

ULOGA KORPORATIVNOG RUKOVOĐENJA U ODRŽIVOM RAZVOJU

Vladimir Jestrović⁵, Valentina Jovanović⁶

Pregledni rad

doi: 10.5937/OdrRaz2201043J

UDK: 005.74::334.726

005.322:316.46

Rezime

Sedam decenija teoretičari i praktičari istražuju rukovođenje koje je dovelo do zbunjujućih rezultata i zaključaka. Mi u ovom radu pokušavamo da dokažemo da je potrebna bolja povezanost između potreba i izazova individualnih lidera i prakse velikih korporacija koje pokušavaju da izaberu, podrže, izmjere, motivišu i razviju veoma veliki broj lidera širom svijeta. Na programu rada tražimo rešenje kojim bi rukovođenje bilo shvaćeno kroz povećan obim posla, brzinu i globalizujuću složenost organizacionog života postavljajući dodatne zahteve za istraživače. Naša glavna misao je da je većina istraživača zainteresovana za pojedince, a potpuno zanemaruju korporativni kontekst.

Ključne reči: Rukovođenje, program rada, lider, liderski sistem.

Uvod

Ovaj rad pokazuje da je potrebna bolja povezanost između potreba i izazova individualnih lidera i prakse velikih korporacija koje pokušavaju da izaberu, podrže, izmere, motivišu i razviju veoma veliki broj lidera širom sveta. Nudeći teoretski i empirijski program rada koji vodi računa o korporativnoj potrebi da smisli sisteme rukovođenja, mi se oslanjamo na opažanja iz jedne studije koja je izvršena sa korporativnim partnerima na Tehničkom fakultetu u Minhenu (TUM) (Avakumović i dr., 2021). Naša želja jeste da pronađemo načine da bolje shvatimo umetnost traženu od individualnih lidera u interakciji sa

⁵ doktorand, Megatrend univerzitet, Zajednički program fakulteta poslovnih studija i geoekonomske fakulteta, jestrovic@yahoo.com

⁶ Asistent, Visoka škola za menadžment i ekonomiju, Kragujevac, R. Srbija, e-mail: valentina.jovanovic@gmail.com

naukom koju pružaju korporativni liderski sistemi posmatrani u ovoj studiji – velike i super-velike (preko 100.000 službenika) kompanije. Ključna ideja za budući rad jeste jednostavnost koja je presudna i za efikasne korporativne sisteme i za neophodan smisao individualnih lidera, ali ta jednostavnost mora olakšavati improvizaciju i mnoge druge složene razmene između pojedinaca i korporativnih sistema.

Promenljivi karakter studija o rukovođenju

J. M. Burns je 1978. godine napisao: „Rukovođenje je jedna od najviše posmatranih, a najmanje shvaćenih pojava na zemlji”(Adžić i dr., 2022). Sedam decenija istraživanja rukovođenja proizvela su mnoštvo zbunjujućih zaključaka. Beskonačna akumulacija empirijskih podataka nije proizvela integrisano razumevanje rukovođenja. Danas, verujemo da je polje rukovođenja u sličnom stanju. Empirijske studije nastavljaju koristiti veliki broj metoda i daju sasvim različite zaključke, možda sa više mrlja nego prethodnih decenija. Ipak, čini se da postoji jasniji program rada za napredovanje, sa autorima koji identifikuju težak, ali više integrisan skup tema za istraživanje i praksu. Ovaj program rada uključuje: a) zahtev da se tradicionalno istraživanje lidera prebaci na više organizaciono orijentisano istraživanje rukovođenja; b) zahtev da se tradicionalni fokus na rukovođenju u organizacijama kreće ka fokusu istraživanja koji je više orijentisan prema rukovođenju organizacija; c) potreba da se uzmu u obzir pojavni oblici distribuiranog rukovođenja da bi se obezbedila organizaciona inovacija i promena (Buha i dr., 2021; Paspalj & Brzaković, 2021). Ovi zahtevi budućeg istraživanja rukovođenja odgovaraju povećanim zahtevima i sposobnostima pojedinaca u organizacijama, oni naglašavaju potrebu da lideri budu fleksibilniji i odgovorniji prema lokalnim prilikama i da prepoznaju značaj mikro-postupaka u postizanju organizacionih rezultata. Dok lideri još uvek usvajaju starije tehnike komande i kontrole, koje su povremeno efikasne i odgovarajuće, primarni zahtevi i za istraživanje i za praksu nalaze se na desnoj strani tabele. Ali ovaj fokus na pažnju, koji se čini tako odgovarajućim kada se na rukovođenje gleda kao na polje koje je zainteresovano samo za pojedinca, povećava dilemu koja je cilj ovog rada. Postoji još jedan skup faktora koji utiču na to kako rukovođenje mora biti shvaćeno. Tačnije, povećan obim, brzina i globalizovana složenost organizacionog života postavljaju dodatne

zahteve istraživanju rukovođenja. Prošireni program rada za istraživanje mora odgovarati:

a) potrebi da se više pažnje posveti komunikaciji na način koji uzima u obzir povećan obim koordinacije tražene u velikim organizacijama, kao i potencijalima i zamkama moderne informacione i komunikacione tehnologije; b) potrebi da se uključe teme strategije; c) potrebi za istraživanjem sistema rukovođenja koje sve više i više koriste velike organizacije. Naša glavna misao jeste da je većina istraživanja rukovođenja užasno zainteresovana za pojedince, a potpuno zanemarujući korporativni kontekst. Ipak, rukovođenje je više od jedne osobe! Mi grešimo već duže vreme. Mislim na sve nas u poslu, u visokoškolskom obrazovanju, konsaltingu i novinarstvu i sl., poslovi zavisni od jednog istaknutog lidera izlažu se velikoj opasnosti.

Rukovođenje sa glavnom osobinom inženjeringa

Kada je Donald E. Knuth objavio prvo izdanje svoje knjige Umetnost kompjuterskog programiranja 1968. godine, programiranje je još uvek bilo jedan talenat shvaćen od strane malog broja ljudi. Međutim, 1981. godine, kada je David Gries objavio svoju knjigu Nauka programiranja, pejzaž profesije razvoja softvera već je bio fundamentalno promenjen. Gries je ukratko izložio kako su metode softverskog inženjeringa bile u mogućnosti da postignu neodoljiv uspeh za programiranje velikih razmera, sa velikim značajem za korporativni život (Dakić i dr., 2021). Zatim, velike korporacije su krenule od postupka inženjeringa, preko servisnog inženjeringa do inženjeringa znanja, inovacije, zajednice, pa čak i poverenja. The Capability Maturity Models (CMMs) na Carnegie Mellon Softver Inženjering Institutu (SEI) su naročito uticajni. Prvobitno razvijen zbog poboljšanja postupka razvoja softvera, ovaj metod je premešten na mnoga polja organizacione aktivnosti i taj postupak je orijentisao poboljšanje menadžerske prakse uopšte (Avakumović i dr., 2021). Ovi sistemi pokušavaju da naprave red u (a) identifikaciji liderskih talenata, (b) načinu na koji se specifični liderski zadaci izvršavaju, (v) proceni rada, (g) prebacivanju rezultata procene u sistem, i (d) u upotrebi podataka sakupljenih u programima razvoja. Ovo je taj kontekst za razumevanje rukovođenja na jednom korporativnom nivou. Jedna važna implikacija jeste da umetnost rukovođenja često hvaljena od strane onih koji proučavaju individualne

lidere jeste sve više i više podložna relativno krutim postupcima menadžmenta. Sve češće rukovođenje se dešava u jednom institucionalnom kontekstu ograničenja koja su očito uspostavljena sa najboljom namerom – da se sistematičnije ili naučno poboljša liderski kapital kompanije.

Međutim, postoji jedna očigledna kontradikcija između mnogih opisa efikasnog individualnog rukovođenja i njegove potrebe da ponekad prekrše pravila, inicira promena i izazovu inovacije i opisa efikasnog korporativnog rukovođenja iz perspektive sistema i njegove potrebe da postavi granice, isključi mogućnosti, i pruži povezanost (Jolović, 2019). Mi smo zainteresovani za ovaj presek kao za jedno fascinantno polje budućih istraživanja. Kako individualno i korporativno rukovođenje utiču jedno na drugo? (Muiruri & Peterson, 2020) Mogu li sistemi korporativnog rukovođenja osnažiti individualne ili su više za to da izgrade, ograniče i zadrže napore individualnog lidera? Verujemo da postoji više negativnih nego pozitivnih odgovora na ova pitanja, ali isto tako verujemo da postoje primeri uspešne interakcije između korporativnih sistema i individualnih lidera koji zaslužuju daljnje rasipivanje. U ovom radu dajemo jedan primer iz jedne studije o korporativnim sistemima i ocrtavamo početak istraživačkog programa rada.

TUM studija o sistemima rukovođenja

Fokus studije bio je na instrumentima, konceptima i strategijama koje su korištene za razvijanje kapitala korporativnog rukovođenja. Sve kompanije obuhvaćene istraživanjem koristile su jedan širok dijapazon alata i postupaka kako bi podržale upravljanje svojih lidera. Međutim, one su se razlikovale u onoj meri u kojoj je ova praksa bila ostvarena i integrisana. Skoro uvijek, svrha i osnovne pretpostavke proučavanih korporativnih sistema mogu biti opisani u smislu njihove povezanosti sa različitim disciplinama (Cvjetković i dr., 2021 Maljugić i dr., 2022). Na primer: a) kadrovski menadžment: na primer, centri za procjenu rukovođenja, pregledi referenata i rada, menadžersko obučavanje; b) kontrolisanje: na primer, menadžment akcionarske vrednosti, dodatna ekonomska vrednost (EVA), uravnotežen zapisnik (BSC); c) korporativna komunikacija (Radovanović, 2022): na primer, iskazi o viziji i zadatku, menadžment korporativne kulture i vrednosti, politika

slobodne trgovine, komunikacija multimedija i događaja, eksterni marketing; d) organizacija: na primer, diferencirane liderske hijerarhije, podsticajni sistemi, strukture centara za dobit, implementacija organizacionih struktura zasnovanih na poverenju; e) strategijski menadžment: na primer, planiranje strategijske sposobnosti, jake-slabe strane, inicijative poslovnog uticaja, integrisani postupci poslovnog planiranja. Intervjuisani referenti opisali su sve ove postupke, kao i mnoge druge kako podržavaju lidere u njihovoj svakodnevnoj radnoj normi, čine njihov rad merljivim, promovišu dobre liderske veštine, identifikuju liderske nedostatke i pomažu da se oni uklone, olakšavaju i poboljšavaju selekciju liderskih talenata, selektivno razvijaju lidere, i čine korporativnu izgradnju liderskog kapitala mogućom (Calvo-Mora et al., 2018; Malacko et al., 2019). Da nastavimo, ovaj složen pregled morao je biti pojednostavljen. To je bilo ostvareno u diskusiji sa jezgrom partnera iz 7 suštinskih kompanija u studiji, sa ekspertima iz istraživanja i prakse, i pregledom sadašnje organizacije, komunikacije i istraživanja rukovođenja. Rezultat ovog složenog dijaloga bila je identifikacija 4 polja postupaka koji predstavljaju ključna pitanja postavljena od strane korporativnih sistema rukovođenja: 1) Kako liderski talenti mogu biti identifikovani i unapređeni do savršenstva? (Selekcija lidera i Razvoj rukovođenja); 2) Kako sistemi rukovođenja koji su korisni u svakodnevnim zadacima mogu podržati izvršioce? (Rukovođenje kao svakodnevni interaktivni postupak); 3) Kako se liderski rad procenjuje i meri? (Liderska merenja); 4) Kako se rezultati procene koriste za šire razvijanje liderskog kapaciteta u organizaciji? (Razvijanje rukovođenja (Brković i dr., 2019; Petrović i dr., 2019)). Ova polja koja pokrivaju postupke selekcije, podrške, merenja, proširenja kapaciteta i razvoja bila su opisana kao logična interakcija generički izgrađenih blokova sistema rukovođenja. Jedna važna svrha ove studije bila je da se procene aktivnosti kao i da se podrže sredstva za rad i instrumenti u svakom području, pokušavajući shvatiti način na koji su uticali jedni na druge iz perspektive sistema. Primarni rezultat ove procene bio je značaj jednostavnosti. Najefikasniji procenjeni sistemi su namestili svoje instrumente i povezali rezultate sa strukturom, strategijom i kulturom unutar kompanije (Dawabsheh et al., 2019). Oni nisu integrisali samo aplikacije, nego su i ugradili komunikacijske postupke među liderima na svim nivoima korporativne hijerarhije kako bi povećali šanse da budu shvaćeni i primenjeni na slične načine. U

suprotnosti, sistemi koji su bili procenjeni manje efikasnim obuhvatali su veću raznovrsnost manjih sredstava za rad i postupaka, radeći u relativnoj izolaciji. Činilo se da su mnogi od ovih bili dovoljno korisni kad su procenjeni individualno, ali učesnicima kao grupi to je bilo teško za shvatiti, zato što nisu bili povezani na bilo koji transparentan način(Vukotić i dr., 2019).

Komponente sistema rukovođenja kao korisna ulaganja u improvizaciju od strane pojedinaca

U strategijskoj literaturi uobičajeno je primetiti da uspeh u jednom trenutku, kao što smo upravo opisali, može dovesti do kasnije stagnacije i opadanja. Počeli smo ovaj rad sa dve relativno iskrene ideje koje imaju veze sa ovim problemom. Želja za jednostavnošću sa gledišta sistema ima jedan interesantan pandan u potrebi za simplifikacijom sa gledišta individualnih kognitivnih postupaka. Mislili smo da će ta priča razviti sledeću ideju, nešto poput – jednostavnost je neophodna i za liderske sisteme i za smisao individualnih lidera, ali nekako taj sistem mora dozvoliti, pa čak i ohrabriti, individualnu improvizaciju kao odgovor na različite lokalne uslove ili inače jednostavnost na obe strane postaje sve više i više rizična. Izgledalo je da je improvizacija naročito dobra metafora za vezu sa pojavnim oblicima rukovođenja. Međutim, kada smo pažljivije pogledali različite članke koje smo imali o improvizaciji, morali smo priznati da nismo znali o centralnoj metafori improvizacije onoliko koliko smo mislili da znamo(Jovanović i dr., 2021).

Interpretacija i doterivanje trebaju se brže pokrenuti pod pritiskom vremena, nego što je to tako za varijaciju i improvizaciju. Ako ne uspiju tačno odrediti koji je originalni model, u kojem smislu je to ograničenje, i koje od osobina su konstante, a koje su varijable, namerni nalozi da budu radikalno drugačiji mogu se kolebati(Ivanova, Ristić, 2020). Ova pitanja ne nastaju u tri približne vrijednosti improvizaciji predstavljenoj interpretacijom, doterivanjem i varijacijom. Stvar je u tome da je namerna improvizacija mnogo teža, zahteva više vremena, i postavlja veće zahteve od namerne interpretacije. Ako je promišljenost ključni uslov da se nešto kvalifikuje kao organizaciona improvizacija, onda bi potpuna improvizacija trebala biti retka u uslovima pod pritiskom vremena. Ali,

ako bi mogla biti ostvarena uprkos ovim preprekama, onda bi to trebala biti jedna suštinska, održiva, konkurentna prednost“ (Bakator, M., & Čočkaló, 2018). Prema tome, moramo dodati svom prvobitnom mišljenju o sistemima rukovođenja da oni mogu i ponekad trebaju obezbediti jezgro oko kojeg jedna korisna improvizacija funkcioniše. Weick navodi muzičara Charles-a Mingus-a, koji kaže da ne možete improvizovati ni na čemu; morate improvizovati na nečemu. Na inovaciju se često gleda kao na suprotnost za zahteve sistema. Želimo da istražimo sisteme dok potencijalno obezbeđujemo kritičke komponente za inovaciju – kritičke u smislu da improvizacija vezana za istu temu olakšava komunikaciju i koordinaciju u veoma velikim kompanijama.

Preliminarni program rada za liderske studije

Kratak opis sistema rukovođenja, procenjenog naročito efikasnim u TUM studiji sa više diskurzivnom raspravom o improvizaciji, ponudio je Karl Weick, on navodi samo jedan prilaz razumevanju složenih i često kontradiktornih zahteva selekcije, podržavanja, merenja, motivisanja i razvijanja individualnih lidera. Druge opcije za dalje istraživanje mogu se povezati sa sugestijama koje su prikazane u uvodu ovog rada:

Rvati se sa jezikom i logikom sistema. Ako istraživanje rukovođenja znači imati organizacioni fokus, kao što se preporučuje u literaturi, verujemo da mora pružiti veću pažnju inženjering-tradiciji sistema rukovođenja.

Istraživati filozofska odvajanja među različitim funkcijama rukovođenja. Ako trebamo proučavati rukovođenje organizacijama, to jeste razmotriti poremećaje u koordinaciji koji nastaju iz različitih disciplinarnih domova sistema rukovođenja u organizacijama, sa svojim pratećim filozofskim razlikama.

Fokusirati se na spregu između zahteva sistema i zahteva distribuiranog rukovođenja. Čini se da je jedan od najvećih izazova sistema rukovođenja prilagođavanje zahteva inovacije i promene mnogim, različitim okolnostima.

Shvatiti uticaj komunikacijskih tehnologija koje se menjaju i novih organizacionih oblika. Komunikacija je uvek bila posmatrana kao dio –

možda čak i kao jezgro – slike o rukovođenju, ali značajne promene u informacionim i komunikacijskim tehnologijama, zajedno sa povećanim zahtevima globalne ekonomije, navode nove teme o istraživačkom programu rada.

Proučavati sadržaj da bi poboljšali razumevanje postupka. Sadržaj treba biti stavljen u prvi plan liderskog istraživanja, ako treba da se poveže sa primarnim, strategijskim interesima organizacija.

Istražiti jake strane i slabosti specifičnih liderskih sistema. Ako se lidersko istraživanje treba uhvatiti u koštac sa temama o liderskim sistemima, one moraju biti detaljno istražene.

Zaključak

Možda će se čitaoci pitati da li smo rekli nešto novo u ovom radu. Zaista, ovo je pitanje koje smo postavili i koje ćemo i dalje postavljati sebi, zato što su menadžment i liderstvo dugo opisivani kako traže ravnotežu između inspiracije i kontrole, i između kreativne interpretacije i uprošćene racionalnosti. Mi smo privukli pažnju u ovom radu, ali veliki vojni i religiozni pokušaji su se odigrali na začuđujućoj skali vekovima. Najočiglednije promene u današnjim prilikama nisu samo značajno povećanje broja takvih makro pokušaja, nego i dostupne tehnologije koje ih podržavaju. U prošlosti, opcije rada na skali su u velikoj meri bile vezane za mesijansku viziju ili naredbu i kontrolu. Jedno pitanje u ovom radu jeste da li noviji, mnogo više distribuirani oblici rukovođenja mogu funkcionisati unutar veoma velikih organizacija.

Literatura

1. Adžić, S., Kostić, R., Milunović, M., Savić-Tot, T., Jeremić, D., & Stanojević, S. (2022). Uloga timskog menadžmenta u savremenim uslovima poslovanja. *Oditor*, 8(1), 63-83. <https://doi.org/10.5937/Oditor2201062A>
2. Avakumović, J., Marjanovića, N., Rajković A. (2021). Menadžment cene kapitala u svrhu donošenja investicionih odluka preduzeća. *Akcionarstvo*, 27(1), pp 89-106
3. Avakumović, J., Avakumović, J., Milošević, D., & Popović, J. (2021). Zadovoljstvo zaposlenog nastavnog osoblja kroz prizmu

AMO modela – primer: Republika Srbija. *Akcionarstvo*, 27(1), 107-120.

4. Bakator, M., & Čočkaló, D. (2018) Improving business performance with ISO 9001: A review of literature and business practice. *European Journal of Applied Economics*, vol. 15, br. 1, str. 83-93
5. Brković, M., Brković, V., & Ilić, M. P. (2019). Poslovna komunikacija u kontekstu nacionalne i organizacione kulture. *Vojno delo*, 71(6), 425-435. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1906425B>
6. Buha, V., Bjegović, M., & Lečić, R. (2021). Digitalno doba - izazov za projektnog menadžera u bezbednosnim organizacijama. *Bezbednost, Beograd*, 63(2), 89-106. <https://doi.org/10.5937/bezbednost2102089B>
7. Calvo-Mora, A., Domínguez-Cc, M., Criado, F. (2018) Assessment and improvement of organisational social impact through the EFQM Excellence Model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 29(11-12): 1259-1278
8. Cvjetković, M., Cvjetković, M., Jovanović, Z., & Kalinić, M. (2021). Aktivnosti i karakteristike menadžera u funkciji unapređenja strategijskog delovanja preduzeća. *Oditor*, 7(1), 7-35. <https://doi.org/10.5937/Oditor2101007C>
9. Dakić, P., Lojaničić, D., Issa, H. R., & Bogavac, M. (2021). Izbor, stvaranje i razvoj menadžera. *Oditor*, 7(3), 105-134. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103105D>
10. Dawabsheh, M., Hussein, A., Jermsttiparsert, K. (2019) Retraction Note: The triangular relationship between TQM, organizational excellence and organizational performance: A case of Arab American University Palestine. *Management Science Letters*, Vol. 9, No. 6, pp. 921-932
11. Ivanova, B., Ristić, S. (2020). Akumulacija i koncentracija kapitala. *Akcionarstvo*, 26(1), 26-34.
12. Jovanović, S., Jovčić, L., & Stojanović-Jovanović, B. (2021). Liderstvo, aprecijativni menadžment i osnaživanje u

- fizioterapeutskoj praksi. *Timočki medicinski glasnik*, 46(1), 23-28. <https://doi.org/10.5937/tmg2101023J>
13. Jolović, N. (2019). Menadžment ljudskih resursa u funkciji sticanja konkurentne prednosti u bankarstvu. *Oditor*, 5(3), 65-78. <https://doi.org/10.5937/Oditor1903065J>
 14. Maljugić, B. M., Čočkalović, D. Ž., & Đorđević, D. B. (2022). TQM i performanse kompanije - pregled literature i poslovne prakse 2015-2020. *Tehnika*, 77(1), 107-121. <https://doi.org/10.5937/tehnika2201107M>
 15. Malacko, J., Stanković, V., Marković, E., & Arsić, L. (2019). Liderstvo u sportu - kreativni izazov i podsticaj, optimalna efikasnost u integralno interaktivnim transformacijama i visoka efektivnost u finalnim aplikacijama. *Fizičko vaspitanje i sport kroz vekove*, 6(1), 15-28. <https://doi.org/10.2478/spes-2019-0002>
 16. Muiruri, J.W., Peterson, M.O. (2020) Quality Management Practices and Competitiveness of Manufacturing Firms in Nairobi. *International Journal of Supply Chain and Logistics*, 4(1): 27-45
 17. Paspalj, D., & Brzaković, P. (2021). Istraživanje profesionalnog statusa menadžera sa aspekta socio-demografskih obeležja. *Oditor*, 7(3), 135-165. <https://doi.org/10.5937/Oditor2103135P>
 18. Petrović, N., Terek, E., Sajfert, D., Jovanović, Z., & Petković, T. (2019). Zadovoljstvo poslom i odnos sa liderom na primeru domaćeg preduzeća. *Journal of Engineering Management and Competitiveness (JEMC)*, 9(2), 113-123. <https://doi.org/10.5937/jemc1902113P>
 19. Radovanović, T. Č. (2022). Uspešnost nacionalnog lidera. *Napredak - časopis za političku teoriju i praksu*, 3(1), 105-120. <https://doi.org/10.5937/napredak3-36610>
 20. Vukotić, S., Brzaković, M., & Mirčetić, V. (2019). Korporativna pripadnost zaposlenih - formula uspeha organizacije. *Vojno delo*, 71(7), 404-418. <https://doi.org/10.5937/vojdelo1907404V>

THE ROLE OF CORPORATE GOVERNANCE IN SUSTAINABLE DEVELOPMENT

*Vladimir Jestrović*⁷, *Valentina Jovanović*⁸

Abstract

For seven decades, theorists and practitioners have been exploring management that has led to confusing results and conclusions. In this study we are trying to prove that there is a need for better link between the needs and challenges of individual leaders and the practices of big corporations trying to select, support, measure, motivate and develop a very large number of leaders around the world. We are looking for a solution that would be understood through an increased workload, speed and the globalizing complexity of organizational life by placing additional requirements for researchers. Our main thought is that most researchers are interested in individuals while they completely ignore the corporate context.

Key words: *Management, agenda, leader, leadership system.*

Datum prijema / Date of arrival: 03.02.2022.

Datum prihvatanja / Accepted date: 24.05.2022.

⁷ PhD student, Megatrend University, Joint Program of the Faculty of Business Studies and the Faculty of Geoeconomics, jestrovic@yahoo.com

⁸ Assistant, College of Management and Economics, Kragujevac, Republic of Serbia, e-mail: valentina.jovanovic@gmail.com