

Aleksandar Đorđević, dipl.maš.inž.
Jugoinspekt Beograd, Beograd

Snežana Pavićević, dipl.maš.inž.
ADQM, Beograd

PROCENA PERFORMANSI ZAPOSLENIH SA ASPEKTA SISTEMA MENADŽMENTA

Rezime:

Kao i mnogi drugi zahtevi sistema menadžmenta navedene deklarativne rečenice u standardima su jasne i koncizne, ali zadovoljenje ovih zahteva skrivaju mnogo teoretskog znanja i iskustva u njegovoj primeni.

Procene performansi zaposlenih obuhvataju procenu stručna sprema za odgovarajuće radno mesto, profesionalno iskustvo, obučenost, ali i procenu ličnih performansi i afiniteta zaposlenih. Utvrđene performanse za određena radna mesta moraju biti predmet stalnog preispitivanja, kao i same procenjene performanse zaposlenih.

1. PRODUKTIVNOST I PERFORMANSE ZAPOSLENIH

Brzi tehničko-tehnološkog razvoj početkom 70-tih godina rezultirao je visokom produktivnošću i niskim cenama proizvoda, kao i same tehnologije. Kao rezultat ove promene došlo je do globalizacije svetskog tržišta koja je, pored niske cene, omogućila i dostupnost tehnologije i znanja čak i malim preduzećima, bez obzira na deo sveta u kome se nalaze. Sve ovo uticalo je i na promenu samog poslovnog okruženja.

Ujednačeni kvalitet proizvoda postao je podrazumevajući faktor bez obzira na veličinu, tradiciju ili tržišno učešće organizacije.

Razvoj različitih sistema menadžmenta kvalitetom ISO 9001 i njegove modifikacije za različite poslovne aktivnosti (laboratorija ISO/IEC 17025, Farmaceucka industrija ISO 13486, automobilska industrija ISO 16949 itd.), posebno primenom procesnog pristupa u ovim standardima upravo govore da tržišni uspeh proizvoda zavisi od sinergiskog efekta svih aktivnosti u preduzeću, gde je kontrola kvaliteta proizvoda samo jedan od mnogobrojnih segmenata.

Jedan od kreatora sistema kvaliteta, Juran, je upravo govorio da svi problemi u proizvodnji upravo leže u lošem menadžmentu. Takođe, Van Mesdag u svojoj knjizi „Razmišljajte marketinški“ kaže da ni jedna organizacija nije propala zbog loših radnika, ali da je puno njih propalo zbog lošeg menadžmenta. Samim tim faktor nedostupnost kvalitetnog repromaterijala ili tehnologije vidimo da u današnje vreme nije ni predmet razmatranja.

Često se u svetskog proizvodnoj teoriji, ali i praksi govori o produktivnosti, kao osnovnom faktoru koji utiče na nisku cenu proizvoda i na tržišnu konkurentnost preduzeća.

Šte je u stvari produktivnost?

Produktivnost je mera uspešnosti obavljanja nekog posla u odnosu na upotrebljene resurse - pri transformisanju ulaza (input) u izlaze (output).

produktivnost = output/ input

gde je:

output – konačni proizvod ili usluga (npr. automobil, hamburger, turistički aranžman i sl.)

input – delovi, materijali, radna snaga, kapital i ostalo što ulazi u proces proizvodnje.

Ako u ovu jednostavnu formulu uvrstimo ostale resurse (repromaterijal, mašine i oprema i sl.) kao konstantu, što je moguće shodno predhodnom razmatranju, dolazimo do jednostavnog zaključka da su samo ulazni elementi, kapital i ljudski resursi, ono što odvaja uspešne od neuspešnih kompanija.

Na ovaj način dolazimo i do ove teme rada, odnosno zaključka da:

Pravilan odabir zaposlenih i procena njihovih performansi je jedan od ključnih elemenata u današnje vreme za uspeh svake kompanije.

2. ŠTA JE UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA (HR)

Ono što su pre bili poslovi kadrovskih službi u nekom preduzeću sada su dobili drugi naziv poslovi upravljanja ljudskim resursima, odnosno HR. Kao što i sami zaposleni u HR odeljenjima kažu, poslovi kadrovskih službi su malo modifikovani i unapređeni tehnikama koje pomažu preduzeću u poslovima:

- selekcije kadrova
- obuke zaposlenih
- planiranje razvoja zaposlenih,
- sistema nagrađivanja i discipline i sl.

Kao podrška ovim aktivnosti potrebno je izvršiti procenu performansi zaposlenih, odnosno potencijalo zaposlenih u odnosu na ciljeve organizacije i strukturu zaposlenih.

Procena performansi u cilju zapošljavanja kadrova je stari pristup kadrovskim poslovima. U svetskoj, ali i domaćoj praksi razvile su se razne uslužne organizacije koje nude stručnu, kvalifikovanu pomoć u ovim aktivnostima. Međutim, ovde se taj posao ne završava.

Upravljanje ljudskim resursima u organizaciji je upravo mnogo širi pojam koji uključuje i procena performansi i već zaposlenih, koja se zasniva na merenju i oceni doprinosa svakog zaposlenog ciljevima organizacije u odnosu na određeni vremenski period.

Starim, kadrovskim pristupom ovoj problematici često su iz ovog procesa ocene performansi zaposlenih bili isključeni menadžeri na najvišim funkcijama, sada ocenjuju se svi zaposleni uključujući i menadžere na svim nivoima organizacije.

Opšte gledajući i svi eksterno angažovani pojedinci moraju da poseduju određene stručne, ali i lične performanse. Procene i razvoj njihovih kako stručnih, tako i ličnih performansi

takođe direktno utiču na obezbeđenje uspešne realizacije poslovnih aktivnosti i unapređenje poslovanja preduzeća.

2.1. Procena performansi zaposlenih

‘Procena / ocena je mehanizam koji pomaže osobama da svoj posao rade bolje a putem pozitivnog feedback-a, što vodi ka dogovorenom procesu ličnog razvoja i učenja. Tipično je ocjena poverljiva transakcija sa kolegom kako bi se identifikovale potrebe za učenjem i razvojem. Radi se o pomaganju ljudima da bolje i još bolje rade svoj posao.’
(Jones M. 2005)

‘Proces kojim se observira i diskutuje trenutna performansa na poslu a u svrhu dodavanja vrednosti na taj nivo performanse.’
(Randell 1994)

Kao što vidimo u definicijama koje bliže objašnjavaju šta je procena performansi skoro uvek se koristi izraz „proces”. Ovo nas upućuje da procena performansi zaposlenih je jedan kontinuirana aktivnost preduzeća koja se zasniva na Demingovom PDCA ciklusu.

Shodno „procesnom pristupu” rezultati dobijenu na osnovu realizacije planiranih aktivnosti postaju ulaz u ponovno planiranje aktivnosti.

Ovaj proces možemo podeliti na nekoliko faza u kojima se vrši procena performansi. Svaka od tih faza predstavlja istovremeno i sama za sebe podproces, ali se ne sme zaboraviti njihova međusobna veza i uticaj. Ovaj fazni pristup proceni performansi korišćen je radi lakšeg sagledavanje i analize problema procene performansi zaposlenih i predstavljen je kao:

- Faza I - Procena potrebnih performansi za određeno radno mesto ili radno zaduženje
- Faza II - Procena potrebnih performansi već zaposlenih
- Faza III - Procena performansi zaposlenih sa ciljem njihovog „pomeranja“ u organizaciji

Bitan činilac pri proceni performansi zaposlenih predstavljaju i korišćeni kriterijumi za ocenjivanje. Veoma je važno da kriterijumi ocenjivanja budu pažljivo odabrani.

Jedan od predloga iz literature je i da se performanse mogu procenjivati u odnosu na:

- **Standarde** – količina i kvalitet proizvoda...
- **Ciljeve** – npr. povećanje prodaje za 20%...
- **Znanja, veštine i odgovornosti** – npr. komunikacione i liderske sposobnosti, timski rad, dobro strateško planiranje...

Isti pristup, malo drugačije formulisan koriste i različiti sistemi kvaliteta koji kroz svoje zahteve zahtevaju ovu procenu.

Npr. **ISO 9001** u tački 6.2.2. **Osposobljenost, svest i obuka kaže sledeće**

Organizacija mora da:

- a) definiše potrebnu osposobljenost osoblja, koje obavlja poslove koji utiču na usaglašenost sa zahtevima za proizvod;
- b) onda kada je to primenljivo, obezbedi obuku ili preduzme druge mere da bi se dostigla neophodna kompetentnost;
- c) vrednuje efektivnost preduzetih mera;
- d) osigura da zaposleni budu svesni relevantnosti i važnosti svojih aktivnosti i načina na koji oni doprinose ostvarivanju ciljeva kvaliteta i
- e) održava odgovarajuće zapise o obrazovanju, obuci, znanju i iskustvu.

Standard **ISO 45011** ovu problematiku obrađuje u tački 4.2 Organizacija, gde kaže da organizacija treba da:

j) zapošljava dovoljan broj osoblja koje ima potrebno obrazovanje, obuku, tehničko znanje i iskustvo u sprovođenju funkcija sertifikacije koje se odnose na tip, opseg i obim posla koji se sprovedu, pod rukovodstvom odgovornog izvršnog rukovodioca;

Jos detaljnije ovu problematiku obrađujej standard **ISO/TS 16949** u tački 6.2.2. Osposobljenost, svest i obuka gde u tački 6.2.2.1 kaže da:

„Organizacija mora obezbediti da su zaposleni, odgovorni za projektovanje proizvoda, kompetentni za ostvarenje zahteva projektovanja i da su obučeni za primenu različitih alata i tehnika.“

Možda najjasniji zahtev u vezi problematike ljudskih resursa i upravljanja sa njima dat je kroz zahtev A.4.2. Osposobljenost, obuka i svest standarda **ISO 14001**:

„Organizacija treba da identifikuje svesnost, znanje, razumevanje i veštine koje su potrebne da poseduje svaka osoba sa odgovornostima i ovlašćenjima da realizuje zadatke. Ovaj međunarodni standard zahteva da su:

- a) One osobe čiji rad može da izazove značajne uticaje na životnu sredinu identifikovane i osposobljene da realizuju zadatke koji su im dodeljeni;
- b) Identifikovane potrebe za obukom i da su preduzete odgovarajuće mere za sprovođenje obuka;
- c) Sve osobe svesne politike zaštite životne sredine organizacije, sistema upravljanja zaštitom životne sredine i aspekata životne sredine aktivnosti, proizvoda i usluga organizacije koji mogu da nastanu radom.

Svest, znanje, razumevanje i osposobljenost se mogu ostvariti ili unaprediti kroz obučavanje, obrazovanje i radno iskustvo.

Organizacija takođe treba da zahteva da ugovarači/izvođači koji rade za nju budu sposobni da pokažu potrebnu stručnu osposobljenost i/ili odgovarajuće obuke svojih zaposlenih.

Rukovodstvo treba da utvrdi nivo iskustva, kompetentnosti i obuka potrebnih da se obezbedi sposobnost osoblja, posebno onih koji realizuju specijalizovane poslove upravljanja zaštitom životne sredine.

Kao što vidimo, u različitim standardima, na različite načine se obrađuje ova tematika, ali suština ovih zahteva se upravo može sagledati kroz gore navedene faze i zahteve koji se postavljaju pred organizaciju u svakoj od njih.

2.2.1. I faza - Procena potrebnih performansi za određeno radno mesto ili radno zaduženje

.....
„Odabrati pravog čoveka, za pravo mesto i u pravo vreme.“
.....

Performanse zaposlenih za određeno radno mesto treba da budu unapred definisane:

- potrebna stručna sprema
- profesionalno iskustvo
- obučenost
- dodatna znanja i veštine
- individualne performanse (skolnost timskom radu, inovativnost i sl.)

Pravilan izbor pojedinaca na određene poslove zasniva se upravo jasnom i preciznom definisanju zahteva za određeno radno mesto.

Potrebne performanse i u našoj poslovnoj praksi koje obuhvataju:

- stručna sprema (VSS, VS i sl.)
- profesionalno iskustvo (minimalno 3 godine radnog staža i sl.)
- obučenost (npr. sertifikovani zavarivači, kurs spepog kucanja, srednji nivo znanja engleskog jezika i sl.)

su dosta često i definisane kroz Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta. Međutim, individualne performanse kao što je sklonost timskom radu i sl. često nisu predmet oveka vrste dokumenata.

Čak i novije vreme, u kome se sve više uključuju u definisanje sistematizacije i opisa radnih mesta stručnjaci za ovu obrast individualne performanse nisu jasno i precizno, ponekad ni adekvatno definisane, čak ni kada su i navedene.

Procena individualne performansi u poslednje vreme često je jedna od obaveznih karakteristika koja se procenjuje pri zapošljavanju, kada to rade stručnjaci za HR u okviru organizacije ili eksterno angažovane specijalističke agencije. Nivo domaće poslovne klime i kulture u okviru preduzeća još uvek ipak nije dovoljno razvijen da bi pravilno iskoristio ove podatke, tako da obično ostanu i ne zabeleženi ili samo formalno evidentirani u organizacijama.

Kriterijumi i njihova važnost kada su u pitanju performanse kao što su stručna sprema, profesionalno iskustvo, pa čak i obučenost, nisu toliko problematični za definisanje i procenu, ali shvatanje značaja individualnih performansi često je veći problem u poslovnoj realnosti.

Zašto su važne individualne performanse i kako ih definisati?

Formiranje dobrog radnog okruženja i tima saglasnih individualnih osobina je jedan od veoma važnih preduslova za dobro funkcionisanje preduzeća.

U zavisnosti od životne faze preduzeća, odnosno organizacionog dela, kao i opšteg stanja na tržištu zahtevi u vezi performansama zaposlenih mogu da se menjaju i to za ista radna

mesta. Ponekad je potrebno da u start-up preduzećima ili u kriznim tržišnim situacijama na istim radnim mestima imamo zaposlene koji su skloniji inovativnosti ili individualnom radu, dok u vremenu stabilnog poslovanja na ista radna mesta treba zapošljavati pojedince sa izraženim timskim duhom i radom po unapred definisanim procedurama.

Šta organizaciji treba, odnosno gore navedene karakteristike dobijaju se na osnovu zahteva menadžmenta, njihovih biznis planova i sl, GAP analize, odnosno analize tržišta.

Obuke pripravnika, odnosno tek zaposlenih upreduzeću

U prvoj fazi, stupanje na posao, veoma je poželjno, čak i neophodno definisati i zahteve za kontinualnu obuku novozaposlenih. Bilo bi dobro da se isplaniraju i faze obuka (uvođenje u posao, osnovne obuke koje zaposleni prolazi za određeno radno mesto u prvoj godini zaposlenja, ali i u ostalima.)

Standard koji nam može pomoći kada su u pitanju obuke za zaposlene, ali i procena njihove uspešnosti je standard **ISO 10015**.

Ovaj standard može da se koristi u svim organizacijama u cilju definisanja programa obuka uključujući:

- Programe treninga koji nisu u cilju unapređenja kompanijskih performansi
- Linijske menadžere koji nisu uključeni u planiranje programa obuka
- Izvesne kriterijum za razvoj treninga i selekciju pristupa treninzima
- Izvesne kriterijume za evaluaciju programa efektivnosti

2.2.2 II faza - Procena potrebnih performansi već zaposlenih

Tokom svog radnog veka i same performanse zaposlenih, kao i zahtevi za određena radna mesta se menjaju, kako smo i ranije naveli. Shodno tome potrebno je permanentno vršiti procenu performansi zaposlenih, ali i procenu početnih zahteva za određena radna mesta.

Da bi se mogućnost greške u ocenjivanju svela na minimum, preporučuje se sistem ocenjivanja "**ocena od 360 stepeni**". U obzir se uzimaju ocene neposrednog rukovodioca, podređenih, saradnika i samog zaposlenog i na osnovu njih planira dalji razvoj zaposlenog.

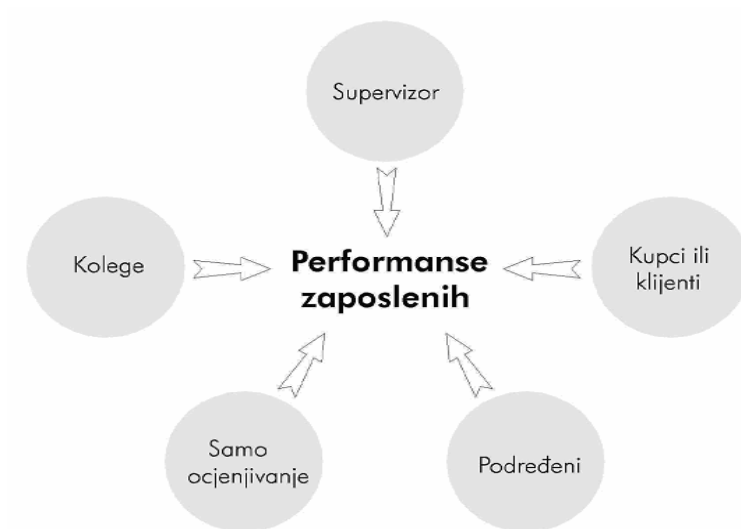
U okviru individualnog plana razvoja zaposlenog, zajedno sa zaposlenim, postavljaju se individualni ciljevi i planiraju sredstva potrebna za njihovo postizanje.

S tim u vezi velike kompanija ovo rade na godišnjem nivou i to po sledećem principu:

- **Sami zaposleni** – ličnom analizom performansi zaposlenih (mišljenje samog zaposlenog o svojim performansama – jakim i slabim stranama – davanje predloga za svoje stručno i lično usavršavanje
- **Neposredni rukovodioci** – analiza performansi zaposlenih od stran nadležnih rukovodilaca (ocena efektivnosti izvršenih obuka, ocena ličnih performansi zaposlenih s obzirom na radno okruženje, motivisanost, inovativnosti i sl.).
- **Saradnici** – analiza performansi zaposlenog od strane ostalih zaposlenih, kolega, podređenih, članova tima...
- **Viši nivo menadžmenta** - analiza performansi zaposlenih sa aspekta organizacije u celini – u koju je uključen top menadžment i može da se radi u okviru preispitivanja

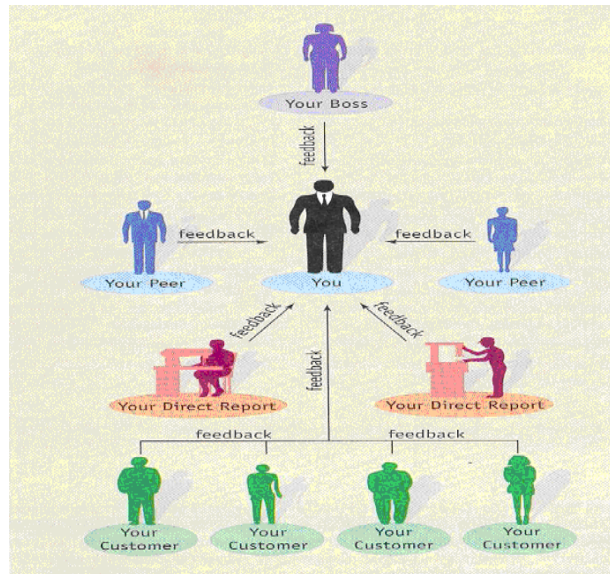
od strane rukovodstva, ali i na odvojenim sastancima koji se bave upravljanjem ljudskim resursima u organizaciji.

- **Klijenti** – analiza mišljenja klijenata, njihovih žalbi, pohvala i sl. na zaposlene.
- **Eksterni ocenjivači** – mogu biti treneri, ali i ostali vidivi ocenjivača organizacije, kao što su ocenjivači sistema kvaliteta, revizori, ocenjivači iz drugih oblasti rada preduzeća, odnosno specijalizovane kuće za ovu delatnost (inspektori i sl.).



Slika 1. Ocenjivanje performansi zaposlenih [1]

Ovaj način procene performansi zaposlenih predstavlja najsveobuhvatniji oblik pošto uključuje evaluacije svih strana zainteresovanih strana za poslovanje preduzeća, odnosno obuhvata skoro sve dostupne informacije iz izvora koji posmatraju određenu osobu u akciji.



Slika 2. 360° feedback [1]

Da bi oba analiza bila potpuna i omogućila dostupnost informacija i za treću fazu potrebno je izvršiti i procenu individualnih afaniteta ka napredovanju, kao i orijentaciju kompaniskog razvoja.

Tokom razvoja kompanije i shodno tržišnom okruženju, kako smo već naveli, početne performanse zaposlenih je potrebno preispitivati, odnosno fazu I (počene zahteve iz faze I u vezi stručne spreme, obrazovanja, iskustva i sl.), što može rezultirati procenom da je početne performanse potrebno promeniti.

Ovo preispitivanje trebalo bi da bude u okviru preispitivanja od strane rukovodstva. Ovom prilikom preispituje se Pravilnik o sistematizaciji radnih mesta, ali i opisi poslova i radnih zadataka.

Kao rezultat ovog preispitivanja moguće je da samo odlukom nekom zaposlenom dodele druga zaduženja, odnosno dodatni zahtevi.

Kako se radi procena performansi zaposlenih?

Istraživanja i praktična iskustva pokazuju da se u organizacijama najviše koristi bodovni metod, dok se za menadžerske poslove u novije vreme sve više upotrebljava tzv. Hay metod.

Bodovni metod- definisanišu se koeficijanti za procenu koji mogu obuhvatati obrazovanje, iskustvo, složenost posla, odgovornost, kao i radne uslove.

Nešto složeniji problem i u praksi je procena persormansi menadžera, posto ni početni kriterijum vrlo često jasno i precizno definisani, a sama uspešnost menadžera vrlo često se zasniva više na onim individualnim karakteristikama, nego na znanju, iskustu stručnosti i obukama.

Za procenu performansi menadžera u svakoj praksi vrlo često se koristi tzv. **Hay metod**. Ovaj metod je dobio naziv po imenu konsultantske kuće Hay and Associates, koja ga je razvila i uključuje sve veštine, znanja i sposobnosti koje posao zahteva, tzv. know-how (znati kako), stepen neophodnog analiziranja i kreiranja posla, odnosno rešavanje problema, kao i stepen odgovornosti posla i značaj koji posao ima za organizaciju.

Šta su objektivni dokazi koji se ocenjuju?

Objektivan dokaz za procenu trebaju biti dokumenti i to opis posla, specifikacija posla. Šta se ovom prilikom ocenjuje je upravo kako određeni zaposleni radi svoj posao sa aspekta znanje, organizacije posla, odnosa prema radu, ponašanja prema poslu, radnom okruženju, kolegama i sl.

Metode za ocenjivanje performansi mogu biti jedna ili kombinacija više sledećih metoda:

- Komparativne metode (obično rangiranje, poređenje u parovima i grupno rangiranje)
- Narativne metode (opis-esej)
- Specijalne metode (opisivanje ciljevima)

Na primer **skale ocene** je vrsta ocena gde se karakteristike zaposlenog ili osobine potrebne za posao rangiraju na bipolarnoj skali sa mnogo bodova.

Metodi eseja - ocenjivač priprema pismenu izjavu o zaposlenom koji se ocenjuje. Izjava se obično fokusira na opisivanje specifičnih jakih i slabih strana performanse na poslu. Takođe sugeriše koje aktivnosti preduzeti da bi se poboljšala određena područja. Izjavu može napisati i korigovati sam ocenjivač ili se ista može napisati u saradnji sa zaposlenim koji se ocenjuje

Orjenisana ka rezultatima (menadžment kroz ciljeve) – ili takozvana MKC (menadžment kroz ciljeve) je metoda za ocenu performanse koje se sagledavaju kroz postavljene ciljeve, odnosno rezultate. Drugačije rečeno mere se performanse zaposlenog putem ispitivanja stepena do koga su prethodno određeni ciljevi na poslu i postignuti. Ove ciljeve obično postavljaju zajedno supervizor i podređeni.

2.2.3. III faza - Procena performansi zaposlenih sa ciljem njihovog „pomeranja“ u organizaciji

Shodno individualnim performansama zaposlenih i ciljevima organizacije ukazuje se potreba za napredovanjem, ali i otpuštanjem zaposlenih ili njihovo pomeranje na druga radna mesta.

Posebno izražena potreba za ovakvim merama – pomeranja ili otpuštanja su tipična kada su ekonomske ili druge krize u preduzeću. Takođe, u ovakvim situacijama moguće je definisati i dodatne obuke zaposlenih i njihove do i prekvalifikacije. O tome, kao i u fazi III odluku donosi menadžment u fazi preispitivanja.

3. Mogući problemi u vezi definisanja performansi zaposlenih i načina i kriterijuma njihove ocene

U procesu procene performansi zaposlenih mogu se javiti i izvesni problemi. Najčešći problemi su:

- Menadžmet nema jasnu viziju svrhe i budućnosti organizacije,
- Nedovoljna jasnoća na koji način rad doprinosi postizanju ciljeva organizacije – ne definisani jasni ciljevi organizacije,
- nejasno definisani parametri procesa (KPI-evi),
- nejasno ili loše definisani potrebni kriterijumi za izbor kadrova – nejasno definisan profil potrebnog zaposlenog za određeno radno mesto,
- nejasno definisane potrebe za resursima pa samim tim i ljudskim resursima u preduzeću – posebno u manjim firmama koje često menjaju delatnost rada - Potreba da se uravnoteže sredstva sa brojem i vrstom osoblja,
- Odsustvo timskog rada,
- Odsustvo jasnih politika za trening i razvoj osoblja,
- Nepostojanje procene uspeha na poslu / performanse,
- Odsustvo jasnog opisa posla,
- Ograničene ili neujednačeno distribuisane mogućnosti za kontinuiranu edukaciju i trening osoblja,
- Nekvalitetni odnosi između osoblja i menadžmenta,
- Diskrepanca između obavljenog posla i očekivanog zadovoljstva zbog posla,
- Nesposobnost menadžera da utiču na niske standarde rada među osobljem,
- Odsustvo efektivnih mehanizama za uključenje osoblja u donošenje odluka,
- Štetni konflikt između individua i odjeljenja bez prepoznatih načina za rešavanje ovakvih konflikta – nesuglasica.

Kao i za mnoge druge zahteve koji se odnose na sistem menadžmenta deklarativne rečenice navedene u standardima su jasne i koncizne, ali odgovor na njih skriva mnogo teoretskog znanja i iskustva u njegovoj primeni.

Literatura:

- (Godišnja) ocjena uspešnosti: Između teorije i prakse, Prof. Dr. Aziz Šunje, Doc. Dr. Mugdim Pašić,
- Profesor dr Dragan Živković, Tema 5: UPRAVLJANJE RADNOM EFEKTIVNOŠĆU I EVALUACIJA UČINKA,
- J.M. Juran, Oblikovanjem do kvaliteta, Poslovni sistem „Grmeč”, Beograd, 1997.,
- Van Mesdag, Razmišljajte marketinški, Privredni pregled, Beograd, 1991.,
- Mr Snežana Pavićević, Dragan Đorđević, EVALUACIJA OBUKE, ZAŠTO, KADA I KAKO, , Poslovna Politika, no. 1-2 2008., Belgrade, Serbia.