља запослене као важну инвестицију, а МЉР као саставни елемент вишег руководства, због чега се потребе запослених интегришу са пословним задацима ради дугорочног остваривања организационих циљева.

Генерално, истраживачи нагађају да ће организације које повезују МЉР са стратешким одлучивањем надиграти оне које то не чине. Претпоставка је да остварена интеграција доприноси изједначавању

<sup>6</sup> Пржуљ, Ж., „Стратегијски приступ управљању људским ресурсима“, VIII научни интернационални симпозијум „Стратегијски менаџмент и системи подршке одлучивању у стратегијском менаџменту“, Палић, 2003.

employees are required to support the strategic plan, and (4) develop programs to ensure that employees have those skills, behaviors and attitudes<sup>9</sup>.

The results of studies conducted in different countries that show a still weak connection and often the lack of connection between business strategy and HRM are not very promising. A research<sup>10</sup> among 115 strategic business units belonging to 500 companies from the list of Fortune magazine found that in 49 to 69% of the companies there is a certain degree of connection between human resource management and the strategic planning process. Unfortunately, not long ago, the survey (Personnel Today, 2007) conducted among higher business executives found that striking 63% would never consult human resource leaders about mergers and acquisitions, 19% consider employee management valuable for business ambitions and only 5% of managers described the human resource function as a “very effective” in dealing with business needs. Similarly, according to a Canadian report<sup>11</sup>, most HR executives feel they aren’t very involved with their companies’ strategic plans. The survey of 155 senior-level HR executives found that 63% of the respondents felt that HR is never, rarely or only sometimes a major part of their companies’ overall strategy. The remaining 37% did feel that HR plays a significant role in their companies’ strategic planning. Such contradictory results lead us to conclude that even though they look modern, most human resource departments are, in fact, only the old personnel departments with a new name, performing, perhaps, many new activities, none of which has little value unless it is a part of the strategy.

## LEVELS OF INTEGRATION BETWEEN HUMAN RESOURCES AND STRATEGIC DECISION-MAKING

The human resource strategy, embedded in the philosophy, mission and vision of the organization, is becoming an essential part of the strategy formulation at all levels. As the business environment is more turbulent and uncertain, people and their potentials become more important and the integration between strategic and human resource management is greater. The concept of integration implies linking HRM policies and practices with the process of strategic management of the organization, the internalization of the importance of human resources at the side of line managers, as well as the integration of staff with the organization in order to encourage commitment and “the identity of interests” with strategic objectives. Noe et al (2006)

9 Noe, A. R., Holenbek, R. Dž., Gerart, B. i Rajt, P., *Menadžment ljudskih potencijala: postizanje konkurentske prednosti*, Mate, Zagreb, 2006, p. 42.

10 Martell, K. and Carroll, S., “How Strategic is HRM?”, Human Resource Management 34, 1995.

11 “Senior HR Executives Decry Lack of Strategic Input”, HR Magazine prema Bratton i Gold, 1999, p. 45.

потреба људских потенцијала (диктираних стратегијом) и понашања запослених (изазваног праксама МЉР). Даље се вјерује да овакав изједначен однос повећава конкурентску способност организације<sup>7</sup>. Исто тако, промјена ка стратешком МЉР навела је истраживаче на помисао да је можда главна бенефиција овакве интеграције заправо повећан организациони учинак. Због тога је и примјетан тренд да организације схватају да успјех процеса стратешког менаџмента зависи од степена укључености функције људских потенцијала<sup>8</sup>.

Даље, може се рећи да је овај однос узајамно условљен. Баш као што интегрисана функција МЉР доприноси успјеху стратешког менаџмента, њена укљученост у процес стратешког одлучивања предuzeћа гаранција је постизања максималне ефикасности саме функције, односно пракси управљања људским потенцијалима. То значи да би менаџери људских потенцијала требали: (1) учествовати у изради стратешког плана како по свим питањима која имају везе са људима, тако и у вези са способношћу расположивих људских потенцијала за реализацију одређених стратешких алтернатива, (2) познавати стратешке циљеве организације, (3) знати које су врсте вјештина, понашања и ставова запослених потребне као подпора стратешком плану и (4) развити програме који ће осигурати да запослени посједују те вјештине, понашања и ставове<sup>9</sup>.

Није баш охрабрујуће сазнање резултата студија спроведених у различитим земљама које показују још увијек слабу повезаност, а често и непостојање повезаности између пословне стратегије и МЉР. Истраживање<sup>10</sup> 115 стратешких пословних јединица које припадају 500 компанија с листе часописа Fortune показало је да у 49 до 69 % предuzeћа постоји одређен степен повезаности између управљања људским потенцијалима и процеса стратешког планирања. Нажалост, не тако давно, анкетом (Personnel Today, 2007) са вишим пословним руководиоцима је откривено да, можемо слободно рећи, фрапантних 63 % никад не би консултовало лидере људских ресурса о спајањима и аквизицијама, само 19 % сматра управљање људима драгоценјим за пословне амбиције, а тек 5 % руководилаца описало је функцију људских потенцијала као „веома ефикасну“ у ношењу са пословним потребама. Слично томе, према једном канадском извјештају<sup>11</sup> већина менаџера за људске ресурсе

7 Бенет и сар., 1998, стр. 4.

8 Butler, G. F. and Napier, N., *Strategy and Human Resource Management*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, 1991.

9 Ноје, А. Р., Холенбек, Р. Џ., Герарт, Б. и Рајт, П., *Менаџмент људских потенцијала: постизање конкурентске предности*, Мате, Загреб, 2006, стр. 42.

10 Martell, K. and Carroll, S., "How Strategic is HRM?", *Human Resource Management* 34, 1995.

11 "Senior HR Executives Decry Lack of Strategic Input", *HR Magazine* према Бретону и Голду, 1999, стр. 45.

retained the four levels of integration between the human resource function and strategic management established in 1985 by Golden and Ramanujam.

Within the “**administrative**” and also the lowest level of **integration**, the human resource function is focused on everyday activities. A human resource manager has neither the time nor the opportunity to relate to strategic HR issues. The HRM function is completely separate from any part of the strategic management process, both in the formulation and implementation of strategy. The department deals with simple administrative tasks unrelated to key business needs of the company. In the case of a “**one-way**” **linkage** the strategic business planning function develops a strategic plan and then informs the human resource function about the plan. The role of human resources is to design systems and programs to implement the strategic plan. Although this connection recognizes the importance of human resources in the implementation of the strategic plan, it prevents the company to address human resources issues in the strategy formulation. The “**two-way**” **connectivity**, on the other hand, allows the consideration of HR issues during the process of formulating strategy. For example, the strategic planning team informs the human resource function about various strategies that the company is evaluating. Human resource managers analyze the effects of various strategies on human resources and present the results of these analyses to the strategic planning team. In the end, after the strategic decision-making, the plan is transferred to human resource managers who develop programs for its implementation. Therefore, these two functions are interdependent.

Finally, the “**integrative**” linkage is dynamic and multidimensional. In companies with integrative connections, the HRM function is an integral part of the formulation of strategy as well as the process of its implementation. The human resource manager provides strategic planners with information on the capabilities of company’s human resources that help top-level managers choose the best strategy given that they can consider how successfully each of the strategic alternatives may be applied. Once the strategic direction is determined, the role of human resources is changing towards the development and harmonization of human resource practices that will provide the company with employees who possess necessary skills to implement the chosen strategy. In addition, human resource practices must be designed so as to encourage employees to achieve a competitive advantage in the strategic management process<sup>12</sup>.

Other authors<sup>13</sup> also divide the levels of human resources’ involvement in strategic management into four phases. In the first, phase of avoiding

---

12 Noe et al., 2006, p. 46-47.

13 Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Caroy, R. L., *Management of human resources*, Prentice Hall, 1995, crp. 69.

осјећа да није довољно укључена у стратешко планирање својих организација. Анкетом са 155 виших извршилаца одјељења за људске потенцијале откријено је да чак 63 % испитаника осјећа да људски потенцијали никад, ријетко или тек понекад чине већи дио свеобухватне стратегије својих организација. Преосталих 37 % сматра да људски потенцијали имају значајну улогу у стратешком планирању својих предузећа. Овакви контрадикторни резултати нас наводе на закључак да иако изгледају савремено, многа данашња одјељења за људске ресурсе су, заправо, тек старе кадровске службе са новим именом, обављајући, можда, много нових активности од којих ниједна нема велике вриједности уколико није дио стратегије.

## НИВОИ ИНТЕГРАЦИЈЕ ФУНКЦИЈЕ ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА И СТРАТЕШКОГ ОДЛУЧИВАЊА

Стратегија људских ресурса, уgraђена у филозофију, мисију и визију организације, постаје битан дио обликовања стратегије на свим нивоима. Што је пословно окружење турбулентније и неизвјесније, то су људи и њихови ресурси важнији, па је већа и повезаност стратешког са менаџментом људских ресурса. Концепт интеграције подразумијева повезивање политика и пракси МЉР са процесом стратешког менаџмента организације, интернализацију значаја људских потенцијала на страни линијских менаџера, као и интеграцију радне снаге са организацијом у циљу подстицања посвећености и „идентитета интереса“ са стратешким циљевима. Ној и сарадници (2006) задржавају четири нивоа интеграције између функције људских потенцијала и стратешког менаџмента успостављена још давне 1985. године од стране Голдена и Раманујама.

Код **административне** и **уједно повезаности** најнижег степена пажња функције људских потенцијала је усмјерена на свакодневне активности. Менаџер људских ресурса нема ни времена ни прилике да се стратешки односи према питањима људских потенцијала. Функција МЉР је у потпуности одвојена од било којег дијела процеса стратешког менаџмента, како код формулатије тако и код примјене стратегије. Одјел се једноставно бави административним пословима који немају везе с кључним пословним потребама предузећа. Код **једносмјерне повезаности**, функција стратешког пословног планирања предузећа развија стратешки план и након тога обавјештава функцију људских потенцијала о плану. Улога функције људских потенцијала је да обликује системе и програме који ће спроводити стратешки план. Иако оваква повезаност препознаје важност људских потенцијала у примјени стратешког плана, она спријечава предузеће у разматрању питања људских потенцијала при формулисању

human problems, the personnel function has a purely administrative role, and therefore, a negative orientation. Its concern is to prevent or cause a minimum damage of human problems such as fluctuation, absenteeism, strikes, problems with the unions or legislation etc. In the second, phase of functional specialization, experts in this activity insist on professional methods and techniques and a narrow, specialized approach to the problem. They are out of business problems and they propose, based on their personal beliefs or other people's experiences, what would be desirable to do. In the third, phase of limited strategic partnership, human resource managers are respected and occasionally involved in the strategic committee, but only as a source of information and possible warnings about the implications of various strategic plans on human resources. The fourth, phase of complete/equal strategic partnership implies managers' beliefs that human resources can ensure the significant strategic advantage for the company. Human resource managers are equally and actively involved in the whole process of strategic planning and, in some stages, they even play a key leadership role.

Torrington<sup>14</sup> distinguishes five, for us probably the most applicable, models of integration between business and human resource strategy. In the *separation model*, as the name itself says, there is no relationship at all, if indeed organizational and human resource strategy does exist in an explicit form in the organization. This would not be that scary if it was a typical picture of twenty years ago; but it still exists today, particularly in smaller organizations. The *fit model* represents a growing recognition of the importance of people in the achievement of organizational strategy. Employees are seen as key in the implementation of the declared organizational strategy and human resource strategy is designed to fit with this. This approach depends on a view of strategy formulation as a logical rational process. The relationship in the fit model is exemplified by organizations which cascade their business objectives down from the senior management team through functions, through departments, through teams and so on. (Functions, for example, have to propose a functional strategy which enables the organizational strategy to be achieved. Departments have to propose a strategy which enables the functional strategy to be achieved and so on.) In this way the HR function is required to respond to organizational strategy by defining a strategy which meets organizational demands. The *dialogue model* takes the relationship one step further, as it recognizes the need for two-way communication. Thus, for example, what is demanded in the organization's strategy may not be viewed as feasible and alternative possibilities need to be reviewed. The debate, however, is often limited in favor of senior managers. The *holistic model* represents the people of the organization being

<sup>14</sup> Torrington, D., Hol, L. i Tejlor, S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004, p. 31-33.

истог. **Двосмјерна повезаност**, с друге стране, допушта разматрање питања људских потенцијала током процеса формулисања стратегије. На примјер, тим за стратешко планирање информише функцију људских ресурса о различитим стратегијама које предузеће разматра. Менаџери људских ресурса анализирају утицаје различитих стратегија на људске потенцијале, те представљају резултате ових анализа тиму за стратешко планирање. На крају се, након стратешког одлучивања, план преноси менаџеру људских потенцијала који развија програме за његову примјену. Дакле, ове дјије функције су међувисине.

Конечно, **интегративна повезаност** је динамична и вишедимензионална. У предузећима са интегративном повезаношћу, функција МЉР је саставни дио формулације стратегије, као и процеса њене примјене. Менаџер људских потенцијала даје стратешким планерима податке о способностима људских потенцијала предузећа који помажу врховним менаџерима изабрати најбољу стратегију с обзиром да могу размотрити колико се успјешно свака од стратешких алтернатива може примијенити. Једном кад се одреди стратешко усмјерење, улога људских потенцијала се мијења према развоју и уравнотежењу пракси људских потенцијала које ће предузећу осигурати запослене са вјештинама потребним за примјену стратегије. Уз то, праксе људских потенцијала се морају обликовати тако да подстакну дјеловање запослених у предузећу како би остварили конкурентску предност у процесу стратешког менаџмента<sup>12</sup>.

И други аутори<sup>13</sup> степене укључивања функције људских потенцијала у стратешки менаџмент разврставају у четири фазе. У првој, фази изbjегавања људских проблема, персонална функција има чисто административну улогу, и самим тим, негативну оријентацију. Њена брига је да спријечи или доведе на најмању мјеру људске проблеме као што су флукутација, апсентизам, штрајкови, проблеми са синдикатом, законским прописима и сл. У другој, фази функционалне специјализације, стручњаци у овој дјелатности инсистирају на професионалности, стручним методама и техникама, уском, специјалистичком приступу проблему. Они су изван пословних проблема и предлажу, на основу личних ставова или праксе других људи, оно што би било пожељно. У трећој, фази ограниченог стратешког партнера, менаџери људских ресурса цијене се и повремено укључују у стратешки одбор, али само као извор информација и евентуалних упозорења на импликације различитих стратешких планова за људске ресурсе. Четврта, фаза потпуног стратешког партнера означава увјерење менаџмента да људски

12 Ное и сар., 2006, стр. 46 – 47.

13 Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Caroy, R. L., *Management of human resources*, Prentice Hall, 1995, стр. 69.

recognized as the key to competitive advantage rather than just the way of implementing organizational strategy. In other words, HR strategy is not just the means for achieving business strategy, but an end in itself. Some authors argued that there can be no strategy without human resource strategy. This model suggests mutual development and some form of integration, rather than a slavish response to a predetermined business strategy. And, the bit extreme, *HR model* sees the human resource strategy as the primary one. According to this approach, employees' potentials inevitably influence the achievement of any planned strategy. Thus, it mustn't be avoided during the development of strategic directions. This model represents the human resource turn from the strategy implementer to the initiator of strategy formulation.

## CHARACTERISTICS OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

The field of human resource strategy differs from traditional human resource management by its focus on organizational rather than individual results and highlights the role of HRM systems rather than individual practices in isolation. Individual human resource practices, no matter how successful, can provide an advantage only for a while, i.e. until other organizations start to imitate them. A recent survey of HRM practices and corporate performance show that HRM practices are maximally effective when they exist as a coherent system. Wright and Snell (1991) argue that strategic HRM requires the coordinated activities of human resources' various sub functions. Similarly, Wright and McMahan (1992) equal strategic HRM to "horizontal integration" of different human resource practices rather than seeing each in isolation. Lado and Wilson (1994) suggest that as the HRM system is more complex, it will more likely serve as a source of sustainable competitive advantage. The challenge for organizations is, therefore, to design and develop systems of HRM practices that will have a synergistic effect, not just the best set of independent human resources practices (Becker and Gerhart, 1996). This requires a change of mind from traditional sub functioning approach to human resources (selection, training, compensation, etc.) to the one in which all of these independent sub-functions are integrated components of a highly interdependent system.

Strategic human resource management implies establishing and implementing such systems of human resources (policies and practices) which should result in the appropriate competence and behavior of employees that are required by the company in order to achieve its strategic goals<sup>15</sup>. Strate-

---

<sup>15</sup> Desler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007, p. 80.

ресурси могу да обезбиједе знатну стратешку предност. Менаџери и стручњаци људских ресурса равноправно су и активно укључени у цијели процес стратешког планирања, а у неким фазама имају кључну и водећу улогу.

Торингтон<sup>14</sup> издава пет, нама можда и најприступачнијих, модела повезаности организационе и стратегије људских ресурса. *Модел одвајања*, као што сам назив каже, не садржи никакву повезаност, а упитно је и само постојање организационе и стратегије људских ресурса као експлицитних форми. Ово не би било застрашујуће да је типично само за период од посљедњих 20 година, већ је, нажалост, чест случај и у данашњим мањим организацијама. *Модел уклапања* препознаје значај људи за постизање организационе стратегије. Будући да су запослени кључ за имплементацију установљене организационе стратегије, стратегија људских ресурса осмишљена је тако да се уклапа у организациону стратегију. Овај модел је карактеристика организација које схватају стратегију као логичан и рационалан процес у којем се циљеви усмјеравају са врха наниже (пословне јединице предлажу стратегију која ће омогућити остварење корпоративне, одјељења предлажу ону која ће помоћи остварење пословне и тим редом). *Модел дијалога* уважава потребу за узајамном комуникацијом више развијајући овај однос. Тако, на примјер, оно што захтијева организациона стратегија не мора бити изводљиво, па се могу размотрити и друге могућности. Нажалост, и у овом односу, дебате су често ограничene у корист виших руководилаца. *Холистички модел људа* једне организације види прије као кључ конкурентске предности него као „оруђе“ за имплементацију организационе стратегије. Другим ријечима, стратегија људских ресурса није пуко средство за постизање пословне стратегије, већ је сама по себи крајњи циљ. Поједини аутори, чак, тврде да нема стратегије без стратегије људских ресурса. Холистички модел указује на узајамни развој и извјестан облик интеграције свих стратегија, а не на робовање унапријед одређеној пословној стратегији. И, помало екстреман *модел заснован на људским ресурсима* јер стратегију људских ресурса посматра као примарну. Будући да, према овом приступу, потенцијал запослених несумњиво утиче на постизање било које планиране стратегије, треба га неизоставно имати у виду приликом развоја стратешких праваца. Овај модел представља заокрет људских ресурса од имплементатора стратегије до покретача снаге у формулацији стратегије.

<sup>14</sup> Торингтон, Д., Хол, А. и Тейлор, С., *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004, стр. 31 – 33.

gic human resource management can be described as *a pattern of planned allocation of human potentials and activities that should enable the organization to achieve its goals*<sup>16</sup>. Having in mind its creativity, this process is also defined as *a set of decisions and activities that aim at developing human resources in order to ensure competitive advantage of the organization and the strategic goals of doing business as a response to changes from the environment*<sup>17</sup>. In other words (Noe, 2006), the goal of strategic management in an organization is the deployment and allocations of resources in a manner that will ensure a competitive advantage. It is the process of linking the human resource function with the strategic objectives of the organization in order to improve the performance of the organization.

---

16 Wright, P. and McMahan, G., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management 18, 1992.

17 Pržulj, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Fakultet za poslovni inženjerstvo i menadžment, Banja Luka, 2006, p. 54.

## КАРАКТЕРИСТИКЕ СТРАТЕШКОГ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ ПОТЕНЦИЈАЛА

Поље стратегије људских потенцијала од традиционалног управљања људским ресурсима разликује се својим фокусирањем на организационе, а не индивидуалне резултате и истиче улогу система МЛР, а не појединачних пракси у изолацији. Појединачне праксе људских ресурса ма колико биле успешне, могу пружити предност тек извјесно вријеме, односно док их друге организације не почну имитирати. Недавна истраживања пракси МЛР и перформанси предузећа показују да су праксе МЛР максимално ефективне када егзистирају као кохерентан систем. Рајт и Снел (1991) тврде да стратешки МЛР захтијева координисане активности људских ресурса различитих субфункција. Слично, Рајт и Мекмехан (1992) стратешки МЛР изједначавају са „хоризонталном интеграцијом“ различитих пракси људских ресурса радије него виђење сваке у изолацији. Ладо и Вилсон (1994) претпостављају да што је систем МЛР сложенији, то ће вјероватније послужити као извор одрживе конкурентске предности. Изазов за организације је, dakле, да осмисле и развију системе пракси МЛР који ће имати синергијски ефекат, а не тек сет независних најбољих пракси људских потенцијала (Бекер и Герарт, 1996). Ово захтијева промјену мишљења са традиционалног подфункционалног виђења функције људских потенцијала (селекције, обуке, компензација и сл.) ка оном у којем су све ове независне подфункције повезане компоненте високо међузависног система.

Стратешко управљање људским потенцијалима подразумијева утврђивање и спровођење таквих система људских ресурса (политика и пракси) чији резултат треба да буде компетентност и одговарајуће понашање запослених који су потребни компанији да оствари своје стратешке циљеве<sup>15</sup>. Стратешки менаџмент људских потенцијала може се описати и као образац планираних распоређивања људских потенцијала и активности које би требале оспособити организацију да оствари своје циљеве<sup>16</sup>. Подсећајући се на његову креативност, овај процес се још дефинише и као скуп одлука и активности које имају за циљ осмишљено развијање људских потенцијала ради обезбеђивања конкурентске предности организације и стратешких циљева пословања као одговор на изазове окружења<sup>17</sup>. Другим, тачније, Ноевим ријечима (2006), циљ стратешког менаџмента у некој организацији је размјештање

15 Деслер, Г., *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2007, стр. 80.

16 Wright, P. and McMahan, G., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", *Journal of Management* 18, 1992.

17 Пржуљ, Ж., *Основе менаџмента људских ресурса*, Факултет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, 2006, стр. 54.

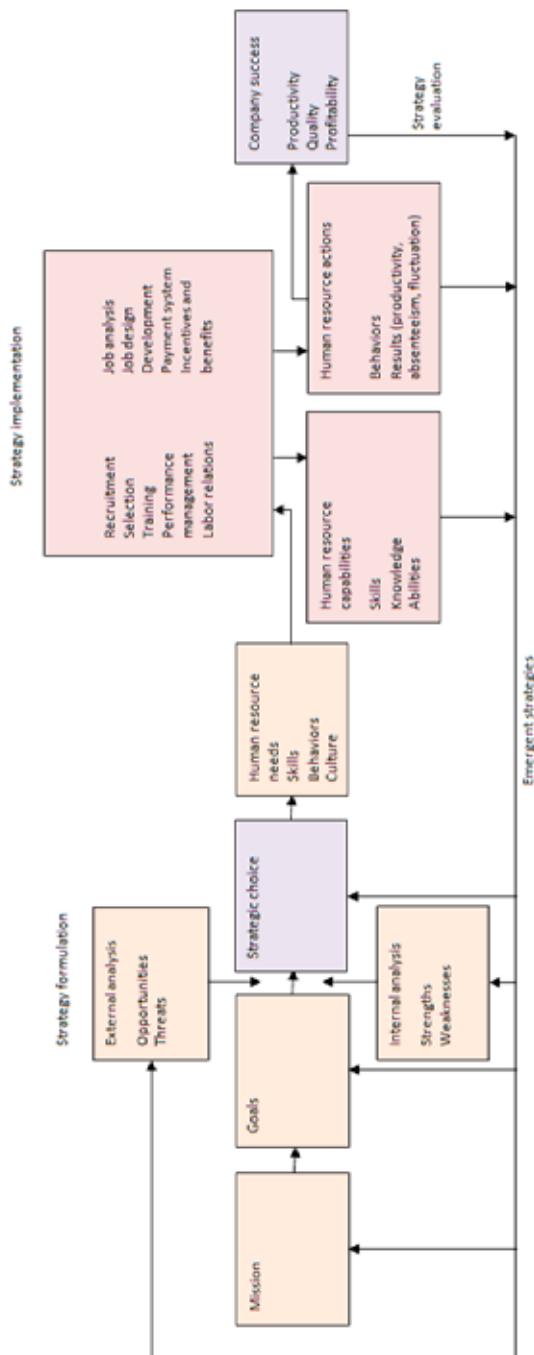
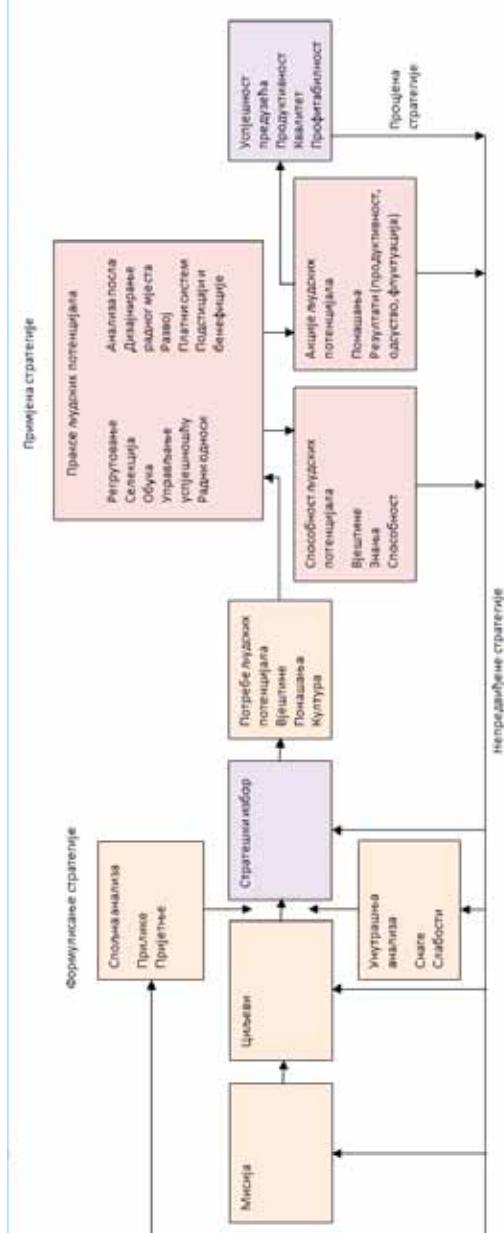


Figure 1: Strategic Management Process / Strategic Management Process

*и распоређивање потенцијала на начин који ће јој осигурати конкурентску предност. То је процес повезивања функције људских ресурса са стратешким циљевима организације у циљу побољшања перформанси организације.*



*Слика 1: Процес стратешког менаџмента*

### **Development of human resource strategy**

Tyson (1995) defines human resource strategy as the intentions of the corporation both explicit and cover, towards the management of its employees, expressed through philosophies, policies and practice. Among other things, HR-business strategy aims at bringing about desirable or required changes with minimal discords and losses. The challenge for human resource strategists is to simply create an environment in which people feel that their working life is part of something much larger than their daily tasks. Regardless of job type, employees must be aware that their work, no matter how insignificant it seems to them, represents a significant contribution to the way society functions and, therefore, they should be proud to be part of it.

Kearns (2010) reminds us of the obvious fact that there are more than 6 billion different individuals with unique DNA on earth. Thus, we cannot have a generic human resource strategy. There is no a magic pill or formula for successful people management. However, in order to understand the scope of human resource function, this author presents us its actual maturity scale. The most obvious element of the whole Scale, its whole purpose, is to assess your organization's current value against its potential value. The question that needs to be answered to get to Stage 6 is whether you are getting as much value out of your human capital as possible? This will only happen if you are mature enough to acknowledge that you don't get the best out of people by treating them as overheads, like children or failing to let them flourish. You also don't get the best out of them by giving them everything they want – there lies the road to the primadonna (ask any football coach or investment bank).

The second major shift along the spectrum of the Scale is from reactive to strategic approaches to human resources issues. Reactive means everyone goes on a diversity awareness course because the company has just been sued for sex discrimination. Strategic means diversity is a crucial talent pool issue, not a legal requirement. Reactive also means piecemeal and ad hoc, where nothing is planned as part of a coherent and cohesive whole. While at the far right of the scale strategic means that every part of the strategy has to be working in harmony, a whole system organization. According to Schuler (1992), in a proactive orientation, human resource professionals are actively involved in strategic decision-making and participate in strategy formulation, while in the reactive model, once the business strategy is formulated, they implement such HR strategy that will support the implementation of chosen competitive strategy.

## Развој стратегије људских потенцијала

Тајсон (1995) дефинише стратегију људских ресурса као очигледне и скривене намјере организације у односу на управљање запосленима, изражене кроз филозофију, политику и праксу. Између осталих, пословна стратегија људских ресурса има за сврху да донесе пожељну или неопходну промјену уз минималне раздоре и губитке. Изазов за стратеге људских потенцијала је да једноставно креирају окружење у којем људи осjeћају да је њихов радни живот дио нечег много већег од њихових свакодневних задатака. Без обзира о којој врсти посла је ријеч, запослени морају бити свјесни да, ма како им се њихов рад чинио малим, заправо представља значајан допринос начину на који функционише добро друштво, те стога бити поносни што су његов дио.

Кернс (2010) нас подсећа на очигледну истину да на планети која броји више од 6 милијарди другачијих појединача са јединственим ДНК, не можемо имати генеричку стратегију људских потенцијала. Самим тим, не можемо очекивати ни постојање магичне пилуле, односно формуле за успјешно управљање људима. Ипак, за боље разумијевање досега функције људских потенцијала, овај аутор нам представља њене реалне фазе зрелости. Најочигледнији елемент цијеле скале је њена сврха, односно процјена тренутне вриједности организације у односу на њену потенцијалну вриједност. Скала зрелости функције људских потенцијала одговара на питање остварујемо ли онолико вриједности колико бисмо могли захваљујући нашем хуманом капиталу? Одговор ће бити потврдан уколико смо довољно зрели препознати да нећемо подстаћи најбоље из наших људи уколико их третирамо као трошак или ајецу и уколико им не допустимо да процвјетају. Такође, не подстичемо најбоље ни давајући им све што пожеле – не желимо од њих правити прима доне (то ће нам потврдити сваки тренер фудбала или инвестиционе банка).

Други велики заокрет дуж спектра скале је промјена од реактивног ка стратешком приступу питањима људских потенцијала. Реактивни приступ Кернс описује веома сливковито: сви пролазе обуку из различитости јер је организација недавно тужена за полну дискриминацију. Стратешки приступ, с друге стране, различитост посматра кључним извором талената, а не законском обавезом. Реактивни приступ, dakle, подразумијева ад хок и селективне, па и половичне реакције, где се ништа не планира унапријед као дио кохерентне и кохезивне цјелине, док у стратешком приступу сваки дио дјелује у хармонији и системској повезаности. Према Шулеру (1992), у проактивној оријентацији, професионалци за људске ресурсе сједе за стратешким столом и активно учествују у формулисању стратегије, док код реактивног модела, након што се одреди пословна

- Kearns provides a more detailed look at each evolutionary stage<sup>18</sup>.
- Stage –2 “Slavery” and Stage –1 “Sweatshops” have been unfavorably compared to the dark satanic mills of yesteryear. Both of these stages are on the negative part of the Scale.
  - Stage 0 – there is no sense here at all that any form of human resource management is taking place. There is no conscious attempt to manage people at this Stage and so no value is added to them or by them. Stage 0 companies tend to try and ignore any legal or statutory employment legislation.
  - Stage 1 is the first point at which some conscious, albeit minimal, effort is made to manage and control people costs. The company can tell the tax authorities how many people it employed and how much they were paid. There is no dedicated, professional, HR person. Stage 1 organizations tend to be command and control cultures. The CEO does not see any intrinsic value in people and neither do their managers. The word management is taken to mean controlling staff, making sure the job gets done and dealing with any immediate disciplinary matters; usually in a rigid rather than enlightened way (the employee is always wrong and the manager is always right). This is still a very immature organization that would not recognize anything other than reactive, operational management.
  - Stage 2 – good professional practice. At this Stage the company starts to grow up and realize that good, professional, personnel management practices can make a difference. It is worth noting that this is a basic, minimum level of professionalism and it does not necessitate the setting up of a Personnel Department as such. However, a professionally qualified Personnel practitioner is more likely to be aware of other tools and techniques that are available and be trained in their use. They may well introduce simple psychometric questionnaires to gauge an applicant’s suitability for catering work, which could result in a better selection of candidates, a better quality of customer service and less waste through staff turnover. There is nothing particularly difficult about reaching Stage 2. All it requires is a belief by the management team that „personnel management“ disciplines bring something to the operation that good management skills, on their own, do not. Hiring your first HR manager should make a noticeable difference simply because they start to install professional procedures and policies. The only word of caution is that they will be installing what they believe to best HR practice; that means copying what every other HR professional is doing. They will not be questioning their methods and they would not dream of providing any evidence to support them. If you are not careful they will produce very

---

18 Kearns, 2010, p. 100-110.

стратегија, реализује се таква стратегија људских потенцијала која ће подржати одабрану конкурентску стратегију.

Кернс даје детаљнији приказ сваке еволутивне фазе<sup>18</sup>.

- Фазе (минус) -2 и -1, познатије као фазе ропства и радионица, карактерише најмрачнији приступ управљању. Негативне стране скале примјери су најнехуманијег пословања и најпрофитабилнијег искоришћавања људи.
- Фаза 0 још увијек не садржи назнаке позитивног приступа људским потенцијалима. Њу описује непостојање свјесне кадровске функције. Предузећа у овој фази игноришу радно законодавство и како не постоје озбиљне намјере за управљање људима, нема ни вриједности.
- Фаза 1 укључује тек администрацију особља. Иако су примјетни минимални напори управљања и контроле људских трошкова, још увијек не постоји посвећена, професионална особа за људске ресурсе. Организације у овој фази карактерише култура командовања и контроле. Извршни руководиоци не виде унутрашњу вриједност у људима. Управљање значи контролисање, обезбеђивање да се посао обави, те бављење дисциплинским питањима на ригидан начин према којем је менаџер увијек у праву. Ово је још увијек врло незрела организација која не препознаје ништа друго осим реактивног, оперативног менаџмента.
- Фазу 2 већ описује солидна професионална пракса. Организације сазијевају схвативши да добро, професионално управљање људским потенцијалима доноси промјене. Функцију обављају супервизори, можда и квалификована особа, али још увијек нема кадровске службе. Ипак, постоје одређена средства и технике које су на располагању стручњаку за људске ресурсе, а огледају се углавном у бољој селекцији кандидата, бољем квалитету услуге корисницима и мање обрта људских потенцијала. Ова фаза се достиже једноставним увјерењем менаџмент тима да кадровска функција доприноси пословању. Запошљавање особе за људске ресурсе прави значајну разлику јер успоставља професионалне процедуре и политике. Проблем је што можда неће преиспитивати своје методе због чега постоји опасност од спровођења врло робусних, бирократских процедура. Све запослене ће третирати једнако, а не као јединствене појединце какви јесу. Ова фаза је, нажалост, веома ригидна и статична.
- Фаза 3 је фаза ефективног МЉР-а. У овој фази се преферише назив *људски resursi*, а не *кадар*, и то не због звучнијег назива већ због тога што руководиоци коначно виде људе као важан ресурс. Ова фаза се не дешава случајно, већ је свјесно кретање ка систематичнијем и

18 Кернс, 2010, стр. 100 – 110.

cumbersome and bureaucratic processes such as competence frameworks, job evaluation and appraisals. They will also treat everyone the same, as a grade or job group, rather than the unique individuals that they are. Stage 2 is a very rigid, static Stage.

- Stage 3 – Effective HR management. If a name is to mean anything then Stage 3 marks the point when HR will be preferred to Personnel. Not because it is the latest, sexiest title but because people are finally being seen by the organization's executive as important resources. This Stage will not happen by chance though; it has to be a conscious move towards a systematic and structured approach to managing this important resource. Real HR professionalism will now be a mandatory requirement because the executive realizes that an amateurish approach will not suffice if it is to grow a respected business. Human resource function contributes significantly to the ambitious business strategy of moving the company into bigger volume, more profitable, catering contracts.
- A barrier represented by a brick wall in Figure 2 with the label „CEO and executive have to cross the barrier to recognize true value of human capital“ is the biggest hurdle of all. You might be the most sophisticated, experienced and enlightened CEO in the entire world but if you were asked the question “what is the value of your human capital” the chances are that you would not know how to provide a convincing answer. It is highly unlikely, without being patronizing, that you would even know what human capital is and why we are suddenly talking about human capital instead of human resources. This is why this is such a huge and seemingly impenetrable barrier. The way we run organizations are predicated on measuring performance, success and value to suit very old fashioned, accounting conventions; not up-to-date human capital reporting principles.
- Stage 4 – HRM becomes integral to operations. A new role has emerged for HR that most HR people would call “HR business partner”. Another significant shift that has to happen is line managers must value HRM expertise because they can no longer do their jobs effectively without it. They are not able to restructure their team or develop new roles (or even decide on new job titles) unless this fits with the HR-business strategy.
- Stage 5 – Transition from operational HR to strategic focus. While the organization is developing a much more strategic perspective on HR, and ensuring that line management follows suit, the emphasis still tends to be on existing business objectives and targets. An organization at Stage 4 is very well managed but somewhere along this continuum it needs to move away from thinking that organizational success is all down improving operations. The best form of ‘management’ is to treat employees as

структурисанијем приступу управљања вриједном имовином. Стварни професионализам постаје обавезан услов, јер су извршиоци свјесни да аматерски приступ неће бити довољан за развој пословања. Функција људских ресурса значајно доприноси амбициозној пословној стратегији.

- Граница представљена као камени зид са натписом *извршиоци не препознају истинску вриједност хуманог капитала* представља највећу препреку. Можемо бити најсофистициранији, најискуснији и најпросвеђенији руководиоци на свијету, али вјероватно нећemo бити у стању дати увјерљив одговор на питање која је вриједност нашег хуманог капитала. Питање је, каже Кернс, без намјере да се понаша покровитељски, да ли ћemo уопште знати шта је *људски капитал* и зашто смо одједном престали говорити о *људским ресурсима*. То је уједно и разлог због којег се ова препрека чини огромна и несавладива. Навикили смо да управљамо организацијом на предвидив начин, мјерењем перформанси, успјеха и вриједности који одговара старомодним нормама.
- Фаза 4 интегрише МЉР операцијама. Људски ресурси добијају нову улогу, виде се као пословни партнери. Линијски менаџери сад већ морају цијенити експертизу одјељења за људске ресурсе, јер више не могу ефикасно обављати своје послове без њих. Они више не могу реструктурисати свој тим или развијати нове улоге уколико се то све не уклапа са пословном стратегијом људских потенцијала.
- Фаза 5 је фаза транзиције са оперативног МЉР-а ка стратешком фокусу. Док организација развија више стратешку перспективу према МЉР и обезбеђује да линијски менаџери прате тај помак, акценат је још увијек на постојећим пословним задацима и циљевима. Фаза пет се помјера са мишљења да организациони успјех зависи само од побољшања операција. Да би се запослени третирали као одрасли и да би им било допуштено да са собом на посао доносе и користе сопствени мозак, неопходно је спустити препреку. Неповјерење у организацији неће охрабрити запослене да користе сопствену иницијативу, а заговорници контроле неће допуштати предлагање идеја. Будући да се и даље ради о фази трансформације, неопходно је вријеме да запослени сами искусе нови начин рада, прије него што постану потпуно посвећени истом. Уколико се жели постићи да екстремно висок ниво учинка постане реалност, потребан је тимски рад. Структура је далеко флуиднија организација, која постаје много пријатније мјесто за рад, без фрустрација; не тражи се одобрење од шефа сваки пут када је потребна асистенција или помоћ неког одјела или тима; везе су далеко зрелије. Ово је организација за одрасле у

adults and to let them bring their brains to work. This would not have been possible before the barrier came down. The mistrust in the organization would not encourage employees to use their own initiative and the control freaks would not allow ideas to be suggested. There would have been no way of finding out who was generating the best ideas and who had a great track record. They have to experience it for themselves and know what it feels like before they become totally committed to this way of working. There has to be a period of general enlightenment and the reins have to be completely loosened. Teamwork is absolutely critical if the extremely high levels of performance that can be achieved are to become a reality. While the organization might look like it is conventionally structured, showing functional silos and reporting lines, the reality is a much more fluid organization. It will be a much friendlier and less frustrating place to work. Individual managers will not have to get agreement from their own boss every time they are asked for assistance by another section or project team. The relationships will be much more mature than that. This is an organization for grown-ups. In fact, entirely the opposite happens, everyone in the organization becomes hyper-focused, even obsessed, with creating value and of all the obsessions we might become slaves to we could do a lot worse than to choose value: it demands the use of our most acute, intellectual capabilities.

- Finally, at Stage 6, the organization becomes a whole system. Since we have not experienced what a Stage 6 organization is like (unless we worked for Toyota) it is perfectly understandable if we find this extremely difficult. Can we remember when we stopped being teenagers and became adults? This might require a leap of faith but then, aren't all ambitious strategies exactly that, a leap into the unknown with no guarantees?

The first academic research based on the HR Maturity Scale was undertaken by Reykjavik Business School in 2005. Their findings from 118 organizations showed a spread of organizations along the Scale where 65.3% are at Stage 1, 26.3% at Stage 2, only 5.9% at Stage 3 and 2.5% at Stage 4 and 0 organizations at Stages 5 and 6<sup>19</sup>. Although it is a very challenging scale, these results can be considered disastrous.

---

<sup>19</sup> Bjarnadóttir, Á. and Oddsson, F., "Diagnosing the maturity of HRM in the organization", Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, 2005.

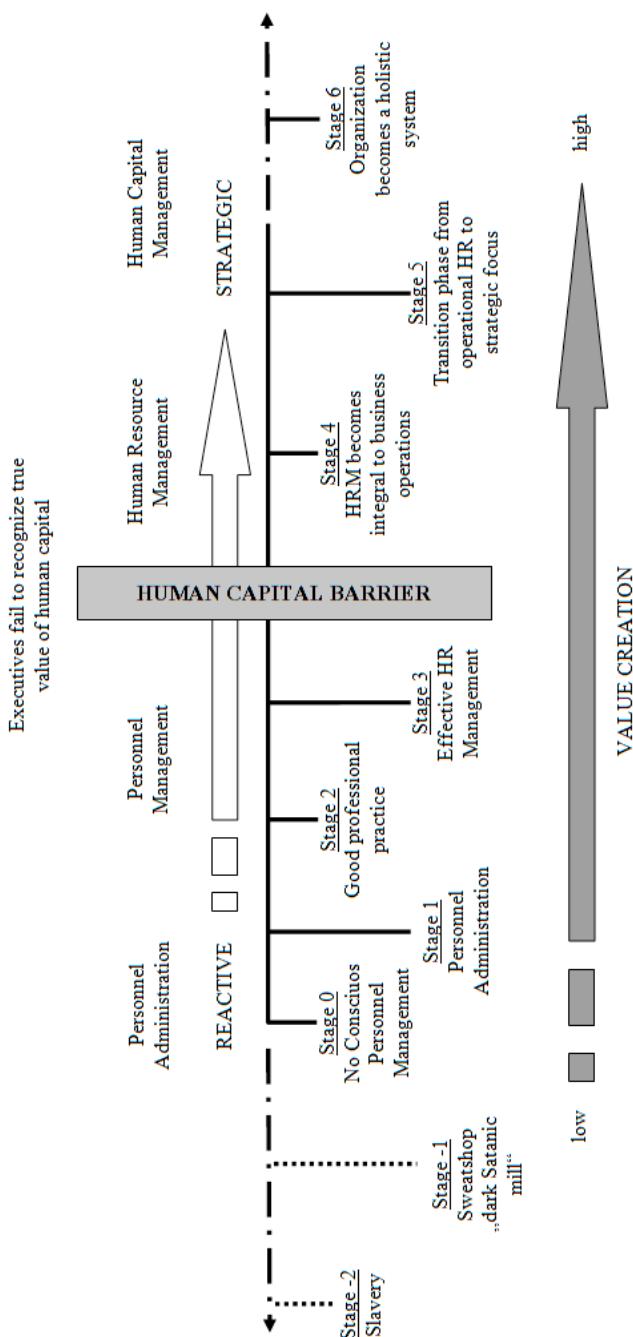
којој сви постају хиперфокусирани, чак опсједнути стварањем вриједности што захтијева употребу најакутнијих интелектуалних способности.

- Коначно, у фази 6, организација постаје потпун систем. Савршено је разумљиво што можда нећемо бити у стању сагледати шта значи доживјети ову фазу организације (осим ако нисмо радили за Тојоту). Кернс прелазак на ову фазу описује као тренутак када престајемо бити тинејџери и постајемо одрасли, а којег се нико од нас јасно не сјећа, односно као својеврстан скок (у непознато). Међутим, одважно се пита Кернс, нису ли све амбициозне стратегије управо то: скок у непознато без гаранције?

Прву академску студију о фазама зрелости менаџмента људских ресурса спровела је Пословна школа у Рејкјавику 2005. године обухвативши 118 организација од којих је 65, 3 % у фази 1, 26, 3 % у фази 2, у трећој фази је тек скромних 5, 9 %, готово занемаривих 2, 5 % налази се у фази 4, док се нити једна организација не налази у петој или шестој фази<sup>19</sup>. Иако се ради о изазовној скали, овакве резултате можемо сматрати поражавајућим.

---

<sup>19</sup> Bjarnadóttir, Á. and Oddsson, F., "Diagnosing the maturity of HRM in the organization", Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, 2005.

Figure 2: The HRM Maturity Scale<sup>2</sup>



Слика 2: Скала зрелости функције људских потенцијала<sup>1</sup>

## **Formulation and implementation of human resource strategy**

*Nowadays, most organizational strategies aim at improving organizational performance and competitiveness. This means that HRM has to be completely focused on improving the company competitiveness and the employee performance which can be achieved by the participation of HR managers in the formulation of organizational strategy, not only in their implementation. Recent studies have confirmed the need for human resource managers' involvement in strategy formulation. One study, which included manufacturing companies, showed that the involvement of human resources is the highest when top-level managers regard employees as a strategic asset, which can reduce the fluctuation<sup>20</sup>. Unfortunately, research has also shown that only a small number of enterprises fully integrate human resources into the strategy formulation process.*

*Many HR managers complain that nobody calls them to participate in strategic planning. It becomes obvious that most of them are not aware of or not capable of clearly communicating the economic reasons why they should be the part of strategic planning process. This is certainly one of the major obstacles to strategy formulation. It seems that most HR managers see themselves as people responsible for human resources who happen to do business rather than business people who happen to work in the department of human resources<sup>21</sup>. Also, although strategic planning indicates the way to become more oriented toward the future, most managers will, if you insist, admit that their strategic plans reveal more current problems than tomorrow's opportunities. Mechanisms or structures that integrate the human resource function and strategy formulation may help strategic planning teams to make the most effective strategic choice.*

*The design and selection of appropriate corporate and business strategies, no matter how complex and demanding, is only a part of the process; the other part consists of their effective implementation. Existing human potentials in terms of skills, knowledge, abilities, values, interests, aspirations and motivation significantly influence the possibility and effectiveness of strategy implementation. Successful strategy implementation also requires changes and adjustments in human resource programs and systems so that they "produce" knowledge and behaviors required for effective strategy implementation. Those programs and systems should be initiators and forces of change that will ensure that people have required knowledge, skills and capabilities to do the jobs and tasks that best suit their abilities and interests, that motivate*

---

20 Bennet, N., Ketchen, D. and Schultz, E., "Antecedents and Consequences of Human Resource Integration with Strategic Decision Making", Academy of Management Meeting, Vancouver, BC, Canada, 1995.

21 Barney, B. J. and Wright, P. M., "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", Human Resource Management, Vol. 37, No. 1, 1998, p. 44.

## Формулисање и примјена стратегије људских потенцијала

Стратегије већине организација све више важности придају побољшању организационих перформанси и конкурентности. То значи да МЛР мора да буде потпуно усредсређен на побољшање конкурентске способности предузета и на учинак запослених, а то се може постићи учешћем менаџера за људске ресурсе у припрему стратегија својих компанија, а не само у њихово спровођење. Недавна истраживања су потврдила потребу да се менаџери људских ресурса укључе у формулатију стратегије. Једно истраживање које је обухватало производна предузете показало је да је укљученост људских ресурса највећа када врховни менаџери запослене сматрају стратешким средством, што може смањити флукутацију<sup>20</sup>. Нажалост, истраживања су исто тако показала да су тек у малом броју предузете људски ресурси у потпуности интегрисани у процес формулације стратегије.

Многи менаџери за људске ресурсе се жале што их нико не позива на стратешко планирање. Постаје очигледно да већина њих није свјесна, односно није способна јасно саопштити економске разлоге због чега би требали бити дио процеса стратешког планирања предузете. Ово је, свакако, једна од великих препрека (квалитетној) формулатији стратегије. Чини се да већина менаџера за људске ресурсе види себе као људе одговорне за људске ресурсе који се случајно баве бизнисом умјесто као пословне људе који случајно раде у одјељењу за људске ресурсе<sup>21</sup>. Исто тако, иако је стратешко планирање означенено као начин да се постане више оријентисан према будућности, већина менаџера ће, ако инсистирате, признати да њихови стратешки планови откривају више садашњих проблема него сутрашњих могућности. Механизми или структуре интегрисања функције људских потенцијала у формулисање стратегије могли би помоћи тимовима за стратешко планирање да донесу најдјеловнији стратешки избор.

Обликовање и избор адекватне корпоративне и пословних стратегија, ма како сложен и захтијеван процес, само је пола посла; другу половину чини њихова успјешна примјена. Постојећи потенцијали у терминима способности, знања, вјештине, вриједности, интереса, аспирација и мотивације битно одређују могућност и успјешност имплементације стратегије. Успјешна примјена стратегије, још, захтијева промјене и прилагођавања у програмима и системима људских ресурса тако да „приоздводе“ знања и понашања потребна за успјешну примјену стратегије.

20 Bennet, N., Ketchen, D. and Schultz, E., "Antecedents and Consequences of Human Resource Integration with Strategic Decision Making", Academy of Management Meeting, Vancouver, BC, Canada, 1995.

21 Barney, B. J. and Wright, P. M., "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", Human Resource Management, Vol. 37, No. 1, 1998, стр. 44.

*them; that can adequately develop and prepare employees for the future and changes, making sure that they are satisfied with their jobs, career opportunities, organization, awards they receive for they work and contribution<sup>22</sup>.*

*The five important variables that determine the strategy success are as follows: organizational structure, job design, selection, training and development of employees, the reward system, types of information and information systems<sup>23</sup>. Therefore, the role of human resource function becomes (1) ensuring that the company has an adequate number of employees with necessary skills to achieve the strategic plan, and (2) developing control systems that ensure employee behavior that will enhance the achievement of strategic plan objectives.*

*The way of shaping the workplace should be linked to the organizational strategy because the strategy requires new or different tasks, or different ways of doing the same tasks. In addition, a number of strategies entail the introduction of new technology which affects the way of doing things. Recruiting candidates for possible employment and the selection of those who possess the necessary knowledge, skills, abilities and other characteristics that will help the organization achieve its goals are important HRM practices that, if appropriate, can help the strategy application. We have already seen how different strategies dictate the different types and number of employees. In that way, the organizational strategy has a direct impact on the types of employees that the company tries to recruit and select<sup>24</sup>.*

*The training and development of employees are related to planned and organized attempts to encourage the acquisition of knowledge, skills and behaviors necessary for success in a particular job, and efforts to improve the ability of employees in order to meet the challenges of various existing or future tasks. Changes in strategy often require changes in types, levels and combinations of skills. Thus, the acquisition of skills related to the strategy is a key element of the strategy implementation. Through recruitment, selection, training and development, companies can provide themselves with human resources capable of implementing certain strategies<sup>25</sup>.*

*The pay structure, incentives and benefits play an important role in the strategy implementation. However, although levels of wages and benefits that are higher than those of the competition's can ensure that the company attract and retain high-quality employees, it can have a negative impact on the*

---

22 Bahtijarević Šiber, F., *Management ljudskih potencijala*, Golen Marketing, Zagreb, 1999, p. 167-168.  
23 Noe et al., 2006. p. 52.

24 Olian, J. and Rynes, S., "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", *Industrial Relations* 23, 1984.

25 Kerr, J. and Jackofsky, E., "Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection", *Strategic Management Journal* 10, 1989.

*Ти програми и системи треба да буду иницијатори и сile промјене који ће обезбиједити да људи имају потребна знања, вјештине и способности, да раде на правим пословима и задацима који најбоље одговарају њиховим могућностима и интересима, истовремено их мотивишући; да се адекватно развијају и припремају за будућност и промјене, да су задовољни послом, могућностима каријере, организацијом, наградама које добијају за свој рад и допринос<sup>22</sup>.*

*Пет важних варијабли одређују успјешност примјене стратегије: организациона структура, дизајнирање посла, селекција, обука и развој људи, систем награђивања, врсте информација и систем информисања<sup>23</sup>. Самим тим, улога функције људских потенцијала постаје (1) осигуравање да предузеће има прикладан број запослених са вјештинама неопходним за остваривање стратешког плана, и (2) развијање система контроле који осигурувају понашање запослених које ће унаприједити остварење циљева описаних стратешким планом<sup>24</sup>.*

*Начин обликовања радног мјеста требао би бити повезан са стратегијом организације због тога што стратегија захтијева нове или различите задатке, или другачије начин обављања истих задатака. Осим тога, како бројне стратегије повлаче за собом увођење нових технологија, то утиче на начин обављања посла. Привлачење кандидата за могуће запошљавање и избор оних који посједују потребно знање, вјештине, способности и друге особине које ће помоћи организацији да оствари своје циљеве значајне су праксе МЉР које, уколико су прикладне, могу помоћи примјени стратегије. Већ смо видјели како различите стратегије диктирају и различите типове и број запослених. Тако ће стратегија коју предузеће слиједи имати директан утицај на типове запослених које предузеће покушава регрутовати и одабрати<sup>25</sup>.*

*Обука и развој запослених односе се на планиране и организоване покушаје да се подстакне стицање знања, вјештина и понашања запослених потребних за успјешан рад на одређеном радном мјесту, те напоре ка побољшавању способности запослених да одговоре на изазове различитих постојећих или будућих послова. Промјене стратегије често захтијевају промјене врста, нивоа и комбинација вјештина. Према томе, стицање вјештина повезаних са стратегијом кључан је елемент примјене стратегије. Путем прибављања, селекције, обуке и*

22 Бахтијаревић Шибер, Ф., *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999. стр. 167 – 168.

23 Ное и сар., 2006, стр. 52.

24 Snell, S., "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", Academy of Management Journal 35, 1992.

25 Olian, J. and Rynes, S., "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", Industrial Relations 23, 1984.

*overall labor costs of the company<sup>26</sup>. Also, the company can encourage specific activities and performance levels of its employees by simply linking salaries to performance.*

*Labor relations and the general attitude towards employees can strongly affect the ability to achieve competitive advantage. Companies must decide on levels of employees' participation in making decisions, what rights the employees have and what the company's responsibilities to employees are. An approach that the company chooses in this field can lead to a successful achievement of short-term and long-term goals, or even to the cessation of existence<sup>27</sup>.*

*Unfortunately, a major problem lies in the strategy implementation. Namely, it is considered that the level of non-implementation of the strategy ranges from 70 to 90%. Since the HRM plays an important role in the success or failure of the strategy implementation, these percentages can be attributed to the even more disappointing fact, i.e. the HRM function is not being given any importance to the strategy implementation, starting with the non-inclusion of human resource managers in strategic decision-making process, through neglecting strategic importance of people to the overall success of operations, the lack of action plans for the implementation of selected strategic directions. It is obvious that modern enterprises are about to start working really hard on the development of all those challenges.*

## CONCLUSION

Strategic decisions are not necessarily based on the results of rational calculation. Managerial behavior is more likely to be uncoordinated, frenetic, ad hoc and fragmented. The political perspectives on strategic decision-making make the case that managerial rationality is limited by lack of information, time and "cognitive capacity" as well as that strategic management is a highly competitive process in which managers fiercely compete for resources, status and power<sup>28</sup>. It is important to know that organizational strategies and strategic management can be of vital importance to the organization not only when they are present, but also when they are not. Actually, the absence of strategy may not be associated with business failure. Moreover, it can only encourage its adaptability<sup>29</sup>. The background logic of this thinking lies in the fact that organizations with strict control, significant

26 Gerhart, B. and Milkovich, G., "Employee Compensation: Research and Practice", Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2, 1992.

27 Noe et al., 2006, p. 56.

28 Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2003, p. 57.

29 Mincberg, H., Olstrand, B. i Lampel, Dž., *Strateški safari: kompletan vodič kroz divljine menadžmenta*, Prometej, Novi Sad, 2004, p. 19.

развоја, предузећа могу осигурати људске потенцијале способне за примјену одређене стратегије<sup>26</sup>.

Платна структура, подстичаји и бенефиције, такође, имају важну улогу у примјени стратегије. Међутим, иако висок ниво плате или бенефиција у односу на конкуренцију може осигурати да предузеће привуче и задржи висококвалитетне запослене, то може имати негативан утицај на укупне трошкове радне снаге предузећа<sup>27</sup>. Исто тако, везивањем плате за учинак предузеће може подстакнути посебне активности и нивое перформанси својих запослених.

Радни односи и опитни приступ односу према запосленима може снажно утицати на могућност постизања конкурентске предности предузећа. Предузећа морају одлучити о томе колико запослени могу и требају учествовати у одлучивању, која права имају и која је одговорност предузећа према њима, Приступ који предузеће изабере на овом пољу може довести до успјешног остварења краткорочних и дугорочних циљева или, чак, до престанка постојања<sup>28</sup>.

Нажалост, велики проблем лежи управо у примјени стратегије. Наime, сматра се да се степен неимплементације стратегије креће од, чак, 70 до, огромних, 90 %. Будући да се баш у примјени крије кључна улога МЛР за успјех или неуспјех стратегије, ове поражавајуће процене можемо приписати још суровијем сазнању да се функцији МЛР не придаје никакав значај за примјену стратегије, почевши од неукупног менаџера за људске ресурсе у процес стратешког одлучивања, преко занемаривања стратешког значаја људи за свеукупни успјех пословања, до непостојања акционих планова за реализацију одабраних стратешких правила. Очигледно је да савремена предузећа чека мукотрпан рад на развоју наведених изазова.

## ЗАКЉУЧАК

Стратешке одлуке се не заснивају нужно на резултатима рационалних прорачуна. Понашање менаџера се често сматра некоординисаним, френетичним, ад хок и фрагментованим. Политичка перспектива стратешког одлучивања ограничава менаџерску рационалност недостатком информација, времена, као и „когнитивних капацитета“, те чини стратешки менаџмент веома конкурентним процесом у којем се менаџери оштро

26 Kerr, J. and Jackofsky, E., "Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection", Strategic Management Journal 10, 1989.

27 Gerhart, B. and Milkovich, G., "Employee Compensation: Research and Practice", Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2, 1992.

28 Ное и сар., 2006, стр. 56.

reliance on formalized procedures and grand consistency may lose the ability to experiment and innovate.

In the end we always bet on people not on strategies. Thus, we should treat our employees as intellectual investors whereby we must constantly bear in mind that any lack of attention creates more problems for the company itself than for its individual members<sup>30</sup>. Regardless of the chosen strategy and adequate human resource practices, companies will not gain competitive advantage if their human capital management is not strategically designed and woven into the core of their business. More specifically, even if they do not have a strategy in the literal meaning of the word, or they are following emergent strategies, companies definitely should not leave the management of their strategic resource, i.e. their employees, to chance!

## REFERENCES:

1. Barney, B. J. and Wright, P. M., *"On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage"*, Human Resource Management, Vol. 37, No. 1, 1998.
2. Bennett, N., Ketchen, D. J., Jr. and Schultz, E. B., *"An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making"*, Human Resource Management, Vol. 37, No. 1, 1998.
3. Bennet, N., Ketchen, D. and Schultz, E., *"Antecedents and Consequences of Human Resource Integration with Strategic Decision Making"*, Academy of Management Meeting, Vancouver, BC, Canada, 1995.
4. Becker, B. E. and Huselid, M.A., *"Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?"* Journal of Management, Vol. 32, No. 6, 2006.
5. Bjarnadóttir, Á. and Oddsson, F., *"Diagnosing the maturity of HRM in the organization"*, Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, 2005.
6. Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2003.
7. Butler, G. F. and Napier, N., *Strategy and Human Resource Management*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, 1991.
8. Gerhart, B. and Milkovich, G., *"Employee Compensation: Research and Practice"*, Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2, 1992.
9. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Caroy, R. L., *Management of Human Resources*, Prentice Hall, 1995.
10. Desler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2007.
11. Joel Ross i Michael Kami u Tomson, A. A., Striklend, A. J. i Gembl, Dž., *Strateški menadžment: u potrazi za konkurenckom prednošću*, Mate, Zagreb, 2006.
12. Kearns, P., *HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital (2nd Edition)*, Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford, 2010.
13. Kerr, J. and Jackofsky, E., *"Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection"*, Strategic Management Journal 10, 1989.
14. Martell, K. and Carroll, S., *"How Strategic is HRM?"*, Human Resource Management 34, 1995.

<sup>30</sup> Nordström, A. K. и Ridderstråle, J., *Funky Business*, Kratis d.o.o., Zagreb, 2002.

такмиче за ресурсе, статус и моћ<sup>29</sup>. Разоружавајуће је сазнање да стратегије и процес стратешког менаџмента могу бити од виталног значаја за организацију и када су присутне, али и када их нема. Наиме, одсуство стратегије не мора бити повезано са неуспјешношћу предузећа, штавише може само подстаки његову прилагодљивост<sup>30</sup>. Позадина оваквог размишљања крије се у чињеници да организације са строгом контролом и значајним ослањањем на формализоване процедуре и огромном досљедношћу могу изгубити способност експериментисања и иновације.

На крају се увијек кладимо на људе, а не на стратегије, због чега запослене требамо третирати као интелектуалне инвеститоре при чemu непрестано требамо имати у виду да је сваки недостатак пажње проблематичнији за фирму него за њезине поједине чланове<sup>31</sup>. Без обзира на одабрану стратегију и адекватне праксе људских потенцијала које је слиједе, предузећа неће остварити конкурентску предност уколико и њихово управљање људским капиталом није стратешки осмишљено, те уtkано у срж њиховог пословања. Тачније, чак и да немају стратегију у класичном смислу те ријечи или су више вођена непредвиђеним стратегијама, предузећа дефинитивно не смију препустити управљање стратешким ресурсом, односно својим запосленима, случају!

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Barney, B. J. and Wright, P. M., "On Becoming a Strategic Partner: The Role of Human Resources in Gaining Competitive Advantage", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 1998.
2. Bennett, N., Ketchen, D. J., Jr. and Schultz, E. B., "An Examination of Factors Associated with the Integration of Human Resource Management and Strategic Decision Making", *Human Resource Management*, Vol. 37, No. 1, 1998.
3. Bennet, N., Ketchen, D. and Schultz, E., "Antecedents and Consequences of Human Resource Integration with Strategic Decision Making", Academy of Management Meeting, Vancouver, BC, Canada, 1995.
4. Becker, B. E. and Huselid, M.A., "Strategic Human Resource Management: Where Do We Go From Here?" *Journal of Management*, Vol. 32, No. 6, 2006.
5. Bjarnadóttir, Á. and Oddsson, F., "Diagnosing the maturity of HRM in the organization", Annual Conference of the Society for Industrial/Organizational Psychology, 2005.
6. Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2003.
7. Butler, G. F. and Napier, N., *Strategy and Human Resource Management*, Southwestern Publishing Co., Cincinnati, 1991.

29 Bratton, J. and Gold, J., *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Press Ltd, Great Britain, 2003, стр. 57.

30 Минцберг, Х., Олстранд, Б. и Лампел, Џ., *Стратешки сафари: комплетан водич кроз дивљине менаџмента*, Прометеј, Нови Сад, 2004, стр. 19.

31 Nordström, A. K. и Ridderstråle, J., (2002), *Funky Business*, Кратис д.о.о., Загреб.

15. Mincberg, H., Olstrand, B. i Lampel, Dž., *Strateški safari: kompletan vodič kroz divljine menadžmenta*, Prometej, Novi Sad, 2004.
16. Hoe, A. P., Холенбек, Р. Џ., Герарт, Б. и Рајт, П., *Менаџмент људских потенцијала: постизање конкуренциске предности*, Мате, Загреб, 2006.
17. Nordström, A. K. и Ridderstråle, J., *Funky Business*, Kratis d.o.o., Zagreb, 2002.
18. Olian, J. and Rynes, S., "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", Industrial Relations 23, 1984.
19. Pržulj, Ž., *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Fakultet za poslovni inženjerинг и менадžмент, Banja Luka, 2006.
20. Sajfert, Z., *Menadžment ljudskih resursa: apologija humanog kapitala*, Univerzitet u Novom Sadu, Tehnički fakultet "Mihajlo Pupin", Zrenjanin, 2006.
21. "Senior HR Executives Decry Lack of Strategic Input", HR Magazine према Бретону и Голдсу, 1999,
22. Snell, S., "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", Academy of Management Journal 35, 1992.
23. Torington, D., Hol, L. i Tejlor, S., *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Beograd, 2004.
24. Wright, P. and McMahan, G., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management 18, 1992.
25. Wright, P., McMahan, G. and McWilliams, A., "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", International Journal of Human Resource Management 5, 1994.

8. Gerhart, B. and Milkovich, G., "Employee Compensation: Research and Practice", Handbook of Industrial and Organizational Psychology 2, 1992.
9. Gomez-Mejia, L. R., Balkin, D. B., Caroy, R. L., Management of Human Resources, Prentice Hall, 1995.
10. Деслер, Г., Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2007.
11. Joel Ross и Michael Kami у Томсон, А. А., Стрикланд, А. Џ. и Гембл, Џ., Стратешки менаџмент: у потрази за конкурентском предношћу, Мате, Загреб, 2006.
12. Kearns, P., HR Strategy: Creating Business Strategy with Human Capital (2nd Edition), Butterworth-Heinemann Elsevier, Oxford, 2010.
13. Kerr, J. and Jackofsky, E., "Aligning Managers with Strategies: Management Development versus Selection", Strategic Management Journal 10, 1989.
14. Martell, K. and Carroll, S., "How Strategic is HRM?", Human Resource Management 34, 1995.
15. Минцберг, Х., Олстранд, Б. и Лампел, Џ., Стратешки сафари: комплетан водич кроз дивљине менаџмента, Прометеј, Нови Сад, 2004.
16. Ној, А. Р., Холенбек, Р. Џ., Герарт, Б. и Рајт, П., Менаџмент људских потенцијала: постизање конкурентске предности, Мате, Загреб, 2006.
17. Nordström, A. K. и Ridderstråle, J., Funky Business, Кратис д.о.о., Загреб, 2002.
18. Olian, J. and Rynes, S., "Organizational Staffing: Integrating Practice with Strategy", Industrial Relations 23, 1984.
19. Пржулј, Ж., Основе менаџмента људских ресурса, Факултет за пословни инжењеринг и менаџмент, Бања Лука, 2006.
20. Сајферт, З., Менаџмент људских ресурса, апологија хуманог капитала, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет „Михајло Пупин“, Зрењанин, 2006.
21. "Senior HR Executives Decry Lack of Strategic Input", HR Magazine према Бретону и Году, 1999,
22. Snell, S., "Control Theory in Strategic Human Resource Management: The Mediating Effect of Administrative Information", Academy of Management Journal 35, 1992.
23. Торингтон, Д., Хол, Л. и Тейлор, С., Менаџмент људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2004.
24. Wright, P. and McMahan, G., "Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management", Journal of Management 18, 1992.
25. Wright, P., McMahan, G. and McWilliams, A., "Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective", International Journal of Human Resource Management 5, 1994.

# THE FUTURE OF EDUCATION: ONLINE LEARNING AS APPLIED LIFELONG LEARNING IS ABLE TO MEET GLOBAL CHALLENGES OF THE 21<sup>ST</sup> CENTURY<sup>1</sup>

Mitar Božić<sup>2</sup>

## ABSTRACT

*The future of education and the future of work are very closely linked and depend on each other. Finding qualified staff continues to be one of the greatest challenges for modern businesses. Modern education has changed continually. But it seems that the future of education is all going into the clouds, into virtual world. Online learning technologies and open source materials have the potential to drive the cost of a quality education down very close to free and provide access to learning opportunities for people who otherwise could not afford it. Social barriers and filters in the education system have to be broken down quickly in order to reduce disqualification and to ensure lifelong employability. Schools of the future will have to aim to teach leadership for one's own private life, for one's working life and for society. The transfer of competences can no longer take place solely via the young people who graduate from higher education. Companies need to contribute actively towards ensuring that their staff obtains higher qualifications in the long-term via a potential-orientated personnel development policy. Gender-independent educational and career models are in many cases still a vision and not reality so a comprehensive management of diversity and lifelong learning is required.*

**Key words:** lifelong learning, online learning, efficiency, education

---

<sup>1</sup> The paper was written for Education Without Borders (EWB) 2013 (biennial international student conference) in United Arab Emirates, Dubai

<sup>2</sup> Mitar Božić, dipl. oec, FWF Academic Project Staff at Center for Accounting Research, University of Graz, mitar.bozic@fondmt.rs

# BUDUĆNOST OBRAZOVANJA: ONLINE UČENJE KAO PRIMJENJENO DOŽIVOTNO UČENJE IDE U SUSRET GLOBALNIM ZAHTJEVIMA 21. VIJEKA<sup>1</sup>

Mitar Božić<sup>2</sup>

## SAŽETAK

*Budućnosti obrazovanja i rada su jako usko povezane i međuzavisne. Naći kvalifikovani kadar jedan je od najvećih izaziva savremenog poslovanja. Moderno obrazovanje je podložno stalnim promjenama. Ipak, čini se da budućnost obrazovanja ide u virtuelni svijet. Tehnologija za online učenje i literatura otvorenog pristupa imaju ogroman potencijal da snize troškove kvalitetnog obrazovanja jako blizu nule i da svima obezbjede pristup. Društvene prepreke u obrazovanju moraju biti uklonjene kako bi se obezbjedilo zaustavljanje procesa dekvalifikacije i obezbjedilo doživotno zapošljavanje. Škole u budućnosti će imati za cilj da obrazuju lidere za njihov sopstveni život, za radni vijek i za društvo. Prenos kompetencija više se ne može odvijati samo preko mladih ljudi kroz visoko obrazovanje. Kompanije treba da aktivno doprinesu tome da njihovo osoblje dobije veće dugoročne kvalifikacije kroz usmjerenu kadrovsku politiku razvoja. Rodno nezavisno obrazovanje i modeli razvoja karijere su u mnogim slučajevima još uvek vizija a ne stvarnost tako da sveobuhvatno upravljanje raznolikostima i doživotnim učenjem je prijeko potrebno savremenom svijetu.*

*Ključne riječi:* doživotno učenje, onlajn učenje, efikasnost, obrazovanje

## ABSTRACT

*The future of education and the future of work are very closely linked and depend on each other. Finding qualified staff continues to be one of the greatest challenges for modern businesses. Modern education has changed continually. But it seems that the future of education is all going into the clouds, into virtual world. Online learning technologies and open source materials have the potential to drive the cost of a quality education down very close to free and*

<sup>1</sup> Ovaj rad je napisan za Obrazovanje bez granica (EWB) 2013 (dvogodišnja međunarodna studnetska konferencija), Ujedinjeni Arapski Emirati, Dubai

<sup>2</sup> Mitar Božić, dipl. oec, FWF Academic Project Staff at Center for Accounting Research, University of Graz, mitar.bozic@fondmt.rs

## INTRODUCTION

*“Learning is a lifelong process and the most pressing task is to teach people how to learn” (Peter F. Drucker)*

The Green Paper characterized lifelong learning as a process incorporating three dimensions: lifelong, lifewide and voluntary and self-motivated<sup>3</sup>. Lifelong learning must be ongoing, voluntary and self-motivated process with personal or professional reasons of each person. Therefore, it not only enhances the social inclusion, active citizenship and personal or professional development, but also competitiveness and employability<sup>4</sup>. The term says that learning is not confined to childhood or the standard classroom we all know but takes place throughout whole life of human beings and in a range of situations and phases. During the last fifty years, constant technological innovations and changes have had the profound effects on learning process, needs and styles of modern person. Learning can no longer be divided into a place and time to acquire knowledge (school or university) and a place and time to apply the acquired knowledge (the workplace). Learning is a process that can be seen as something that takes place on an on-going basis from our daily interactions with others and with the world around us (e.g. in conversation with people around us, on the streets etc.). It is whole life process which never ends during the life of human being. Learning becomes one of the most important personal needs.

The importance of lifelong learning cannot be easily seen because it has influence on many aspects like competitiveness, employability, social inclusion or active citizenship. It is one of the most important factors of personal and professional development in modern active times. But as everything in the world, it has its strengths and weaknesses. Always we have to think about advantages and disadvantages and make some kind of cost-benefit analysis to see if this concept is efficient and effective. All the time when we mention lifelong learning in modern time, we have to think about online learning as the most usual option for everyday learning and improving knowledge. The cost side of online learning makes it one of the most popular

<sup>3</sup> An Roinn Oideachais agus Eolaíochta, Department of Education and Science Learning for Life: *White Paper on Adult Education*, Dublin: Stationery Office, 2000, p31;

<sup>4</sup> Commission of the European Communities: *Adult learning: It is never too late to learn*, COM Brussels, 2006, p2

*provide access to learning opportunities for people who otherwise could not afford it. Social barriers and filters in the education system have to be broken down quickly in order to reduce disqualification and to ensure lifelong employability. Schools of the future will have to aim to teach leadership for one's own private life, for one's working life and for society. The transfer of competences can no longer take place solely via the young people who graduate from higher education. Companies need to contribute actively towards ensuring that their staff obtains higher qualifications in the long-term via a potential-orientated personnel development policy. Gender-independent educational and career models are in many cases still a vision and not reality so a comprehensive management of diversity and lifelong learning is required.*

**Key words:** lifelong learning, online learning, efficiency, education

## UVOD<sup>3</sup>

*“Učenje je doživotni proces, a najzahtevniji zadatak je naučiti ljude kako da uče”*  
*(Peter F. Drucker)*

„The Green Paper“ okarakterisao je doživotno učenje kao proces kombinovanja tri dimenzije učenja: doživotno, sveobuhvatno i samovoljno (samo-motivšuće)<sup>4</sup>. Doživotno učenje mora biti konstantan, samovoljan i samomotivšući proces, sa ličnim ili profesionalnim razlozima svake jedinke. Stoga, ono ne samo da pojačava socijalnu uključenost, aktivno građanstvo i lični ili profesionalni razvoj, već i konkurenciju i mogućnost zapošljavanja<sup>5</sup>. Termin ukazuje da učenje nije vezano za djetinjstvo ili stereotipnu i svima dobro poznatu učionicu, već se dešava tokom cjelokupnog života pojedinca i obuhvata najrazličitije situacije i sve njegove životne faze. Tokom posljednjih petnaest godina, konstantna tehnološka unapređenja i promjene dovele su do stvaranja dubokih efekata na procese, potrebe i stilove učenja modernog čovjeka. Učenje se više ne može posmatrati sa stanovišta mjesta i vremena na kojima se učenje dešava (škola ili univerzitet), kao ni kroz mjesto i vrijeme gdje se znanje primjenjuje (radno mjesto). Učenje je proces koji se tretira kao pojava, koja se događa u konstatnom vremenskom okviru u toku svakodnevne interakcije među ljudima (na primjer, u toku jednostavne konverzacije na ulici). To je doživotni

<sup>3</sup> Termini učitelj i učenik u radu ne odnose se na učesnike u sistemu obrazovanja prisutne na BHS govornom području već na davaoca i primaoca informacija u procesu učenja.

<sup>4</sup> An Roinn Oideachais agus Eolaíochta, Department of Education and Science Learning for Life: White Paper on Adult Education, Dublin: Stationery Office, 2000, s31;

<sup>5</sup> Commission of the European Communities: Adult learning: It is never too late to learn, COM Brussels, 2006, s2

approaches and the most used one in developed countries as well as others.

Because of all these above, in this paper I would like to discuss the benefits and costs of not so old concept of acquiring new knowledge or improving the one we already have stressing advantages and disadvantages and its influence on the future of the world and individual.

## LIFE LEARNING AS SOLUTION

*“Europe’s hope is not the young but the old: More than 50% of human capital stems from adult education and learning on the job.” (Lisbon council)*

The most developed countries can count on the most qualified citizens as great support in their further development but it is not case in undeveloped countries. In the area of modern business, it is the critical challenge to find qualified and suitable individuals. Definitely in modern times we can say that it is never too late to learn or acquire new knowledge from different available sources and areas. A person has to work on developing his/her skills, both professional and personal ones. Even today the most of education and training programs are focused on the education and training of young people and that should be changed in the future. All people around the world deserve it and it should not depend on the gender, race, country development level, social status etc. Education is limitless resource and usage by ones, do not make it rare for others. It makes world better place for living because the benefits are not only private but also public. Not only person but also society has benefits. Benefits can include greater and better-quality of employment, increased productivity, better health, lower criminality, gender equity, greater individual well-being and fulfillment, reduce expenditures for unemployment benefits and healthcare costs, and reduce rural or immigrants isolation. It will raise overall satisfaction. In modern time we do not have social classed based only on money or originality, it should be based on personal skills and qualifications.

The population of the developed countries is ageing. For example, over the next 30 years the number of younger Europeans (up to 24 years) will fall by app 15%. One in three Europeans will be over 60 years old, and about one in ten will be over 80<sup>5</sup>. Europe will confront

---

<sup>5</sup> Data from Eurostat Population Projections, 2004 based, Trend scenario, Baseline variant: Green Paper „Confonting demographic change: a new solidarity between the generations“, Communication from the Commission, COM (2005) 94 final, 16.3.2005.

proces, koji prati ljudsko postojanje, a učenje postaje jedna od najvažnijih ljudskih potreba.

Značaj doživotnog učenja ne može se jednostavno i jednoobrazno posmatrati, zato što se njegov uticaj odražava na više životnih aspekata, kao što su konkurenca, zaposlenost, društvena uključenost i aktivno građanstvo. Ono je jedan od najvažnijih faktora ličnog i profesionalnog razvoja u savremenom i aktivnom ljudskom dobu. Međutim, kao i sve ostalo, ono ima svoje prednosti i nedostatke. Kao i obično, tih prednosti i nedostataka moramo biti svesni i aktivno praviti tzv. analizu troškova i koristi, kako bismo uvidjeli da li je ovakav koncept u svakoj situaciji efikasan i efektivan. Svaki put kada govorimo o doživotnom učenju u modernom dobu, mislimo na online-učenje, kao najrasprostranjeniju opciju koja se u razvijenim zemljama koristi u svakodnevnom učenju i nadogradnji znanja. Troškovna strana online-učenja svakako je najzaslužnija za njegovu čestu primjenu u najrazvijenijim delovima sveta, ali i sve više i u onim manje razvijenim.

Zbog svega navedenog, volio bih da u okviru ovog rada prodiskutujem koristi i troškove ovog ne tako starog koncepta usvajanja novih znanja ili unapređenja onog koje smo već stekli, naglašavajući prednosti i nedostatke, kao i njegov uticaj na budućnost svijeta i čovjeka kao jedinke.

## DOŽIVOTNO UČENJE KAO RJEŠENJE

*"Nada Evrope nisu mladi, nego stari: Više od 50% ljudskog kapitala potiče od edukacije starijih i učenja na radnom mjestu"* (Lisabonski Savjet)

Najrazvijenije zemlje mogu da računaju na najkvalifikovanije građane kao najveću podršku u svom daljem razvoju, ali to nije slučaji u nerazvijenim dijelovima svijeta. U sferi modernog poslovanja najveći izazov predstavlja način pronalaženja kvalifikovanih radnika, čije kvalifikacije odgovaraju potrebama konkretnog radnog mjesta. Sigurno je da u modernom svijetu možemo tvrditi kako nikada nije kasno da se uči ili stiču nova znanja sa više različitih mesta i izvora. Osoba mora konstantno raditi na unapređivanju svojih vještina, kako profesionalnih, tako i ličnih. Ipak, najveći broj edukacijskih programa i treninga danas fokusiran je na mlade ljude, a takav pristup trebalo bi da bude promjenjen u budućnosti. Svi ljudi na ovom svijetu takvo učenje zaslužuju i ovakav pristup ne bi smio zavisiti od pola, rase, stepena razvoja zemlje, društvenog statusa, itd. Obrazovanje je neograničeni resurs i korišćenjem od strane pojedinca ne dolazi do smanjenja količine istog za ostale pripadnike društva. Ono čini svijet boljim mestom za život, iz razloga što su njegove koristi, ne samo od ličnog, već podjednako i od javnog značaja. Od obrazovanja korist stiče cijelokupno društvo, a ne samo pojedinc. Koristi mogu uključiti veću i kvalitetniju zaposlenost, povećanu pro-

with huge healthcare and pension expenditures in recent future so the concept of life-long learning must be incorporated on national as well as EU level, but also in policy of EU Member States. The situation is similar in other developed countries worldwide. The Europe must count on immigrants as workforce source so life-long learning is the only way to help those who are coming from not so developed countries or with worse educational systems to meet skills and labor shortages in different sectors and only by doing like this, the both, migrants and host countries, will benefit. The good and recent example from nowadays is IT-literacy. A lot of EU nationalities are facing with IT-illiteracy of older people and the lifelong learning is crucial to keep these people competitive in labor market. This problem is very strong in the time of recent crisis. Only lifelong learning can make them more equitable. But here is the question how to ensure the quality of lifelong learning? We should take under consideration teaching methods, quality of teachers/staff, time-management and quality of delivery.

Also, validation and recognition of learning outcomes is also very important in whole process. A lifelong learning includes formal but also informal and non-formal learning. The learning outcomes should be recognized and valued no matter where and how they are achieved. It is important because we have to know whole phases of lifelong learning but also where are now and where we want to be after the particular phases of process, so the whole process must be regulated by Law on national level (country level) or regional level (e.g. EU, EEA).

Anyway, taking all these above under consideration, for me the most important point is employability. The skills of the future are changing a lot over the last 25 years and it could be even more dynamic in the future. Even in current job or other activities, the person or employer is quite satisfied with employee qualifications, both of them have to think about the future. Do they want to be competitive also in the future on goods, services or labor market? If the answer is yes, they have to update their skills and qualification all the time. But here we have a problem that those people who have the greatest need for further education and new skills in order to make their lives easier and ensure new prospects in life, those people are facing with the most of problems connected with lifelong learning. Usually they are coming from rural areas without internet connection, they are poor educated or working jobs requiring the lowest qualifications or no qualification and not earning enough money to invest in additional

duktivnost, kvalitetnije zdravlje, smanjen kriminal, jednakost polova, veće lično zadovoljstvo i ispunjenost, smanjenje troškova zarad dobrobiti zapošljavanja i zdravstvene troškove i smanjenje ruralne ili imigracione izolovanosti. Ono povećava sveukupnu društvenu satisfakciju. U savremenom dobu ne postoje društvene razlike bazirane isključivo na novcu ili porijeklu, one bi trebalo da budu zasnovane na ličnim vještinama i kvalifikacijama.

Populacija razvijenih zemalja svakodnevno stari. Tako se, na primjer, očekuje da u toku sljedećih 30 godina broj mladih Evropljana (mladih od 24 godine) opadne u prosjeku za oko 15%. Jedan od tri Evropljana, u proseku, biće stariji od 60 godina, a oko jedan od njih deset imaće više od 80 godina<sup>6</sup>. U bliskoj budućnosti Evropa će se suočiti sa problemom velikih izdataka za zdravstveni i penzioni sistem, zbog čega koncept doživotnog učenja mora biti ugrađen, kako na nacionalnom, tako i na nivou čitave Evropske Unije, ali isto tako i inkorporiran u pojedinačne obrazovne politike zemalja članica. Situacija je slična i u ostalim razvijenim zemljama širom svijeta. Evropa mora računati na imigrante kao ključnu radnu snagu i stoga koristiti doživotno učenje kao osnovni način da radne vještine i kompetencije migranata iz nerazvijenih zemalja sa lošijim obrazovnim sistemom odgovore zahtevima razvijenih tržišta, što predstavlja jedini način da obje strane ostvare benefit. Dobar primjer iz skorije istorije je IT pismenost. Mnoge zemlje u okviru Evropske Unije susreću se sa problemom IT nepismenosti starijih generacija, pri čemu je doživotno učenje krucijalni faktor u održavanju ovih ljudi konkurentnim na tržištu rada. Ovaj problem pojavljuje se kao veoma značajan u vrijeme ekonomske krize. Jedino doživotno učenje ljudski kapital može načiniti pogodnjim da odgovore novim zahtevima tržišta i globalizacije. Ali postavlja se pitanje – kako obezbjediti kvalitet doživotnog učenja? Moramo uzeti u razmatranje metode učenja, kvalitet osoblja, upravljanje vremenom i kvalitet isporuke.

Dakle, validnost i priznavanje proizvoda učenja predstavlja značajan dio u cijelokupnom procesu. Doživotno učenje uključuje formalno, ali i neformalno učenje. Proizvodi učenja moraju biti priznati i vrednovani, nezavisno od toga gdje i na koji način se ostvaruju. Tako nešto je veoma važno iz razloga što moramo poznavati cijelokupne faze doživotnog učenja, uključujući i prepoznavanje toga gdje se sada nalazimo, kao i gdje želimo biti nakon

<sup>6</sup> Podaci prema Eurostat Population Projections, 2004 based, Trend scenario, Baseline variant: Green Paper „Confonting demographic change: a new solidarity between the generations“, Communication from the Commission, COM (2005) 94 final, 16.3.2005.

knowledge. But government should have their role in solving these problems. The government should invest more money in lifelong learning or at least motivate companies (e.g. by tax reduction) to do that. Here also we should be very careful, this does not mean that we should invest money in any area. We should think about those qualifications which have perspectives. Sometimes Government supports some professions and qualification more than others. It should be like that until only those transparent competences are supported. An inflation of degrees is very dangerous (e.g. South- Eastern Europe) because some countries have invested a lot of money in the qualifications they actually do not need in such a huge amount and "help" in raising numbers of unemployed people. Their financial expenses should be cleverly targeted. Also universities must be motivated to enroll people only at the most prospective options and these institutions should take part in lifelong learning. University degree is only entrance ticket to some company and person must work every day on obtaining additional knowledge from different sources. The persons also should be motivated for doing this so the whole society should take part in this process and only that can ensure better conditions for all of us in the future.

## ONLINE LEARNING AS THE MOST SUITABLE FORM OF LIFELONG LEARNING

*"Every student can learn, just not on the same day, or the same way."* (George Evans)

Modern education, especially as it exists in the government controlled public schools, has deteriorated continually over the past century. Now more people must have the opportunity to take part in education at an academic level; the courses offered therefore have to be designed in accordance with the needs of society and country development or competitiveness requirements. Companies need to actively contribute towards ensuring that their staff obtains higher qualifications in the long-term via a potential-orientated personnel development policy. Gender-independent educational and career models are in many cases still a vision and not a reality: the proportion of women in the technologically orientated education, research and employment markets is low. In order to influence the course of women's education and careers effectively, a comprehensive management of diversity starting in schools is required. But it seems that the future of education is all going into the clouds. It is virtually.

svake od faza, kako bi celokupan proces mogao biti regulisan zakonima na nacioanalnom (državnom), ili regionalnom nivou (na primer, EU, EEA, itd.)

U svakom slučaju, uzimajući u obzir sve gore navedeno, najvažniji aspekt svakako predstavlja mogućnost zapošljavanja. Vještine budućnosti značajno su se promjenile u proteklih 25 godina i ovakav trend mogao bi se još dinamičnije nastaviti. Čak i u postojećem poslu, bez obzira na trenutno zadovoljstvo poslodavca kvalifikacijama zaposlenih, obje strane bi morale biti okrenute ka budućim potrebama i zahtjevima. Da li žele da u budućnosti budu konkurentni u domenu proizvodnje dobara, pružanju usluga ili na tržištu rada? Ukoliko je odgovor „da“, konstantno unapređenje kvalifikacija se mora podrazumjevati. Ipak, postoji problem da se upravo ljudi, kojima je nadogradnja postojećih vještina za olakšanje i unapređenja kvaliteta života najpotrebnija, suočavaju sa najvećim teškoćama prilikom doživotnog učenja. U najvećem broju slučajeva takvi ljudi dolaze iz ruralnih sredina bez uspostavljene internet-mreže, vrlo su slabog obrazovanja, obavljaju poslove koji zahtevaju nizak stepen stručne spreme, a niska primanja veoma često ne dozvoljavaju im da sebi priušte dodatna znanja. U tom slučaju, vlade zemalja moraju preuzetu ulogu u rješavanju ovakvih problema. Vlada mora izdvajati više novčanih sredstava za doživotno učenje ili makar motivisati kompanije metodama kao što su smanjenje poreza da tako nešto same čine. Međutim, u tom slučaju moramo biti veoma pažljivi, jer ulaganje ne znači ulaganje po svaku cijenu, odnosno ulaganje u svaku oblast. Ipak, posebnu pažnju treba pokloniti onim oblastima koje imaju najviše perspektive za razvoj i implementaciju. U pojedinim slučajevima vlada pruža podršku samo pojedinim profesijama, ne obraćajući pažnju na njihovu isplativost (kao što je slučaj, recimo, sa Jugositočnom Evropom). U takvim zemljama ulaže se značajan iznos sredstava u kvalifikacije koje privredi konkretne zemlje nisu potrebne u velikoj mjeri, čime dodatno dolazi do povećanja nezaposlenosti. Ovakvi finansijski izdaci moraju biti pažljivo tretirani i usmereni na pravu metu, odnosno oblast. Na isti način univerziteti moraju biti više motivisani i koncentrisani na prijem ljudi na studije onih profesija koje imaju najvećih razvojnih mogućnosti i aktivno se uključiti u proces doživotnog učenja. Univerzitska diploma predstavlja skupo plaćenu ulaznicu u kompanije ili istraživačke centre, a od pojedinca zavisi dalji rad i svakodnevno zalaganje u prikupljanju novih znanja iz najrazličitijih izvora. Ipak, za ovakvu vrstu angažovana on/ona mora biti posebno motivisan, gdje do izražaja dolazi upravo uloga cjelokupnog društva i državnih institucija, jer bolji uslovi za svakog čovjeka znače bolje uslove u budućnosti za čitavu društvenu zajednicu.

Everything is happening somewhere outside, in virtual world. It is commonly thought that new technologies can make a big difference in education. In particular, children can interact with new media, and develop their skills, knowledge, perceptions of the world, under their parents' monitoring, of course. Many proponents of online learning believe that everyone must be equipped with basic knowledge in technology, as well as use it as a medium to reach a particular goal. We have the unique opportunity not to replicate a system that has not served to all students. Online learning technologies and open source materials have the potential to drive the cost of a quality education down very close to zero making it almost free and provide access to learning opportunities for people who otherwise could not afford it. Online learning is a way to bring quality education to the masses, especially to those in undeveloped countries. Virtual education refers to instruction in a learning environment where teacher and student are separated by time or space, or both, and the teacher provides course content through using the methods such as course management applications, multimedia resources, the internet, and videoconferencing. Students receive the content and communicate with the teacher via the same technologies. The potential of online or e-learning are huge. Some of the most important advantages could be following:

- Lower costs
- More flexibility and learner control
- Fast delivery and more efficient learning
- Lower environmental impact
- Easy access for learners with special needs

This way of learning is more efficient than traditional way in a classroom (classroom based learning). According to Brandon Hall from 2001 these factors can add up to an average compression (saving of learning time) of 35-45 percent when a course is taken out of the classroom and delivered as e-learning. Rosenberg (2001) argues that e-learning can take anywhere from 25 to 60 percent less time to convey the same amount of instruction or information as in a classroom and it is very useful observation for right policy making. As organization is larger, the positive effects of online learning are greater. In academic research from this area we can find two great examples:

- Dow Chemical reduced average spending of \$95 per learner/per course on classroom training, to only \$11 per learner/per course

## ONLINE UČENJE KAO NAJPODESNIJI VID DOŽIVOTNOG UČENJA

*“Svaki student može da uči, samo ne istog dana, ili na isti način.” (George Evans)*

Kvalitet modernog obrazovanje, posebno u javnim školama, se uglavnom pogoršavao tokom prošlog vijeka i nije pratio zahtjeve koji su dolazili sa tržišta radne snage pa se može slobodno reći da smo u proteklom periodu imali inflaciju nepotrebnih i nekvalitetnih diploma. Više ljudi bi trebalo biti u mogućnosti da učestvuju u kvalitetnom obrazovanju na akademskom nivou i sadržaj izučavanih predmeta mora biti u skladu sa potrebama društva i države, odnosno zahtevima konkurentnosti. Kompanije takođe treba da dugoročno i aktivno doprinose procesu sticanja većih kvalifikacija svojih zaposlenih preko orijentisane kadrovske politike razvoja. Rodno nezavisno obrazovanje i karijerni modeli su u mnogim slučajevima još uvijek samo vizija i daleko od stvarnosti: učešće žena u tehnološki orijentisanom obrazovanju, istraživačkom radu i uopšte na tržištu rada je još uvijek relativno nisko. Da bi se efektivno uticalo na tok obrazovanja i karijere žena, neophodno je sveobuhvatno upravljanje različitostima još u školama. Ipak čini se da je budućnost obrazovanja sve više ide u virtuelni svijet što je i praktično. Sve se dešava „negdje tamo“, u virtuelnom svijetu. Široko je zastupljeno shvatanje da nove tehnologije mogu napraviti veliku promjenu u obrazovanju. Konkretno, danas i djeca mogu da komuniciraju putem novih medijima i razvijaju svoje vještine, znanje i stavove o svetu, a sve to naravno uz nadzor roditelja ili staratelja. Mnogi zagovornici online učenja smatraju da svako mora posjedovati osnovno znanje o savremenim tehnologijama, kao i da ga koristi kao medijum u cilju postizanja određenog cilja. Imamo jedinstvenu priliku da se ne ponovi sistem koji nije bio pristupačan svim studentima. Tehnologije online učenja i materijali slobodnog pristupa imaju potencijal da se snize troškovi kvalitetnog obrazovanja skoro na nulu<sup>7</sup> i time obezbjede pristup mogućnostima učenja za ljude koji inače nisu mogli da ga sebi priušte. Online učenje je način da se kvalitetno obrazovanje približi širokim masama, posebno onima u nerazvijenim zemljama ili zemljama u razvoju. Virtuelno obrazovanje se odnosi na nastavu u okruženju podesnom za učenje, gdje su nastavnik i učenik razdvojeni u vremenu i ili prostoru, a nastavnik distribuira nastavni materijal korišćenjem metoda kao što su aplikacije za upravljanje kursevima, multimedijalni izvori, internet i video konferencije. Studenti dobijaju potrebne ma-

<sup>7</sup> Jednom kada je formirana baza za online učenje, marginalni troškovi svakog novog učenika je skoro jednak nuli a povećavanjem broja učesnika i sami skoro fiksni troškovi se dijele na veliki broj učesnika čime se dolazi do skoro zanemarljivog iznosa troškova po učesniku (skoro besplatno).

with electronic delivery, by giving rise to an annual saving of \$34 million.<sup>6</sup>

- Ernst & Young cut training costs 35 percent while improving consistency and scalability. They condensed about 2,900 hours of classroom training into 700 hours of web-based learning, 200 hours of distance learning and 500 hours of classroom instruction, a cut of 52 percent. (Brand Hall, 2000).

All participants in this process are more flexible. It is possible to take some courses from home, during weekend, in the evening or participate in some course from different part of the world. Also size of the group is not limitation. British Telecom delivered e-business training to 23,000 employees in three months, at a cost of £5.9m, compared to £17.8 million and a five-year time span for classroom training (Taylor, 2002). Specific studies from Fletcher (1999), Willett, Yamashita & Anderson (1983) all confirm that learners learn more using computer-based instruction than they do through traditional classroom methods. Brandon Hall (2001) notes that the learning most suited to e-learning conversion includes information and knowledge, and processes and procedures. This report noted that learning gains have been found in:

- learners' attitudes toward the e-learning format and training in general
- learners' scores on tests, certifications or other evaluations
- the number of learners who achieve 'mastery' level and / or 'pass' exams
- learners' ability to apply new knowledge or processes on the job
- long-term retention of information
- Is it environmentally better?
- Online learning is an effective way for organizations to reduce their carbon footprint.

E-learning can also be seen through its huge positive ecological contribution. Online learning can save trees by saving paper. Many e-learning courses are entirely self-contained, presenting all learning content online, or providing alternatives to paper-based forms of communication through such tools as email, PDF manuals, synchronous classrooms, and other web-based tools. A study by the Open University, "Towards Sustainable Higher Education: Environmental

---

<sup>6</sup> Shepherd, C. (2003). E-learning's greatest hits. Brighton, UK: Above and Beyond.

terijale i komuniciraju sa nastavnikom preko iste te tehnologije. Potencijali online ili e-učenja su ogromni. Neke od najvažnijih prednosti mogu biti definisani kao:

- niži troškovi,
- veća fleksibilnost i kontrola od strane studenta/učenika,
- brza isporuka i efikasnije učenje,
- niži negativni uticaj na životnu sredinu i
- lak pristup za učenike/studente sa posebnim potrebama.

Ovaj način učenja je efikasniji od tradicionalnog u učionici (classroom based learning). Prema Brandon Hall iz 2001 ovi faktori mogu dovesti do prosječne uštede u vremenu učenja od 35 do 45 odsto- kada se nastava izvodi van učionice i isporučuje kao e-učenje. E-učenje može zahtjevati od 25 do 60 odsto manje vremena da bi se prenijele iste količine uputstava ili informacija kao u učionici što je veoma korisno za razmatranje prave politike razvoja u ovoj oblasti<sup>8</sup>. Zanimljivo je da što je veća organizacija, pozitivni efekti onlajn učenja su sve veći. U naučnim istraživanjima iz ove oblasti mogu se naći dva jako dobra primjera:

- Dow Chemical je smanjio prosječnu potrošnju od \$ 95 po učeniku / po kursu sa obuke u učionici, na samo \$ 11 po učeniku / po kursu na elektronsku obuku, sumirajući time ukupnu godišnju uštedu od \$ 34 miliona dolara<sup>9</sup>;
- Ernst & Young je snizio troškove obuke za 35 odsto, uz značajna poboljšanja. Napušteno je oko 2.900 sati treninga u učionici u zamjenu za 700 sati učenja na internetu, 200 sati učenja na daljinu i 500 sati nastave u učionici, i time ostvarena ušteda od 52 odsto. (Brand Hall, 2000).

Svi učesnici u ovakovom procesu obuke su fleksibilniji. Moguće je pohađati kurseve od kuće, tokom vikenda, u večernjim satima ili prosto učestvovati u nekim od njih iz različitih krajeva svijeta. Takođe, veličina grupe ne predstavlja ograničenje. British Telecom je organizovao e-poslovne obuke za 23.000 radnika u tri meseca, po cijeni od 5,9 miliona funti, u poređenju sa 17,8 miliona funti i petogodišnjim vremenskim periodom u učionici za obuku (Taylor, 2002). Specifični studije poput Fletcher (1999), Willett, Yamashita & Anderson (1983) potvrđuju da učesnici nauče više koristeći učenje računare i savremene tehnologije za učenje nego oni koji se oslanjavaju na tradicionalne metode u učionici. Brandon Hall (2001) konstataju da

<sup>8</sup> Rosenberg, M. J.: *E-learning: Strategies for delivering knowledge in the digital age*, New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2001

<sup>9</sup> Shepherd, C. (2003). *E-learning's greatest hits*, Brighton, UK: Above and Beyond

Impacts of Campus-Based and Distance Higher Education Systems", found that on average, the production and provision of distance learning courses consumed nearly 90 percent less energy and produced 85 percent fewer CO<sub>2</sub> emissions per student than conventional campus-based university course. This can be explained by reduction in the amount of student travel, economies of scale in the use of the campus site and the elimination of much of the energy consumption of student's housing so we can conclude that staying at home and using a home computer was far more energy efficient even computers are not environmental saints but benefits from environmental side are higher than costs.

Nowadays 10% (*a conservative estimate*) of European population has some form of disability<sup>7</sup> and still some of schools are not available for easy movement of these people so information and communication technology (ICT) learning is one of solutions. Raising awareness about accessible information for lifelong learning could be recommended as a right solution Policy makers, organizations and professionals in lifelong learning, ICT specialists, people with disabilities and/or special educational needs and their families and support networks should be made aware of learners' rights to accessible information provision. TALIS<sup>8</sup> reported that only a minority of teachers reported that their evaluation affects their professional development, career or pay. A great majority say that they receive no recognition for improving the quality of their teaching or that they would not be rewarded for being innovative. Also there are some disadvantages of this type of learning like lack of teacher interaction, not same as learning by doing on the job, without immediate feedback for alternative solutions, technological barriers especially in third-world countries, high media requirements (expensive especially for the third-world countries) etc.

E-learning can mean a lot more than just a self-study online course. The definition has been broadened to include any form of learning which uses technology to help people learn. This can include discussion forums, virtual classrooms, online games, audio conferencing, chat rooms, instant messaging, social networks etc. Some of the most common subjects that organizations use e-learning could include:

- Induction and compliance

<sup>7</sup> Roger Blamire, *Creating learning environments for all: learners with special needs in the future classroom* - European Schoolnet Presentation

<sup>8</sup> Teaching and Learning International Survey, European Schoolnet Presentation

učenje koje najviše odgovara e-učenju uključuje informacije i znanje, kao i procese i procedure. Ovaj izveštaj navodi da se koristi ovakvog učenja mogu sresti i prepoznati u:

- stavovima prema e-učenju i obuci uopšte,
- rezultatima na testovima, uverenjima ili drugim vrednovanja,
- broju učenika koji postižu nivo "mastera" i / ili položenih ispita,
- sposobnost da se nova znanja ili procesi primjene u poslu,
- dugoročno zadržavanje informacija,
- ekološkoj opravdanosti i
- online učenje je efikasan način za organizacije da smanje emisiju ugljenika.

E-učenje može se posebno mera razmatrati kroz ogromne pozitivne ekološke doprinose. Online učenje može spasiti šume i drveća kroz uštedu papira. Mnogi e-learning kursevi su potpuno samostalni i predstavljaju sve nastavne sadržaje na mreži ili pružaju alternativu papirnom obliku komunikacije putem alata kao što su PDF, email, priručnici i slično. Studija koju je izveo Open University, "Towards Sustainable Higher Education: Environmental Impacts of Campus-Based and Distance Higher Education Systems" utvrdila je da (u proseku) proizvodnja i organizovanje kurseva na daljinu koristi skoro 90 odsto manje energije i emituje 85 procenata manje CO<sub>2</sub> po učeniku od konvencionalnih kurseva pri kampusu univerziteta. Ovo se može objasniti smanjenjem studentskih putovanja i povezanih efekata, ekonomijom obima prisutnoj u upotrebi kampus sajta i eliminisanje duplog korišćenja energije od strane učenika (kod kuće i u školi, organizaciji i sl) tako da možemo zaključiti da ostajanje kod kuće i korišćenje personalnog računara je mnogo energetski efikasnije čak iako uzmemo u obzir činjenicu da računari nisu ekološke svetitelji, ali koristi sa strane životne sredine su svakako veći od troškova.

Danas 10% evropske populacije (konzervativna procena) ima neki oblik invaliditeta<sup>10</sup>, a još uvijek neke škole nisu dostupni za lako kretanje ovih ljudi te učenje uz informacione i komunikacione tehnologije (ICT) je jedno od potencijalnih rješenja. Intenzitet ovog problema je najčešće obrnuto proporcionalan stepenu razvijenosti zemlje. Podizanje svijesti o dostupnim informacijama za doživotno učenje se može preporučiti kao efikasno i efektivno rješenje. Kreatori politike, organizacije i profesionalci uključenju doživotno učenje, ICT stručnjaci, osobe sa invaliditetom i / ili posebnim obrazovnim potrebama i njihove porodice kao i mreže podrške treba da budu svjesni o pravima i koristima

10 Roger Blamire, Creating learning environments for all: learners with special needs in the future classroom - European Schoolnet Presentation

- Sales and leadership training
- Health and safety
- Educational institutions
- Performance management
- Marketing and communications
- Research institutions

## CLASSROOM OF THE FUTURE

*"As for the future, your task is not to foresee it but to enable it." (Antoine de Saint-Exupery)*

Teachers will certainly need to adapt in order to use new tools and methods in everyday teaching activities, but that is nothing new. Games are already the biggest part of the new learning, all new knowledge and new skills are integrated into games. We should not see games only as entertainment but also helpful instrument in personal development. Computers are widely available and a unique tool for use in teaching – and this opportunity cannot be properly exploited by merely installing PCs in a classroom. In the future, computer games will not foster the psychomotoric and problem-solving abilities of the individual, but also their interaction and networking with others. It is source of many possibilities.

In the classroom of the future learning will take place in a media rich environment where teachers will guide their pupils to develop, exchange, and create their ideas by interaction and collaboration with flexible learning spaces and innovative learning scenarios comprising in and out school learning processes.<sup>9</sup> Data from European Schoolnet (Evidence from 17 recent studies and surveys on the impact of ICT on schools in Europe) shows that:

- 86% of teachers in Europe state that pupils are more motivated and attentive when computers and the internet are used in class
- ICT allows for greater differentiation with programs tailored to individual pupils' needs.
- Collaboration between students is greater when they use ICT for project work
- Pupils with special needs or behavioral difficulties gain in various ways from the use of ICT
- ICT positively impacts educational performance

---

<sup>9</sup> Marc Durando, *Executive Director, European Schoolnet*

dostupnosti informacija. TALIS<sup>11</sup> je izvjestio da je samo mali broj nastavnika izjavio da njihova ocjena utiče na njihov profesionalni razvoj, karijeru ili novčane beneficije. Većina njih ne primaju nikakvo ili bar ne motivišuće priznanje za poboljšanje kvaliteta procesa učenja, ili čak neće biti uopšte nagrađeni za inovativnost u radu. Ipak, nećemo reći da je ovo savršena forma jer kao i sve, i ona posjeduje mnoge nedostatke: nedostatak nastavničke interakcije, nije isto što i učenje kroz rad na poslu, bez trenutne je povratne informacije za alternativnim rešenjima, tehnološke barijere posebno u zemljama trećeg sveta, visoke zahteve medija (skupo posebno za zemljama trećeg sveta) itd. Ipak koristi su daleko veće od nedostataka i upravo zbog toga moramo povesti jednu sveobuhvatnu diskusiju.

E-učenje može da znači mnogo više nego samo samostalno učenje korišćenjem online kurseva. Definicija je proširena i uključuje bilo koji oblik učenja koji koristi tehnologiju da pomogne ljudima da (na)uče. E-učenje treba da uključuje i forume, virtuelne učionice, online igre, audio i video konferencije, sobe za časkanje, instant poruke, društvene mreže, itd. Neki od najčešćih oblasti za koje organizacije koriste ili mogu koristiti e-učenje može uključiti:

- razne provjere usklađenosti,
- prodaja i liderski treninzi,
- zdravlje i bezbednost,
- edukacije pri obrazovnim institutima,
- upravljanje učinkom,
- marketing i komunikacije i
- aktivnosti istraživačkih institucija.

## UČIONICA BUDUĆNOSTI

„Vaš zadatak nije da predvidite budućnost nego da je omogućite“  
(Antoine de Saint-Exupery)

Učitelji će svakako trebati da se prilagode korištenju novih alata i metoda u svakodnevnom procesu podučavanja, iako to nije ništa novo budući da kompjuterske igrice već predstavljaju najvažniji dio novog procesa učenja jer su sva znanja i vještine integrисани u njima. Kompjuterske igrice ne treba posmatrati isključivo kao sredstvo zabave nego važan instrument ličnog razvoja. Komputeri su široko dostupan i jedinstven alat u procesu učenja, ali ova mogućnost ne može biti u potpunosti iskorištena jednostavnim instaliranjem računara u učionici. U budućnosti će kompjuterske igrice ne

11 Teaching and Learning International Survey, European Schoolnet Presentation

This kind of learning and education could help in solving different types of discrimination, cheap and high-quality education for everyone, cross-cultural problems, long visa procedure for some countries, language barriers, relocation problems etc. The developed countries could donate their old but still useful IT equipment to non-developed countries. Someone would say that this is not good policy because in that case we would have a lot of old computers in third-worlds countries. It is true but also we have to think that in opposite case they would not be able to obtain new ones and would not have any of them and that would be even worse problem. Also some international organizations like World Bank, UNICEF or EBRD could help in solving these problems.

## TRADITIONAL VERSUS ONLINE LEARNING

*"We need to bring learning to people instead of people to learning." (Elliott Masie)*

To analyze what is better online or traditional system of education, we have to sum up all costs and benefits of these two systems.

Benefits of new system could be summed as following:

1. It is possible to attend a course at anytime, from anywhere.
2. It makes lifelong learning more simple and it is possible that someone who travels for business or holiday can attend class from anywhere in the world only by having internet access.
3. Every human being has his/her best way and time of acquiring knowledge so this process is more suitable so online learning can accommodate different learning styles and facilitate learning through a variety of activities.
4. Accessibility 24 hours a day 7 days a week. It is great chance for people who are working a lot or taking care about family. Also good for different time-zones to attend same courses. Community that learns and works with colleagues globally and across time zones is community of the 21<sup>st</sup> century. Therefore it provides people with more flexibility.
5. This system eliminates the problems of mismatched schedules.
6. Online instructors can come with practical knowledge and may be from any location across the globe so there is no need to travel a long distance to meet extraordinary professionals or professors.
7. Living in rural places in the world is not an obstacle anymore for learning from the best experts.
8. Anonymity provides students a level playing field undisturbed by bias caused by seating arrangement, gender, race and age.

samo podsticati i razvijati mogućnosti određene osobe za rješavanjem problema kao i psihomotorne sposobnosti, nego i njegovu/njenu interakciju i odnose sa drugima pošto predstavljaju izvor mnogih mogućnosti.

U učionici budućnosti učenje će se odvijati u multimedijalnom okruženju u kome će učitelji voditi učenike kroz razvoj, razmjenu i kreiranje sopstvenih ideja putem saradnje i interakcije sa mobilnim prostorom za učenje kao i inovativnim scenarijima za učenje uključujući pritom i procese tradicionalnog školskog učenja<sup>12</sup>. Podaci iz European Schoolnet (rezultati 17 posljednjih studija i istraživanja o uticaju ICT na škole u Evropi) pokazuju da:

- 86% učitelja smatra da su učenici pristutniji i više motivisani ako se kompjuteri i internet nalaze u učionici;
- ICT omogućava diferencijaciju programa koji su kreirani za individualne potrebe učenika;
- Saradnja između učenika je veća ukoliko se u radnom projektu koriste ICT;
- Učenici sa specijalnim potrebama i problemima u ponašanju korištenjem ICT na različite načine uspijevaju da postignu rezultate;
- ICT pozitivno utiče na mogućnosti obrazovanja.

Ovaj način učenja i obrazovanja može mnogo pomoći u rješavanju različitih vidova diskriminacije, jeftino je, visoko kvalitetno i svakome dostupno, a takođe može pomoći u rješavanju međukulturalnih problema, problema izazvanih čekanjem za izdavanje viza za neke zemlje, jezičkih barijera, problema prostorne razvojenosti, itd. Razvijene zemlje bi trebale da doniraju svoju staru, ali još uvijek upotrebljivu IT opremu onim zemljama koje su manje razvijene. Mada mnogi smatraju da ovakva politika nije dobra jer razultira velikim brojem starih računara u nerazvijenim zemljama, smatram da u suprotnom, zbog nemogućnosti doniranja novih računara ove zemlje bile bi uskraćene za bilo kakvu IT opremu, što predstavlja još veći problem. Neke međunarodne organizacija kao što su Svjetska Banka, UNICEF ili EBRD takođe mogu i moraju pomoći u rješavanju ovih problema.

## TRADICIONALNO NASUPROT ONLINE UČENJU

„Učenje moramo učiniti dotupnim ljudima, a ne ljude učenju“ (Elliott Masie)

Da bismo analizirali šta je bolje, tradicionalno ili online učenje, potrebno je sagledati sve troškove i prednosti oba sistema. Prednosti novog sistema mogu biti sumirane na sljedeći način:

---

12 Marc Durando, Executive Director, European Schoolnet

9. This form brings a broad spectrum of content.
10. Students feel free to give a comment and they are not shy.
11. There are no geographic barriers to online learning, students can find diversity of course material that may not be available to them where they live or work.
12. Even though groups are big sometimes, everyone can get an opportunity to contribute.
13. Students are free to select learning materials that meets their level of knowledge and interest.

If there are advantages, there are disadvantages as well which could be expressed as following:

1. There are some barriers which include lack of access to computers and internet, limited literacy and computer skills, and the inability of the online programs to accommodate these learning needs and circumstances.
2. Only a portion of adult basic education learners may have the confidence, self-motivation, independence, study skills, and organizational skills needed for a successful distance learner<sup>10</sup>.
3. Learners with low motivation or bad study habits may have problems.
4. Without the routine structures of a traditional class, students may get lost or confused about course activities and deadlines.
5. Students may feel isolated from the instructor and classmates. No face-to-face communication.
6. Instructor may not always be available when students are studying or need help.
7. Slow internet connections or older computers may make accessing course materials frustrating. This is a big problem especially in third-world countries.
8. Managing files and online learning software can sometimes be complex for students with beginner-level computer skills.
9. Not all activities are suitable for online learning (hands-on or lab work is difficult to simulate in a virtual classroom).
10. One of the prime advantages of a traditional education is one-to-one interaction and personal attention you get from the instructor.

---

10 See Askov et al. (2003) and Rossiter Consulting (2006) in literature part

1. Moguće je prisustvovati predavanju u bilo koje vrijeme, sa bilo kojeg mesta;
2. Učenje tokom cijelog života je mnogo jednostavnije, i oni koji idu na poslovni put ili odmor mogu pohađati časove sa bilo kojeg mjesta ukoliko imaju pristup internetu;
3. Budući da svaka osoba ima sopstveni najbolji način i vrijeme učenja i usvajanja novih znanja, online učenje je u tom pogledu mnogo prilagodljivije jer može da funkcioniše sa različitim stilovima učenja i pomogne u samom procesu kroz različite procese;
4. Dostupnost 24 sata 7 dana u sedmici je bitna. Za ljudi koji mnogo rade ili se brinu o porodici ovo predstavlja veliku šansu. Takođe omogućava ljudima iz različitih vremenskih zona da pohađaju iste kurseve. Zajednica koja omogućava učenje i rad s kolegama koji se nalaze u različitim vremenskim zonama jeste zajednica 21. vijeka, tako da se ljudima omogućava veća fleksibilnost;
5. Ovaj sistem eliminiše problem rasporeda koji se ne poklapaju;
6. Online instruktori koji imaju praktično znanje mogu biti sa bilo koje lokacije u svijetu tako da nema potrebe za dugim putovanjima kako bi se upoznali vrhunski profesionalci i predavači;
7. Život u ruralnim područjima više ne predstavlja prepreku ukoliko želimo da učimo od najvećih eksperata;
8. Anonimnost pruža studentima jednakе uslove koji ne zavise od rasporeda sjedenja, pola, rase ili starosti;
9. Ovakav način omogućava širok spektar sadržaja;
10. Studenti se osjećaju slobodno da daju komentare i nisu stidljivi;
11. Budući da nema geografskih barijera, studenti mogu lako da pristupe onim materijalim koji su im dostupni u mjestima u kojima inače žive i rade;
12. Iako su grupe ponekad velike, svako ima mogućnost da svoj doprinos;
13. Studenti su slobodni da odaberu materijale za učenje koji odgovaraju njihovim potrebama i nivou znanja.

Osim prednosti, takođe postoje i mane koji mogu biti izražene na sljedeći način:

- Postoje barijere koje uključuju nemogućnost pristupa računarima i internetu, ograničenu pismenost i poznavanje rada na računaru, kao i nemogućnost programa da se prilagode ovakvim potrebama i okolnostima;

11. Students who are better in oral than in written expression of gained knowledge can have problems or could feel demotivated if they are given only with the opportunity of written examination.

Online education is gaining increased popularity among students and working adults because of factors such as convenience, affordability, flexibility, and accessibility. But on the other side younger and students who are dependent learners may face number of problems towards adapting this unconventional kind of education.

## **CONCLUSION**

Online learning is a way to bring quality education to the masses. Online learning provides those willing to study, but with insufficient financial resources to make their dreams come true. Teachers will certainly need to adapt in order to use new tools and methods, but that is nothing new. Computers are a unique tool for use in teaching – and this opportunity cannot be properly exploited by merely installing PCs in a classroom. Those social skills which enable people to learn to use knowledge effectively should be placed alongside the acquisition of knowledge. Learning environments will go beyond the borders of the classroom and offer a multitude of opportunities for networking. Strengthening universities in their active role in lifelong learning and making relevant course offers accessible for a larger number of students (in country or abroad) is an important precondition for the success of the lifelong learning strategy.

A lot of researches show that online learning models are at least as good as traditional ones. In traditional education, the teachers are those who talk more and teach the lectures according to the study program without thinking a lot about students' motivation and usually the subject matter is very distant from listeners. Also the teaching process is organized in the classroom and the school where teachers are authority and the lecture structure is organized by the teacher. But times have changed. Nowadays it is changed or at least is changing. Students participate in the learning process as much as teachers and they are very motivated. The whole learning process is taking place in groups or by the individual student where students are encouraged to research and be informed about things they are interested in and the teacher is there to show them how to obtain right information. It is more flexible and motivating for participants. The most important thing is to show student how and where to find information and cre-

- Samo jedan dio odrasli osoba koje su involvirane u proces učenja će imati samopouzdanje, motivaciju, nezavisnost, vještine učenja i ograničacije koje su potrebne za učenje na daljinu<sup>13</sup>;
- Osobe koje nemaju motivacije ili imaju loše navike u učenju mogu imati probleme;
- Bez čvrste strukture tradicionalnih časova studenti mogu biti zbumjeni aktivnostima i krajnjima rokovima kurseva;
- Budući da nema komunikacije licem u lice, studenti se mogu osjećati izloženo od instruktora i kolega;
- Instruktor možda neće uvijek biti dostupan ukoliko studenti uče ili im je potrebna pomoć;
- Spor internet i stari računari mogu pristup kursevima i materijalima učiniti frustrirajućim. Ovo je posebno veliki problem u zemljama trećeg svijeta;
- Rad sa fajlovima i softverom za online učenje može ponekad biti previše komplikovano za studente sa nižim nivoom poznavanja rada na računaram;
- Za neke aktivnosti online učenje nije moguće (praktični ili laboratorijski rad je vrlo težak za simulaciju u virtuelnim učionicama);
- Jedna od osnovnih prednosti tradicionalnog učenja jeste interakcija licem u lice i lična pažnja koju dobijamo od instruktora;
- Studenti koji su bolji u usmenom izražavanju stečenih znanja mogu imati probleme ili se osjetiti nemotivisanim ukoliko je pismeni ispit jedina mogućnost za polaganje.

Online učenje postaje sve popularnije među studentima i zaposlenim zbog faktora kao što su pogodnost, fleksibilnost i dostupnost. Ali s druge strane mlađi učenici kao i oni koji ne uče nazavisno mogu se susresti sa velikim brojem problema prilikom prilagođavanja ovom, nekonvencionalnom načinu obrazovanja.

## ZAKLJUČAK

Online učenje je jedinstven način da se kvalitetno obrazovanje približi širim masama. Ova forma omogućava onima koji su spremni da studiraju ili se obrazuju, ali nemaju dovoljnih finansijskih sredstava, da ostvare svoje snove. Nastavnici će se svakako morati prilagoditi upotrebi novih alata i metoda, ali to nije ništa novo. Računari su jedinstven alat za korišćenje u nastavi - i ne mogu se smatrati pravilno i u potpunosti iskorišćeni samo njihovim instaliranjem i upotrebotom u učionici. One društvene vještina koje

---

13 Vidjeti Askov et al. (2003) and Rossiter Consulting (2006)

ate his/her curiosity for continuous education and acquiring new knowledge so I would agree with Mr. Clay P. Bedford who said that: “*You can teach a student a lesson for a day; but if you can teach him to learn by creating curiosity, he will continue the learning process as long as he lives*” and Mr. Robert Maynard Hutchins who said that “*The objective of education is to prepare the young to educate themselves throughout their lives*”

## REFERENCES

1. An Roinn Oideachais agus Eolaíochta, Department of Education and Science: *Learning for Life: White Paper on Adult Education*, Dublin: Stationery Office, 2000;
2. Askov, E.N., Johnston, J., Petty, L.I., & Young, S.J.: *Expanding access to adult literacy with online distance education*, Cambridge, MA: Harvard University, National Center for the Study of Adult Learning and Literacy, 2003;
3. Aspin, David N., Chapman, J. D.: *Lifelong Learning Concepts and Conceptions* in: David N. Aspin, ed.: *Philosophical Perspectives on Lifelong Learning*, Springer. ISBN 1-4020-6192-7, 2007;
4. Blaschke, L.M.: *Heutagogy and Lifelong Learning: A Review of Heutagogical Practice and Self-Determined Learning*. The International Review of Research in Open and Distance Learning. Athabasca University, 2012;
5. Brand Hall Reports, 2000, 2001; <http://www.brandon-hall.com/>
6. Cartwright, J.C., Menkens, R.: *Student Perspectives on Transitioning to New Technologies for Distance Learning*, Computer, Informatics, Nursing, 20(4), 143-149, 2012;
7. Cercone, K.: *Characteristics of adult learners with implications for online learning design*, AACE Journal, 16(2), 137–159, 2008;
8. Commission of the European Communities: *Adult learning: It is never too late to learn*, COM 614 final, Brussels, 23.10.2006.
9. European Schoolnet Presentations, <http://www.eun.org>
10. Fischer, G.: *Lifelong Learning - More than Training*, Journal of Interactive Learning Research, Volume 11 issue 3/4 pp 265-294, 2000;
11. Fletcher, M.: *Employment and Training Programmes: Māori Participation and Outcomes, Monitoring and Evaluation Branch*, Te Puni Kōkiri, Wellington, 1999;
12. <http://cehs.unl.edu/csi/self.shtml>
13. <http://www.eadulteducation.org/resources-tools/instructor-resources/instructional-strategies-for-cognitive-strategy-instruction>
14. Pintrich, P. R.: *The role of metacognitive knowledge in learning, teaching, and assessing Theory Into Practice*, Autumn, 2002, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0NQM/is\\_4\\_41/ai\\_94872708](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0NQM/is_4_41/ai_94872708);
15. Rosenberg, M. J.: *E-learning: "Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2001;
16. Rossiter Consulting: *State of the field review on e-learning: Final report*, 2006 Retrieved from <http://www.ccl-cca.ca/NR/rdonlyres/7AC11EC3-7324-4A6C-AE4B-F91B06F65E1D/0/ELearningRossiterFullE.pdf>

omogućavaju ljudima da nauče da učinkovito koriste znanje treba staviti u prvi plan, rame uz rame sa sticanjem znanja. Proces učenja će kontinuirano ići van granica učionice i omogućavati mnoštvo novih mogućnosti za umrežavanje. Jačanje univerziteta odnosno njihove aktivne uloge u doživotnom učenju i obezbjeđivanju relevantnih kurseva pristupačnih za veći broj studenata (u zemlji ili inostranstvu) je važan preduslov za uspjeh strategije doživotnog učenja. Ovaj projekat se mora sprovesti zarad dobrobiti čovječanstva.

Mnoga istraživanja pokazuju da su modeli online učenja barem jednakobeni dobri kao i oni tradicionalni. U tradicionalnom obrazovanju, nastavnici su ti koji više govore i drže predavanja prema unaprijed izrađenom nastavnom planu i programu, bez posebnog vođenja računa o motivaciji učesnika i obično sam predmet je vrlo daleko od interesa i znatiželje slušalaca. Takođe, nastava se organizuje u učionici i školi gdje su nastavnici autoritet i struktura predavanje je organizovana samo od strane nastavnika. Ali vremena se rapidno menjaju. Studenti učestvuju u procesu učenja i podučavanja koliko i nastavnici i oni su sada izuzetno motivisani. Cio proces se odvija u grupama ili od strane pojedinačnih učenika gdje su učenici ohrabreni da istražuju i informišu se o stvarima koje ih zanimaju a nastavnik je tu da im pokaže kako dobiti pravu informaciju i dosegnuti pravi izvor. Cio proces je fleksibilniji a učesnici su sada veoma motivisani. Poenta istog je pokazati i naučiti učenika kako i gdje da pronađe informacije i podstreknuti njegovu ili njenu radoznalost i zainteresovanost za kontinuirano obrazovanje i sticanje novih znanja te bih se složio sa gospodinom Clay P. Bedford, koji je rekao: "Možete naučiti studenta lekciju za jedan dan, ali ako ga možete naučiti da uči stvorenom radoznalošću, on će proces učenja nastaviti sve dok živi" i gospodinom Robert Maynard Hutchins koji je rekao: "Cilj obrazovanja je da pripremi mlade da se oni sami obrazuju kroz život". Zarad bolje budućnosti i života nas samih i naših potomaka ovo je projekat koji ne smije propast niti naići na nerazumjevanje onih koji o njemu treba da odlučuju.

## LITERATURA

1. An Roinn Oideachais agus Eolaíochta, Department of Education and Science: *Learning for Life: White Paper on Adult Education*, Dublin: Stationery Office, 2000;
2. Askov, E.N., Johnston, J., Petty, L.I., & Young, S.J.: *Expanding access to adult literacy with online distance education*, Cambridge, MA: Harvard University, National Center for the Study of Adult Learning and Literacy, 2003;
3. Aspin, David N., Chapman, J. D.: *Lifelong Learning Concepts and Conceptions* in: David N. Aspin, ed.: *Philosophical Perspectives on Lifelong Learning*, Springer. ISBN 1-4020-6192-7, 2007;

17. Shepherd, C.: *In search of the perfect e-tutor*, Retrieved 19. 4. 2006 from: [http://www.fastrakconsulting.co.uk/tactix/Features/perfect\\_etutor.htm](http://www.fastrakconsulting.co.uk/tactix/Features/perfect_etutor.htm)
18. Shepherd, C.: *E-learning's greatest hits*, Brighton, UK: Above and Beyond, 2003
19. Taylor, R. W.: *Pros and cons of online learning – a faculty perspective*, Journal of European Industrial Training, 26(1), 24-37, 2002;
20. Whyte, C. B.: *Great Expectations for Higher Education*, Speech at Higher Education Round Table Event. Oxford, England, 2002;
21. Whyte, C. B.: *Student Affairs-The Future*, Journal of College Student Personnel. 30.(1) 86-89, 1989;
22. Willet J.B., Yamashita J.J.M., Anderson R.D.: *A Meta-Analysis of Instructional Systems Applied in Science Teaching*, Journal of Research in Science Teaching, 20 (5), 405–417, 1983;

4. Blaschke, L.M.: *Heutagogy and Lifelong Learning: A Review of Heutagogical Practice and Self-Determined Learning*. The International Review of Research in Open and Distance Learning. Athabasca University, 2012;
5. Brand Hall Reports, 2000, 2001; <http://www.brandon-hall.com/>
6. Cartwright, J.C., Menkens, R.: *Student Perspectives on Transitioning to New Technologies for Distance Learning*, Computer, Informatics, Nursing, 20(4), 143-149, 2012;
7. Cercone, K.: *Characteristics of adult learners with implications for online learning design*, AACE Journal, 16(2), 137-159, 2008;
8. Commission of the European Communities: *Adult learning: It is never too late to learn*, COM 614 final, Brussels, 23.10.2006.
9. European Schoolnet Presentations, <http://www.eun.org>
10. Fischer, G.: *Lifelong Learning - More than Training*, Journal of Interactive Learning Research, Volume 11 issue 3/4 pp 265-294, 2000;
11. Fletcher, M.: *Employment and Training Programmes: Māori Participation and Outcomes, Monitoring and Evaluation Branch*, Te Puni Kōkiri, Wellington, 1999;
12. <http://cehs.unl.edu/csi/self.shtml>
13. <http://www.eadulteducation.org/resources-tools/instructor-resources/instructional-strategies-for-cognitive-strategy-instruction>
14. Pintrich, P. R.: *The role of metacognitive knowledge in learning, teaching, and assessing Theory Into Practice*, Autumn, 2002, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0NQM/is\\_4\\_41/ai\\_94872708](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0NQM/is_4_41/ai_94872708);
15. Rosenberg, M. J.: *E-learning: "Strategies for delivering knowledge in the digital age*. New York, N.Y.: McGraw-Hill, 2001;
16. Rossiter Consulting: *State of the field review on e-learning: Final report*, 2006 Retrieved from <http://www.ccl-cca.ca/NR/rdonlyres/7AC11EC3-7324-4A6C-AE4B-F91B06F65E1D/0/ELearningRossiterFullE.pdf>
17. Shepherd, C.: *In search of the perfect e-tutor*, Retrieved 19. 4. 2006 from: [http://www.fastrakconsulting.co.uk/tactix/Features/perfect\\_etutor.htm](http://www.fastrakconsulting.co.uk/tactix/Features/perfect_etutor.htm)
18. Taylor, R. W.: *Pros and cons of online learning – a faculty perspective*, Journal of European Industrial Training, 26(1), 24-37, 2002;
19. Whyte, C. B.: *Great Expectations for Higher Education*, Speech at Higher Education Round Table Event. Oxford, England, 2002;
20. Whyte, C. B.: *Student Affairs-The Future*, Journal of College Student Personnel. 30.(1) 86-89, 1989;
21. Willet J.B., Yamashita J.J.M., Anderson R.D.: *A Meta-Analysis of Instructional Systems Applied in Science Teaching*, Journal of Research in Science Teaching, 20 (5), 405-417, 1983;

# HISTORICAL DEVELOPMENT OF WRITING SYSTEMS SOME WRITING SYSTEMS OF AEGEAN AND IONIC BASIN IN BRONZE AGE

Branislav Blagojević<sup>1</sup>

## Abstract:

*This paper briefly outlines the historical development of writing systems in the area that represents the cradle of modern European civilization. Chronologically, these systems of writing come after the hieroglyphs of ancient east, whose influence is visible in the earliest writing systems of Aegean civilizations.*

*Key words:* language, systems of writing, alphabet

## WRITING SYSTEMS ON CRETE

Minoan culture flourished on Crete between 2000 and 1450 B.C.<sup>2</sup> In beautifully painted complexes of the royal palace, Minoan scribes were using different writing systems. Throughout most of their history, the Minoans used pictographic writing system, which the British archaeologist, Sir Arthur Evans, classified as Cretan hieroglyphic writing system. Some scholars advocate the assumption that this un-decoded writing system might be similar to Luwian hieroglyphic writing system.

The second pictographic writing system of Crete of Minoan times was dated to 1700 B.C. and it is found only on two sides of a single document, a clay discus found in 1908 in the rubbles of the palace in city of Phaistos. The disc contains 45 symbols in total, and they were all made by impressing the images into the raw clay. This writing system was most likely syllabic, but to date no decoding procedure was fully convincing, so it still interests the experts.

---

<sup>1</sup> Professor of English language and literature, teacher at Banja Luka College; e-mail: shanty@teol.net  
<sup>2</sup> Bargaljo, Eva: *Školski atlas istorije umetnosti*, Kreativni centar, Beograd, 2006., pgs. 26-27;  
Morkot, Robert: *The Penguin Historical Atlas of Ancient Greece*, Penguin Books, 1996., pgs. 36-37

# ISTORIJSKI RAZVOJ PISMA NEKA PISMA EGEJSKOG I JONSKOG BAZENA U BRONZANO DOBA

**Branislav Blagojević<sup>1</sup>**

## **Abstrakt:**

*U ovom radu ukratko je prikazan civilizacijski razvoj sistema zapisivanja jezika na prostoru koji je predstavljao kolijevku razvoja savremene evropske civilizacije. U hronološkom smislu, ovi sistemi zapisivanja dolaze nakon hijeroglifskog pisma drevnog istoka, čiji se uticaj vidi u najranijim pismima egejskih civilizacija.*

*Ključne riječi: jezik, sistemi zapisivanja jezika, alfabet, pisma*

## **Abstract:**

*This paper briefly outlines the historical development of writing systems in the area that represents the cradle of modern European civilization. Chronologically, these systems of writing come after the hieroglyphs of ancient east, whose influence is visible in the earliest writing systems of Aegean civilizations.*

*Key words: language, systems of writing, alfabet*

## **KRITSKO PISMO**

Između 2000. i 1450. godine p.n.e. na Kritu je cvjetala minojska kultura.<sup>2</sup> U prekrasno oslikanim kompleksima kraljevske palate, minojski pisari koristili su različita pisma. Većim dijelom svoje istorije Minojci su se služili piktografskim pismom koje je britanski arheolog, ser Artur Evans, klasifikovao kao kritsko hijeroglifsko pismo. Neki naučnici zastupaju pretpostavku da bi ovo nedešifrovano pismo moglo biti slično luvijskom hijeroglifskom pismu.

Drugo piktografsko pismo minojskog Krita datirano je oko 1700.g.p.n.e., a nalazi se samo na dvije strane jednog dokumenta, glinenog diska pronađenog 1908. među ruševinama palate u Festosu. Na disku se nalazi ukupno 45

---

1 Profesor engleskog jezika i književnosti, predavač na Banja Luka College-u; e-mail: shanty@teol.net  
 2 Bargaljo, Eva: *Školski atlas istorije umetnosti*, Kreativni centar, Beograd, 2006., str. 26-27;  
 Morkot, Robert: *The Penguin Historical Atlas of Ancient Greece*, Penguin Books, 1996., str. 36-37

*Picture 1: Disc from Phaistos*

Source: <http://www.ancientscripts.com/phaistos.html>, accessed on 17 Feb. 2013 at 22:24.

Stephen Fisher claimed he decoded the message from the disc and that it was an archaic form of Greek. Considering that no similar artifact has been found anywhere else on Crete, the prevailing opinion is that it was not made on the island but was brought from elsewhere. Its origin remains speculative, though some subtle signs may point to the place, i.e. the culture of origin. The symbol representing a helmet with an arch (half-moon) was later used by the Philistines. Another symbol represents a structure that very much resembles a sarcophagus used by Lydian in Asia Minor. Nowadays there are even those who advocate the theory that Phaistos disc is really a placed fraud – a hoax.

In the middle of the 17<sup>th</sup> century B.C. the Minoans were using another, much more styled writing system, called **Linear A**. Although the process is not fully known, it is believed that Linear A most probably developed from Cretan hieroglyphic writing system, which continued to be used together

simbola, a svi su nastali utiskivanjem pečata u svježu glinu. Po svemu sudeći ovo pismo je slogovno, ali do danas ni jedan postupak dešifriranja nije bio uvjerljiv, te i dalje pobuđuje interes stručnjaka.

*Slika 1: Disk iz Festosa*



Izvor: <http://www.ancientscripts.com/phaistos.html>, pristupljeno 17.02.2013. u 22:24.

Stiven Fišer tvrdio je da je dešifrovaо natpis sa diska i da je u pitanju arhaični oblik grčkog. S obzirom da nijedan sličan artefakt nije nađen nigdje drugo na Kritu, smatra se da disk nije tu nastao, već da je donesen sa nekog drugog mjesta. Njegovo porijeklo ostaje u domenu spekulacija, ali neki supitilni znaci mogu upućivati na mjesto, odnosno kulturu nastanka. Simbol koji prikazuje šljem sa lukom (polujesecom) kasnije su koristili Filistejci. Jedan drugi simbol prikazuje strukturu koja veoma nalikuje sarkofagu kakve su koristili Liđani u Maloj Aziji. U posljednje vrijeme se čak javljaju zagovornici teorije da je disk iz Festosa zapravo podmetnuta prevara ("hoax").

with Linear A. Among symbols of this system, which is still being decoded, we find syllabary and logograms. There were several attempts to relate Linear A to some of the known antique languages. "Today, quite promising seems the idea that this writing system hides within one of Indo-European languages of Anatolian subfamily, most probably Luwian." (author's translation)<sup>3</sup>

*Picture 2: Linear A*

LINEAR A									
Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.
ㅏ	AB(01)	ㅓ	AB(22)	ㅗ	AB(41)	ㅜ	AB(66)	ㅕ	AB(120)
ㅑ	AB(02)	ㅓㅓ	AB(22')	ㅕ	AB(44)	ㅗㅗ	AB(67)	ㅕㅕ	A(120b)
ㅓ	AB(03)	ㅓㅓ	AB(22')	ㅗ	AB(45)	ㅗㅗ	AB(69)	ㅕㅕ	AB(122)
ㅕ	AB(04)	ㅓ	AB(23)	ㅕ	AB(46)	ㅓ	AB(70)	ㅓㅓ	AB(123)
ㅕ	AB(05)	ㅓ	AB(23')	ㅕ	AB(47)	ㅓ	AB(73)	ㅓㅓ	AB(131a)
ㅓ	AB(06)	ㅓ	AB(24)	ㅕ	AB(49)	ㅓ	AB(74)	ㅓㅓ	AB(131b)
ㅓ	AB(07)	ㅓ	AB(26)	ㅓ	AB(50)	ㅓ	AB(76)	ㅓㅓ	A(131c)
ㅓ	AB(08)	ㅓ	AB(27)	ㅓ	AB(51)	ㅓ	AB(77)	ㅓㅓ	AB(164)
ㅓ	AB(09)	ㅓ	AB(28)	ㅓ	AB(53)	ㅓ	AB(78)	ㅓㅓ	AB(171)
ㅓ	AB(10)	ㅓ	A(28b)	ㅓ	AB(54)	ㅓ	AB(79)	ㅓㅓ	AB(180)
ㅓ	AB(11)	ㅓ	AB(29)	ㅓ	AB(55)	ㅓ	AB(80)	ㅓㅓ	AB(188)
ㅓ	AB(13)	ㅓ	AB(30)	ㅓ	AB(56)	ㅓ	AB(81)	ㅓㅓ	AB(191)
ㅓ	AB(16)	ㅓ	AB(31)	ㅓ	AB(57)	ㅓ	AB(82)	ㅓㅓ	A(301)
ㅓ	AB(17)	ㅓ	AB(34)	ㅓ	AB(58)	ㅓ	AB(85)	ㅓㅓ	A(302)
ㅓ	AB(20)	ㅓ	AB(37)	ㅓ	AB(59)	ㅓ	AB(86)	ㅓㅓ	A(303)
ㅓ	AB(21)	ㅓ	AB(38)	ㅓ	AB(60)	ㅓ	AB(87)	ㅓㅓ	A(304)
ㅓ	AB(21)	ㅓ	AB(39)	ㅓ	AB(61)	ㅓ	A(100/102)	ㅓㅓ	A(305)
ㅓ	AB(21')	ㅓ	AB(40)	ㅓ	AB(65)	ㅓ	AB(11B)	ㅓㅓ	A(306)

Source: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika, Stanek d.o.o.*, Varaždin, 2003., pg. 180.

In the mid 15<sup>th</sup> century B.C. the Minoan on Crete were overwhelmed by the Mycenaean. The Mycenaean culture, confirmed by archaeological findings on Greek soil, goes back to the past as far as 1600 B.C. Spanish consul

<sup>3</sup> Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika, Stanek d.o.o.*, Varaždin, 2003., pg. 179.

Sredinom 17. vijeka p.n.e. Minojci su koristili još jedno, mnogo stilizirane pismo, nazvano **linearno pismo A**. Iako taj proces nije u potpunosti poznat, smatra se da je linearno pismo A najvjerovalnije nastalo iz Kritskog hijeroglifskog pisma koje se i dalje upotrebljavalo uporedno s linearnim pismom A. Među simbolima ovog pisma, koje se još uvijek dešifruje, nalazimo i silabograme i logograme. U nekoliko navrata pokušavano je dovesti u vezu linearno pismo A sa nekim od poznatih antičkih jezika. „Danas se čini dosta obećavajućom ideja da ovo pismo u sebi krije jedan od IE (Indo-Evropskih) jezika anatolijske podporodice, najvjerovalnije luvijiski“<sup>3</sup>

Slika 2: linearno pismo A

LINEAR A									
Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.
ㅏ	AB(01)	ㅏ	AB(22)	ㅓ	AB(41)	ㅓ	AB(66)	ㅓ	AB(120)
ㅓ	AB(02)	ㅓ	AB(22)	ㅓ	AB(44)	ㅓ	AB(67)	ㅓ	A(120b)
ㅓ	AB(03)	ㅓ	AB(22')	ㅓ	AB(45)	ㅓ	AB(69)	ㅓ	AB(122)
ㅓ	AB(04)	ㅓ	AB(23)	ㅓ	AB(46)	ㅓ	AB(70)	ㅓ	AB(123)
ㅓ	AB(05)	ㅓ	AB(23')	ㅓ	AB(47)	ㅓ	AB(73)	ㅓ	AB(131a)
ㅓ	AB(06)	ㅓ	AB(24)	ㅓ	AB(49)	ㅓ	AB(74)	ㅓ	AB(131b)
ㅓ	AB(07)	ㅓ	AB(26)	ㅓ	AB(50)	ㅓ	AB(76)	ㅓ	A(131c)
ㅓ	AB(08)	ㅓ	AB(27)	ㅓ	AB(51)	ㅓ	AB(77)	ㅓ	AB(164)
ㅓ	AB(09)	ㅓ	AB(28)	ㅓ	AB(53)	ㅓ	AB(78)	ㅓ	AB(171)
ㅓ	AB(10)	ㅓ	A(28b)	ㅓ	AB(54)	ㅓ	AB(79)	ㅓ	AB(180)
ㅓ	AB(11)	ㅓ	AB(29)	ㅓ	AB(55)	ㅓ	AB(80)	ㅓ	AB(188)
ㅓ	AB(13)	ㅓ	AB(30)	ㅓ	AB(56)	ㅓ	AB(81)	ㅓ	AB(191)
ㅓ	AB(16)	ㅓ	AB(31)	ㅓ	AB(57)	ㅓ	AB(82)	ㅓ	A(301)
ㅓ	AB(17)	ㅓ	AB(34)	ㅓ	AB(58)	ㅓ	AB(85)	ㅓ	A(302)
ㅓ	AB(20)	ㅓ	AB(37)	ㅓ	AB(59)	ㅓ	AB(86)	ㅓ	A(303)
ㅓ	AB(21)	ㅓ	AB(38)	ㅓ	AB(60)	ㅓ	AB(87)	ㅓ	A(304)
ㅓ	AB(21')	ㅓ	AB(39)	ㅓ	AB(61)	ㅓ	A(100/102)	ㅓ	A(305)
ㅓ	AB(21')	ㅓ	AB(40)	ㅓ	AB(65)	ㅓ	AB(118)	ㅓ	A(306)

Izvor: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: Atlas jezika, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., str. 180.

<sup>3</sup> Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: Atlas jezika, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., str. 179.

on Crete reported in 1877 about finding an inscribed clay tile in the rubbles of a Mycenaean palace in Knossos. Since that time, large number of such clay documents were discovered, in Knossos and many other Mycenaean palaces on Crete and on Greek soil. Writing system of these documents were secret until 1952, when it was decoded by a young British architect, Michael Ventris, aided by John Chadwick who knew the early history of Greek language. They discovered that this system comprised of syllabic symbols, certain number of logograms, a decade system of numbers and short vertical lines as word separators. That was the oldest known Greek writing system, **Linear B**, as named by Sir Arthur Evans decades before it was decoded. Linear B originates from Minoan Linear A, which was syllabic. Linear B, however, used also the logograms, but they were mainly used only relation to numbers, to express quantity of goods, which were often shown in syllabic symbols. Most Linear B tiles contain business information of the palace.

Syllabograms of Linear B, with very few exceptions, are of type C (consonant) or CV (consonant-vowel), so writing two or more consonants in line, or at the end of a word, was a problem. The scribes of Linear B solved it by omitting a consonant in some cases, or by adding a vowel that did not exist in the spoken form of the word.

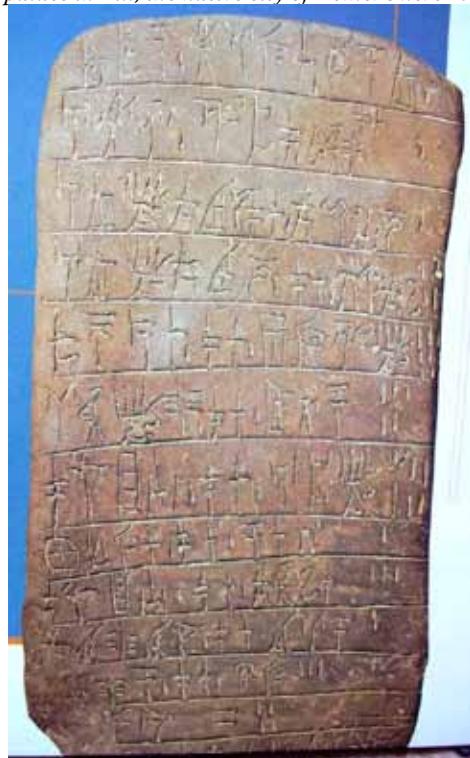
Thus, a Greek word “*sperma*” (seed) was written as *pe-ma*, while the word “*tektones*” (carpenters) was written *te-ke-to-ne*. As a rule, writing system does not differentiate between voiced, voiceless and aspirated consonants being formed at the same point of the speech apparatus. For example, CV sequence (ba), (pa) and (p<sup>h</sup>a) were presented by the same syllabic symbol. There were no differences between (l) and (r), and as an exception, (d) was distinguished from (t) and (th). With the end of Mycenaean culture, around 1200 B.C. the use of Linear B ceased and it did not appear in the later archaeological findings.

Sredinom 15. vijeka p.n.e. Minojce na Kritu nadvladali su Mikenjani. Mikenska kultura potvrđena arheološkim nalazima na grčkom kopnu seže u prošlost do oko 1600.g.p.n.e. Španski konzul na Kritu izvjestio je 1877. o pronalasku ispisane glinene ploče u ruševinama mikenske palate u Knososu. Od tog vremena iskopani su brojni takvi glineni dokumenti, u Knososu i u mnogim drugim mikenskim palatama na Kritu i kopnenoj Grčkoj. Pismo kojim su ovi dokumenti bili ispisani bilo je tajna sve do 1952. godine, kada ga je dešifrovaо mladi britanski arhitekta, Majkl Ventris, uz pomoć Džona Čedvika, koji je poznavao ranu istoriju grčkog jezika. Oni su otkrili da se pismo sastoji od silabičkih simbola, određenog broja logograma, dekadnog brojnog sistema i kratkih vertikalnih linija kao separatora riječi. To je bio najstariji poznati grčki sistem pisanja – **linearno pismo B** – kako ga je nazvao ser Artur Evans decenijama prije nego što će biti dešifrovano. Linearno pismo B potiče od minojskog linearнog pisma A, koje je bilo slogovno. Kod linearнog pisma B, doduše, javljali su se i logogrami, ali su se oni uglavnom koristili samo u vezi sa brojevima, za izražavanje količine neke robe, koja se često izražavala i slogovnim simbolima. Većina pločica sa linearним pismom B sadrži dvorske poslovne podatke.

Silabogrami linearнog pisma B, sa malim brojem izuzetaka, su tipa K (konsonant) ili KV (konsonant-vokal), pa je pisanje dva ili više konsonanata u nizu, ili na kraju riječi, predstavljalo problem. Pisari linearнog pisma B riješili su to tako što su u nekim slučajevima izostavljali konsonant, a u nekim dodavali vokale kojih nema u govornom obliku riječi.

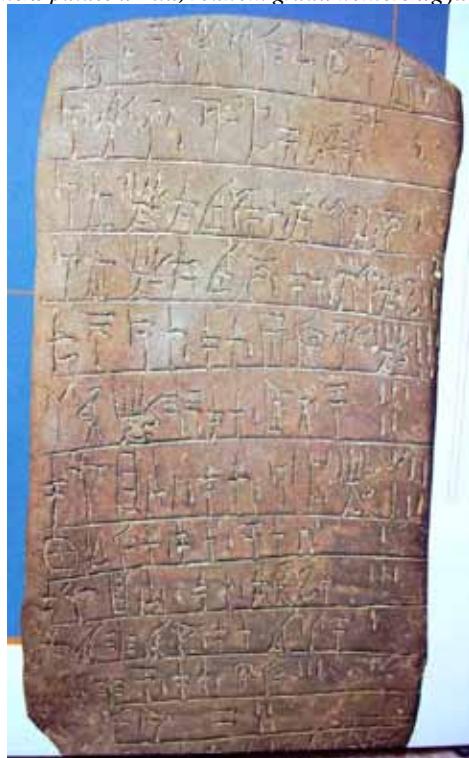
Tako se grčka riječ „*sperma*“ (sjeme) pisala kao *pe-ma*, a riječ „*tektones*“ (tesari) se pisala *te-ke-to-ne*. U pravilu, pismo ne pravi razliku između zvučnog, bezvručnog i aspirovanih konsonanta koji se tvore na istoj tački govornog organa. Tako su se, na primjer, KV nizovi (ba), (pa) i (p<sup>h</sup>a) pisali istim slogovnim simbolom. Nisu se razlikovali ni likvidi (l) i (r), a kao izuzetak, (d) se razlikovalo od (t) i (th). Sa propadanjem mikenske kulture, oko 1200. g.p.n.e., nestaje i upotreba linearнog pisma B koje se ne javlja u kasnijim arheološkim nalazištima.

*Fig. 3: A clay tile with inscription in Linear B. This tile was found in the remains of Mycenaean palace in Pilla, the native city of Homer's hero Nestor.*



*Source: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika*, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., pg. 181*

Slika 3: Glinena ploča sa natpisom na linearном писму B. Ova ploča pronađena je u ruševinama mikenske palate u Pilu, rodnom gradu homerskog junaka Nestora.



Izvor: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika*, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., str. 181.

Fig. 4: Linear B

LINEAR B									
Symbol	Translit.	Symbol	Translit.	Symbol	Translit.	Symbol	Translit.	Symbol	Translit.
ㅏ	a	ㅓ	e	ㅑ	i	ㅕ	u	ㅕ	o
ㅑ	pa	ㅓ	pe	ㅑ	pi	ㅓ	pu	ㅕ	po
ㅓ	ta	ㅓ	te	ㅏ	ti	ㅓ	tu	ㅓ	to
ㅓ	da	ㅓ	de	ㅓ	di	ㅓ	du	ㅓ	do
ㅓ	ka	ㅓ	ke	ㅓ	ki	ㅓ	ku	ㅓ	ko
ㅓ	kwa	ㅓ	kwe	ㅓ	kwi	ㅓ	kwo	ㅓ	
ㅓ	sa	ㅓ	se	ㅓ	si	ㅓ	su	ㅓ	so
ㅓ	za	ㅓ	ze	ㅓ	mi	ㅓ	zo	ㅓ	
ㅓ	ma	ㅓ	me	ㅓ	ni	ㅓ	mu	ㅓ	mo
ㅓ	na	ㅓ	ne	ㅓ	wi	ㅓ	nu	ㅓ	no
ㅓ	wa	ㅓ	we	ㅓ	vi	ㅓ	wo	ㅓ	
ㅓ	ya	ㅓ	ye	ㅓ	hi	ㅓ	yu	ㅓ	yo
ㅓ	ra	ㅓ	re	ㅓ	ri	ㅓ	ru	ㅓ	ro
ㅓ	a,	ㅓ	a,	ㅓ	au	ㅓ		ㅓ	
ㅓ	pa,	ㅓ	pu,	ㅓ	pte	ㅓ		ㅓ	
ㅓ	ta,	ㅓ	two	ㅓ		ㅓ		ㅓ	
ㅓ	dwe	ㅓ	dwo	ㅓ		ㅓ		ㅓ	
ㅓ	swa	ㅓ	swi	ㅓ		ㅓ		ㅓ	
ㅓ	nwa	ㅓ		ㅓ		ㅓ		ㅓ	
ㅓ	ra,	ㅓ	ra,	ㅓ	ra,	ㅓ		ㅓ	

LINEAR B

Neodgonetnuuti znakovi

ㅓ	ㅓ
ㅓ	ㅓ
ㅓ	ㅓ
ㅓ	ㅓ
ㅓ	ㅓ

Source: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika, Stanek d.o.o.*, Varaždin, 2003., pg. 181.

## CYPRIOT

After the fall of Mycenaean culture, large number of Greeks went seeking new lands, and so they came to Cyprus. Cultures that existed there before arrival of Greeks used a writing system dated about 1500 B.C. These systems

Slika 4: linearno pismo B

LINEAR B									
Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.	Simbol	Translit.
ㅏ	a	ㅓ	e	ㅑ	i	ㅕ	u	ㅕ	o
ㅑ	pa	ㅓ	pe	ㅑ	pi	ㅓ	pu	ㅓ	po
ㅓ	ta	ㅓ	te	ㅏ	ti	ㅓ	tu	ㅓ	to
ㅓ	da	ㅓ	de	ㅓ	di	ㅓ	du	ㅓ	do
ㅓ	ka	ㅓ	ke	ㅓ	ki	ㅓ	ku	ㅓ	ko
ㅓ	kwa	ㅓ	kwe	ㅓ	kwi	ㅓ	kwo	ㅓ	
ㅓ	sa	ㅓ	se	ㅓ	si	ㅓ	su	ㅓ	so
ㅓ	za	ㅓ	ze	ㅓ	zi	ㅓ	zo	ㅓ	
ㅓ	ma	ㅓ	me	ㅓ	mi	ㅓ	mu	ㅓ	mo
ㅓ	na	ㅓ	ne	ㅓ	ni	ㅓ	nu	ㅓ	no
ㅓ	wa	ㅓ	we	ㅓ	wi	ㅓ	wo	ㅓ	
ㅓ	ya	ㅓ	ye	ㅓ	yu	ㅓ	yo	ㅓ	
ㅓ	ra	ㅓ	re	ㅓ	ri	ㅓ	ru	ㅓ	ro
ㅓ	a,	ㅓ	a,	ㅓ	au	LINEAR B			
ㅓ	pa,	ㅓ	pu,	ㅓ	pte	Neodgonetnuuti znakovi			
ㅓ	ta,	ㅓ	two			ㅓ		ㅓ	
ㅓ	dwe	ㅓ	dwo			ㅓ		ㅓ	
ㅓ	swa	ㅓ	swi			ㅓ		ㅓ	
ㅓ	nwa					ㅓ		ㅓ	
ㅓ	ra,	ㅓ	ra,	ㅓ	ro,	ㅓ		ㅓ	

Izvor: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., str. 181.*

## KIPARSKO PISMO

Nakon propasti mikenske kulture veliki broj Grka otisnuo se u nove krajeve, pa su tako stigli i na Kipar. Kulture koje su tu postojale prije dolaska Grka, koristile su pismo datirano otprilike 1500. g.p.n.e. Ova pisma su se

developed from Minoan writing systems, probably Linear A, and thus they were called Cyprus-Minoan writing systems. Traditionally, we speak about three separate Cyprus-Minoan systems, simply marked as C-M I, II and III. It is interesting to point that the last one was not found on Cyprus, but in Ugarit. None of these systems has been decoded, and the assumption is that each of them actually writes a separate language, though some experts are doubtful about this triple division.

The Greek-Mycenaean settlers to Cyprus in the middle of 11<sup>th</sup> century B.C. adjusted one of the C-M writing systems to their needs. That is how the second Greek system of writing known to us came to life, **the Cypriot**. It was a syllabic writing system that consisted, like the earlier Mycenaean system, of symbols of V, CV and a small number of CCV symbols.

Cyprus-Greek scribes took over presenting the sequence of consonants like in Linear B, with one very important difference: The very consonants that were not presented in Linear B, here were presented by CV symbol, where the vowel was harmonized with the first vowel preceding the consonant sequence. *To Artemis* was written *a-ra-te-mi-ti*. Voiced, voiceless and aspirated phonemes that were formed at the same place in the speech apparatus did not differentiate, the same was with dentals, as can be seen in the given example (*di-ti*).

Unlike Linear B, the Cypriot made difference between (l) and (r), and developed mechanisms to present end consonants in a word, as well as the first consonant in a C-sequence at the start of a word. The Cypriot survived until the classical period and was used along with the Greek alphabet, so in those times inscriptions using both these systems of writing were made. Cypriot was finally abandoned after the Hellenism in the time of Alexander the Great.

razvila iz minojskog sistema pisanja, vjerovatno linearнog pisma A, pa su i nazvana kiparsko-minojskim pismima. Tradicionalno se govori o tri zasebna kiparsko-minojska pisma, označena jednostavno kao kiparsko-minojsko pismo I, II i III. Interesantno je da ovo posljednje nije pronađeno na Kipru nego u Ugaritu. Nijedno od ovih pisama nije dešifrovano, a pretpostavlja se da svako od njih zapravo zapisuje poseban jezik, mada neki stručnjaci dove u pitanje ovu trostruku podjelu.

Grčko-mikenski doseljenici na Kipar su sredinom 11. v.p.n.e. prilagodili jedno od kiparsko-minojskih pisama svojim potrebama. Tako je nastao drugi, nama poznat, grčki sistem pisanja, **kiparski silabariј**. Bilo je to slogovno pismo koje se, kao i ranije mikensko pismo, sastojalo od simbola V i KV, i vrlo malog broja KKV simbola.

Kiparsko-grčki pisari preuzeli su prikazivanje niza konsonanata kao u linearном pismu B, ali uz jednu veoma bitnu promjenu: upravo oni konsonanti koji se u linearном pismu B nisu prikazivali, ovdje su prikazani simbolom KV, s tim što je vokal usklađen s prvim vokalom koji prethodi konsonantskom nizu. *Artemidi* (za Artemidu) se piše *a-ra-te-mi-ti*. Zvučni, bezvučni i aspirovani glasovi sa istim mjestom tvorbe se u pismu nisu razlikovali, a isto tako ni dentali, kao što se vidi u datom primjeru (di-ti)

Za razliku od linearнog pisma B, kiparsko pismo razlikovalo je (l) i (r), a razvilo je i mehanizme za prikazivanje završnih konsonanata u riječi, kao i prvog konsonanta u konsonantskom nizu na početku riječi. Kiparsko pismo održalo se do klasičnog perioda, i upotrebljavalo se zajedno sa grčkim alfabetom, pa su u to vrijeme nastali natpisi i tekstovi na oba ova pisma. Kiparsko pismo je konačno napušteno nakon helenizacije u vrijeme Aleksandra Velikog.

Fig. 5: The Cypriot

Simbol	Translit.								
*	a	*	e	χ	i	ς	o	γ	u
ヰ	pa	ㄩ	pe	ㄩ	pi	ㄩ	po	ㄩ	pu
ト	ta	ㄓ	te	ㄤ	ti	ㄩ	to	ㄩ	tu
ㄤ	ka	ㄤ	ke	ㄩ	ki	ㄩ	ko	ㄩ	ku
ㄤ	sa	ㄩ	se	ㄩ	si	ㄩ	so	ㄩ	su
ㄩ	ma	ㄩ	me	ㄩ	mi	ಠ	mo	ㄩ	mu
ㄩ	na	ㄩ	ne	ㄩ	ni	ㄩ	no	ㄩ	nu
ㄩ	wa	ㄩ	we	ㄩ	wi	ㄩ	wo	ㄩ	wu
ㄩ	ya	ㄩ	re	ㄩ	ri	ㄩ	ro	ㄩ	ru
ㄩ	ra	ㄩ	le	ㄩ	li	+	lo	ㄩ	lu
ㄩ	la	ㄩ	kse	ㄩ					
ㄩ	ksa	ㄩ							

Cyprus syllabic writing system. Comparing with Linear B it shows obvious similarities, and they were used by Michael Ventris while he was decoding Linear B.

Source: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003.*, pg. 182.

As was the case with Linear B, Cypriot did not have symbols for all the phonemes of Greek language. For example, **k**-sequence of symbols does not represent only the syllables starting with [k], but also [g] and [kh]. By analogy, **p**-symbols stand for initial [p], [b] and [ph], while **t**-symbols for initial [t], [d], and [th].

Just like Linear B, all symbols (except symbols representing only vowels) in Cypriot are syllables of CV type, that is, consonant and vowel. In order to show syllables with starting consonant sequence (CCV), ending consonant (CVC) or a diphthong (CVV), certain 'orthographic' conventions were used to 'turn' syllabograms into either a consonant or part of a diphthong. While Linear B often left out phonemes in the initial consonant sequence, ending consonant and diphthongs, the Cypriot usually had all the phonemes rather than leaving them out.

In case of consonant sequence at the start of a syllable, all consonants, except those closest to the vowel, were represented by CV symbols, where vowels were in accord with the vowel of the syllable. The same applied for ending consonants, they were represented by CV symbol, in accord with the vowel of the syllable. This rule, however, has two exceptions. The first exception is that a nasal consonant such as [-n] or [-m] placed before another consonant was usually left out. The second exception is for consonants at

Slika 5: Kiparski silabarij

Simbol	Translit.								
*	a	*	e	*	i	*	o	*	u
‡	pa	‡	pe	‡	pi	‡	po	‡	pu
トル	ta	トル	te	トル	ti	トル	to	トル	tu
↑	ka	↑	ke	↑	ki	↑	ko	↑	ku
▽	sa	▽	se	▽	si	▽	so	▽	su
❖	ma	❖	me	❖	mi	❖	mo	❖	mu
❖	na	❖	ne	❖	ni	❖	no	❖	nu
❖	wa	❖	we	❖	wi	❖	wo	❖	wu
❖	ya	❖	re	❖	ri	❖	ro	❖	ru
❖	ra	❖	le	❖	li	+	lo	❖	lu
❖	la	❖	le	❖	li	+	lo	❖	lu
❖	ksa	❖	kse						

Gore: Kiparsko slogovno pismo. Poređenje sa linearnim pismom B pokazuje očigledne sličnosti, a njih je koristio i Majkl Ventris dok je dešifrovaо linearно pismo B.

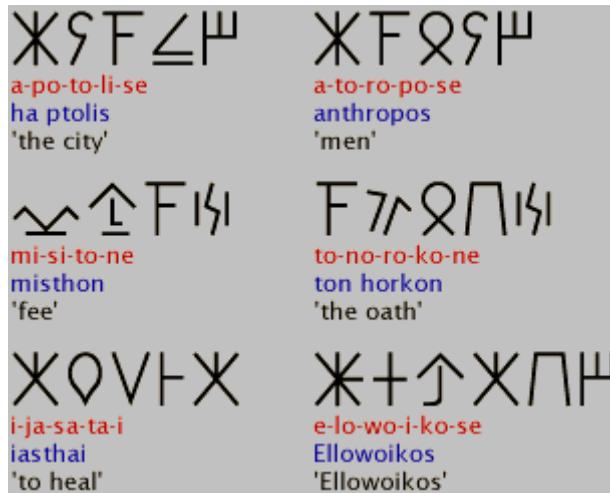
Izvor: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: Atlas jezika, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., str. 182.

Kao što je bio slučaj sa linearnim pismom B, kiparsko pismo nema simbole za sve glasove grčkog jezika. Na primjer, **k**-serija simbola ne predstavlja samo slogove koji počinju na [k], već takođe i [g] i [kh]. Slično tome, **p**- simboli stoje za početno [p], [b] i [ph], a **t**- simboli za početno [t], [d], i [th].

Kao i linearno pismo B, svi simboli (osim znakova koji predstavljaju samo vokale) u kiparskom pismu su slogovi tipa KV, tj. konsonant i vokal. Kako bi predstavili slogove sa početnim konsonantskim nizom (kao KKV), završnim konsonantom (KVK) ili diftongom (KVV), korišćene su određene ‘pravopisne’ konvencije za pretvaranje silabograma bilo u konsonant ili u dio diftonga. I dok je linearno pismo B češće ispušтало zvukove u početnom konsonantskom nizu, završном konsonantu i diftonzima, kiparsko pismo češće je bilježilo sve glasove u riječi nego što ih je ispušтало.

U slučaju niza konsonanata na početku sloga, svi konsonanti, osim onih najbližih vokalu, predstavljeni su simbolima KV, gdje se vokali slažu sa vokalom sloga. Analogno vrijedi za konsonante na kraju sloga, predstavljaju se KV simbolom koji se slaže sa vokalom sloga. Ovo pravilo, međutim, ima i dva izuzetka. Prvi izuzetak je da je nazalni konsonant poput [-n] ili [-m] u položaju ispred drugog konsonanta obično ispušтен. Drugi izuzetak važi za konsonante na kraju riječi. U grčkom jeziku, na kraju riječi mogu se pojaviti samo glasovi [n], [r] i [s]. Za te slučajevе, koriste se simboli **ne**, **re** i **se** da

the end of the word. In Greek language, only phonemes [n], [r] and [s] may appear at the end of the word. For such cases, symbols **ne**, **re** and **se** were used to mark the ending consonant in a word. Diphthongs were always displayed by a sequence of vowels representing the second part of a diphthong.



*Samples of writing words that constitute said exceptions.*

Source: <http://www.ancientscripts.com/cypriot.html>, accessed on 17 Feb. 2013 at 22:41.

## GREEK ALPHABET

Greek alphabet is the third Greek system of writing. The most probable date of origin, as of present theory, is 8<sup>th</sup> century B.C. Like in previous two cases, alphabet was based on writing system used by peoples the Greeks had had contact with, in this case the Phoenicians. Several possible localities were mentioned where Phoenician consonant writing system could have been adjusted, such as Cyprus, Crete, Rhodes and Syrian city of Al Mina. Whatever happened, it had to be in Greek-Phoenician bilingual area, so many authors believe it was most probably in Cyprus where Phoenicians lived since the middle of 9<sup>th</sup> century B.C.

Some characteristics of Greek alphabet point that Greeks who adjusted Phoenician writing system were used to record their language in Cypriot. For example, Greek alphabet has a symbol (k) + (s) (which will give 'X'); since the alphabet has symbols for (k) and for (s) there was no need to mark double consonants. However, Cypriot needs CV sequences due to particular strategy of displaying consonant sequences. That is why a place was left in

označe završni konsonant u riječi. Diftonzi su uvijek ispisani, serijom simbola za vokale koji služe da predstave drugi dio diftonga.



*Primjeri pisanja riječi koje spadaju u pomenute izuzetke.*

Izvor: <http://www.ancientscripts.com/cypriot.html>, pristupljeno 17.02.2013. u 22:41.

## GRČKO PISMO

Grčki alfabet je treći grčki sistem pisanja. Kao najvjerojatniji datum nastanka danas se najčešće uzima 8. v.p.n.e. Kao i kod prethodna dva slučaja, i alfabet se zasnivao na pismu koje su upotrebljavali narodi sa kojima su Grci dolazili u dodir, u ovom slučaju to su bili Feničani. Pominjano je više mogućih lokaliteta gdje je moglo doći do prilagodavanja feničanskog konsonantskog pisma, kao što su Kipar, Krit, Rodos i sirijski primorski grad Al Mina. Gdje god da se to dogodilo, moralno je biti na Grčko-Feničanskom dvojezičnom području, pa zato neki autori smatraju da je to najvjerojatnije bio Kipar, gdje su Feničani živjeli od sredine devetog vijeka p.n.e.

Neke karakteristike grčkog alfabetova ukazuju na to da su Grci koji su prilagodili feničansko pismo već bili naviknuti da zapisuju svoj jezik kiparskim pismom. Na primjer, grčki alfabet sadrži simbol (k) + (s) (iz kojeg će nastati 'X'); pošto alfabet ima znakove za (k) i za (s) nije postojala potreba za označavanjem dvostrukog konsonanta. Međutim, u kiparskom pismu potrebni su slijedovi KV radi posebne strategije prikazivanja konsonantskih nizova. Zato je u novom alfabetu ostavljeno mjesto za simbol (k) + (s) jer su pisari već poznavali i koristili sistem u kome (k) + (s) postoji.

the new alphabet for (k) + (s) symbol as the scribes already knew and used a system where (k) + (s) existed.

*Fig. 6: Greek alphabet  
Greek alphabet had many local variants, here, only four are shown.*

Eubeja	Jonija	Atena	Korint	Moderna velika slova	Moderna mala slova	Transliteracija	Naziv
ΑΑ	ΑΑ	ΑΑ	ΑΑ	Α	α	α	alfa
Β	Β	Β	Β	β	β	β	beta
ΓΓ	Γ	Λ	ΓΓ	γ	γ	γ	gamma
ΔΔ	Δ	Δ	Δ	δ	δ	δ	delta
ΕΕ	ΕΕ	ΕΕ	Β	ε	ε	ε	epsilon
Ϝ	-	Ϝ	Ϝ	ϝ	ϝ	ϝ	digama
Ι	Ι	Ι	Ι	ι	ι	ι	zeta
-	ϐ	-	-	ϐ	ϐ	ϐ	eta
ϐ	-	ϐ	ϐ	-	-	ϐ	-
ΘΘΘ	ΘΘΘ	ΘΘΘ	ΘΘΘ	θ	θ	θ	theta
Ι	Ι	Ι	Ξ	ι	ι	ι	jota
Κ	Κ	Κ	Κ	κ	κ	κ	kappa
Λ	Λ	Λ	Λ	λ	λ	λ	lambda
ΜΜΜ	ΜΜΜ	ΜΜΜ	ΜΜΜ	μ	μ	μ	mu
ΝΝΝ	ΝΝΝ	ΝΝΝ	ΝΝΝ	ν	ν	ν	nu
Χ	Ξ	(χς)	Ξ	ξ	ξ	ξ	ksi
Ο	Ο	Ο	Ο	ο	ο	ο	omicron
ΡΡΡ	Ρ	Ρ	Ρ	ρ	ρ	ρ	rho
Μ(Τ)	-	-	Μ	μ	-	μ	sampi
Ϙ	Ϙ	Ϙ	Ϙ	ϙ	ϙ	ϙ	kappa
Ϙ	Ϙ	Ϙ	Ϙ	ϙ	ϙ	ϙ	ϙ
Ϻ	Ϻ	Ϻ	-	ϻ	ϻ	ϻ	ro
Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	sigma
Ѷ	Ѷ	ѷ	ѷ	ѷ	ѷ	ѷ	tau
Ѱ	Ѱ	Ѱ	Ѱ	ѱ	ѱ	ѱ	ipsilon
ΦΦ	Φ	ΦΦ	ΦΦ	φ	φ	φ	phi
Ѱ	X	X	X	ѱ	ѱ	ѱ	hi
(ΦΣ)	Ѱ	(ՓΣ)	Ѱ	Փ	Փ	Փ	psi
-	ՓΩ	-	-	Փ	Փ	Փ	omega

Source: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., pg. 183.*

*Slika 6: grčko pismo  
Grčki alfabet imao je mnogo lokalnih varijanti, a ovdje su prikazane samo četiri.*

Eubeja	Jonija	Atena	Korint	Moderna velika slova	Moderna mala slova	Transliteracija	Naziv
ΑΑ	ΑΑ	ΑΑ	ΑΑ	Α	α	α	alfa
Β	Β	Β	Β	β	β	β	beta
ΓΓ	Γ	Λ	ΓΓ	γ	γ	γ	gamma
ΔΔ	Δ	Δ	Δ	δ	δ	δ	delta
ΕΕ	ΕΕ	ΕΕ	Ε	ε	ε	ε	epsilon
Ϝ	—	Ϝ	Ϝ	ϝ	ϝ	w	digma
Ζ	Ζ	Ζ	Ζ	ζ	ζ	ζ	zeta
Η	Η	Η	Η	η	η	η	eta
ΘΗ	—	ΘΗ	ΘΗ	—	—	θ	theta
ΘΘΘ	ΘΘΘ	ΘΘΘ	ΘΘΘ	θ	θ	θ	theta
Ι	Ι	Ι	Ξ	ι	ι	ι	jota
Κ	Κ	Κ	Κ	κ	κ	κ	kappa
Λ	Λ	Λ	Λ	λ	λ	λ	lambda
ΜΜΜ	ΜΜ	ΜΜ	ΜΜ	μ	μ	μ	mu
ΝΝ	ΝΝ	ΝΝ	ΝΝ	ν	ν	ν	nu
Χ	Ξ	(χς)	Ξ	ξ	ξ	ξ	ksi
Ο	Ο	Ο	Ο	ο	ο	ο	omicron
ΡΡ	Ρ	Ρ	Ρ	π	π	π	pi
Μ(?)	—	—	Μ	μ	—	μ	sumphi
Ϙ	Ϙ	Ϙ	Ϙ	ϙ	ϙ	ϙ	kappa
Ϙ	Ϙ	Ϙ	Ϙ	ϙ	ϙ	ϙ	ϙ
Ϻ	Ϻ	Ϻ	—	ϻ	ϻ	ϻ	sigma
Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	Ͳ	tau
Ѱ	Ѱ	Ѱ	Ѱ	ѱ	ѱ	ѱ	ipsilon
ΦΦ	ΦΦ	ΦΦ	ΦΦ	ɸ	ɸ	ɸ	phi
Ѱ	Ѱ	Ѱ	Ѱ	ѱ	ѱ	ѱ	psi
(ΦΣ)	Ѱ	(Ѱ)	Ѱ	ѱ	ѱ	ѱ	psi
—	ϺΩ	—	—	ϻ	ϻ	ϻ	omega

Izvor: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., str. 183.*

Greek alphabet was not like any other older writing system. Like Phoenician and Aramaic systems, and their derivatives, Greek writing system was phonetic, showing individual phonemes, but unlike the preceding ones, Greek used symbols not only for consonants, but also for the vowels. Thanks to phonetic differences in Phoenician and Greek language, the Greek had at the disposal more consonant symbols than was needed for writing down the Greek language. Over the time, those 'extra' symbols probably received vowel values, and thus the first alphabet was born. In the beginning, writing in Greek was from right to left, like Phoenician, then over a period they used 'Bustrafedon' (the way of writing one row left to right, and the next right to left, and so on in turn), and in 5<sup>th</sup> century B.C. the order of writing left to right became regular rule.

*Fig. 7: Kirchhoff's map of distribution of main local variants of Greek alphabet.*



Source: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika*, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., pg. 184.

As the writing system spread through Greek lands, many local variations of alphabet were created. They are traditionally classified into three main groups, named after the colors Kirchhoff used on his map of 1887. The green alphabet was used on Crete and nearby islands, the red one in Euboea and Laconia. The blue alphabet has two sub-types: dark blue, used in Corinth

Grčki alfabet nije bio nalik ni jednom ranijem sistemu pisanja. Poput feničanskog i aramejskog pisma, i onih koji su proistekli iz njih, grčko pismo je bilo fonetsko pismo koje prikazuje pojedinačne glasove, ali za razliku od prethodnih, grčko pismo upotrebljavalo je simbole ne samo za konsonante, nego i za vokale. Zahvaljujući fonetskim razlikama feničanskog i grčkog jezika, grci su imali na raspolaganju više konsonantskih simbola nego što je bilo potrebno za zapisivanje grčkog jezika. Vjerovatno su tim 'prekobrojnim' simbolima vremenom date vokalske vrijednosti, pa je tako nastao prvi alfabet. U početku, pisanje grčkim alfabetom išlo je s desna na lijevo, kao i feničansko pismo, zatim se u jednom periodu koristio 'bustrafedon' (način pisanja gdje se jedan red piše s lijeva na desno, sljedeći s desna na lijevo, i tako naizmjenično), da bi se u 5. vijeku p.n.e. ustalio smjer pisanja s lijeva na desno.

*Slika 7: Kirhofova mapa zastupljenosti glavnih lokalnih varijanti grčkog alfabetra.*



Izvor: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika*, Stank d.o.o., Varaždin, 2003., str. 184.

Kako se pismo širilo grčkim zemljama, nastajale su brojne lokalne varijante grčkog alfabetra. Oni su tradicionalno klasifikovani u tri glavne grupe, nazvane po bojama koje je Kirhof upotrebio na svojoj karti iz 1887. Zeleni alfabet koristio se na Kritu i nekim okolnim ostrvima, crveni u Eubeji i Lakoniji. Plavi alfabet ima dva podtipa: tamnoplati, koji se upotrebljavao na

and Rhodes, and a light blue, used on Attica. Of all of them, only Ionic type survived to date (the dark blue).<sup>4</sup>

## WRITING SYSTEMS OF APENNINE PENINSULA

In the 7<sup>th</sup> century B.C., in the west part of central Italy lived the Etruscans, a non Indo-European people. South areas of their land were in contact with colonies of Euboea Greeks, Pithekoussai and Cumae. The Etruscans took over writing system from them. Considering that phonemes of Etruscan language were different from Greek, the Etruscans made some changes in the red alphabet. They did not have voiced occlusive (such as **b, d and g**), so although the oldest Etruscan alphabet kept those symbols, eventually the Greek symbols for 'b' and 'd' were left out, but the symbol for 'g' remained, only now it represented voiceless 'k' placed before vowels *e* and *i*.

The longest document in Etruscan found to date was not found in Italy, but originates from Egypt. The mummy was put in the grave enwrapped in bandages containing text of 1200 words, representing the Holly Etruscan calendar in detail. It has never been discovered how that document ended up wrapped around a mummy. Mihail Baric found it in Vienna in 1868, and today it is displayed at the National museum in Zagreb.

Etruscan alphabet was introduced in the region of Lazio in the 7<sup>th</sup> century B.C. among the Latin speaking population. Due to the differences in consonants and vowels between Etruscan and Latin, again there were changes and adjustments. The earliest Latin scribes continued Etruscan practice of using three symbols for voiceless occlusive (k); the third letter of adjusted Etruscan writing system, K (original Greek *gamma*), started to be used for all Latin (k) in all positions. Changed form of this K, written as G, served for presenting Latin voiced occlusive (g); it came to the 7<sup>th</sup> place in Latin alphabet, replacing the unnecessary Etruscan symbol, original Greek *zeta*. Latin Q, from Etruscan (and before that Greek) *qoppa* represented voiceless labio-dental occlusive (k<sup>w</sup>). Etruscan letters taken from Greek for aspired occlusive (p<sup>h</sup>), (t<sup>h</sup>) and (k<sup>h</sup>) - , Θ and Ψ in red alphabet, since they were not needed to present Latin phonemes. Letters Y and Z were added in the 1<sup>st</sup> century B.C. for more precise pronunciation of a number of words borrowed from Greek that came into the Latin language.

---

4 Durando, Furio: *Drevna Grčka – zora zapada*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999., pg. 14-66

Korintu i Rodosu, i svjetloplavi iz Atike. Od svih njih, do danas se sačuvao samo jonski tip (tamnoplavi).<sup>4</sup>

## PISMA APENINSKOG POLUOSTRVA

U sedmom vijeku p.n.e. na zapadu srednje Italije živjeli su Etruščani, neindoevropski narod. Južni krajevi njihove zemlje dolazili su u kontakt sa kolonijama eubejskih Grka, Pitekuze i Kume. Etruščani su od njih preuzeli pismo. S obzirom da su se glasovi etrurskog jezika razlikovali od glasova grčkog, Etruščani su u crveni alfabet uveli neke promjene. Oni nisu imali zvučne okluzive (glasove kao **b**, **d** i **g**), pa iako je najraniji etrurski alfabet zadržavao te simbole, na kraju su grčki simboli za 'b' i 'd' otpali, ali je simbol za 'g' zadržan, s tim što je on sada predstavljao bezvučno 'k' kada bi se našao ispred vokala *e* i *i*.

Najduži do danas otkriveni dokument napisan etrurskim pismom nije nađen na tlu Italije, već potiče iz Egipta. Mumija je bila položena u grob sa platnenim zavojima na kojima je bio natpis od 1200 riječi sa detaljno ispisanim svetim etrurskim kalendarom. Do sada nije otkriveno kako je došlo do toga da je taj dokument bio obavljen oko mumije. Mihael Barić pribavio ga je u Beču 1868., a danas se nalazi izložen u Narodnom muzeju u Zagrebu.

Etrurski alfabet uveden je u pokrajini Lacio u 7. vijeku p.n.e. među stanovništvo koje je govorilo latinski. Zbog razlika u konsonantima i vokalima između etrurskog i latinskog, ponovo je došlo do promjena i prilagođavanja. Najraniji latinski pisci su nastavili etrursku praksu korišćenja triju znakova za bezvučni okluziv (k); treće slovo prilagođenog etrurskog pisma, K (izvorno grčko *gamma*), počelo se upotrebljavati za sve latinske (k) u svim pozicijama. Izmjenjeni oblik ovoga K, pisan kao G, služio je za prikazivanje latinskog zvučnog okluziva (g); došao je na sedmo mjesto latinskog alfabetra, zamijenivši nepotrebni etrurski simbol, izvorno grčko *zeta*. Latinsko Q, iz etrurskog (a prije toga i grčkog) *qoppa* predstavljalo je bezvučni labiodentalni okluziv (k<sup>w</sup>). Otpala su etrurska slova preuzeta od Grka za aspirovane okluzive (p<sup>h</sup>), (t<sup>h</sup>) i (k<sup>h</sup>) - φ, Θ i Ψ u crvenom alfabetu, jer nisu bila potrebna za prikazivanje latinskih glasova. Slova Y i Z dodana su u prvom vijeku p.n.e. radi preciznijeg izgovora brojnih posuđenica iz grčkog koje su ušle u latinski jezik.

---

<sup>4</sup> Durando, Furio: *Drevna Grčka – zora zapada*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999., str. 14-66

Fig. 8, left to right: Oscan and Umbrian alphabet; inscription on a tomb of M. Domicius Piriampes, from Dion, Greece, in Greek and Latin language. The main text is in Greek.



Source: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika*, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., pg. 185 and 187.

Oscan and Umbrian developed their writing system based on Etruscan, while the Latin was merely one of spoken Italic languages when Latin alphabet appeared.

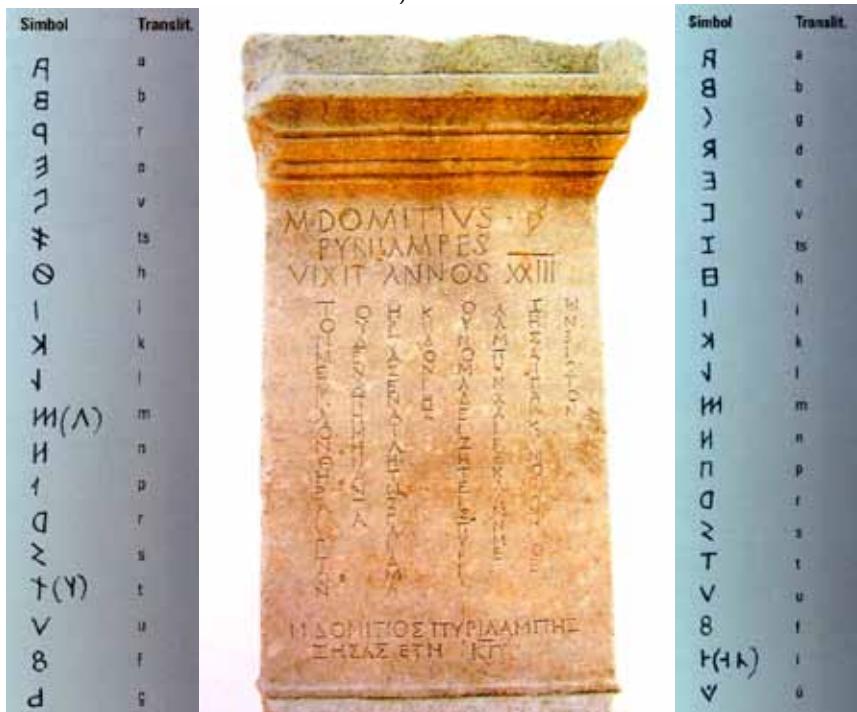
Roman civilization, however, was very successful in colonization of the Apennine peninsula. Oscan, Umbrian, as well as several other Italic Indo-European languages of ancient Italy, in the last three centuries B.C. became victims of expansion of Latin language and writing system, and forever vanished from the historical scene.<sup>5</sup> The superior position of Latin alphabet, over the time, spread far beyond borders of Italy, making it dominant writing system of the western civilizations of our times.

## REFERENCES

1. Bargaljo, Eva: *Školski atlas istorije umetnosti*, Kreativni centar, Beograd, 2006.

5 Ostler, Nikolas: *Carstva reči – jezička istorija sveta*, Geopoetika, Beograd, 2008., pgs. 329-379

Slika 8, s lijeva na desno: oskijski i umbrijski alfabet; natpis na nadgrobnoj ploči M. Domitija Piriampesa iz Diona u Grčkoj, na grčkom i latinskom jeziku. Glavni tekst je na grčkom jeziku.



Izvor: Bernard Comrie, Stephen Matthews, Maria Polinsky: *Atlas jezika*, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003., str. 185 i 187.

Oskijski i umbrijski razvili su svoje pismo utemeljeno na etrurskom, a latinski je bio samo jedan od italskih jezika kad se pojavio latinski alfabet.

Rimska civilizacija, međutim, bila je vrlo uspješna u kolonizaciji Apeninskog poluostrva. Oskijski i umbrijski, kao i nekolicina drugih italskih indoevropskih jezika drevne Italije, u posljednja tri vijeka p.n.e. postali su žrtve širenja latinskog jezika i pisma, i zauvijek su sišli sa istorijske scene.<sup>5</sup> Nadmoći položaj latinskog alfabet-a vremenom se proširio daleko izvan granica Italije, ostavši do našeg vremena dominantno pismo zapadnih civilizacija.

## LITERATURA

1. Bargaljo, Eva: *Školski atlas istorije umetnosti*, Kreativni centar, Beograd, 2006.
2. Comrie, Bernard; Matthews, Stephen; Polinsky, Maria: *Atlas jezika*, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003.
3. Durando, Furio: *Drevna Grčka – zora zapada*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999.
4. Grupa autora: *Svet pismenosti, izdanje za srpski jezik*, Politikin zabavnik, Beograd, 2008.

5 Ostler, Nikolas: *Carstva reči – jezička istorija sveta*, Geopoetika, Beograd, 2008., str. 329-379

2. Comrie, Bernard; Matthews, Stephen; Polinsky, Maria: *Atlas jezika*, Stanek d.o.o., Varaždin, 2003.
3. Durando, Furio: *Drevna Grčka – zora zapada*, Mozaik knjiga, Zagreb, 1999.
4. Grupa autora: *Svet pismenosti, izdanje za srpski jezik*, Politikin zabavnik, Beograd, 2008.
5. Morkot, Robert: *The Penguin Historical Atlas of Ancient Greece*, Penguin Books, 1996
6. Ostler, Nikolas: *Carstva reči – jezička istorija sveta*, Geopoetika, Beograd, 2008.

5. Morkot, Robert: *The Penguin Historical Atlas of Ancient Greece*, Penguin Books, 1996.
6. Ostler, Nikolas: *Carstva reči – jezička istorija sveta*, Geopoetika, Beograd, 2008.

**BOOK REVIEW,  
HUMAN RESOURCE MANAGEMENT  
by Rajko Macura  
published by Banja Luka College and Besjeda, 2012**

**Vanja Šušnjar Čanković<sup>1</sup>**

In today's business environment in which technology and information are accessible to everyone, the most valuable resource for gaining competitive advantage is employees, their talents, knowledge, skills, behavior, creativity, motivation. "Human Resource Management", the book by Ph.D. Rajko Macura affirms the view that ingenious human resource management practices lead to superior organizational performance and serves as a reliable predictor of the company's competitiveness. Even at the very beginning, the author reminds us of the fact that sustainability, growth and development of the organization depend on the success of its human resource management. He also emphasizes that nowadays the human resource management as a scientific discipline is being studied in almost all higher education institutions with departments of business economics and management.

The book consists of six sections:

- Chapter I Introduction to Human Resource Management (p. 11-36)
- Chapter II Job Analysis (p. 37-60)
- Chapter III Human Resource Planning, Acquisition and Preparation (p. 61-164)
- Chapter IV Human Resource Development (p. 165-260)
- Chapter V Employee Compensation (p. 261-314)
- Chapter VI Special Topics in Human Resources (p. 315-354)

At the end of the book, which has 382 numbered pages, there is a list of used terms as well as the explanations of the most commonly used terms in human resource management. Reference list contains 208 bibliographic items: books, publications, articles, research and other relevant and current sources that are sufficiently represented and properly cited. It is important to mention and praise this book's methodology, as each chapter begins with

---

<sup>1</sup> Ph.D. in Economics, Banja Luka College, vanja.susnjar@blc.edu.ba

**PRIKAZ KNJIGE  
MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA  
Rajka Macure  
Banja Luka College i Besjeda, 2012**

**Vanja Šušnjar Čanković<sup>1</sup>**

U savremenom poslovnom okruženju, u kojem su tehnologije i informacije svima dostupne, najznačajniji resurs na kojem organizacije mogu građiti svoju konkurentnost postaju zaposleni, njihovi talenti, znanja, vještine, ponašanja, kreativnost, motivacija. Knjiga „Menadžment ljudskih resursa“ autora Doc. dr Rajka Macure afirmiše stav da ingeniozna praksa upravljanja ljudskim resursima vodi ka superiornom učinku preduzeća, te služi kao pouzdan predviđač konkurenčke prednosti preduzeća. Autor nas, već na samom početku, podsjeća na činjenicu da od uspješnosti upravljanja ljudskim resursima zavisi održivost, rast i razvoj organizacije, ali i na aktuelnost i perspektivnost menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline koja se danas aktivno izučava na gotovo svim visokoobrazovnim ustanovama za poslovnu ekonomiju i menadžment.

Knjiga je podijeljena u šest tematskih cjelina:

- |           |  |
|-----------|--|
| Glava I   | Uvod u menadžment ljudskih resursa (str. 11 – 36)                    |
| Glava II  | Analiza posla (str. 37 – 60)   |
| Glava III | Planiranje, pribavljanje i priprema ljudskih resursa (str. 61 – 164) |
| Glava IV  | Razvoj potencijala zaposlenih (str. 165 – 260)                       |
| Glava V   | Kompenzacije zaposlenih (str. 261 – 314)                             |
| Glava VI  | Posebne teme ljudskih resursa (str. 315 – 354)                       |

Na kraju knjige, koja ima 382 numerisane strane, dat je spisak korišćenih pojmoveva, ali i objašnjenja najčešćalijih termina iz oblasti menažmenta ljudskih resursa. Spisak literature sadrži 208 bibliografskih jedinica: udžbenika, publikacija, članaka, istraživanja i drugih relevantnih i aktuelnih izvora koji su zastupljeni u dovoljnoj mjeri, te adekvatno citirani. Zanimljiva je i pohvalna metodološka postavka knjige, budući da svaka glava počinje

---

<sup>1</sup> Doktor ekonomskih nauka, Banja Luka College, vanja.susnjari@blc.edu.ba

an introduction and ends with a concise summary and questions for discussion, making it very suitable for studying. As a matter of fact, the book is actually used as a textbook for the course of Human Resource Management at Banja Luka College.

## INTRODUCTION TO HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

At the very beginning, the author gives us a brief historical overview of the main topic by describing the development of ancient civilizations and offering evidence of the old worlds' capabilities to lead. The book content leads us further to the relevant characteristics of human resource management, among which it is important to emphasize definitions of basic terminology, soft and hard management approaches, goals and numerous activities of human resource management. The author precisely distinguishes between human resource management and the former personnel function, stressing the importance of modern human resource management as a key development and strategic function and the most powerful management tool to increase organizational performance. *“...Efficient human resource management practices have strategic character. They have a direct impact on employee and customer satisfaction, the productivity and the creation of a positive company image in the community”<sup>2</sup>.* The clear message of the first chapter is that human resource management mustn't be directed solely to the achievement of economic goals of the organization, but must respect the individual needs of employees, while taking care of employees should be the subject of all levels of management.

## JOB ANALYSIS

The second chapter is dedicated to the systematic process of collecting and analyzing information about the job description and specification. The importance of job analysis in human resource management is far-reaching. It will be enough to mention that it allows us to determine the compatibility of the scope and nature of work with the capabilities of employees, which directly affects the motivation of employees, their productivity and their successful performance of certain tasks. Professor Macura gives a detailed overview of essential parts of job analysis, provides an explanation for each phase in the process of job analysis and discusses the advantages and disadvantages of different methods of job analysis. As a necessary prerequisite for almost every activity of human resources, the importance of job analysis for successful human resource management is more than obvious.

---

<sup>2</sup> Macura, R., *Human Resource Management*, Banja Luka College and Besjeda, Banja Luka, 2012, p. 14.

svojevrsnim uvodom, a završava vrlo jezgrovitim sažetkom i pitanjima za raspravu, što je čini veoma pogodnom za izučavanje. Knjiga se i koristi kao udžbenik za proučavanje istoimenog nastavnog predmeta na Banja Luka College-u.

## UVOD U MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Autor nas u samu tematiku uvodi kraćim istorijskim osvrtom na razvoj organizacije rada drevnih civilizacija nudeći dokaze o sposobnostima starih svjetova da vode. Sadržaj nas dalje vodi ka relevantnim karakteristikama menadžmenta ljudskih resursa od kojih vrijedi istaći definisanje osnovne terminologije, meki i tvrdi pristup upravljanju, te ciljeve i mnogobrojne aktivnosti upravljanja zaposlenima. Autor precizno razlikuje menadžment ljudskih resursa od nekadašnje kadrovske funkcije ističući značaj savremenog upravljanja ljudskim resursima kao ključne razvojne i strateške funkcije i najjačeg oruđa menadžmenta u povećanju organizacione uspješnosti. „...*Efikasne prakse menadžmenta ljudskih resursa imaju strateški karakter. One direktno utiču na zadovoljstvo zaposlenih i potrošača, produktivnost i stvaranje pozitivnog imidža preduzeća u javnosti*“<sup>2</sup>. Jasna poruka prve glave je da upravljanje ljudskim potencijalima ne smije biti usmjereno isključivo na ostvarivanje ekonomskih ciljeva organizacije, već mora poštovati i pojedinačne potrebe zaposlenih, kao i to da briga o zaposlenima mora biti predmet svih nivoa menadžmenta.

## ANALIZA POSLA

Druga glava posvećena je sistemskoj alatki za prikupljanje, obradu i analizu informacija o sadržaju posla. Značaj analize posla za menadžment ljudskih resursa je dalekosežan. Dovoljno je pomenuti da nam ona omogućava određivanje kompatibilnosti obima i prirode posla sa mogućnostima zaposlenih što direktno utiče i na motivaciju zaposlenih, ali i na njihovu produktivnost, odnosno uspješno obavljanje određenih zadataka. Prof. Macura daje detaljan pregled osnovnih elemenata analize posla, nudi objašnjenje svake faze u procesu analize, te razmatra prednosti i nedostatke različitih metoda analize posla. Kao neophodan preduslov za gotovo svaku aktivnost ljudskih resursa, značaj analize posla za kvalitetan menadžment ljudskih resursa je više nego očigledan.

---

<sup>2</sup> Macura, R., *Menadžment ljudskih resursa*, Banja Luka College i Besjeda, d.o.o., Banja Luka, 2012.,

## HUMAN RESOURCE PLANNING, ACQUISITION AND PREPARATION

Turbulent and unpredictable external environment requires from human resource function to link its plan of human resources with strategic planning of the organization. The author underlines that this activity has a "*key strategic importance and is one of the tools of strategy implementation and its conversion into concrete actions that provide necessary resources<sup>3</sup>*". Recruitment and selection as factors of social reproduction of organizations are responsible processes that have a significant impact on organizational reputation in the labor market. "*The fact that all organizational activities depend on the competence of selected candidates, confirms the importance of selection which is why it needs to be synchronized with other activities of human resource management<sup>4</sup>*". However, the author notices that it is not sufficient just to recruit and hire the most suitable candidates for the job, but also to keep them long enough which, in his words, is *only possible if the organization takes care of employee needs*. Of course, the author warns us about the strong competition in the labor market, i.e. about a tough fight for talents. The third chapter, therefore, provides the detailed instructions for conducting the human resource planning process; it refers to the sources and methods of identifying and recruiting potential candidates for the job; it analyzes the selection criteria as well as a number of methods of selection, including an interview as the most popular selection technique together with ability and personality tests.

## HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

The author devotes his undivided attention to staff induction as one of employee retention strategies, along with the socialization and orientation of newly hired workers. The main purpose of these very important activities of human resource management is that new hires feel welcomed and develop a sense of belonging and importance for the new organization, which will help them to become more motivated for committed work directed towards the achievement of organizational goals. Since training and development are vital functions of modern companies that want to maintain a competitive advantage while knowledge of employees represents the foundation of organizational competence as a competitive advantage, it is essential to channel learning towards the strategic and development objectives of the organization. Luckily, professor Macura devotes a significant part of his considerations to these very issues as well as to the elaboration

<sup>3</sup> Ibid, p. 61.

<sup>4</sup> Ibid, p. 115.

## PLANIRANJE, PRIBAVLJANJE I PRIPREMA LJUDSKIH RESURSA

Turbulentnost i nepredvidivost spoljašnjeg okruženja zahtijeva od menadžmenta ljudskih resursa povezivanje plana ljudskih resursa sa strateškim planiranjem. Autor nas podsjeća da ova aktivnost ima „*ključni strateški značaj i predstavlja jedan od alata implementacije strategije i njenog prevodenja u konkretne aktivnosti obezbjeđenja potrebnih resursa*“<sup>3</sup>. Regrutovanje i selekcija kao faktori socijalne reprodukcije organizacije predstavljaju odgovorne procese koji imaju znatan uticaj i na imidž organizacije na tržištu rada. „*Sama činjenica da sve aktivnosti u organizaciji u sistemu upravljanja zavise od kompetencija odabranih kandidata, govori o značaju selekcije zbog čega ona treba da je sinhronizovana sa drugim aktivnostima menadžmenta ljudskih resursa*“<sup>4</sup>. Međutim, zanimljivo je zapažanje autora da nije dovoljno samo pronaći i zaposliti najadekvatnije kandidate za posao, nego i dugoročno ih zadržati što je, prema njegovim riječima, moguće *samo ako se vodi računa o njihovim potrebama*. Naravno, autor nas upozorava i na sve veću konkurenčiju na tržištu rada, odnosno na sve oštiju borbu za talente. Treće poglavje, dakle, daje precizna uputstva za provođenje procesa planiranja ljudskih resursa, upućuje na izvore i načine identifikovanja i privlačenja potencijalnih kandidata za posao, te analizira kriterijume za izbor najboljih, kao i mnogobrojne metode i tehnike selekcije, među kojima se posebna pažnja posvećuje intervjuu kao najpopularnijoj tehnici izbora, te testovima sposobnosti i ličnosti.

## RAZVOJ POTENCIJALA ZAPOSLENIH

Uvođenje u posao spada među strategije zadržavanja osoblja, zbog čega autor posvećuje zaslужenu pažnju upravo ovoj tematiki, zajedno sa socijalizacijom i orijentacijom novoprimaljenih radnika. Osnovna svrha ovih izuzetno značajnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima je da novozaposleni osjete dobrodošlicu i razviju osjećaj pripadnosti i značaja za novu organizaciju čime će u startu postati motivisaniji za predaniji rad usmjeren ka postizanju organizacionih ciljeva. Budući da su obuka i razvoj neizostavne funkcije savremenih preduzeća koja žele da održe konkurentsku prednost, a znanje zaposlenih temelj organizacionih kompetencija kao konkurentske prednosti, učenje je neophodno kanalizati prema strateškim i razvojnim prvcima organizacija. Odlično je to zapazio i profesor Macura posvetivši značajan dio svojih razmatranja upravo ovim temama, ali i elaboraciji pitanja organizacionog učenja i organizacija koje uče. Naime, autor nas je podsjetio da *sposobnost bržeg učenja od konkurenata može biti jedina održiva*

<sup>3</sup> Ibid, str. 61.

<sup>4</sup> Ibid, str. 115.

of organizational learning and learning organizations. The author reminds us that *the ability to learn faster than competitors may be the only sustainable competitive advantage for the organization*. Highlighting the strong culture that promotes trust, openness and a sense of common identity as one of many characteristics of learning organizations, the author makes a significant contribution to the current literature of human resource management, which unfortunately often overlooks and neglects these issues, just like, for example, career management. The chapter ends with an extensive explanation of assessing employee performance.

## EMPLOYEE COMPENSATION

Although people are the only organizational element that has the ability to think and cannot be copied, but at the same time, sets the tone for all other organizational activities, the uniqueness of human nature together with frequent inconsistencies and controversies in human behavior hinder the harmonization and standardization of solutions, i.e. require a specific approach. Therefore, motivation appears as *"one of the key factors of productivity, and hence business results. The main question is how motivation can influence the achievement of organizational goals and development"*<sup>5</sup>. Giving an overview of all known theories of motivation and examples from practice, professor Macura also gives us a mechanism for the creation of desired future behavior of employees. Also, it is interesting that he notices the importance of so-called cafeteria approach or "self-service benefits", which gives employees the opportunity to choose benefits according to their needs.

## SPECIAL TOPICS IN HUMAN RESOURCES

In the section of special topics in human resources, the author examines collective bargaining and labor relations, turnover and absenteeism, surplus employees, health and safety at work, as well as stress at work. Fluctuation and absenteeism, as the author says, occur as a result of problems in the organization and employee dissatisfaction, and can have multiple negative implications for the organization such as reduced productivity and profit-making ability of the organization, inability to realize strategic objectives, difficulties in human resource planning and so on. On the other hand, health and safety issues represent *entirely the aspects of employee well-being*.

Since modern organizations in transition countries put significant focus on people who become crucial for organizational survival, the book "Human Resource Management" by Ph.D. Macura has its role and importance in

---

<sup>5</sup> Ibid, p. 280.

*konkurenetska prednost* za organizaciju. Izdvajajući jaku kulturu koja podstiče povjerenje, otvorenost i osjećaj zajedništva kao jednu od niza karakteristika učećih organizacija, autor daje značajan doprinos aktuelnoj literaturi iz oblasti menadžmenta ljudskih resursa koja, nažalost, često zanemaruje i zapostavlja upravo ova pitanja, baš kao i recimo upravljanje karijerom zaposlenih. Poglavlje završava opsežnim objašnjenjem procjenjivanja performansi zaposlenih.

## KOMPENZACIJE ZAPOSLENIH

Bez obzira što su ljudi jedini misaoni element organizacije koji se ne može prekopirati a koji ujedno određuje ton svim ostalim organizacionim aktivnostima, specifičnost ljudske prirode, kao i česte nedosljednosti i kontroverze u ljudskom ponašanju otežavaju ujednačavanje i standardizaciju rješenja, odnosno traže specifičan pristup. Zbog toga se motivacija javlja kao „*jedan od ključnih faktora produktivnosti, a samim tim i poslovnih rezultata. Osnovno pitanje je kako da motivacija bude u funkciji ostvarenja organizacijskih ciljeva i razvoja*“<sup>5</sup>. Nudeći pregled svih poznatih teorija motivacije, ali i primjere iz prakse, prof. Macura nam daje mehanizme za stvaranje željenih budućih ponašanja zaposlenih. Takođe, pohvalno je pomenuti i tzv. kafeterija pristup ili „samoposlužu beneficija“ koja zaposlenima daje mogućnost da biraju beneficije u skladu sa njihovim potrebama.

## POSEBNE TEME LJUDSKIH RESURSA

U okviru posebnih tema ljudskih resursa, autor se bavi razmatranjem kolektivnog pregovaranja i radnih odnosa, fluktuacijom i apsentizmom, viškovima zaposlenih, te zdravljem i zaštitom na radu, kao i pitanjima stresa na poslu. Fluktuacija i apsentizam se, namopinje autor,javljaju kao posljedica problema u organizaciji i nezadovoljstva zaposlenih, te mogu imati višestruke negativne implikacije za organizaciju kakve su smanjena produktivnost i profitna sposobnost organizacije, teže ostvarivanje strateških ciljeva, teškoće u planiranju ljudskih resursa i sl. S druge strane, zdravlje i bezbjednost *predstavljaju isključivo aspekte dobrobiti zaposlenih*.

Budući da savremene organizacije zemalja u tranziciji značajan fokus usmjeravaju na ljude kao presudan faktor opstanka, onda knjiga „Menadžment ljudskih resursa“ prof. Macure ima svoju ulogu i značaj za jačanje konkurenetske sposobnosti preduzeća zasnovane na ljudima čije vještine i znanja odgovaraju zahtjevima tržišta. Nudeći nam čitav dijapazon savremenih alata, tehnika i metoda razvoja potencijala zaposlenih, autor nas adekvatno

5 Ibid, str. 280.

enhancing the competitiveness of companies which is based on people whose skills and knowledge meet the market demands. By offering us the full range of modern tools, techniques and methods of human resource development, the author prepares us for the future as well as for the forthcoming competition. Reminding us that the function of human resources is much more than just a business function and revealing the human resource management practices that contribute to achieving competitive advantage, docent Rajko Macura helps the successful resolution of one substantial question, i.e. how to keep a company in the midst of the global restructuring of the world market. In addition to enriching local academic literature, this book will definitely be useful for managers, students and all those who are interested in human resource management.

tno priprema za budućnost i predstojeću tržišnu utakmicu. Podsjećajući nas da je problematika ljudskih resursa daleko više od poslovne funkcije i otkrivači praksu upravljanja zaposlenima koja doprinosi postizanju konkurentске prednosti, doc. dr Rajko Macura pomaže uspješnom rješavanju jednog bitnog pitanja – kako održati preduzeća usred globalnog restrukturisanja svjetskog tržišta. Osim što obogaćuje domaću akademsku literaturu, ova knjiga će nesumnjivo naći i svoju upotrebu među menadžerima preduzeća, studentima, kao i svima onima koji se na bilo koji način bave ljudskim resursima.

## **BOOK REVIEW**

### **THE EXECUTION OF JUDGMENTS OF THE EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS<sup>1</sup>**

**Elisabeth Lambert Abdelgawad**

**2<sup>nd</sup> edition**

**Council of Europe Publishing, Human rights files,  
No. 19, 2008**

**Jasna Čošabić<sup>2</sup>**

Elisabeth Lambert Abdelgawad<sup>3</sup> in this edition of the Council of Europe has addressed the most significant issues relating to the execution of judgments of the European Court of Human Rights (hereinafter referred to as "the Court"). The book contains 67 pages of text and in addition the appendix of Rules adopted by the Committee of Ministers for the application of Article 46, paragraph 2 of the European Convention on Human Rights and the Recommendation No. R (2000) 2 of the Committee of Ministers to member states on the re-examination or reopening of certain cases at domestic level following judgments of the European Court of Human Rights.

The textual part of the book contains two main parts. One relating to the determination of the content of the obligation to execute judgments of the Court and another covering the issues of supervision of execution of judgments.

At the outset the author points out that the judicial proceedings have the practical purpose: "a judgment of the European Court of Human Rights is not an end in itself, but a promise of future change, the starting point of a process which should enable rights and freedoms to be made effective."<sup>4</sup> It further reiterates the main principle in the process of enforcement of any judicial decision, stressing that the execution of a judgment given by any

<sup>1</sup> Banja Luka College has been the holder of the exclusive right of translation of this issue and dissemination in Bosnia and Herzegovina, having been authorised by the Council of Europe

<sup>2</sup> Jasna Čošabić Ph.D, professor of higher school Banja Luka College

<sup>3</sup> In charge of research in the National Center for Scientific Research France (CNRS)

<sup>4</sup> P. 5 of the book

**PRIKAZ KNJIGE  
IZVRŠENJE PRESUDA EVROPSKOG SUDA ZA  
LJUDSKA PRAVA<sup>1</sup>**

**Elisabeth Lambert Abdelgawad  
2. izdanje**

**Council of Europe Publishing, Human rights files,  
No. 19, 2008**

**Jasna Čošabić<sup>2</sup>**

Elisabeth Lambert Abdelgawad<sup>3</sup> u ovom izdanju Savjeta Evrope je obradila najznačajnija pitanja vezana za izvršenje presuda Evropskog suda za ljudska prava (u daljem tekstu "Sud"). Knjiga sadrži 67 stranica teksta sa dodatkom u kojem se nalaze Pravila usvojena od strane Savjeta ministara o primjeni člana 46, stav 2 Evropske konvencije o ljudskim pravima i Preporuka br. R (2000) 2 Savjeta ministara državama članicama o ponovnom ispitivanju ili ponavljanju određenih predmeta na domaćem nivou na osnovu presuda Evropskog suda za ljudska prava.

Tekstualni dio knjige obuhvata dva osnovna dijela. Jedan se odnosi na određivanje sadržine obaveze da se izvrše presude Suda, a drugi pokriva pitanja nadzora izvršenja presuda.

Na početku, autor ističe da sudske postupci imaju svoju praktičnu svrhu: "presuda Evropskog suda za ljudska prava nije kraj sama po sebi, nego obećanje buduće promjene, ona je početak procesa koji treba da obezbijedi efikasnost prava I sloboda." Dalje navodi osnovni princip u procesu izvršenja sudske odluke, naglašavajući u tom smislu da se izvršenje presude bilo kojeg suda mora smatrati sastavnim dijelom "suđenja" u svrhe člana 6 Konvencije, a što je sastavni dio principa vladavine prava.

---

1 Banja Luka College je nosilac isključivog prava prevoda ovog izdanja i njene distribucije u Bosni i Hercegovini, na osnovu autorizacije Savjeta Evrope

2 Dr Jasna Čošabić, profesor visoke škole Banja Luka College

3 Odgovorni istraživač u Nacionalnom centru za naučna istraživanja Francuske (CNRS)

court must be regarded as an integral part of the ‘trial’ for the purposes of Article 6 of the Convention, which is the pertaining part of the principle of the rule of law.

The author further reminds that the judgments of the Court leave to the state the choice of the means to be used in its domestic system to give effect to the judgment, which is very important principle of the Strasbourg case-law system. The judgments of the Court are final, and not subject to any other authority. It is noted that the obligation to execute a judgment is binding on a state, meaning all state authorities and not just the executive.<sup>5</sup> It is also importantly pointed out that the obligation to enforce judgment derives from the judgment itself, meaning that states should not wait for the action of the Council of Ministers, which supervises the execution, to proceed with the enforcement. If states would wait for such an action, that could inevitably cause important delays in the execution of the judgment at issue.<sup>6</sup>

## DETERMINATION OF THE CONTENT OF THE OBLIGATION TO EXECUTE JUDGMENTS

This part of the book addresses the issues of the relative freedom of states to choose for the best means in order that the violation determined by the judgment is rectified. Regarding the **individual measures** the states have to apply the principle of *restitution in integrum*, and if that is not possible to pay the compensation to the applicant in the form of just satisfaction. Regarding non-pecuniary measures the state might be under obligation to re-open domestic judicial proceedings<sup>7</sup> affecting thus a principle of *res judicata* at the national level, or to re-examine the case, applying more to administrative cases. However in certain cases the state must also implement **general measures** in order that such violation does not happen again in similar cases. That will be the case where the Court has expressly or implicitly called a general legislative provision into a question or where violations of similar kind cannot be avoided in the future without such legislative amendment. The rules which are contested may take the form of regulations, laws or the Constitution.<sup>8</sup> They may also affect organisation of court system, procedural safeguards, criminal law and prison regulations. The author however expresses that the states have nonetheless been slow in bringing their domestic law into line with the Convention.

---

5 P. 7, 8

6 P. 9

7 Recommendation of the Council of Ministers No. R (2000) 2 is annexed to the book

8 P. 28

Autor dalje podsjeća da presude Suda ostavljaju državama pravo izbora sredstava koja će iskoristiti u domaćem sistemu kako bi izvršili presudu, što je bitno načelo strazburškog sistema precedentnog prava. Presude Suda su konačne, ne mogu biti predmet ispitivanja od strane bilo kojeg drugog organa. Primijećeno je da je izvršenje presude obavezujuće za državu, što podrazumijeva sve nivoe vlasti a ne samo izvršnu vlast.<sup>4</sup> Takođe je značajno naglašeno da obaveza izvršenja presude proizlazi iz same presude, što znači da države ne treba da čekaju na akciju Komiteta ministara, koji nadgleda izvršenje, kako bi pristupile samom izvršenju. Kada bi države čekale na takvu akciju, to bi neizostavno dovelo do znatnih odugovlačenja u izvršenju predmetne presude.<sup>5</sup>

## ODREĐIVANJE SADRŽINE OBAVEZE IZVRŠENJA PRESUDE

Ovaj dio knjige obrađuje pitanja relativne slobode država da izaberu najbolja sredstva kako bi se povreda ustanovljena presudom, otklonila. U vezi sa **pojedinačnim mjerama**, države moraju da primijene princip *restitutio in integrum* (povraćaj u predašnje stanje), a ukoliko to nije moguće, da plate kompenzaciju podnosiocu žalbe u obliku pravične nadoknade. U pogledu nenovčanih mjera, država može imati obavezu da ponovo otvoriti domaći sudski postupak<sup>6</sup> što može uticati na princip *res iudicata* (presuđena stvar) na nivou države, ili da ponovo ispita predmet, što se primjenjuje više na upravne stvari. Međutim, u određenim predmetima država mora takođe da primjeni **generalne mjere** kako se takva povreda ne bi dešavala u sličnim predmetima. To će biti u slučaju kada je Sud izričito ili posredno doveo u pitanje određenu zakonsku odredbu ili kada se povrede sličnog tipa ne mogu izbjegći u budućnosti bez takve zakonske izmjene. Normativna pravila koja su osporena mogu se nalaziti u obliku pravilnika, zakona ili Ustava.<sup>7</sup> Mogu takođe da se odnose na organizaciju pravosudnog sistema, procesne garancije, odredbe krivičnog prava ili kazneno-popravnih institucija. Autor, međutim, ističe da su države ipak spore u usaglašavanju njihovog domaćeg prava sa Konvencijom.

## NADZOR IZVRŠENJA PRESUDA

Autor u ovom dijelu obrađuje proceduru nadzora Komiteta ministara, njihova pravila i metode. Komitet ministara primjenjuje metod koercije, koja podrazumijeva vid pritiska na države da izvrše presudu. Ovaj pritisak može

4 Str. 5 knjige

5 Str 7, 8

6 Preporuka Savjeta ministara br. R (2000) 2 se nalazi u prilogu ove knjige

7 Str. 28

## SUPERVISION OF THE EXECUTION OF JUDGMENTS

The author hereunder addresses the supervision procedure before the Committee of Ministers, their rules and methods. The Committee of Ministers applies the method of coercion which is a form of pressure on the states to execute the judgment. This pressure may go in two directions. One is adoption of interim resolution, and another is a threat of applying of Article 8<sup>9</sup> of the Statute of the Council of Europe.

Interim resolutions are mainly directed to seeking information from the state on the progress of execution, or to express concern and/or to make suggestions with respect to the execution.<sup>10</sup>

Application of Article 8 of the Statute of the Council of Europe or the exclusion of the member state therefrom is an option open to European organs where a state categorically refuses to execute a judgment. Persistent failure to execute a judgment could be interpreted as a serious violation of the principles of the rule of law and enjoyment of human rights and fundamental freedoms. However this measure has never been used. The measure preceding to this one can be refusal of seat in the Committee of Ministers or calling for pressure from other international organisations.<sup>11</sup>

The author further addresses the role of the Court in the supervision of the execution of judgments especially where it is requested to clarify the scope of its judgment, providing for more specific details of the shortcomings of national rules. Importantly, the book explains the new "pilot case" procedure where the Court addresses one case against a state, and freezes all other similar cases pending the state action in the first such case. That enables the Court to put a pressure on a state to make action where a general problem is at issue and to prevent rendering numerous judgments on the same issue against the same state. This method proved to be useful for compelling states to adopt effective domestic remedies (even with retroactive effect).<sup>12</sup>

This book, in a very brief but detailed manner has presented all relevant issues regarding the enforcement of the Court judgments. Having rather small format, but clear structure and presentation, it is a very attractive piece of literature, which should be the first hand book for students, scholars but most importantly for those involved directly in the process of execution of judgments at national level.

---

<sup>9</sup> Exclusion of the member state from the Council of Europe

<sup>10</sup> P. 40

<sup>11</sup> P. 46

<sup>12</sup> P.51

da ide u dva pravca. Prvi je usvajanje privremene rezolucije, a drugi je prijetnja primjenom člana 8<sup>8</sup> Statuta Savjeta Evrope.

Privremene rezolucije se uglavnom odnose na traženje informacije od država o napredovanju izvršenja, ili na izražavanje zabrinutosti i/ili na prijedloge u vezi sa izvršenjem.<sup>9</sup>

Primjena člana 8 Statuta Savjeta Evrope ili isključenje države članice iz ove organizacije, je opcija koja je otvorena evropskim organima kada država kategorički odbija da izvrši presudu. Uporan propust da se izvrši presuda se može tumačiti kao ozbiljna povreda principa vladavine prava i uživanja ljudskih prava i osnovnih sloboda. Međutim, ova mjeru nikad nije iskorištena. Mjera koje pretodi ovoj može biti uskraćivanje mjesta u Komitetu ministara ili poziv drugim međunarodnim organizacijama da izvrše pritisak.<sup>10</sup>

Autor dalje obrađuje ulogu Suda u nadzoru izvršenja presuda posebno kada je traženo od njega da razjasni značenje presude, tako što će odrediti više posebnih detalja o propustima u domaćim odredbama. Ono što je značajno jeste da knjiga objašnjava novu proceduru u "pilot predmetima" kada Sud obrađuje jedan predmet protiv određene države, a sve ostale slične predmete zamrzava čekajući na akciju države u prvom takvom predmetu. To omogućava Sudu da izvrši pritisak na državu da preduzme radnje kada se radi o generalnom problemu I da spriječi donošenje brojnih presuda o istom pitanju protiv iste države. Ovaj metod se pokazao korisnim za pritisak na države da donešu efikasna domaća sredstva (čak i sa retroaktivnim važenjem).<sup>11</sup>

Ova knjiga, na vrlo kratak ali detaljan način, prezentuje sva relevantna pitanja u vezi sa izvršenjem presuda Suda. S obzirom na mali format, ali opet na jasnu strukturu i izlaganje, predstavlja vrlo atraktivn dio literature, koji treba da uvijek bude pri ruci studentima, naučnicima, ali što je najznačajnije onima koji su direktno uključeni u proces izvršenja presuda na nacionalnom nivou.

<sup>8</sup> Isključenje države članice iz Savjeta Evrope

<sup>9</sup> Str. 40

<sup>10</sup> Str. 46

<sup>11</sup> Str. 51

# **INSTRUCTIONS FOR AUTHORS**

## **Calendar of issues**

Journal 'Aktuelnosti' issued by Banja Luka College is a scientific journal that is being issued periodically, i.e. quarterly, having its autumn, winter, spring and summer issue. The calendar of issues with the time limits for submitting papers is defined as follows. Autumn edition is being published up to the end of September, the time-limit for papers being the end of June, winter edition is being published up to the end of December, the time-limit for papers being the end of September, spring edition is being published up to the end of March, the time-limit for papers being the end of December and summer edition is being published up to the end of June, the time-limit for papers being the end of March.

## **Categories of papers**

Papers must present original unpublished work which has not been submitted for publication elsewhere.

Papers are to be categorized regarding their structure and content according to following principles:

1. Original scientific paper contains introduction, methods, results and discussion (the IMRAD scheme) and it presents for the first time text on results of author's own research obtained through scientific methods, which can be double-checked.
2. Overview paper is a paper that presents new synthesis made on the grounds of overview of the new issues on certain area, which contains original, detailed and critical overview of a certain research problem, where the author has made a certain contribution.
3. Short or preliminary report is an original scientific paper, but of limited size or preliminary by character where certain elements of IMRAD may be omitted, and which contains a concise presentation of results of completed original paper or a paper which is underway.
4. Scientific critique, or discussion is debate on certain scientific issue, based solely on scientific argumentation, where an author proves viability of a certain point of its opinion, i.e. confirms or rejects other authors' findings.

# UPUTSTVO ZA AUTORE

## Kalendar izdanja

Časopis 'Aktuelnosti' u izdanju Banja Luka College-a je časopis naučne orijentacije koji izlazi periodično, i to kvartalno, kao jesenje, zimsko, proljetno i ljetno izdanje. Kalendar izdanja časopisa sa rokovima za dostavu rada je definisan na sljedeći način. Jesenje izdanje izlazi do kraja mjeseca septembra, sa rokom za dostavu radova do kraja mjeseca juna, zimsko izdanje izlazi do kraja mjeseca decembra sa rokom za dostavu radova do kraja mjeseca septembra, proljetno izdanje izlazi do kraja mjeseca marta, sa rokom za dostavu radova do kraja mjeseca decembra, i ljetno izdanje izlazi do kraja mjeseca juna, sa rokom za dostavu radova do kraja mjeseca marta.

## Vrste radova

Dostavljeni radovi moraju predstavljati originalan neobjavljen rad koji nije dostavljen za publikaciju na drugom mjestu.

Radovi će biti kategorisani s obzirom na njihovu formu i sadržinu po sljedećim principima<sup>12</sup>:

1. Originalni naučni rad sadrži uvod, metode, rezultate i raspravu (tzv. IMRAD šema) u kojem se prvi put publikuje tekst o rezultatima sopstvenog istraživanja ostvarenog primjenom naučnih metoda, koje mogu da se provjere.
2. Pregledni rad je rad koji donosi nove sinteze nastale na osnovu pregleda najnovijih djela o određenom predmetnom području, koji sadrži originalan, detaljan i kritički prikaz istraživačkog problema ili područja u kome je autor ostvario određeni doprinos.
3. Kratko ili prethodno saopštenje je originalni naučni rad, ali manjeg obima ili preliminarnog karaktera gdje neki elementi IMRAD-a mogu biti ispušteni, a radi se o sažetom iznošenju rezultata završenog izvornog istraživačkog djela ili djela koje je još u izradi.
4. Naučna kritika, odnosno polemika ili osvrt je rasprava na određenu naučnu temu, zasnovana isključivo na naučnoj argumentaciji, gdje autor dokazuje ispravnost određenog kriterijuma svoga mišljenja, odnosno potvrđuje ili pobija nalaze drugih autora.

---

12 Pravilnik o publikovanju naučnih publikacija, Službeni glasnik RS br. 77/10.

5. Expert paper is such a paper containing experiences useful for improvement of professional praxis, which are not necessarily based on scientific methodology, but on the possibility to use results of original scientific examination and on knowledge dissemination.
6. Information contribution is a presentation, commentary, and alike.
7. Reviews of books, instruments, software, cases, scientific events and alike is a contribution where author gives his/her evaluation and proves viability/non viability of a certain scientific or expert paper, criteria, thesis or starting point, with a special emphasis on the quality of the edition at issue.

Categorization is being done by editorial board of the journal. Every scientific paper is peer reviewed by at least two reviewers, who are not aware of the identity of author, and the author is not aware of the identity of reviewers.

### **Publishing ethics**

Authors must respect ethical rules in publishing, which are available on the web page of the journal.

### **Conflict of interest**

Conflict of interest may appear when an author of an institution where the author is employed, is financially or otherwise connected to other persons or organizations that could improperly impact the work of the author. The conflict of interests may be real or potential. Therefore authors must disclose to the Journal every such connection or relation. The Journal shall decide whether to publish such paper or not.

### **Submission of papers**

Papers may be submitted only through e-mail aktuelnosti@hotmail.com. Papers may be submitted in two copies, one of which contains no author's name. Authors should enclose their CVs. It is recommended that papers are no longer than 12 pages, but exceptions can be made.

### **Review proceedings**

The Journal keeps the list of reviewers and a register of reviews. Each paper shall be subject to two independent reviews. The reviewers shall not be aware of the authors' names, and authors shall not be aware of reviewers' names.

5. Stručni rad je prilog u kome se nude iskustva korisna za unapređenje profesionalne prakse, ali koja nisu nužno zasnovana na naučnom metodu, već na upotrebljivosti rezultata izvornih istraživanja i na širenju znanja.
6. Informativni prilog je uvodnik, komentar i slično.
7. Prikaz knjige, instrumenta, računarskog programa, slučaja, naučnog događaja i slično je prilog u kome autor ocjenjuje i dokazuje pravilnost/nepravilnost nekog naučnog ili stručnog rada, kriterijuma, postavke ili polazišta, uz poseban naglasak na kvalitet ocjenjivanog rada.

Kategorisanje radova vrši uredništvo časopisa. Svaki naučni rad ocjenjuju najmanje dva recenzenta, kojima nije poznat identitet autora, kao što ni autoru nije poznat identitet recenzentata.

### **Etička u objavljinjanju**

Autori se moraju rukovoditi etičkim pravilima u publikovanju, koji su dostupni na internet stranici časopisa.

### **Sukob interesa**

Sukob interesa može postojati kada je autor ili institucija u kojoj radi autor u finansijskoj ili drugoj vezi sa drugim licima ili organizacijama koje mogu uticati na neodgovarajući način na rad autora. Sukob interesa može biti stvaran ili potencijalan. Zbog toga autori moraju otkriti Časopisu svaku takvu vezu ili odnos. Časopis će odlučiti da li će objaviti takav rad ili ne.

### **Dostavljanje radova**

Radovi se dostavljaju isključivo putem e-maila na aktuelnosti@hotmail.com. Radovi se dostavljaju u dva primjerka, od kojih jedan ne sadrži ime autora. Uz radove, autori dostavljaju svoju biografiju. Preporuka je da radovi budu do 12 stranica, ali mogu se iznimno razmotriti i duži radovi.

### **Postupak recenzije**

Časopis vodi listu reczenzenata i registar recenzija. Svaki rad će biti predmet dvije nezavisne recenzije. Pri tome recenzentima neće biti poznato ime/imena autora, niti će autorima biti poznata imena reczenzenata.

### **Izjava o originalnosti djela**

Nakon što je obavješten o prihvatanju rada za objavljinjanje u časopisu, autor potpisuje izjavu da je rad njegovo originalno djelo, kao i da nije ranije objavljen niti predat za objavljinjanje u drugom naučnom, stručnom časopi-

### **Originality clause**

Upon being informed of the acceptance of the paper for publication, author shall sign a clause, stating that the paper is author's original work, that it has not been published before, and that it has not been submitted for publication in other scientific, or expert journal or internet portal, and that it shall not be so in the future, as well as that the solemn right to publication lies with the journal 'Aktuelnosti'.

## **DRAFTING OF PAPER**

### **Division of paper**

Divide the paper into clearly defined sections. The heading of each section should be written in capital letters Times New Roman bold, 11 pt. Each subsection has a short heading. The heading of subsection should be written in Times New Roman bold, 11 pt, not capital letters. Each heading should be in separate line. Subsections should be referred to in the text. For example, do not cite 'as before mentioned' or 'above cited' but as referred to in 'heading of subsection'.

### **The front page**

The front page must contain: heading of paper, names of authors and their position, address and contact, abstract and keywords.

**Heading of paper.** Heading of paper is to be placed at the mid top, in capital letters, Times New Roman bold, 14 pt, two lines at the most. The heading of the papers should clearly reflect the content of the paper, and if that is not possible, then the heading should be followed by subheading.

**Name and the position of the author/s.** Below the heading, name and family name of the author should be placed and it should attach a footnote referring to information on scientific degree and the institution where author is employed, as well as his e-mail address.

**Abstract.** A short abstract in English language contains between 100 and 250 words. The abstract should refer to: aims of research, methods, results and findings. Abstract should be written in Times New Roman *italic* 11 pt.

**Keywords.** Below the abstract, up to 10 keywords should be listed. Do not refer to abbreviations. Keywords shall be used for indexing purposes. Keywords should be written in Times New Roman *italic* 11 pt.

### **Text of the paper**

Text of the paper begins from the following page. Text should be written in Times New Roman 11 pt, line spacing: Single, spacing between paragraphs:

su ili internet portalu, i da to neće biti u budućnosti, kao i da isključivo pravo objavljivanja ima časopis "Aktuelnosti".

## IZRADA RADA

### Podjela rada

Podijelite rad u jasno definisane sekcije. Naslov svake sekcije treba da bude pisan velikim slovima Times New Roman bold, 11 pt. Svaka podsekcija ima kratki naslov. Naslov podsekcije se piše Times New Roman bold, 11 pt, ne velikim slovima. Svaki naslov treba da bude u posebnom redu. Podsekcije treba da se koriste kao referenca u tekstu. Na primjerne navodite "kao gore u tekstu" ili "naprijed navedeno", već, kao u ili prema "naziv podsekcije".

### Naslovna stranica

Na prvoj stranici se mora nalaziti: naslov rada, imena autora i zvanje, adresa i kontakt, sažetak/abstract i ključne riječi.

**Naslov rada.** Naslov rada na sredini u vrhu, velikim slovima, Times New Roman bold, 14 pt, najviše dva reda. Iz naslova rada treba jasno da prolazi sadržaj rada, a ukoliko to nije moguće, tada ispod naslova treba da stoji podnaslov.

**Imena autora i zvanje.** Ispod naslova ime i prezime autora uz koje je naznačena fusnota koja sadrži podatke o naučnom zvanju i instituciju u kojoj radi autor kao i njegova e-mail adresa.

**Sažetak/Abstract.** Kratak sažetak ili abstract na srpskom/hrvatskom/bosanskom i engleskom jeziku sadrži od 100 do 250 riječi. Sastavni dijelovi sažetka su: cilj istraživanja, metodi, rezultati i zaključak. Sažetak se piše u Times New Roman *italic* 11 pt.

**Ključne riječi.** Ispod sažetka navedite do 10 ključnih riječi. Ne navodite skraćenice. Ključne riječi će se koristiti za svrhe indeksiranja. Ključne riječi se pišu u Times New Roman *italic* 11 pt.

### Tekst rada

Tekst rada počinje od slijedeće stranice. Tekst se piše u Times New Roman, 11 pt, line spacing: Single, razmak izmedju paragrafa: 6 pt. Format stranice je A4. Koristiti margine 2 cm gornja i donja, 2.5 cm lijeva i desna, nema header-a i footer-a.

### Skraćenice

Izbjegavajte skraćenice u naslovu i u sažetku. Prvo spominjanje u tekstu treba da sadrži puni naziv i zatim u zagradama (u daljem tekstu:"skraćenica").

6 pt. Size of the page is A4. Margins 2 cm top and bottom, 2.5 cm left and right, no header and no footer.

## Abbreviations

Please avoid the use of abbreviations in the heading and abstract. First mention in the text should refer to full wording and then in parenthesis (hereinafter referred to as "the abbreviation").

## Tables/pictures/schemes

Number your tables/pictures/schemes by order of appearance in text. Footnotes on tables/pictures/schemes should appear just below the table, horizontally. Please take care that information from the tables/pictures/schemes is not repeated elsewhere in the paper.

## References

**Bibliography.** Make references by a number exponent in the text by order of appearance of the reference. For example: State<sup>1</sup> is... Reference to bibliography should contain last name and the initial first name of the author, heading of the publication in italic letters, editor, place and year of edition, page cited, for example Fairhurst H., *Law of the European union*, Pearson Education Limited, Essex, 2010, p. 372.

**Sources.** Reference to sources should contain the heading of the source, official gazette (or if it is not possible then internet page) where the source has been published, number of official gazette, place and year of edition, article, paragraph, point. For example: Treaty on the Functioning of the European union, Official Journal of the European Union, 13 December 2007, 2008/C 115/01

**Web references.** Please avoid the use of 'online' references if possible. If it is still necessary to use such references, than the reference to internet page should contain the web address, as well as the date and time of access to that address, for example [www.blc.edu.ba](http://www.blc.edu.ba) accessed on 14.9.2012. at 12.00. Please take care on the credibility and the permanent accessibility of web addresses.

If you use the reference which is protected by 'copyright', then you must possess a permit for use of such material from other sources (including internet pages).

References as explanation of the text should, in principle, be avoided. All references should be written in Times New Roman, pt 10.

At the end of the paper author shall make a list of bibliography and any other used references with last names of authors extracted, in Times New Roman, pt 10, for example:

### Tabele/slike/prikazi

Označite brojem tabele/slike/prikaze redom kako se pojavljuju u tekstu. Fusnote na tabelama/slikama/prikazima treba da se nalaze ispod same tabele, horizontalno. Vodite računa da se podaci iz tabela/slika/prikaza ne ponavljaju na drugim mjestima u radu.

### Reference

**Literatura.** Naznačite reference putem eksponenta u tekstu u vidu broja po redu pojavljivanja reference u tekstu. Na primjer: Država<sup>1</sup> je.. Referenca na literaturu trebada sadrži prezime i početno slovo imena autora, naziv publikacije u italic-u, izdavač, mjesto i godina izdanja, oznaka stranice, npr. Kelzen H., *Čista teorija prava*, Gutenbergova Galaksija, Beograd 2000, str. 254.

**Izvori.** Referenca na izvore treba da sadrži naziv izvora, službeno glasilo (ili ako nije moguće internet adresu) gdje je izvor objavljen, broj službenog glasila, godina izdanja, član, stav, tačka. Na primjer: Zakon o naučnoistraživačkoj djelatnosti, Službeni glasnik Republike Srpske, br. 112/07 i 13/10, član 5.

**Web reference.** Izbjegavajte korištenje "online" referenci ako je moguće. Ako je ipak neophodno korištenje takvih referenci tada referenca na internet stranicu treba da sadrži naziv internet stranice, kao i datum i vrijeme pristupa stranici, npr. [www.blc.edu.ba](http://www.blc.edu.ba) stranici pristupljeno 14. 9. 2012. u 12.00. Svakako vodite računa o kredibilnosti i stalnoj dostupnosti internet adresa.

Ukoliko koristite referencu koja je zaštićena "copyright-om" tada morate imati dozvolu za korištenje takvog materijala sa drugih izvora (uključujući i internet stranicu).

Ukoliko se referenca odnosi na naslov na engleskom jeziku, tada u produžetku citiranog djela na engleskom jeziku po gore navedenim principima, u zagradi treba da stoji prevod navedenog djela, na primjer: Keller H., Stone Sweet A., *A Europe of Rights, The Impact of the ECHR on National Legal Systems*, Oxford University Press, 2008, str. 7 (Keller H., Stone Sweet A., *Evropa prava, Uticaj ECHR na nacionalne pravne sisteme*, Oxford University Press, 2008, str. 7).

Reference kao objašnjenja teksta treba, u principu, da se izbjegavaju. Sve reference se pišu u Times New Roman, pt 10.

Na kraju rada autor navodi literaturu i sve korištene reference sa izvučenim prezimenima autora po abecednom redu, u Times New Roman, pt 10, na primjer:

1. Colgan, F., Ledwith S.: *Gender, Diversity and Trade Unions: International Perspectives*, Routledge, 2002;

1. Colgan, F., Ledwith S.: *Diversity and Trade Unions: International Perspectives*, Routledge, 2002;
2. Harcourt, M., Wood, G.: *Trade Unions And Democracy: Strategies And Perspectives*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 2006;
3. Jacobi, O., Jessop, B., Kastendiek, H., Regini, M.: *Economic Crisis, Trade Unions and the State*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1986.

### **Offprint**

Each author shall receive his/her paper upon its publishing, by e-mail in PDF formate with the watermark of the Journal. Authors can receive printed versions of thier paper upon payment.

### **Editorial board**

Editorial board of the scientific journal keeps: register of received papers, register and CVs of authors, instruction for refiewers, list of reviewers and register of reviews that is confidential, as well as other documents submitted by authors, as a permanent archive.

2. Harcourt, M., Wood, G.: *Trade Unions And Democracy: Strategies And Perspectives*, Transaction Publishers, New Brunswick, New Jersey, 2006;
3. Jacobi, O., Jessop, B., Kastendiek, H., Regini, M.: *Economic Crisis, Trade Unions and the State*, Biddles Ltd, Guildford and King's Lynn, 1986.

### Offprint

Svaki autor će po objavljinju časopisa dobiti putem e-maila svoj rad u PDF formatu sa vodenim žigom časopisa. Štampane verzije rada autori mogu dobiti uz naknadu.

### Uredništvo

Uredništvo naučnog časopisa vodi: registar prispjelih radova, listu i biografije autora, uputstvo recenzentima, listu recenzenata i registar recenzija koji je povjerljive prirode, te ostalu dokumentaciju koju autori dostave, kao trajnu arhivu.

