



UNIVERZITET U BANJOJ LUCI
EKONOMSKI FAKULTET



Nikola Matijašević

**MODEL UPRAVLJANJA GRUPAMA U
FUNKCIJI UNAPREĐENJA
PERFORMANSI ORGANIZACIJE JAVNOG
SEKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Banja Luka, 2022. godine



UNIVERSITY OF BANJALUKA
FACULTY OF ECONOMICS



Nikola Matijasevic

**GROUP MANAGEMENT MODEL IN
FUNCTION OF PUBLIC SECTOR
ORGANIZATION PERFORMANCE
IMPROVEMENT IN BOSNIA AND
HERZEGOVINA**

DOCTORAL DISSERTATION

Banja Luka, 2022.

Informacije o mentoru i disertaciji

Mentor: Prof. dr Zoran Lukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

Naslov doktorske disertacije: Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja performansi organizacije javnog sektora u Bosni i Hercegovini.

Rezime:

Permanentno unapređivanje performansi organizacije javnog sektora samo po sebi predstavlja složen i zahtijevan posao. To unapređenje, između ostalog, zahtijeva i stvaranje odgovarajućeg balansa između podsistema organizacionog ponašanja kao što su: organizaciona struktura, liderstvo, motivacija i komuniciranje, a sve sa ciljem poboljšanja performansi organizacije javnog sektora. Zadovoljstvo korisnika predstavlja jednu od značajnijih vrijednosti jedne lokalne samouprave, jer i sam smisao postojanja lokalne samouprave jeste zadovoljavanje potreba njenih korisnika. Unapređivanjem performansi organizacije javnog sektora neminovno se povećava efektivnost, ekonomičnost i efikasnost u funkcionisanju javnog sektora, a što nedvosmisleno rezultira produktivnjim korištenjem resursa, adekvatnom realokacijom resursa, identifikacijom ključnih faktora koji su prepreka unapređenju efikasnosti i efektivnosti organizacija u javnom sektoru, te otklanjanju njihovih negativnih efekata, kao i depolitizacijom javne uprave. Svrha ove doktorske disertacije je istražiti ključne aspekte organizacionog ponašanja u smislu kako organizaciona struktura, liderstvo, motivacija i komuniciranje mogu postići sinergetski efekat u odgovarajućem modelu upravljanja grupama, a sa osnovnim ciljem da se unaprijede performanse organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave prevashodno kroz zadovoljstvo korisnika.

Ključne riječi: lokalna samouprava, organizacija, komuniciranje, liderstvo, motivacija, upravljanje grupama, performanse, zadovoljstvo korisnika

Naučna oblast: Društvene nauke

Naučno polje: Ekonomija i poslovanje

Klasifikaciona oznaka: S189

Tip odabrane licence Kreativne zajednice: Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade

Mentor and dissertation information

Mentor: Prof. Dr. Zoran Lukić, Full Professor, Faculty of Economics, University of Banja Luka

Title of doctoral dissertation: Group management model in function of public sector organization performance improvement in Bosnia and Herzegovina

Summary:

Continuous improvement of the performance of a public sector organization is in itself a complex and demanding job. This improvement, among other things, requires the creation of an appropriate balance between subsystems of organizational behavior such as: organizational structure, leadership, motivation and communication, all with the aim of improving the performance of public sector organizations. Citizen satisfaction is one of the most important values of a local government, because the very meaning of the existence of local government is to meet the needs of its citizens. Improving the performance of public sector organizations inevitably increases the general and economical efficiency, and overall effectiveness of the public sector, which unequivocally results in more productive use of resources, adequate reallocation of resources, identification of key factors that hinder the improvement of efficiency and effectiveness of public sector organizations, as well as the depoliticization of public administration. The purpose of this doctoral dissertation is to explore key aspects of organizational behavior in terms of how organizational structure, leadership, motivation and communication can achieve a synergistic effect in an appropriate group management model, with the primary goal of improving public sector performance at the local government level.

Keywords: local government, organization, communication, leadership, motivation, group management, performance, customer satisfaction

Scientific area: Social Science

Scientific field: Economics and business

Classification mark: S189

The type of Creative Community license: CC BY-NC-ND

Posveta

Zahvaljujem se mentoru Prof. dr Zoranu Lukiću na nesebičnoj podršci, uputstvima i sugestijama tokom dugogodišnje saradnje, ostavljajući mi potpunu autorsku slobodu pri izradi ove disertacije; mojoj porodici na strpljenju i moralnoj podršci Lani, Mili i Lari, supruzi Danijeli, mama Mirjani i sestri Nini; te svima koji su na bilo koji način doprinijeli ovom istraživanju.

Na kraju, posebnu zahvalnost dugujem Prof. dr Ranku Lončareviću i tati Milošu koji su me uvijek podsticali da se akademski unapređujem, a koji na žalost danas nisu sa nama.

SADRŽAJ

DEFINICIJA POJMOVA.....	9
1. UVOD	15
1.1. Značaj i aktuelnost teme.....	15
1.2. Problem istraživanja.....	23
1.3. Definisanje predmeta istraživanja	23
1.4. Definisanje ciljeva istraživanja	24
1.5. Definisanje osnovne i pomoćnih hipoteza	27
2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA.....	36
2.1. Upravljanja grupama	36
2.1.1. Konceptualizacija i teorijski okvir dizajniranja organizacione strukture	37
2.1.2. Faktori i parametri organizacione strukture	37
2.1.3. Pristup organizacionom dizajnu	38
2.2. Pojam, značaj i vrste komuniciranja	40
2.2.1. Vrste, oblici i proces komunikacije	41
2.2.2. Rješavanje konflikata	44
2.3. Karakteristike i stilovi liderstva	48
2.3.1. Osobine i vještine lidera	49
2.3.2. Stilovi liderstva.....	50
2.3.3. Sklonost primjerenom liderstvu	52
2.4. Pristupi u izučavanju motivacije	53
2.4.1. Teorije motivacije.....	55
2.4.2. Sistem nagrađivanja.....	57
2.5. Upravljanje grupama kao konkurentska prednost.....	68
2.6. Lokalna samouprava	70
2.6.1. Pojam lokalne samouprave.....	71
2.6.2. Obilježja lokalne samouprave	73
2.6.3. Modeli organizacije lokalne samouprave	73
2.6.4. Nivoi organizacije lokalne vlasti	75
2.6.5. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi	75
2.6.6. Sistem kvaliteta usluge lokalne samouprave	77
2.6.7. Modernizacija lokalne samouprave	78
2.7. Upravljanje performansama	79
2.7.1. Teorijski segmenti performansi organizacije	79
2.7.2. Definicija, ciljevi i svrha upravljanja performansama	81
2.7.3. Modeli i metode mjerjenja performansi	84
2.7.4. Ključni indikatori performansi	86
2.7.5. Upravljanje performansama	86
2.7.6. Sistem upravljanja performansi	87
2.7.7. Sistem za upravljanje performansama u lokalnoj samoupravi	88
2.7.8. Efektivnost i efikasnost	89

2.8. Zadovoljstvo korisnika.....	92
2.8.1. Definicija	93
2.8.2. Teorije zadovoljstva korisnika	97
2.8.3. Faktori zadovoljstva korisnika	101
2.8.4. Ishodi od zadovoljstva korisnika.....	104
2.8.5. Indeksi zadovoljstva korisnika	105
3. METODE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA.....	109
3.1. Metode za prikupljanje podataka	109
3.1.1. Metode za obradu podataka.....	109
3.1.2. Metode za analizu podataka	113
3.2. Dizajn istraživanja.....	114
3.3. Populacija i uzorak.....	117
3.3.1. Efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj	117
3.3.2. Ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge lokalne samouprave i testiranje.....	117
3.3.3. Izračunavanje uzorka za uticaj upravljanja grupama na uspješnost lokalne samouprave	118
4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I TESTIRANJE HIPOTEZA.....	119
4.1. Efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj.....	119
4.1.1. Organizacija jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj	119
4.1.2. Zakonske i institucionalne prepostavke teritorijalne organizacije Republike Srpske	121
4.1.3. Organizacija, nadležnosti i poslovi jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj	122
4.1.4. Finansiranje jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj	127
4.2. Rezultati istraživanja ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge lokalne samouprave i testiranje dijela pomoćne hipoteze.....	139
4.2.1. Ocjena komponenti kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave od strane korisnika.....	139
4.2.2. Čekanje na vrijeme usluživanja.....	141
4.2.3. Razlozi čekanja.....	143
4.2.4. Izvor informacija o tome šta vam je potrebno za rješenje pitanja.....	144
4.2.5. Ocjena karakteristike službenika.....	145
4.3. Model strukturnih jednačina za upravljanje grupama.....	147
4.4. Rezultati uticaja upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave .	159
4.4.1. Rezultat uticaja organizacionog dizajna na performanse jedinica lokalne samouprave	159
4.4.2. Rezultat uticaja komuniciranja na performanse jedinica lokalne samouprave	162
4.4.3. Rezultat uticaja liderstva na performanse jedinica lokalne samouprave.....	164
4.4.4. Rezultat uticaja motivacije na performanse jedinica lokalne samouprave.....	165
4.4.5. Uticaj upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave.....	167
4.5. Testiranje hipoteza	168
4.5.1. Prva pomoćna hipoteza.....	168

4.5.2. Druga pomoćna hipoteza	170
4.5.3. Treća pomoćna hipoteza.....	172
4.5.4. Četvrta pomoćna hipoteza	174
4.5.5. Glavna hipoteza	175
5. DISKUSIJA	177
5.1. Uticaj kvaliteta usluge u jedinicama lokalne samouprave na zadovoljstvo korisnika.	177
5.2. Mjerenje performansi	179
5.3. Upravljanje grupama	180
5.4. Naučni doprinosi istraživanja.....	181
5.5. Pragmatični doprinosi istraživanja.....	183
6. ZAKLJUČAK	186
7. LITERATURA	190
8. PRILOG	207
8.1. Popis tabela	207
8.2. Popis slika	208
8.3. Prijehodi i primici budžeta, 2019. godina	209
8.4. Rashodi i izdaci budžeta, 2019. godina.....	210
8.5. Upitnik za ocjenu zadovoljstva kvalitetom usluge lokalne samouprave	212
BIOGRAFIJA AUTORA	214

DEFINICIJA POJMOVA

Beneficije su indirektne materijalne nagrade koje utiču na poboljšanje životnog standarda zaposlenih tokom radnog vijeka i po njegovom okončanju (Zolak Poljašević, 2021). Beneficije možemo podijeliti na: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i ostale beneficije i pogodnosti.

Ciljevi nagrađivanja predstavljaju željeno stanje ili specifične rezultate koje organizacija želi postići kroz ovu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. Nagrađivanje zaposlenih može imati različite ciljeve (Kaya, Koc, & Topcu, 2010).

Efektivnost mjeri stepen do kojeg poslovanje postiže svoje ciljeve ili način na koji rezultati ostvaruju interakciju sa ekonomskim i socijalnim okruženjem. Obično efektivnost određuje ciljeve politike organizacije ili stepen u kojem organizacija ostvaruje vlastite ciljeve (Zheng, Yang, & McLean, 2010 i Meyer & Herscovitch, 2001).

Efikasnost je način na koji se izvršava neki proces. Efikasnost znači da će se proces izvršiti uz korištenje najmanje moguće energije, odnosno da se energija najmanje rasipa. Da bi ostvarili rezultate uz korištenje najmanje moguće energije potrebno je da budemo sistematični, organizovani, da posedujemo sve potrebne informacije, da radimo u skladu sa definisanim radnim uputstvima i da ne činimo greške. Efikasnost mjeri odnos između ulaza i izlaza ili koliko uspješno su ulazi pretvoreni u izlaze (Low, 2000). Što je manje ulaza koji se koriste za stvaranje rezultata, veća je i efikasnost.

Ekstrinzične nagrade su one koje su izvan zadatka posla, poput plate, uslova rada, naknada uz naknadu, sigurnosti, napredovanja, ugovora o službi i radnog okruženja (Ajils, 1997).

Indikatori su kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se, direktno ili indirektno, može procijeniti ili izmjeriti nivo ili stepen ostvarivanja određenog cilja, kao i brzina, odnosno vrijeme ili rok ostvarivanja cilja (*Business Process management - PocketGuide*).

Jedinica lokalne samouprave – Opšti pojam kojim se u političkom sistemu označavaju različite teritorijalne jedinice (opštine, grad, komuna, srez, okrug, županija i sl.) kojima se

ustavom ili zakonom priznaje određeni stepen samostalnosti upravljanja javnim poslovima od neposrednog interesa za stanovništvo tih jedinica.

Javni interes – Interes određene zajednice ili pojedinih njenih dijelova koji se štiti propisima, djelatnošću organa javne vlasti.

Javni poslovi – Opšti naziv za poslove od opšteg i zajedničkog interesa za građane jedne zajednice (države, lokalne zajednice i sl.). Nosioci javnih poslova mogu biti državni organi, organi lokalne samouprave, javne službe, organizacije koje vrše javna ovlašćenja kao i pojedinci u poslovima javno-privatnog partnerstva.

Ključni indikatori performansi su skup indikatora performansi koji su izabrani unaprijed i za koje se dogovori menadžment kao najprezentativniji i/ili kritični indikatori performansi. Element ovog skupa je ključni indikator performansi.

Ključni poslovi su poslovi koje radnik, sa zanimanjem za koje se izrađuje standard zanimanja, obavlja na jednom ili više radnih mjestu koja definišu zanimanje, a koji predstavljaju središnje poslove vezane za to zanimanje.

Kompetencije su znanja i vještine te pripadajuća samostalnost i odgovornost.

Kvalifikacija je naziv za objedinjene skupove ishoda učenja određenih nivoa, obima, profila, vrste i kvaliteta. Dokazuje se svjedočanstvom, diplomom ili drugom javnom ispravom koju izdaje ovlaštena pravna osoba.

Lokalne samouprave: Lokalna samouprava jeste pravo građana da neposredno, ili preko svojih slobodno izabralih predstavnika učestvuju u vršenju ustavom i zakonom utvrđenih nadležnosti u jedinicama lokalne samouprave, uz postojanje organizacione, personalne i finansijske samostalnosti, pri čemu je nadzor države nad obavljanjem lokalnih nadležnosti i raspolažanjem lokalnim finansijama ograničen na kontrolu ustavnosti i zakonitosti, a pravo na lokalnu samoupravu uživa i odgovarajuću pravnu zaštitu.

Merit-sistem predstavlja uspostavljanje objektivnih kriterijuma za izbor kandidata, za nagrađivanje i napredovanje prema kriterijumu sposobnosti.

Metrika postavlja mjeru u određeni kontekst. Kontekst je dat od strane predmeta ili objekta ili skupa predmeta ili objekata. Definiše mjeru jedinicu i referentnu jedinicu.

Mjerenje performansi je skup metrika koji se koristi da se kvantifikuje efikasnost i efektivnost preduzetih mjera i radnji menadžmenta. Mjerenje performansi vrši se pomoću indikatora (Jones, 2006).

Motivacija su unutrašnji i vanjski faktori koji podstiču želju i energiju kod ljudi da budu neprestano zainteresovani i posvećeni poslu, ulozi ili predmetu ili da se trude da postignu cilj (Armstrong, 2017).

Nagrada je važan dio povratne sprege u upravljanju učinkom (Hartle, 1995).

Nagradom se može definisati bilo šta što privlači pažnju zaposlenih i stimuliše ih na rad.

Namjera da se napusti posao odnosi se na vjerovatnoću da pojedinac ostane u organizaciji ili napusti organizaciju u kojoj radi (Cotton & Tuttle, 1986).

Nematerijalne nagrade se mogu klasifikovati na intrinzične i ekstrinzične. Intrinzične nagrade mogu biti grupne i individualne (Armstrong, 2017).

Odsustvovanje predstavlja još jednu od mogućih posljedica zadovoljstva poslom koja se odnosi na odsustvovanje radnika sa posla kada se od njega očekuje da bude prisutan (Brooke, 1986).

Organizaciona posvećenost odnosi se na stepen do kojeg se zaposleni radnici poistovjećuju sa organizacijom u kojoj rade, kao i sa njenim organizacionim ciljevima.

Osnovna plata je najvažnija finansijska nagrada koju zaposleni primaju po osnovu posla koji obavljaju ili po osnovu znanja, vještina i sposobnosti koje posjeduju, nezavisno od radne uspješnosti koju postižu.

Porijeklo i razvoj lokalne samouprave. Prvi oblici lokalne samouprave nastaju u Evropi u XV, XVI i XVII vijeku razvojem srednjovjekovnih gradova - komuna. Razvoj lokalne samouprave nejednako se odvijao u različitim državama jer je lokalna samouprava predstavljala kategoriju unutrašnjeg (nacionalnog prava).

Pojam lokalne samouprave. Pojam "lokalna" iz kovanice "lokalna samouprava" ukazuje da se radi o određenoj teritoriji, užoj u odnosu na državu. Pojam "samouprava" označava da stanovnici lokalne zajednice samostalno upravljaju određenim poslovima, uživajući pri tome izvijestan stepen samostalnosti u odnosu na njihovo vršenje.

Percepcija podrazumijeva subjektivan pogled na svijet oko sebe, subjektivnu interpretaciju i doživljaj stimulansa iz okruženja.

Performanse se odnose na stepen postizanja ciljeva ili potencijalno moguće ostvarenje ciljeva vezano za važne karakteristike organizacije relevantne za zainteresovane strane (Wang E. T., 2003).

Performanse/produktivnost odnose se na vidljivo ponašanje ljudi prilikom obavljanja posla koje je relevantno za ciljeve organizacije (Campbell, McHenry, & Wise, 1990).

Politika nagrađivanja daje generalni okvir i opšte smjernice koje olakšavaju donošenje odluka u domenu nagrađivanja zaposlenih (Kaya, Koc, & Topcu, 2010).

Prednosti se sastoje od aranžmana koje poslodavci donose za svoje zaposlene i poboljšavaju dobrobit zaposlenima (Armstrong, 2017).

Priznanja su posebne nematerijalne nagrade za postignuća zaposlenih (Stredwick, Ellis, 2005).

Procedure nagradivanja pružaju podršku u implementaciji politike nagrađivanja (Fillion, i drugi, 2007).

Promocija se odnosi na mogućnosti koje organizacije nude za napredovanje, tvrdeći da promocije stvaraju priliku za lični rast, povećani nivo odgovornosti i povećanje društvenog položaja (Robbins, 2018).

Radno mjesto odnosi se na mjesto u organizaciji na kojem je zaposlen radnik sa potrebnim zanimanjem.

Samostalnost i odgovornost označavaju postignutu primjenu konkretnih znanja i vještina, u skladu s datim standardima.

Sistem ukupnog nagrađivanja sastoji se od procesa međusobnih odnosa i prakse koji se kombinuju kako bi se osiguralo da se upravljanje nagradama efektivno provodi u korist organizacije i ljudi (Mathis, Jackson, & Valentine, 2015).

Sistem upravljanja performansama (Performance management system - PMS) je sistem za upravljanja zasnovan na pokazateljima koji podržavaju zadatke usmjerene na

optimizaciji koristi zainteresovanim stranama organizacije. Efektivni PMS-ovi moraju predstavljati povezanost između ciljeva performansi, pokazatelja postignuća cilja, kritičnih aktivnosti i dodatih vrijednosti, aktivnosti i tehnike za poboljšanje performanse na svim nivoima i duž cijelog lanca vrijednosti organizacije (Krause, 2005).

Sistem za upravljanje performansama u lokalnoj samoupravi ima dva zadatka (Kent i Haldma 2019). Prvi, pomaže rukovodstvu lokalne samouprave da preuzimaju racionalne akcije po principu efikasnosti i efektivnosti. Drugi, zadovoljava različite vrijednosti za građane i ostale zainteresovane strane, a koji se odnosi na iskorjenjivanje siromaštva, adekvatan ruralni i ekonomski razvoj lokalne samouprave i otvaranje novih radnih mesta.

Standard kvalifikacije je sadržaj i struktura određene kvalifikacije. Uključuje sve podatke koji su potrebni za određivanje nivoa, obima i profila kvalifikacije te podatke koji su potrebni za osiguravanje i unaprjeđenje kvaliteta standarda kvalifikacije.

Standard zanimanja je popis svih poslova koje pojedinac obavlja u određenom zanimanju i popis kompetencija potrebnih za njihovo uspješno obavljanje.

Stimulacije predstavljaju dio materijalnih nagrada. Određuju se po osnovu doprinosa pojedinaca ili grupe zaposlenih ostvarivanju organizacionih rezultata (Lam & Zhang, 2003).

Strategija nagrađivanja predstavlja okvir i plan aktivnosti u segmentu nagrađivanja zaposlenih (Zolak Poljašević, 2021).

Učinak zaposlenih je produktivnost rada zaposlenih (Oroh, Lapia i Pandowo, 2013).

Unutrašnje nagrade su svojstvene samom poslu i u kojima pojedinac uživa zbog uspješnog izvršavanja zadatka postizanja svog cilja (Ajils, 1997).

Upravljanje performansama obuhvata sve aktivnosti koje su usmjereni na optimizaciju koristi zainteresovanih strana kroz stalno unapređivanje profesionalne kompetencije i socijalnih vještina zaposlenih, i istovremeno, koji minimiziraju finansijske, fizičke, vremenske, emocionalne i socijalne napore (Krause, 2005).

Upravljanje učinkom je proces ili skup procesa za uspostavljanje zajedničkog razumijevanja o tome šta treba postići te upravljanja i razvoja ljudi na način koji povećava vjerovatnoću da će se to postići u kratkom i dužem roku (Armstrong, 2017).

Uslovi rada uključuje radno vrijeme, odnose s radnicima, količinu posla i dostupnost resursa (Armstrong, 2017).

Vještine označavaju skup primjene znanja i upotrebe unaprijed poznatih načina rada u izvršenju zadataka i rješavanju problema. One mogu biti spoznajne (logičko i kreativno razmišljanje), psiho motoričke (fizička spretnost te upotreba metoda, instrumenata, alata i materijala) i socijalne (stvaranje i razvijanje međuljudskih odnosa).

Zadovoljstva korisnika uslugom ili proizvodom (S) je rezultat procesa evaluacije sa kognitivnim i afektivnim elementima, uspoređujući očekivanja (E) sa učinkom nakon ostvarene usluge ili kupovine i upotrebe proizvoda (P). Može se izraziti kao: $S = P - E$.

Zadovoljstvo poslom predstavlja zadovoljavajuće ili pozitivno emocionalno stanje koje nastaje kao rezultat procjenjivanja posla ili iskustva na poslu (Locke, 1976).

Zanimanje je skup poslova kojima su glavni zadaci i dužnosti karakterisani visokim stepenom sličnosti te zahtjeva sličan skup znanja i vještina.

Znanje je skup stečenih i povezanih informacija. Može biti teorijsko ili činjenično.

1. UVOD

1.1. Značaj i aktuelnost teme

Djelovanje zaposlenih u preduzeću, kao i samo funkcionisanje preduzeća u procesu postizanja utvrđenih ciljeva, determinisano je formalno utvrđenom organizacionom strukturu. Ona predstavlja projektovani normativni okvir djelovanja članova organizacije i model funkcionisanja preduzeća. Ipak, organizaciono ponašanje se ne odvija uvijek u skladu sa propisanom, formalnom organizacionom strukturu. Formalna organizaciona struktura predstavlja statički prikaz trenutnog stanja organizacije preduzeća, u kojoj su ljudi kao njen sastavni dio jedna varijabla, koja predstavlja samo u tom momentu snimanja stanja trenutnu uravnoteženost potreba organizacije, formalne organizacione strukture i broja i načina ponašanja zaposlenih u njoj. Ona ne može prikazati dinamične i heterogene oblike ljudskog ponašanja, odnosno prikazati stvarno obavljanje svih aktivnosti u funkcionisanju preduzeća. Zato se u funkcionisanju preduzeća, obavezno javlja u većem ili manjem obimu i neformalna organizaciona struktura. Ona može biti uočena od strane menadžmenta, ali i ne mora, može da bude u koliziji sa formalnom strukturu ili djelimično usaglašena sa njom (Čizmić, S.; Bojanović, R., Štajnberger I., Petrović I., 1995). Međutim, o njoj se mora voditi računa, jer u svakom slučaju ima direktni uticaj na funkcionisanje sistema i rezultate poslovanja.

Odnos na relaciji: organizaciona struktura preduzeća - organizaciono ponašanje pojedinaca i preduzeća predstavlja trajno aktuelan problem. Organizacionu strukturu treba permanentno pratiti, istraživati i unapređivati, uzimajući u obzir elemente organizacionog ponašanja. Integriranost članova organizacije zasniva se na funkcionalnoj povezanosti i na ostvarivanju zajedničkih interesa. Ukoliko se to ne može postići kroz formalnu organizacionu strukturu, ostvaruje se kroz neformalnu organizacionu strukturu, čije funkcionisanje se zasniva na djelovanju neformalnih grupa. To se uglavnom negativno odražava na ukupno poslovanje sistema, ali i njegovih podsistema.

Organizaciono strukturiranje preduzeća temelji se na sistemu menadžmenta, tj. funkciji organizovanja i rukovođenja. Kada je u pitanju javni sektor onda je dominantan birokratski model organizacione strukture koji se zasniva na klasičnom sistemu upravljanja i rukovođenja, a koji upražnjava hijerarhijski komandni lanac komandi i odgovornosti; sistem, gdje svi zadaci, uputstva ali i kontrole idu od vrha hijerarhijske piramide, preko

„menadžera“ na srednjem nivou do krajnjih izvršilaca (Stoner, Dž.A.F., Friman, R.E., Gilbert, D.R., 2000).

I pored sve njegove rigidnosti birokratski model, kao nijedan drugi, mnogo je korišten u preduzećima koja moraju da snižavaju troškove po jedinici proizvoda. Birokratski model stvara uslove za korištenje ekonomije obima. Za razliku od divizionalnog modela, on koncentriše resurse na jednom mjestu i time omogućuje da se ti resursi najefikasnije koriste. Funkcionalno grupisanje obezbjeđuje da u birokratskom modelu ne dolazi do dupliranja pojedinih radnih mesta, kao što je to slučaj u divizionalnom modelu. Birokratska organizacija, kada dobro funkcioniše djeluje kao podmazana mašina (Petković, M.; Janićijević N.; Bogićević B, 2000). Ovaj model organizacije daje preduzeću sposobnost da kontroliše i upravlja masovnim operacijama i to na centralizovan način.

Na model organizacije zasnovan na jedinstvu komande i kontrole, odnosno birokratski model, upućuje se i mnogo kritika, a one su u najvećoj mjeri opravdane. On ima niz nedostataka koje čine da preduzeća u savremenim uslovima napuštaju taj model. Glavni njegovi nedostaci ogledaju se u (Wright, P.M., Noe, R.A, 1996): nefleksibilnosti; zamjeni ciljeva i sredstava; problemima u koordinaciji i psihološkim problemima zaposlenih, niskom radnom moralu i motivaciji.

U vezi sa navedenim najznačajniji faktori koji oblikuju kontekst u kome je birokratski model organizacije uspješan, su sljedeći (Robbins P.S.; Coulter M., 2005):

Sredina u kojoj preduzeće posluje. Da bi ovaj model bio uspješan potrebno je da se primjenjuje u uslovima stabilnog i jednostavnog okruženja. *Veličina i starost preduzeća.* On je pogodan samo za velika i zrela preduzeća. *Tehnologiju* koju zahtijeva birokratska organizacija karakteriše jednostavnost operacija kao i njihova stabilnost. *Strategija preduzeća.* Konkurentska strategija birokratske organizacije je strategija vođstva u troškovima. Da bi se postigli niži troškovi, a time i veća konkurentnost na tržištu, potrebna je visoka efikasnost strukture što upravo garantuje birokratski model.

Organizacija preduzeća na prelazu iz dvadesetog u dvadeset prvi vijek usmjerava preduzeća u pravcu decentralizovane, fleksibilne i inovativne organizacije. Te moderne organizacione strukture će se temeljiti na autonomnim organizacionim jedinicama, timskom radu i uvažavanju ljudi. Organizacija budućnosti imaće razvijenu korporativnu kulturu i biće spremne za sprovođenje organizacionih promjena. Savremene organizacije,

zasnovane na razvoju informacione tehnologije, postaju sve pliće i sa širim rasponom kontrole. To demokratizuje i proces odlučivanja jer se u nižim, odnosno plićim organizacijama, odluke donose znatno brže. Organizacija se na taj način pretvara od vertikalne u horizontalnu. Kod horizontalne organizacije nema klasične hijerarhije, već postoje timovi stručnjaka odgovorni za pojedine poslove (Robins, S. P., Decenzo, D. A., 2001).

U vezi sa nadolazećom organizacijom, P. Drucker (Drucker, P., 1/1998) kaže da se sada nalazimo na prelazu iz komandno - kontrolne organizacije odjela i divizija prema informaciono baziranoj organizaciji, organizaciji znanja specijalista. U ovoj organizaciji važnost koju je nekada imao raspon kontrole preuzeće raspon komunikacije, koji će, s obzirom na veliku moć kompjutera omogućiti širok raspon komunikacija i nisku, odnosno plitku organizacionu strukturu.

Zbog promijenjenih uslova poslovanja, u sve turbulentnijoj i složenijoj okolini, tradicionalne (klasične, birokratske) organizacione strukture zamjenjuju se novim formama organizacije, kao npr.: Projektna struktura, Matrična struktura, Struktura po strategijskim poslovnim jedinicama, Inovativna struktura, Timska organizaciona struktura, Mrežna organizaciona struktura, Virtuelna organizacija. Brojni autori su se bavili navedenim organizacionim strukturama i njihovim dizajniranjem koje predstavlja modifikaciju postojećih funkcionalnih i divizionalnih organizacionih struktura (Babić M., 1980; Babić M.; Lukić Z., 2008; Daft, Richard L., 1992; Galbraith, J.R., 1995; Gibson, J.L., Ivancevich, J.D., Donelly, J.H.Jr., 1997; Ivancevich, J.M., Lorenzi P., Skinner, S.J., Crosby, P.B., 1997; Petković, M.; Janićijević N.; Bogićević B., 2003; Wren, D.; Voich, D., 1994; Kates i Galbraith, 2007; i drugi).

Sadašnje vrijeme u kojem kadrovi postaju dominantan faktor osmišljenog djelovanja, i ujedno su najznačajniji faktor uspješnosti organizacije, u potpunosti aktuelizuje temu upravljanja, prije svega grupama u organizaciji i svim segmentima organizacionog ponašanja. U savremenom poslovnom svijetu vlada situacija u kojoj maštine mijenjaju ljude, a ljudi postaju maštine, što neminovno dovodi u fokus pažnje sve jače djelovanje grupe.

Svaka grupa se i osniva zbog lakšeg ostvarivanja nekog cilja kojeg su njihovi pripadnici odredili kao takav. Ta osobina grupe je na neki način i njeno vezivno tkivo i na taj se način

ostvaruje povezanost članova. Ti ciljevi mogu biti nametnuti od strane organizacije, ali i stvoreni spontano od strane svojih članova. Tako, zavisno od toga da li su ti ciljevi normativno predviđeni ili propisani, ili nisu, grupe se dijele na formalne i neformalne. Neformalna grupa kao okvir neformalnih odnosa, funkcioniše u okviru šireg socijalnog sistema koji je poznat kao neformalna organizacija ili, kako se često naziva, „organizacija u sjenci“ (Vecchio, 2000). U ovom radu ćemo objasniti kako se formalne i neformalne grupe stvaraju u javnom sektoru, kako funkcionišu i kako utiču na njen organizacioni dizajn, te kako pojedini podsistemi organizacionog ponašanja usmjeravaju upravljanje grupama u organizaciji sa ciljem djelovanja na unapređenje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Institucije javnog sektora možemo ocijeniti kao primarne nosioce velikog broja društvenih i ekonomskih aktivnosti. Osnovni koncept upravljanja i organizacije javnog sektora se oslanja na već spomenuti model birokratskog upravljanja, za koji Weber smatra da predstavlja najracionalniju organizaciju (Mašić, Lončarević, 2004). Radi se o modelu koji se bazira na visokoj centralizaciji autoriteta, hijerarhiji odgovornosti, pisanim procedurama, te visoko formalizovanim odnosima. Prema Eskiću (2010) hijerarhijska birokratska struktura javnog sektora u BiH sa „pretjeranim procedurama koje koristi u svom radu nije u stanju da prati stvaranje novog društva i njemu prilagođenog privrednog ambijenta“.

Strateški okvir za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini 2018-2022. godine fokusiran je na stvaranje efikasne, transparentne, odgovorne, moderne javne uprave koja će svoj rad temeljiti na najboljim praksama i principima evropskog upravnog prostora i istinski raditi u korist građana, pružanjem brzih i pouzdanih usluga. Reforma javne uprave treba omogućiti učinkovitu provedbu zakona i na dokazima zasnovanih javnih politika, stvoriti transparentnu, korisnicima orijentisanu, profesionalnu, djelotvornu i dobro organizovanu i odgovornu javnu upravu, koja će biti u stanju da postane istinski pokretač društvenog i ekonomskog razvoja i da se nosi sa izazovima procesa evropskih integracija i članstva u Evropskoj uniji.

Iako je Strateški okvir za reformu javne uprave u Bosni i Hercegovini 2018-2022. godine dao reformske preporuke, one do sada nisu dale željene rezultate, odnosno, građani i privredni subjekti doživljavaju javni sektor kao neefikasan, previše birokratizovan i veoma skup.

Savremeni uslovi poslovanja, globalizacija, dinamično okruženje su samo neki od faktora koji zahtijevaju od javnog sektora stalno prilagođavanje. Birokratski model u ovakvim uslovima ne omogućava fleksibilnost u radu te ga je potrebno unapređivati.

Jedan od ključnih aspekata djelovanja javnog sektora je upravo pojedinac, njegova kreativnost koja se može kanalizati kroz komuniciranje (formalno i neformalno), što rezultira kontrolisanim organizacionim ponašanjem a sve u cilju unapređenja performansi organizacije javnog sektora. Krvotok svake organizacije je komuniciranje, kako među pojedincima tako i unutar grupe (Stoner, Freeman, Gilbert, 2002). Osnovni cilj komuniciranja se u osnovi svodi na povezivanje članova organizacije u čvrste strukture sposobne za realizaciju i najsloženijih zadataka u ostvarivanju misije organizacije. Kroz dvosmjerno komuniciranje definišu se kriteriji zadovoljstva zaposlenih, poboljšava se organizaciona klima i kultura. Dobro postavljen model komunikacije kroz poslovnu politiku organizacije definiše željeno ponašanje organizacionih članova, poboljšava se njihova motivisanost i odgovornost, te usmjerava organizaciono ponašanje pojedinca, grupa i čitave organizacije (Deborah, A., William, A.D., 2004).

Navedeno treba posmatrati i kod primjene termina „novi javni menadžment“ za novu teoriju upravljanja u javnom sektoru (Hood, 1998). Novi javni menadžment se bazira na više trendova od kojih je sa našeg aspekta istraživanja bitno unapređenje upravljanja ljudskim resursima, gdje upravljanje grupama u organizaciji kao sastavni dio organizacionog ponašanja dovodi do unapređenja performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Činjenica je da u našoj zemlji prakse koje se vežu za organizaciono ponašanje imaju zanemarljivu ulogu, ali se njima pod pritiskom globalizacije i tržišne ekonomije daje sve veći značaj.

Proučavanjem domaće i strane literature, kao i publikovanih radova iz područja reforme javnog sektora, uočeni su brojni problemi koji se odnose na podizanje efikasnosti i efektivnosti u funkcionisanju javnog sektora na lokalnom nivou. Organizacijsko ponašanje je polje istraživanja koje proučava uticaj koji pojedinci, grupe i struktura imaju na ponašanje ljudi u organizaciji s ciljem unapređivanja njene djelotvornosti (Miljković, Rijavec, 2007).

Jozef E. Stiglitz dobitnik Nobelove nagrade za ekonomiju 2001. godine kao izvor neefikasnosti u javnom sektoru navodi slijedeće (Stiglitz, J., 2008): *Organizacioni podsticaji*. U javnom sektoru osnovni motiv nije profit, pa samim time nema ni puno prostora za maksimiziranje produktivnosti. *Kadrovska ograničenja*. Država ne može da konkuriše privatnom sektoru u pogledu zapošljavanja najkvalitetnijih ljudi pošto to zahtjeva visoka izdvajanja za plate, mnogo više nego što se može dati osobama sa istim kvalifikacijama u državnoj službi. *Ograničenje nabavki*. Stroge procedure kod nabavki dovode do visokih troškova u organizaciji nabavki. Ovo dovodi do trošenja ograničenih sredstava na niz procedura i pravila sa ciljem da pravednost bude na najvišem nivou. *Ograničenja u budžetiranju*. Sredstva se odobravaju jedanput godišnje što u velikoj mjeri otežava planiranje dugoročnog investiranja.

Sve organizacije javnog sektora definišu svoje ciljeve koji mogu biti različiti kao što su: maksimiziranje pruženih usluga iz raspoloživih resursa, kvalitetnije zadovoljenje širih društvenih potreba, maksimiziranje zadovoljstva klijenata. Potreba reforme javnog sektora javlja se upravo iz razloga što organizacije u njemu ne ostvaruju svoje ciljeve na efektivan i efikasan način. U posljednje vrijeme ispoljava se težnja za reformisanje tradicionalnog pristupa budžetiranju u organizacijama javnog sektora, odnosno njegovom pomjeranju ka budžetiranju zasnovanom na rezultatima, tj. ostvarenim performansama (Poister, T., 2018). Ovi sistemi mjerena performansi pored mjerena inputa (ulaganja) uključuju i teže mjerljiva mjerila efekata (rezultata), mjerila kvaliteta pruženih usluga, mjerila efektivnosti i efikasnosti. Adekvatno mjerjenje je osnovna pretpostavka optimalnoj alokaciji javnih resursa u narednom periodu i samim tim eliminisanju subjektivnog stava, lične ambicije ili političkog pritiska kod definisanja planiranih/budžetiranih ciljeva. Država je najveći poslodavac u privredi, potrošač poreskih sredstava (Thornhill, D., 2006), te je problem efikasnosti mehanizma proizvodnje i distribucije javnih dobara jedan od centralnih elemenata reforme javnog sektora. Iz navedenog javni sektor je stalno izložen pritiscima povećanja racionalnosti u trošenju budžetskih sredstava, unapređenje efikasnosti pružanja javnih dobara, kao i podizanje kvaliteta javnih usluga (Webb, W., 2010). Sve težnje za reformu javnog sektora odnose se na uvođenje principa tržišnog poslovanja i unapređenje efikasnosti i efektivnosti javnog sektora kroz primjenu menadžment tehnika koje se uspješno primjenjuju u privatnom sektoru. Mjere koje se preduzimaju sa ciljem podizanja efikasnosti javnog sektora zasnovane su na (Hagen, K., Sitten, N., 2006): podjeli javnih organizacija na funkcionalne jedinice i razdvajanje funkcija kreiranja politike, nadzora i

pružanja javnih usluga; Uvođenje konkurenčije u javni sektor, bilo direktno, bilo putem kvazi-tržišnih mehanizama, sa ciljem unapređenja efikasnosti i izbora korisnika usluga; Naglašenijoj upotrebi sistema motivacije zaposlenih u javnog sektoru.

Pod pojmom „internacionalizacija menadžmenta javnog sektora“ (Ohemeng, F., 2010) podrazumijeva se širenje koncepta reforme iz razvijenih zemalja u zemlje u razvoju i tranzicione zemlje. Ovdje je bitno spomenuti da se potrebe pojedinih korisnika javnih usluga za određenim proizvodima ili dobrima razlikuju od zemlje do zemlje. Iz navedenog je potrebno mehanizam pružanja javnih usluga transformisati u sistem koji je prilagođen zahtjevima korisnika. Zaposleni u javnom sektoru nemaju motivaciju da povećaju kvalitet javnih usluga jer korisnike ne tretiraju kao „potrošače“ u privatnom sektoru. Oni nisu zainteresovani niti za snižavanje troškova, s obzirom na primjenu tzv. mekih budžetskih ograničenja, odnosno javne organizacije koje posluju sa gubicima mogu da računaju na podršku od državnih organa kako bi se finansijskim subvencijama premostili problemi, a to dalje utiče na menadžere javnih organizacija da zanemare osnovne ekonomski principe (Stiglitz, J., 2008). Reformom je potrebno doći do fleksibilnih, decentralizovanih i specijalizovanih javnih organizacija čijim je performansama lakše upravljati. Ovakav sistem upravljanja podrazumijeva (Besley, T., Ghatak, M., 2003): preciznost uloga i ciljeva; odgovorni menadžment; podsticaji za poboljšanje performansi; sistemi planiranja performansi i upravljačko - kontrolni sistemi koji su usmjereni na ciljne, društveno opravdane performanse; odgovornost i transparentnost; odgovarajući kapacitet kadrova i novi sistem vrijednosti kompatibilan sa ciljevima organizacije.

Ono što će se u ovom radu istraživati predstavlja sagledavanja veze između grupa u organizaciji, organizacionog ponašanja (odnosno njegovih podsistema koji omogućavaju adekvatno upravljanje grupama) i poboljšanja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave.

Zbog razlika u područjima djelovanja i specifičnostima javnih organizacija (koje determinišu sam proces i mjerena), izdvajaju se sljedeće grupe mjerila njihovih performansi (Krstić, B., Sekulić, V., 2007):

- *Mjerila inputa (mjerila resursa).* Kvantifikuju se objektivno potrebni i stvarno upotrebljeni resursi u javnim organizacijama. Oni se mogu izraziti fizičkim

jedinicama (broj kreveta, broj učionica i sl.) ili agregatno i univerzalno u finansijskom izrazu - novčanim jedinicama.

- *Mjerila efekata (rezultata ili autputa).*
- *Mjerila kvaliteta usluge.* (Kvalitet usluge se mjeri sa različitim aspekata: pouzdanost, tačnost, brzina, sigurnost, kontinuitet i sl.).
- *Mjerila efektivnosti.* (Služi za kvantifikovanje stepena ostvarenja nekog cilja definisanog kao određeni efekat (rezultat) i to stavljanjem u odnos ostvarenog sa planiranim efektom).
- *Mjerila efikasnosti.* (Ovim mjerilima ostvaruje se kontrola iskorišćenosti resursa (inputa) tako što se u kvantitativni odnos stavljaju ostvareni autputi (rezultati, efekti) sa inputima (resursima, ulaganjima) za njihovo ostvarenje. Efikasnost javnih organizacija se obično mjeri produktivnošću, ali i ekonomičnošću (Flynn, N., 2007). Produktivnost se mjeri veličinom pruženih javnih usluga, kao autputa po jedinici resursa (obično po zaposlenom).

Budući da su ljudi najznačajniji resursi u organizaciji otuda proističe i njihov uticaj na funkcionisanje svakog sistema kao i postizanje njegovih ciljeva. Grupni rad u današnje vrijeme postaje jedna od dominantnih prepostavki uspješnog poslovanja. Novim zahtjevima i izazovima na tržištu nerijetko više ne mogu udovoljiti ni najbolji pojedinci, već samo i jedino dobro „iskorištene“ grupe, sa kojima se kroz adekvatan način upravljanja postiže sinergetski efekat u odnosu na organizaciju, a u ovom slučaju doprinosi unapređivanju performansi javnog sektora.

Znači, različiti pristupi upravljanja grupama u organizaciji, u odnosu na postojeći model organizacionog dizajna javnog sektora, kao i mogućnost poboljšanja postojećeg modela, međusobno su koherentni, a sve u cilju unapređenje postojećih performansi. Njihovo teoretsko i praktično povezivanje može adekvatnije da rasvjetli bitne odnose u procesu upravljačkih i organizacionih promjena, i time se želi naglasiti da se u funkcionsanju javnog sektora mora uobziriti upravljanje grupama kroz organizaciono ponašanje (odnosno njegove podsisteme), te da postojeći model organizacije treba prilagođavati uticaju navedena dva faktora, kako bi se obezbijedilo unapređivanje efikasnosti i efektivnosti, odnosno unapređivanje ukupnih performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u BiH.

Ukoliko menadžeri ne iskoriste prednosti koje im pruža upravljanje grupama u organizaciji, kao rezultata smišljenog ili spontanog udruživanja zaposlenih, onda za posljedicu možemo imati povećanje entropije kao direktnog efekta negativnog djelovanja i formalnih i neformalnih grupa, koje ukoliko ne bude ublaženo adekvatnim pristupom organizacionom ponašanju doveće do ozbiljnog narušavanja performansi organizacije javnog sektora, a što će se reflektovati u padu ukupnih performansi javnog sektora.

1.2. Problem istraživanja

Upravljanje grupama u organizaciji i različiti pristupi segmentima organizacionog ponašanja, pružaju nadmašnu prednost da se postižu sinergetski efekti, odnosno da ukupni rezultati nadmašuju zbir onih pojedinačnih.

Dakle, glavni naučni problem kojim ćemo se baviti u ovom radu možemo definisati sljedećim istraživačkim pitanjem:

Da li, i na koji način, model upravljanja grupama, kao sastavni dio organizacionog ponašanja, doprinosi unapređenju performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini?

U okviru razmatranja unapređenja performansi posebnu pažnju ćemo usmjeriti na zadovoljstvo korisnika kvalitetom usluga lokalne samouprave.

Da bismo riješili osnovni problem istraživanja potrebno je sagledati način primjene najvažnijih praksi upravljanja grupama u organizaciji, te na osnovu prikupljenih informacija biti u stanju da ocijenimo pojedinačne elemente (podsisteme) organizacionog ponašanja koji utiču na izbor načina upravljanja grupama, a što se odnosi na: **Dizajn organizacione strukture, Komuniciranje, Liderstvo i Motivaciju**.

1.3. Definisanje predmeta istraživanja

Usklađivanjem djelovanja formalnih i neformalnih grupa u organizaciji kroz adekvatan pristup segmentima (podsistemima) organizacionog ponašanja, te kroz odgovarajući dizajn organizacione strukture, obezbjeđuje se mogućnost da se uspješno istaknu vještine, iskustava i discipline koje nameće današnje vrijeme promjena, a što će za rezultat imati unapređenje ukupnih performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou. Ova

konstatacija odražava širi predmet istraživanja ovog rada, tako da predmet istraživanja pripada oblasti menadžment, a istraživački fokus će biti usmjeren na upravljanje grupama u organizaciji kao sastavnog dijela organizacionog ponašanja.

Uži predmet istraživanja ovog rada ogleda se u sljedećem: analiza funkcionisanja javnog sektora sa stanovišta formiranja njegove organizacione strukture; proučavanje u teoriji do sada razrađenih načina formiranja, pojavljivanja, praćenja i upravljanja grupama u organizaciji; uticaj podistema organizacionog ponašanja, prije svega komuniciranja, liderstva i motivacije na upravljanje grupama u organizaciji; sagledavanje teorijskih dostignuća u oblasti mjerena performansi javnog sektora; određivanje prirode veze između uticaja organizacionog ponašanja na upravljanje grupama i poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou; unapredjenje postojećeg modela upravljanja grupama u organizaciji u svrhu poboljšanja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave.

Osnovu za ovo istraživanje činiće dosadašnji naučni doprinosi iz oblasti organizacionog ponašanja, te njihov uticaj na upravljanje grupama. Izučavaćemo djela i naučne doprinose raznih autora koji su se bavili problemima u oblasti mjerena performansi javnog sektora. (Poister, T., 2003; Thornhill, D., 2006; Hood, C., 1998; Webb, W., 2010; Ohemeng, F., 2010; Besley, T., Ghatak, M., 2003; Kornai et al., 2003; Krstić, B., Sekulić, V., 2007 i drugi.)

1.4. Definisanje ciljeva istraživanja

Polazeći od teme, problema i definisanog predmeta istraživanja, postavljeni su sljedeći naučni i društveni ciljevi:

Naučni ciljevi istraživanja

Kako se naučnim ciljevima određuje nivo spoznaje koju treba ostvariti da bi se riješio problem, oni su za potrebe ovog rada definisani kao:

- Naučno opisivanje - cilj je opisati model organizovanja javnog sektora na nivou lokalne samouprave sa stanovišta uspostavljanja adekvatne organizacione strukture, i na koji način prepoznati potrebno organizaciono ponašanje svih učesnika u funkcionisanju javnog sektora na lokalnom nivou. Kroz kritičku analizu sagledaćemo

različite modalitete organizacionih struktura. Opisaćemo dobre i loše strane postojanja grupa u organizaciji, te različite pristupe segmentima organizacionog ponašanja sa ciljem pozitivnog djelovanja i upravljanja grupama.

- Naučna klasifikacija – na osnovu koje ćemo doći do bližih saznanja o posmatranim pojavama. Na različite načine izvršićemo klasifikaciju organizacionih struktura, kao i različitih faktora, parametara i elemenata koji utiču na dizajniranje organizacionih struktura. Naučnom klasifikacijom izvršće se klasifikacija vrsta i oblika komunikacije i uopšte procesa komuniciranja, liderstva i motivacije. Klasifikovaćemo i načine unapređenja performansi javnog sektora i uopšte neprofitnih organizacija.
- Naučno otkriće – na osnovu kojeg ćemo otkriti postojanje uzročno posljedične veze između upravljanja grupama sa jedne, i unapređenja performansi organizacije javnog sektora, sa druge. Otkrićemo postojanje međusobnog podsticajnog odnosa između liderstva, komunikacije i motivacije, te kako dizajniranjem organizacione strukture navedeni podsistemi daju sinergetski efekat, a koji će se ogledati u unapređenju performansi organizacije javnog sektora.
- Naučno objašnjenje - cilj je objasniti kako primjena oblikovanog modela upravljanja grupama u organizaciji utiče na poboljšanje performansi javnog sektora. Objasnićemo uzročno posljedičnu vezu i intenzitet zavisnosti između dizajniranja organizacione strukture i organizacionog ponašanja koji obezbjeđuju uspješno upravljanje grupama u organizaciji, sa jedne strane, i poboljšanja performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou sa druge strane. Na osnovu sagledavanja nivoa i načina upravljanja grupama u organizaciji, kao sastavnog dijela organizacionog ponašanja, objasnićemo potrebu oblikovanja modela koji bi bio u cilju poboljšanja ukupnih performansi organizacije javnog sektora.
- Naučno predviđanje - cilj je prepoznati i definisati faktore koji utiču na poboljšanje performansi javnog sektora u budućem periodu, kao i predvidjeti intenzitet njihovog uticaja. Cilj je sagledati moguće efekte i posljedice prelaska sa birokratskog modela na novi model upravljanja u javnom sektoru, gdje će posebna pažnja biti data postojanju različitih oblika grupa, te upravljanju njihovim djelovanjem kroz odgovarajući pristup organizacionom ponašanju. Na osnovu stečenih teorijskih i empirijskih saznanja predložićemo model upravljanja grupama, koji će sadržavati

one elemente za koje utvrdimo da imaju najveći značaj kod poboljšanja performansi javnog sektora na nivou lokalne samouprave.

Društveni ciljevi istraživanja

S obzirom na predmet i problem istraživanja društveni ciljevi se odnose na direktnе i indirektnе koristi koje će imati javni sektor, privatni sektor, akademska zajednica i cjelokupna javnost.

Javni sektor

- Ukazati kreatorima politike reforme javnog sektora na pozitivne efekte upravljanja grupama u organizaciji, kao sastavnog dijela organizacionog ponašanja kod organizovanja javnog sektora na nivou lokalne samouprave, te mogući zaokret u procesu reforme javnog sektora;
- Ukazati na prednost modela koji uvažava postojanje različitih grupa u organizaciji te njihovo kontrolisano djelovanje kroz odgovarajući pristup organizacionom ponašanju, kako bi se povećala efikasnost i efektivnost javnog sektora na nivou lokalne samouprave, a u krajnjem ishodu poboljšale ukupne performanse organizacije javnog sektora;

Privatni sektor

- U cilju efikasnijeg i efektivnijeg ponašanja javnog sektora, na nivou lokalne samouprave, ukazati privatnom sektoru na potrebu angažovanosti u procesu reforme javnog sektora na lokalnom nivou posebno sa aspekta iskorištavanja pozitivnih efekata djelovanja identifikovanih grupa i uopšte organizacionog ponašanja;
- Uključiti privatni sektor kroz nove ideje čime će se poboljšati efikasnost kroz smanjenje troškova javnih usluga i dužine trajanja birokratskih procedura, a što će rezultirati u povećanju direktnih stranih investicija i sveukupne privredne aktivnosti;

Akademska zajednica

- Davanje doprinosa domaćoj akademskoj zajednici kroz detaljnije upoznavanje sa dosadašnjim istraživanjima iz oblasti postojanja, funkcionisanja i usmjerenog djelovanja grupa u organizaciji, čije je upravljanje sastavni dio organizacionog

ponašanja, a sa ciljem poboljšanja performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou;

- Otklanjanje negativnih aspekata birokratskog modela iz ugla postojanja neformalnih i destruktivnih grupa, te sasvim nov pogled na pristup segmentima organizacionog ponašanja u javnom sektoru na lokalnom nivou ;

Javnost

- Javnosti će biti jasnije zašto je neophodna reforma javnog sektora na lokalnom nivou iz ugla upravljanja grupama kako bi se smanjile dužine trajanja procedura, smanjili troškovi javnih usluga i omogućilo efikasnije i efektivnije zadovoljenje potreba iz djelokruga javnog sektora; odnosno, unaprijedilo kvalitetnije pružanje usluga.

1.5. Definisanje osnovne i pomoćnih hipoteza

Prije nego definišemo osnovnu i pomoćne hipoteze navećemo identifikovane varijable istraživanja. Prema naslovu i osnovnom naučnom problemu istraživanja, možemo konstatovati da je zavisna varijabla u ovom istraživanju unapređenje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou. Iako brojni faktori (unutrašnji i vanjski) utiču na unapređenje performansi organizacije, u okviru ovog istraživanja posmatraće se samo uticaj izabranih podsistema organizacionog ponašanja koji kroz upravljanje grupama djeluju na zavisnu varijablu. Dakle, nezavisna varijabla je upravljanje grupama.

Mreži organizacija (institucija) u javnom sektoru potreban je efektivan i efikasan sistem za upravljanje performansama. Takav sistem treba da prati i mjeri performanse, vrši adekvatnu realokaciju resursa, identificuje ključne faktore koji su prepreka povećanju efikasnosti organizacija u javnom sektoru, te da usmjerava i otklanja negativne efekte po društveni standard i kvalitet javnih usluga.

Javni sektor je stalno izložen pritiscima povećanja racionalnosti u trošenju budžetskih sredstava, unapređenja efikasnosti pružanja javnih dobara, kao i podizanja kvaliteta javnih usluga (Webb, W., 2010). Sve težnje za reformu javnog sektora odnose se na uvođenje principa tržišnog poslovanja i unapređenje efikasnosti i efektivnosti javnog sektora kroz primjenu menadžment tehnika koje se uspješno primjenjuju u privatnom sektoru.

Sistem mjerila performansi organizacije javnog sektora treba da čini set vrlo različitih mjerila kvantitativne i kvalitativne, (odnosno finansijske i nefinansijske prirode) koje se biraju prema tipu, vrsti i potrebi javne organizacije. Međutim, kako je kvantitativno mjerjenje performansi javnog sektora i uopšte neprofitnih organizacija u velikoj mjeri otežano, to su puno više zastupljena mjerila nefinansijske prirode. Zbog specifičnosti javnog sektora indikatori uz pomoć kojih ćemo izvršiti kvantifikaciju zavisne varijable su: zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo građana i šire društvene zajednice, te nivo efikasnosti i efektivnosti u funkcionisanju javnog sektora na nivou lokalne samouprave.

U okviru nezavisne varijable posmatraćemo bitne podsisteme organizacionog ponašanja, kao i njihov direktni uticaj na upravljanje u ponašanju grupa (formalnih i neformalnih). U okviru nezavisne varijable posmatraćemo djelovanje nekih podistema na zavisnu varijablu. Dole navedene podsisteme organizacionog ponašanja možemo posmatrati kao nezavisne podvarijable.

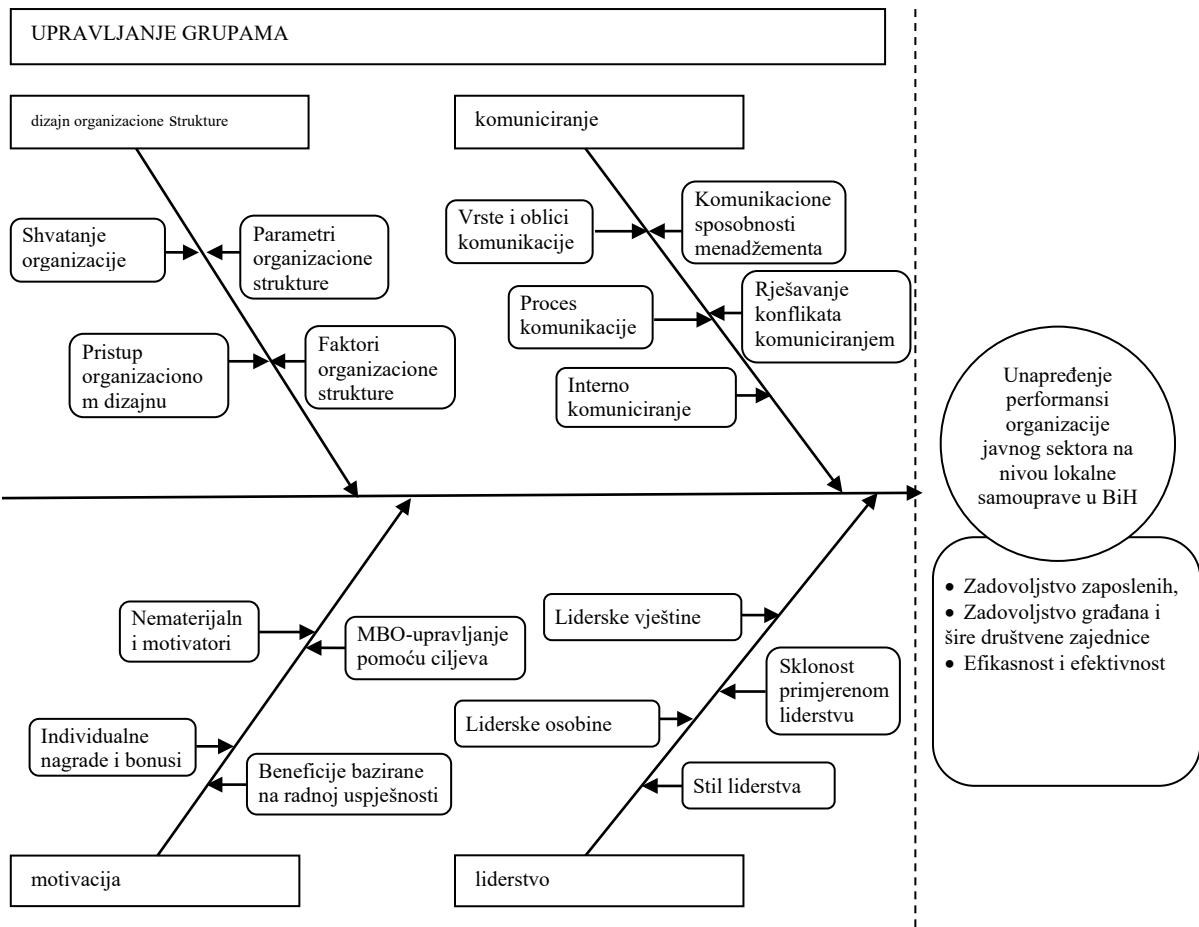
Tabela 1. Nezavisne varijable istraživanja, faktori i indikatori

Nezavisne podvarijable	Faktori koji utiču na kvalitet posmatranih aktivnosti	Indikatori nezavisnih podvarijabli
1. dizajn organizacione strukture	<ul style="list-style-type: none"> • shvatanje organizacije • pristup organizacionom dizajnu • parametri organizacione strukture • faktori organizacione strukture 	<ul style="list-style-type: none"> • Stepen zastupljenosti identifikovanih faktora dizajniranja organizacione strukture
2. komuniciranje	<ul style="list-style-type: none"> • vrste i oblici komunikacije • proces komunikacije • interno komuniciranje • komunikacione sposobnosti menadžmenta • rješavanje konflikata komuniciranjem 	<ul style="list-style-type: none"> • Stepen zastupljenosti identifikovanih faktora komuniciranja
3. liderstvo	<ul style="list-style-type: none"> • liderske osobine • liderske vještine • stil liderstva • sklonost primjerenom liderstvu 	<ul style="list-style-type: none"> • Stepen zastupljenosti identifikovanih faktora liderstva
4. motivacija	<ul style="list-style-type: none"> • individualne nagrade i bonusi • nematerijalni motivatori • beneficije bazirane na radnoj uspješnosti • MBO-upravljanje pomoću ciljeva 	<ul style="list-style-type: none"> • Stepen zastupljenosti identifikovanih faktora motivacije

Izvor: autor

Ocjenu nezavisnih podvarijabli izvršićemo na bazi zastupljenosti identifikovanih faktora koji utiču na način, pravac i stepen upravljanja grupama u organizaciji. Pored definisanih varijabli u analizu ćemo uključiti i 4 kontrolne varijable, i to: broj zaposlenih, stepen obrazovanja, godine života i radni staž.

Operacionalizaciju identifikovanih podvarijabli možemo sumarno prikazati uz pomoć sljedećeg uzročno posljedičnog dijagrama.



Slika 1. Definisanje modela istraživanja

Izvor: autor

Nakon što smo identifikovali istraživačke (pod)varijable možemo pristupiti definisanju osnovne i pomoćnih hipoteza. Hipoteza je misaono rješenja naučnog problema koje ima najveću vjerovatnoću da je ispravno s obzirom na dosadašnje raspoloživo znanje. Na osnovu problema, predmeta i ciljeva istraživanja ovog rada, te rezultata prethodnih sličnih istraživanja, postavljamo osnovnu i pomoćne hipoteze. Osnovna hipoteza direktno proizilazi iz problema istraživanja i ona glasi:

Kroz upravljačke i organizacione promjene možemo poboljšati model upravljanja grupama, koji kao sastavni dio organizacionog ponašanja, dovodi do unapredjenja

performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.

Osnovnu hipotezu ćemo nastojati da potvrdimo kroz teorijsko i empirijsko istraživanje, a konkretizovaćemo je uz pomoć četiri pomoćne hipoteze.

Prva pomoćna hipoteza vezuje se za prvu nezavisnu podvarijablu, a to je *dizajn organizacione strukture*. Organizacije će biti uspješne u onoj mjeri u kojoj im to omogućava njihov organizacioni dizajn. Sve organizacije ukoliko žele opstati moraju se brzo mijenjati i prilagođavati. Ovdje se kao osnovni cilj postavlja optimalan način obavljanja poslovnih aktivnosti. Sredinom 50-ih na organizacioni dizajn se gledalo kao na uzak skup definisanih odluka vezanih za osnovnu strukturu organizacije (Nadler D.A., 1992). Nakon toga, razvijeno je mišljenje kako se cijela analiza organizacije treba fokusirati na složene konfiguracije odnosa između različitih strukturnih dimenzija poput formalizacije, decentralizacije, standardizacije i drugih. Savremeni pristup organizacioni dizajn definiše kao proces usklađivanja organizacione strukture, upravljačkih i poslovnih procesa, informacijskih sistema, sistema nagrađivanja, zaposlenih i ostalih organizacionih elemenata s odabranom strategijom (Kates i Galbraith, 2007).

Treba imati na umu kako nijedno organizaciono rješenje neće trajati vječno jer je organizacija, kako bi dugoročno opstala, primorana neprekidno mijenjati svoj oblik, veličinu, ali i strukturu zaposlenih. Drugim riječima, potrebno je neprestano osluškivati i pratiti zbivanja u okruženju, ali i unutar organizacije, kako bi raskorak uspješnosti, odnosno, odstupanje stvarnih poslovnih rezultata od definisanih strateških ciljeva bilo što manje. To je moguće jedino ukoliko je organizacija dizajnirana po vlastitoj poslovnoj logici i prema vlastitom modelu, sa osnovnim uporištem u znanju, iskustvu, stručnosti, i kompetencijama svojih zaposlenika (Nadler, Tushman, 1997).

Pregled relevantne literature sugerije pozitivnu vezu između organizacionog dizajna i uspješnosti poslovanja, odnosno performansi. Proučavanjem odnosa između različitih organizacionih elemenata i njihove važnosti u organizaciji kao cjelini, može se vidjeti kako menadžeri često pokušavaju ostvariti strategije „treće generacije“ koristeći organizacije „druge generacije“ u kojima su zaposleni ljudi „prve generacije“, što je neminovno osuđeno na propast (Galbraith, 2000, Kates i Galbraith, 2007). Takvo razmišljanje navodi na zaključak kako cjelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu

unutrašnjeg sklada organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006). Uticaj unutrašnjeg sklada (usaglašenost između organizacije i ljudi koji rade u njima) i vanjskog sklada (usaglašenost između organizacije i okruženja) na uspješnost organizacije potvrdila su brojna istraživanja (Katz i Kahn, 1966; Thompson, 1967; Hofer i Schendel, 1978; Tushman i Romanelli, 1985; Huselid, 1995; Burton i Obel, 2004). D. Miller (1992) je također naglasio kako „organizacije trebaju ostvariti sklad sa svojim okruženjem, ali i između svojih unutrašnjih elemenata poput strukture i procesa“ (Graubner, 2006).

Prva pomoćna hipoteza u ovom radu glasi:

H1. *Izbor odgovarajućeg modela organizacione strukture, kao rezultat dizajniranja organizacije, poboljšava performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Kako bismo napravili distinkciju između gore pomenutih istraživanja, unapređenje performansi organizacije javnog sektora posmatraćemo kroz zadovoljstvo zaposlenih, građana i šire društvene zajednice, te efikasnosti i efektivnosti.

Druga pomoćna hipoteza proizilazi iz druge nezavisne podvarijable, a to je *komuniciranje*.

Da bi se uspostavio bilo kakav međusobni odnos ljudi moraju da komuniciraju. Komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava i poslovne odnose. Kao što dobra i uspješna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti (vidi Hinner, 2002).

Eksterna komunikacija se obično obavlja na formalan način. Interna komunikacija je komunikacija unutar organizacije, a odnosi se na komuniciranje između viših i nižih menadžera, između menadžmenta i zaposlenih, kao i između samih zaposlenih, na svim nivoima. Potreba za uspješnom internom komunikacijom je očigledna u svim organizacijama, bez obzira da li se radi o vladinim organizacijama, neprofitnim ili pak onim koje se bave proizvodnjom (Miljević, 2010). Istraživanja pokazuju da postoji pozitivan odnos između uspješne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji. Interna komunikacija je bitna da bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, i postala jedno od glavnih faktora komparativne prednosti kompanije (Meade, 2010).

Najčešća sredstva poslovne komunikacije su telefon, faks, sastanci i elektronska pošta (Gnjato, 2003). Svrha raznih sistema komuniciranja unutar kompanije može biti informisanje, motivisanje ili upravljanje zaposlenima uopšte. Svaki sistem komunikacije ima prednosti i mane, što zavisi od ciljeva korporativne kulture i kompanije (Dobrijević, 2008). Efektivna interna komunikacija može postavljati razliku između uspjeha i neuspjeha organizacije (Thurston, 2006). Komunikacija u organizacijama, koja se odvija pomoću informacija, trebalo bi da bude usmjerena na ostvarivanje ciljeva, misije i vizije organizacije. Što je komunikacija funkcionalnija, to su veći izgledi da se vjerodostojnije ostvare organizacioni ciljevi (Miljević, 2010). Efektivna i strategijski implementirana komunikacija pozitivno utiče na poslovne performanse.

De Bussy et al. Su proučavali upotrebu novih medija (internet, intranet i e-mail) na slučajno odabranom uzorku od 2000 australijskih kompanija, i dokazali da oni pozitivno djeluju na uzajamno povjerenje unutar organizacije, na percepciju poštovanja etike, pozitivan stav ka inovacijama i na usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije, a svi ti elementi zajedno utiču na poboljšanje komunikacije unutar kompanije (Dobrijević, 2008).

Posmatrana istraživanja nisu procjenjivala kvalitet komuniciranja uz pomoć uticajnih faktora koje smo identifikovali u postupku operacionalizacije ove podvarijable. Stoga, uvažavajući navedeno, druga pomoćna hipoteza glasi:

H2. Različit kvalitet komuniciranja različito doprinosi poboljšanju performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Treća pomoćna hipoteza direktno je vezana za nezavisnu podvarijablu *liderstvo*, te kao i prethodne dvije pomoćne hipoteze doprinosi konkretizaciji osnovne hipoteze. Postoje razne definicije vođe, a Milosavljević (2010) na osnovu njih formuliše sljedeću: „Vođa je član grupe koji ima centralnu poziciju, uticaj, sociometrijski indeks, kompetentnost i aktivitet u planiranju, vođenju, kreiranju i izvršavanju ciljeva i zadataka socijalne grupe.“ Dakle, vođa mora biti osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno uticaja da je drugi žele slušati, da može pridobiti neodlučne članove, da posjeduje komunikacijske i koordinatorske vještine, te da može stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima (Miljković, Rijavec, 2008). Znači, lider bi predstavljaо kreatora misije i vizionara organizacije (Aleksić, 2007).

Definicijom liderstva i uopšte liderstvom bavili su se brojni autori (Grinberg, Baron, 1998; Petković, Jovanović-Božinov, 1999; Hitt et al., 2010; Yukl, 1994; Kreč i Kračfeld, 1978; Rudder, 2011). Subotić (2008) pokušava da brojne definicije spoji u jedinstvenu, pa o vođstvu govori na sljedeći način: „Liderstvo se definiše kao sposobnost jednog čoveka, lidera ili vođe, da vodi druge ljude, da utiče na njih da ga slede u ostvarivanju postavljenog cilja, željenih i potrebnih promena. Ono predstavlja sposobnost vođenja i usmeravanja ljudi prema određenoj viziji preduzeća u budućnosti.“

Postoji mnogo načina da se klasifikuju ponašanja vođe, a najčešća podjela je na *Generički* i *Likertov stil vođstva*. Generički govori o autokratskom, demokratskom i lese fer (*laissez faire*) načinu vođenja, dok Likertov stil vođstva podrazumijeva eksplorativno autoritarni, benevolentno autoritarni, konsultativni i demokratski stil vođenja. Takođe, postoje i noviji stilovi liderstva koji su nastali kao posljedica tehnološkog napretka i razvoja društva. Mašić (2008) navodi sljedeće: virtualno liderstvo, vizionarsko liderstvo, timsko liderstvo, emocionalno liderstvo, moralno liderstvo, međukulturalno liderstvo, herojsko liderstvo. Milosavljević (2010) navodi rezultate istraživanja Kurta Levina, koja su pokazala da se kvalitet i kvantitet rada u grupama sa autokratskim i demokratskim stilom ne razlikuje, te da su ovi stilovi superiorniji prema kvalitetu i kvantitetu rada u odnosu na lese fer stil. Takođe, on navodi i istraživanje koje je predvođeno Bujasom gdje nalazi govore da se u pogledu zadovoljstva članova u grupi demokratski stil pokazao boljim u odnosu na autokratski. Takve rezultate dobio je i Lipit (prema Kreč i Kračfeld, 1978), koji je ispitivao kakvo je funkcionisanje u grupama sa različitim rukovođenjem (u ovom slučaju, posmatrali su se samo autoritarni i demokratski stil).

Liderstvo je važan izvor održive konkurentske prednosti, jer efektivno liderstvo omogućava uspješniju implementaciju organizacione strategije i superiornije organizacione performanse (Waller et al., 2010).

Globalno istraživanje na temu efektivnog liderstva i inovativnosti koje je sprovela konsultantska kuća *Mc Kinsey* tokom 2007. godine, pokazalo je da su kao najbolji preduslov za inovativne performanse organizacije, anketirani izvršni direktori i menadžeri istakli upravo snažno liderstvo (Joan, Capozi, Davidson, 2008).

S obzirom na oskudne empirijske dokaze o uticaju liderstva na unapređenje performansi javnog sektora, treća pomoćna hipoteza je u potpunosti opravdana i ona glasi:

H3. *Izbor stila liderstva utiče na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Kod ove pomoćne hipoteze, indikatori zavisne varijable biće zadovoljstvo zaposlenih, efikasnost i efektivnost.

Četvrta pomoćna hipoteza govori o uticaju *motivacije* na unapređenje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Kada govorimo o motivaciji kao nezavisnoj podvarijabli, onda se prije svega misli na značaj koji motivacija ima u upravljanju ljudskim resursima. Postoji veliki broj teorija koje osvjetljavaju različite aspekte motivacije zaposlenih u organizacijama, od sadržajnih koje se oslanjaju na uzroke tj. šta motiviše ljude, i procesnih, koje se koncentrišu na motivacione procese tj. koje su usmjerene na to kako se ljudi aktiviraju, pa sve do teorije pojačanja.

Aktuelnost istraživanja se ogleda u velikom interesu za problem motivacije koji u osnovi ima tri razloga (Bahtijarević-Šiber, 1999): poboljšanje produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada; poboljšanje kvaliteta radne atmosfere u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti preduzeća.

Sve strategije motivacije možemo podijeliti na strategije materijalne kompenzacije i strategije nematerijalne motivacije.

Empirijskim istraživanjima koja je proveo Azas (Azasu, 2009) ustanovljeno je da organizacije koje imaju raznovrsniji kompenzacioni paket ostvaruju bolji organizacioni učinak u odnosu na organizacije koje imaju prostiji sistem nagrađivanja.

Pregledom literature ustanovili smo da postoji niz empirijskih istraživanja koja ukazuju na pozitivan uticaj adekvatnog sistema nagrađivanja na različite organizacione, tržišne i finansijske performanse posmatranih organizacija. Sama suština sistema nagrađivanja nije u kažnjavanju već je u pozitivnim podsticajima. Tako je pozitivnu vezu između nagrađivanja zaposlenih i finansijskog učinka posmatranih preduzeća, potvrdilo istraživanje koje su 1990. godine proveli Gerhart i Milković (Gerhart i Milkovich, 1990), kao i nešto novije istraživanje koje je proveo Azas (Azasu, 2009). Sing (Singh, 2004) je ustanovio pozitivan uticaj sistema nagrađivanja na organizacione i tržišne performanse posmatranih organizacija. Li i Li (Lee i Lee, 2007) su utvrdili da 6 osnovnih aktivnosti

menadžmenta ljudskih resursa, među kojima je i sistem nagrađivanja zaposlenih, pomaže posmatranim organizacijama da poboljšaju organizacione performanse kao što su produktivnost zaposlenih, kvalitet proizvoda i fleksibilnost organizacije. Sistem plaćanja zaposlenih zasnovan na učinku ima značajan pozitivan uticaj na organizacione performanse.

Na osnovu pregleda literature i sagledavanja sličnih istraživanja možemo da zaključimo da je ova podvarijabla u potpunosti opravdana, odnosno, da četvrta pomoćna hipoteza glasi:

H4. *Različiti pristupi motivaciji različito utiču na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Kao i kod prethodne hipoteze, kao indikator zavisne varijable ćemo koristiti zadovoljstvo zaposlenih, efikasnost i efektivnost.

2. TEORIJSKI OKVIR ISTRAŽIVANJA

2.1. Upravljanja grupama

Čovjek odnosno zaposleni je najvažniji faktor za uspjeh svake organizacije. Zajednički rad zaposlenih čini grupni rad. Upravljanje grupama se stavlja u centar razmatranja menadžmenta, a posebno menadžmenta ljudskih resursa.

Prodom japanske poslovne filozofije povećao se interes za izučavanje grupnog rada. Menadžeri u Japanu posvećuju posebnu pažnju razvoju poslovne klime i motivacije grupe. U cilju poboljšanja produktivnosti i kvaliteta organizuje se škola kvaliteta gdje timovi razmatraju načine poboljšavanja rada i procesa poslovanja.

Kompletna funkcija upravljanja ljudskim potencijalima u savremenim organizacijama obuhvata sljedeće poslove (Virant & ostali, 2015):

- Analizu radnih mjeseta, oblikovanje organizacione strukture i radnih mjeseta (uključujući opise radnih mjeseta i potrebnih kompetencija);
- Strateško planiranje ljudskih potencijala (naročito broja i strukture zaposlenih);
- Regрутovanje i selekciju zaposlenih te njihovo uvođenje u radni proces;
- Upravljanje radnim učinkom i ocjenjivanje istog;
- Razvoj ljudskih potencijala (obuka, stručno usavršavanje, razvoj kompetencija, podizanje motivacije, upravljanje karijerama);
- Podizanje nivoa zadovoljstva zaposlenih;
- Obezbeđivanje adekvatnih radnih uslova;
- Analitičku procjenu radnih mjeseta, vrednovanje rada, utvrđivanje plata, drugih primanja i naknada;
- Odnose sa zaposlenima (socijalni dijalog, učešće zaposlenih u odlučivanju);
- Sprovođenje radnopravnih postupaka i regulisanje radnopravnih odnosa (taj zadatak je povezan s većinom ostalih, jer brojni elementi upravljanja ljudskim resursima uključuju i radno pravne elemente);
- Upravljanje integritetom;
- Izvođenje personalne administracije, upravljanje evidencijama i informacionim sistemom.

2.1.1. Konceptualizacija i teorijski okvir dizajniranja organizacione strukture

2.1.1.1. Shvatanje organizacije

Za efikasno upravljanje grupnim radom veoma je važna adekvatna organizaciona struktura. Organizaciona struktura je i nastala kao potreba za rješavanjem kompleksnih problema u organizacijama sa većim brojem zaposlenih (Cherif, 2020). Možemo reći da je organizaciona struktura set unaprijed pripremljenih rješenja ili šema za nastale poslovne situacije ili probleme. Radi toga organizaciona struktura definiše odnose između različitih funkcija i pozicija u organizaciji i pomaže upravljanju i kontroli poslovanja. Jednom uspostavljena organizaciona struktura nije stalna i ona se mijenja kako se mijenjaju načini rješavanja kompleksnih problema u organizaciji (Mašić, 2010). Organizacionom strukturom se vrši raspodjela zadatka na pojedince i grupe i određuje postupak njihovog rada, interakcije i koordinacije. Organizacionom strukturom se predstavlja i sistem odgovornosti.

Svaka organizacija je razvila svoju specifičnu organizacionu strukturu u cilju efikasnijeg i efektivnijeg upravljanja organizacijom (Armstrong, 2017). Organizaciona struktura omogućuje da zaposleni u organizaciji bolje razumiju svoje mjesto i ulogu, te da efikasnije izvršavaju zadatke, vrše koordinaciju, kontrolu i komunikaciju. Prema Mintzberg-u organizaciona struktura je način na koji organizacija raspoređuje poslove i zadatke i provodi upravljanje i koordinaciju radi izvršavanja zadataka.

Za izgradnju organizacione strukture odgovoran je menadžment organizacije koji na osnovu ciljeva i strategija, ali uvažavajući i uticaj okruženja, tehnologije, informacija, veličine i drugih faktora, donosi odluke. Tako da se može reći da izgradnja organizacione strukture je situacioni pristup (Cherif, 2020).

Organizaciona struktura dala je posebnu važnost upravljanju ljudskim potencijalima. Pošto se organizaciona struktura stalno mijenja i upravljanje kadrovima je postalo dio strateškog upravljanja organizacijom. Kod utvrđivanja vizije, misije, ciljeva i planova organizacije uzimaju se u obzir ljudski potencijali (Anwar, Tufail, & Mujahid, 2017).

2.1.2. Faktori i parametri organizacione strukture

Promjene u organizaciji i okruženje dovode do promjena organizacione strukture što dovodi do različitih programa organizacione transformacije (Ilić, 2017). Transformacioni

lideri su pokušavali da različitim oblicima organizacionih promjena uspostave bolju organizacionu strukturu.

Dimenzije organizacione strukture i njeni sastavni elementi, odnosno faktori se izučavaju u okviru situacionog, kontigentnog pristupa. Faktori koji utiču na promjene u organizaciji mogu biti interne i eksterne (Lukić, 2018):

Eksterni ili vanjski faktori su:

- Institucionalni sistem,
- Tržište i okruženje,
- Globalizacija,
- Proces privatizacije i
- Naučno-tehnički razvoj.

Interni ili unutrašnji faktori su:

- Vrsta djelatnosti,
- Poslovna strategija,
- Tehnologija,
- Organizacije, veličina i starost organizacije,
- Vrsta vlasništva i moći.

2.1.3. Pristup organizacionom dizajnu

Dizajniranje organizacione strukture predstavlja analitičko-kreativni proces i izuzetno je značajan jer obezbjeđuje efikasno funkcionisanje organizacije u savremenom okruženju. Organizacioni dizajn kao proces obuhvata sve komponente organizacije kao što su: strategija, procesi, struktura, organizaciona kultura, okruženje i drugo koji se moraju međusobno uskladiti.

Pojam organizacionog dizajna se može vezati za dijelo Henrika Mincberga "Strukturiranje organizacija" (The Structuring of Organizations) kojim on kreira okvire organizacionog dizajna putem sinteze brojnih dotadašnjih istraživanja u koherentnu cjelinu (Mintzberg, 1979).

Kako međusobno usklađivati ključne organizacione komponente razmatrali su brojni autori, a posebno ističemo Džeј Galbrajt i njegov model koji je nazvao "Model zvezde" (Galbraith, 1995). Karakteristika ovog modela je da se međusobno usklađuju sve ključne komponente u organizaciji i da su sve međusobno povezane. Tako da promjene u jednoj komponenti utiču i na promjene u svim komponentama, a što u potpunosti podržava prethodno iznesene Mincbergove stavove.

Organizacioni dizajn direktno proističe iz organizacionog ponašanja, posebno imajući u vidu elemente organizacionog sistema. Preduzeće kao osnovni privredni subjekt predstavlja organizacioni sistem koji se sastoji od nekoliko elemenata, a to su (Lukić, 2018):

- ljudi,
- ciljevi,
- sredstva za proizvodnju,
- poslovni procesi (funkcije) i
- odnosi među ljudima.

Trebamo konstatovati da je svaka organizacija podložna određenim promjenama, tako da je proces organizacionog dizajna jednokratan, ali organizaciono redizajniranje je kontinuelan proces. Promjene dolaze iz organizacije ili okruženja. Na dizajn organizacije bitno utiče i poslovna klima u organizaciji. Poslovna klima ili atmosfera u znatnoj mjeri motiviše ljude za veće zalaganje, kao i na uspješnije upravljanje i razvoj organizacije.

Organizaciono dizajniranje, odnosno redizajniranje povezano je i sa organizacionim razvojem. Organizacioni razvoj je teorijski i praktični koncept unapređenja uspješnosti organizacije koji se obavlja uvođenjem i realizacijom promjena u organizaciji. Organizacijskim razvojem se nastoje unaprijediti organizacijski rezultati (efikasnost i efektivnost), ali i rezultati i razvoj zaposlenika.

Možemo reći da je organizaciono dizajniranje složen kognitivni proces koji zahtijeva razumijevanje i poznavanje svih faktora koji utiču na organizaciju (Glasø, 2018). Organizacioni dizajn predstavlja važno sredstvo menadžmenta za promjene koje želi da implementira, ali i kao sredstvo kojim se obezbjeđuje konkurentska prednost organizacije.

Dizajniranje organizacione strukture može da se vrši na dva načina: (1) u vidu mehaničkog dizajna, i (2) u vidu organskog dizajna (Babić & Lukić, 2009). Ako se koristi prvi način za rezultat imamo razne tipove mehaničkih, birokratskih organizacionih struktura, a ako se slijedi drugi način za rezultat imamo razne tipove organskih, fleksibilnih organizacionih struktura. Svaki od ovih načina dizajniranja organizacionih struktura ima svoje dobre i loše strane i svaki je pogodan u međusobno različitim situacijama. Prvi je pogodan za strukturiranje preduzeća koja djeluju u stabilnom okruženju, a to znači takvom u kome su uslovi poslovanja i zahtjevi okruženja predvidljivi, tako da preduzeće može niz godina da uspješno obavlja iste poslove. Nasuprot prvom, drugi je pogodan za strukturiranje preduzeća koja djeluju u dinamičnom, veoma promjenljivom, pa otud i nepredvidljivom okruženju.

Aktivnosti organizacionog dizajna, prema Gibsonu, Ivanchevichu i Donnelyu, su:

1. utvrđivanje pojedinačnih poslova, odnosno radnih zadataka zaposlenih,
2. grupisanje pojedinačnih poslova u uže, a užih u šire grupe poslova i formiranje organizacionih jedinica,
3. utvrđivanje broja podređenih organizacionih jedinica za svakog nadređenog u preduzeću, i
4. delegiranje ovlašćenja (autoriteta) duž organizacione strukture preduzeća.

2.2. Pojam, značaj i vrste komuniciranja

Bez komunikacije ne mogu postojati organizacije. Komunikacija je uspostavljanje informacijske veze između sistema koji imaju sposobnost primiti, memorisati, obrađivati i slati signale, a to su raznovrsni mediji i sredstva, koji omogućuju različite oblike prenosa informacija. Komunikacija između ljudi je proces prenosa poruka (Kinicki & Fugate, 2016). Ona je ostvarena samo onda kada je poruka stigla do primaoca. Primalac treba da razumije značenje poruke i da to pokaže pošiljaocu.

Ubrzani razvoj tehnologije posljednjih desetljeća stvorio je nove medije i sredstva komunikacija (Adeoye & Fields, 2014). Ranije smo imali fiksni telefon, telefaks i poštanske usluge kao komunikaciona sredstva, a danas imamo mobilne telefone, društvene mreže, elektronsku poštu i pristup internetu. Ti novi oblici komunikacije promijenili su način rada organizacija, ali i našu ličnu komunikaciju sa drugim ljudima.

Ljudi u organizaciji komuniciraju iz različitih razloga, a neki od najvažnijih su: uticaj na druge ljude, postizanje koordinirane akcije, smanjenje nesigurnosti i nejasnoće, povratne informacije o učinku, potreba za društvom i slično.

Menadžment organizacije je ključan za realizaciju formalne komunikacije. On treba da provodi efikasnu formalnu komunikaciju kroz čitavu organizaciju. Formalna komunikacija se realizuje u dva kanala (Duraković, 2019): vertikalni kanal (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i horizontalni kanal (komunikacija po dijagonali).

Vještine komuniciranja presudne su za niz aktivnosti menadžera, kao što su upravljanje sukobima i promjenama, savjetovanje i obučavanje, intervjuiranje, razvijanje dobrih međuljudskih odnosa.

2.2.1. Vrste, oblici i proces komunikacije

Komunikacija obuhvata sljedeće osnovne elemente: pošiljalac (izvor, komunikator); primalac (recipijent, adresat); kod (verbalni i neverbalni znakovni sistem, sistem simbola); kanal (fizički prenosnik ili spoj, na primjer, govor, pismo, telefon, televizija); poruka (kombinacija znakova, sadržaj, informacija); kontekst (predmet komuniciranja, situacijski faktori).

Komunikacija između ljudi se vrši na različite načine. Najčešći oblici komunikacija su: verbalna komunikacija, neverbalna komunikacija i elektronska komunikacija. Verbalna komunikacija može biti usmena i pismena komunikacija. Ona može biti planirana, neplanirana, formalna i neformalna. Oblici neformalne komunikacije mogu se izražavati: odijevanjem, osjećanjima, pogledom, čutanjem, aktivnim slušanjem, govorom tijela i slično. Elektronska komunikacija može se obavljati na slijedeći način: www, e-pošta, grupna komunikacija e-poštom, tekstualne poruke, video i tele konferencije, webb zabilješke, društvene mreže i slično.

Verbalnu komunikaciju susrećemo u svakodnevnom radu, u slobodnom vremenu, u medijima te drugim izvorima znanja i informisanja. Ova vrsta komunikacije odnosi se na razgovore u kojima je izgovorena riječ glavni kod komunikacije. Kanali kojima se prenosi usmena komunikacija su: telefon, video, televizija, radio, zvuk na internetu, razgovor licem u lice (Rouse & Rouse, 2005). Kao što smo naveli ona se dijeli na verbalnu pisano komunikaciju i verbalnu usmenu komunikaciju.

Neverbalna komunikacija kao što je govor tijela, kinezička, analogna komunikacija vrlo je važan i neizostavan dio cjelokupnog našeg komuniciranja s drugima. Nju čine ponašanje tijela (držanje, usmjerenost i pokreti tijela pri sjedenju, stajanju, hodanju i ležanju), mimika (čela, obraza, brade, obrva, usta), očni kontakt (pogled, zjenice, očni mišići), govorno ponašanje (brzina, ritam, jačina i boja glasa, artikulacija, melodija, jasnoća, smijanje, glasovi bez verbalnih sadržaja), gestikulacija (govor ruku, velike i male geste, radnje), dodirivanje, odijevanje, prostorno ponašanje (intimna, osobna, društvena i javna zona razmaka), vremensko ponašanje (intimno, osobno, društveno i javno vrijeme za kontakte), vanjski kontekst (vanjske okolnosti za vrijeme komuniciranja)“ (Brajša, 1993).

Interpersonalna komunikacija je povezana sa razvojem ličnosti i njihovim odnosima, a može biti namjerna ili nemajerna, svjesna ili nesvjesna, planirana ili neplanirana i slično. Ona je najrasprostranjeniji i elementarni oblik društvene komunikacije.

Menadžeri preduzeća u procesu upravljanja znatan dio svog vremena provode u komuniciranju, a ona im služi da *informišu* radnike o planskim zadacima, da im *obezbijede informacije* potrebne za donošenje odluka, kao i da olakšaju koordiniranje rada svih članova organizacije (Petković, Janićijević N., & Bogićević Milikić, 2016).

Cjelokupna organizacija može se posmatrati kao velika mreža komunikacionih kanala i tokova informacija. Među njima navažnija je komunikacija među ljudima koja se odvija u sljedeća četiri područja: kontrola ponašanja zaposlenih, motivisanje zaposlenih, razvoj međuljudskih odnosa i donošenje odluka.

Kontrolna funkcija komunikacija ogleda se u prenošenju poruka o ponašanju članova organizacije, koje može biti u skladu sa normama i standardima ili odstupati od toga. Kontrolna funkcija komunikacija pomaže koordinaciju u organizaciji (Petković, Janićijević N., & Bogićević Milikić, 2016).

Komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje.

Struktura organizacije određuje pravce komunikacije, koje uglavnom čine:

- 1) komunikacija nadole,
- 2) komunikacija nagore i
- 3) komunikacija u stranu (lateralno).

Komunikacija prema dolje

Komunikacija koja kreće od određene razine u grupi ili organizaciji prema nižoj razini zove se komunikacija prema dolje. Kada razmišljamo o komunikaciji menadžera s zaposlenicima, obično to smatramo komunikacijom prema dolje. Taj obrazac koriste voditelji grupa i menadžeri da bi odredili ciljeve, prenijeli upute za rad, informisali zaposlenike o politikama i procedurama, istaknuli probleme na koje treba obratiti pažnju i ponuditi povratne informacije o performansi. Komunikacija prema dolje ne mora nužno biti usmena i licem u lice. Kada menadžeri šalju pisma na privatne adrese zaposlenika da bi ih obavijestili o novoj politici organizacije u pogledu bolovanja, radi se o komunikaciji prema dolje. Isti je slučaj kada voditelji tima šalju poruke e-poštom članovima tima da bi ih podsjetili na nadolazeće rokove.

Komunikacija prema gore

Komunikacija prema gore usmjerena je prema višoj razini unutar grupe ili organizacije. Takva se komunikacija koristi za slanje povratnih informacija osobama na višim položajima, za informisanje potonjih o napredovanju prema cilju kao i tekućim problemima. Komunikacijom prema gore menadžeri dobivaju informacije o tome što zaposlenici misle o svom poslu, o svojim kolegama i uopšteno o organizaciji.

Menadžeri se oslanjaju upravo na tu vrstu komunikacije za ideje o načinima kako izvesti poboljšanja u organizaciji. Neki su primjeri organizacijske komunikacije prema gore: izvještaji o performansi koje za srednje i vrhovne rukovodioce pripremaju niži rukovodioci, kutije za prijedloge, ankete stavova zaposlenika, žalbene procedure, diskusije između viših i podređenih djelatnika i neformalni sastanci „gundjanja” tokom kojih zaposlenici mogu identifikovati i razmotriti probleme u odnosima prema svom šefu ili predstavniku višeg rukovodstva. Primjerice, tvrtka FedEx ponosi se svojim računalnim programom za komunikaciju prema gore. Svi zaposlenici jednom godišnje popunjavaju obrasce u kojima ocjenjuju atmosferu i rukovodstva u organizaciji. Prilikom uručenja Nacionalne nagrade za kvalitetu „Malcolm Baldrige”, taj je računalni program bio proglašen ključnim pomagalom za razvitak ljudskih potencijala u toj kompaniji.

Lateralna komunikacija

Kada se komunikacija odvija među pripadnicima iste radne grupe, članovima radne grupe na istoj razini, menadžerima na istoj razini ili između horizontalno jednakih zaposlenika, nazivamo je lateralnom komunikacijom. Zašto postoji potreba za horizontalnom komunikacijom ako grupa ili organizacija ima efikasnu vertikalnu komunikaciju? Odgovor je taj da je horizontalna komunikacija kad-tad nužna jer štedi vrijeme i olakšava koordinaciju. U nekim slučajevima ti su lateralni odnosi i formalno odobreni. No, oni češće nastaju neformalno da bi „skratili“ vertikalnu hijerarhiju i ubrzali akcije. Iz perspektive rukovodstava, lateralna komunikacija može biti i dobra i loša. Korisna je u slučajevima kada strogo poštivanje formalnih vertikalnih struktura u svim vrstama komunikacije sprečava efikasan i tačan prenos informacija. U takvim slučajevima, lateralna komunikacija odvija se uz znanje i podršku nadređenih. No, kad se formalni vertikalni kanali naruše, primjerice, kada se članovi obrate osobama iznad svojih nadređenih, ili kada naređene zaobiđu, ili pak kada šefovi otkriju da su neke aktivnosti provedene ili odluke donesene bez njihova znanja, tada lateralna komunikacija može stvoriti disfunkcionalne sukobe.

2.2.2. Rješavanje konfliktata

Konflikti su opšteprisutan društveni fenomen, koji se javlja na svim nivoima i u svim sferama društvenog života. Za menadžere je veoma važno da poznaju prirodu, izvore i posljedice konfliktata, a zatim i načine kako da ih kontrolisu, kanalisu i rješavaju. Ova znanja su prijeko potrebna vodećim ljudima u organizacijama, jer se pokazalo da menadžeri približno 20% svoga vremena provode baveći se konfliktima i njihovim uticajima, da je nivo konfliktata kritičan faktor organizacije efikasnosti i da je stoga važan zadatak menadžera da se angažuju na optimiziranju nivoa konfliktata u organizaciji. Mnogi teoretičari organizacionog ponašanja definisali su konflikt u organizaciji na svoj način. Zajedničko svim definicijama jeste da konflikt predstavlja oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa), u kojima dominira pojava neslaganja, suprotstavljanja i sukoba, ili jednostavno kada pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih (Janićijević, Kovačević, & Petrović, 2015).

Konflikti su opšta društvena pojava. Oni se javljaju u svim sredinama i u svim oblicima organizacije društvenog života. Oni su neizbjegni i trajni. Toga moraju biti svjesni menadžeri svih organizacija u društvu, a napose privrednih, pošto se oni bave njihovim

rješavanjem. Smatra se da oko 20% svoga vremena menadžeri provode rješavajući razne sukobe u svojim organizacijama. Stoga oni moraju da znaju kako (1) prepoznati sukob i 2) kako ga riješiti (Babić & Lukić, 2009).

Definicija konflikta

Mnogo je raznih definicija konflikta (ili sukoba, op. prev.). Prema mišljenju Stephen P. Robbinsa sukob je proces u kojemu osoba A namjerno čini napor kako bi spriječila napore osobi B, nekim oblikom blokade koji će uroditи sprječavanjem osobe B da postigne svoje ciljeve i interes. Zajednički elementi svih definicija konflikta su: 1) za konflikt su potrebne najmanje dvije strane, 2) učesnici konflikta mogu biti pojedinci ili grupa i 3) interesi sukobljenih strana su suprotstavljeni.

Stvaranje funkcionalnog konflikta

Izgleda da postoji opšta saglasnost da je stvaranje funkcionalnog konflikta težak zadatak. Svim organizacijama koje uspješno stvaraju funkcionalni konflikt zajedničko je to da nagrađuju suprotstavljanje i kažnjavaju izbjegavanje konflikta. Najveći je izazov za menadžera, ipak, kako reagovati na lošu vijest. Takva vijest može ih razjariti ili im uništiti svaku nadu, ali to ne smiju pokazati.

Uzroci sukoba mogu se podijeliti u tri grupe s obzirom na njihovo izvorište:

Tabela 2. Uzroci sukoba u organizaciji

Iz okoline	Na razini organizacije	Na razini pojedinca
<ul style="list-style-type: none">• složenost i neizvjesnost okoline (sve brže promjene i sve veći broj promjena, kao što su promjene u tehnologiji, zakonodavne promjene, društveno-kulturološke promjene)• sve brži tempo rada• sve veća konkurenacija globalizacija• raznolikost radne snage• ograničenost resursa• nesigurnost posla	<ul style="list-style-type: none">• loša podjela rada• nejasni opisi posla i odgovornosti• preklapanje uloga/autoriteta• problemi u komunikaciji;• nedostupnost informacija• različiti ciljevi• međuzavisnost• oskudnost resursa• vremenska ograničenja• neprikladan stil vođenja• loš sustav nagradivanja• popularnost timskog rada• česta restrukturiranja• smanjivanje broja organizacijskih razina• spajanja, pripajanja i sl.• neslaganja između zaposlenika/sindikata i poslodavaca	<ul style="list-style-type: none">• razlike u potrebama, željama, ciljevima, očekivanjima, vrijednostima, stavovima, percepcijama i ponašanjima pojedinaca• karakteristike ličnosti• demografske karakteristike• razlike u statusu

Izvor: Bahtijarević-Šiber, Sikavica, Paloški Vokić, 2008

Sukob je interaktivni proces koji se ogleda u neusaglašenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta (pojedinaca, grupe, organizacija) (Bahtijarević-Šiber, 1999).

Postojanje sukoba je, prije svega stvar percepcije, šta nije jednostavno. Sukobi su često prikriveni pa ih ljudi nisu svjesni. Sve dok su takvi oni nisu sukobi. Tek kad ih ljudi percipiraju kao sukobe, oni to zaista postaju. Nadalje, da bi sukob postojao, mora da postoje dvije ili više strane čiji su interesi ili ciljevi nepodudarni, pa čak i suprotni. Najčešće se radi o novcu, radnim mjestima, moći i dr. sličnim resursima. Pošto su oni ograničeni, to one strane koje su u boljem položaju u odnosu na njih ugrožavaju one koji nisu. Tako ove strane dolaze u sukob. Pri tome nije bitno da li je sukob namjerno izazvan ili je rezultat nepredviđenih okolnosti (Babić & Lukić, 2009).

Sukobi koji su posljedica interakcija unutar organizacija, odnosno organizacijski sukob (*organizational conflicts*), posljedica su različitih vrijednosti i situacija koje uzrokuju tenzije unutar organizacija. Odnose se na sukobe pojedinaca s kolegama, nadređenima, podređenima, klijentima, poslovnim partnerima i drugima s kojima se susreću pri obavljanju svog posla, ali i na sukobe do kojih dolazi zbog toga što različite grupe unutar organizacije obavljaju dodijeljene zadaće (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, & Paloški Vokić, 2008).

Neki od razloga konflikata vezanih uz različitost jesu (Bahtijarević-Šiber, 2014):

- Individualne predrasude i stereotipi o onima koji su različiti,
- Mišljenja pojedinaca da se neko zapošjava, promoviše ili otpušta zbog svog statusa različitosti (primjerice da se žene promovišu zbog potrebe za više žena na određenim položajima, a ne zbog sposobnosti),
- Nerazumijevanje, nesporazumi ili neodgovarajuće interakcije između različitih ljudi,
- Generacijske, kulturne i druge razlike,
- Nepoznavanje kulturnih uvjerenja i normi drugih društava (primjerice, javna pohvala japanskom zaposleniku za izvanredne rezultate izaziva neugodu),
- Strah, nepovjerenje, osjećaj prijetnje i lične ugroženosti,
- Nesklonost prihvaćanju onih koji su različiti od nas jer nas dekomodiraju,
- Percepcija gubljenja i redistribucija postojeće moći.

Posljedice sukoba mogu biti negativne i pozitivne. Na individualnom nivou pozitivne efekte konflikta čine (Babić & Lukić, 2009):

- Dodatna motivacija pojedinaca izražena u naporu da se strani sa kojom su u sukobu pokaže da se može više i bolje,
- Povećana otvorenost u radu i komunikacija zbog želje pojedinaca da suprotstavljeni strani bude informisana o ostvarenim rezultatima i dostignućima.

Pozitivne efekte na grupnom nivou čine sljedeći (Babić & Lukić, 2009):

- Otkrivanje problema koji menadžeri osjećaju da postoji, ali nisu u stanju da ga definiše. U tom smislu, otvoreni konflikt može da koristi kao sredstvo za otkrivanje i njegove prave prirode.
- Inovacije i promjene do kojih dolazi sučeljavanjem mišljanja, suprotstavljanjem stavova i slobodnim iznošenjem ideja. Tako se, zahvaljujući pozitivnom uticaju konflikta, organizacija mijenja i prilagođava okruženje.
- Kohezivnost i privrženost do čega dolazi kad se javi konflikt između grupe ili organizacionih jedinica. Tad nastaje "zbijanje redova", unutar grupe, jačanje veza između članova i povećanje njihove privrženosti grupi, kako bi se udruženim snagama uspješno suprotstavili "zajedničkom neprijatelju".
- Pročišćavanje interne sredine i otklanjanje skrivenih sukoba. Nekada sukobi postoje kao skriveni i latentni, te kao takvi, ne mogu se riješiti dok ne izbjiju na površinu u obliku konflikta. Sve dok ne izbjiju na površinu konflikti "truju" klimu u preduzeću i međuljudske odnose.
- Konflikti su često predznak i uzrok organizacionih promjena.

Svi raznorazni oblici upravljanja konfliktima mogu da se svrstaju u tri grupe (Mašić B. , 2010):

1. **Zajedničko donošenje odluke.** Sukobljene strane pokušavaju da nađu rješenje u međusobnoj komunikaciji. Ovdje spadaju pregovaranje kao strategija upravljanja konfliktima i medijacija. Kod medijacije se pregovori vode uz posredovanje treće strane.
2. **Odvojene akcije.** Svaka strana se ponaša u skladu sa svojim ciljevima i namjerama. Prisutno je izbjegavanje da se stupi u kontakt sa suprotnom stranom i ignorisanje druge strane.

3. Arbitraža. Treća strana donosi odluku o načinu upravljanja konfliktom. Ovdje spada, pored ostalog, strategija upotrebe formalnog autoriteta. Na primjer, direktor donosi odluku o načinu kako će se postupiti u konfliktu između dvije sukobljene strane.

2.3. Karakteristike i stilovi liderstva

Koncept liderstva vezan je za dinamički razvoj društva i potrebu za uspjehom u poslovnom haosu koji nas okružuje. Ovaj koncept afirmisan je u uslovima radikalnih promjena u koje su ušle vodeće kompanije 80-ih godina 20. vijeka. Liderstvo je sastavni dio menadžment procesa i fokusirano je na kreiranje ponašanja zaposlenih.

Menadžment proces uključuje vođstvo. Pojam vođstva je proces pridobijanja pojedinaca u organizaciji da rade konkretnе ciljeve organizacijom, ostvarenje vizije organizacije, oblikovanju ponašanja zaposlenih i kreiranju organizacione kulture preduzeća. Vođstvo je nestruktuiran proces u kojem se obavljaju nerutinske i neprogramirane menadžerske aktivnosti kao: interpretiranje (skeniranje okruženja), oblikovanje (stvaranje vizije i strategije), mobilisanje (ponašanje članova) i inspirisanje (stvaranje poželjne klime). Dok su aktivnosti menadžmenta: planiranje, organizovanje, vođenje (rukovođenje) i kontrola.

Za efikasno liderstvo i ostvarivanje ciljeva preduzeća značajne su sljedeće osobine zaposlenih: potreba za samostalnošću i nezavisnošću; spremnost za preuzimanje odgovornosti za donošenje odluka i izvršavanje preuzetih obaveza; potreba za izgrađivanjem tolerantnih i saradničkih odnosa u organizaciji; zainteresovanost za posao i svijest o njegovoj važnosti; razumijevanje i prihvatanje ciljeva i zadataka organizacije; posjedovanja znanja, iskustva, vještina i sposobnosti; potreba za stalnim učenjem, usavršavanjem i osposobljavanjem; potreba za učešćem u procesu oblikovanja vizija, utvrđivanje strategije, donošenje odluka itd.

Liderstvo se može posmatrati u dvije dimenzije: sposobnost stvaranja vizije (strategijska) i sposobnost sproveđenja strategije (operativna).

Grupe imaju svoje uloge, svoje poslove koje trebaju obaviti da bi opstale i zadovoljile svoje članove. Jedna od tih uloga je uloga vođe, lidera grupe, koji može biti formalni ili neformalni. I jedan i drugi predstavljaju centralnu ličnost u grupi. On rukovodi radom grupe i brine se o njenom učinku (Babić & Lukić, 2009).

Faktori vođstva su: lične karakteristike, osobine podređenih i karakteristike sredine. Lične karakteristike su: vrijednosni sistem pojedinca, sklonost ka riziku, porijeklo lidera, vještina lidera, sposobnost uticaja na druge u organizaciji da ga slijede, odnosno da mijenjaju ponašanje i način odlučivanja.

Stilovi vođstva su: autokratski, demokratski i liberalni. Nije moguće identifikovati stil vođenja koji je najbolji u svim situacijama. Stoga je potrebno razmotriti različite poglede na proces vođenja te u određenoj prilici odabratи onaj pristup za koji se može prepostaviti da može rezultirati najboljim učincima (Rupčić, 2018).

Uprkos mnoštvu definicija liderstva, sljedeće komponente mogu da se izdvoje kao ključne (Mašić B., 2010):

- a) liderstvo je proces;
- b) liderstvo je vlasništvo i uticaj;
- c) liderstvo se javlja u kontekstu grupe;
- d) liderstvo podrazumijeva ostvarivanje cilja.

2.3.1. Osobine i vještine lidera

Liderstvo je vještina koja se uči jednako kao i druge poslovne vještine. Iako kažemo poslovne vještine, iste liderske vještine se bez razlike upotrebljavaju i u poslovnim, ratnim, društvenim, političkim ili državničkim okolnostima.

Osobine lidera su: neustrašivost, efikasna komunikacija, samopouzdanje, predanost poslu, delegiranje posla, pozitivan stav, preuzimanje odgovornosti, organizacione sposobnosti, empatičnost i etičnost.

Tabela 3. Menadžeri i lideri

Menadžer	Lider
Kratkoročno orijentisan	Dugoročno orijentisan
Striktan pogled	Zagledan u horizont
Administrira	Inovira
Održava	Razvija
Imitira	Stvara
Pita zašto i kako Prihvata Dobar vojnik	Pita zašto se ne Dovodi u pitanje Sopstvena ličnost
Radi stvari na pravi način	Radi prave stvari

Izvor: autor

Liderstvo je povezano i zavisi od autoriteta koji posjeduje neki vođa. Pod autoritetom jedne ličnosti podrazumijeva se uticaj na druge, vlast nad drugima i snaga koja navodi dru-

ge ljudi da slijede tu ličnost. Ukoliko članovi grupe shvataju autoritet vođe na sličan način kao što sam vođa shvata svoj autoritet, utoliko će vođstvo biti efikasnije. U oblasti menadžmenta termin autoritet odnosi se na ovlašćenja menadžera da zahtijevaju izvršavanje aktivnosti kojima se ostvaruju ciljevi organizacije, kao i da regulišu odnose među ljudima. Autoritet menadžera može da bude (Lukić, 2018):

- formalni ili zvanični,
- neformalni ili nezvanični i
- zasnovan na znanju.

2.3.2. Stilovi liderstva

Različiti autori imaju različit pristup vrstama stilova liderstva. Jedan od pristupa je i sljedeća podjela (Lukić, 2018):

- autokratski,
- birokratski,
- diplomatski i
- demokratski.

Osobine svakog od navedenih stilova vođstva i tok komunikacije među vođama grupa (L) i članova grupe prikazani su u sljedećoj tabeli.

Tabela 4. Stilovi vođenja komunikacija

TRI STILA VOĐENJA I KOMUNICIRANJA		
Autokratski	Demokratski	Slobodni
O svim postupcima odlučuje vođa	O svim postupcima se odlučuje u grupnoj diskusiji, koju podstiče i pomaže vođa.	Potpuna sloboda u donošenju pojedinačnih ili grupnih odluka, uz minimalno učešće vođe.
Tehnike i pojedine aktivnosti diktira autoritet, jedan po jedan, pa su naredni kraći velikim dijelom neizvjesni.	Uvid u aktivnosti stiče se u toku diskusije. Skiciraju se opše aktivnosti za postizanje cilja, kad je potreban tehnički savjet, vođa nudi dvije ili više alternativnih procedura između kojih se može birati.	Vođa donosi različite materijale, i daje do znanja da će dati informacije kada god to bude potrebno. Gotovo da ne učestvuje u diskusiji o radu.
Vođa obično određuje radne zadatke i partnera svakog od članova.	Članovi mogu slobodno raditi s kim god žele, a grupa odlučuje i o podjeli rada.	Vođa gotovo da ne učestvuje u određivanju zadataka i partnera.
Vođa se obično obraća direktno kada hvali ili kritikuje rad svakog od članova; ostaje podalje od aktivnog učešća u radu grupe, osim kada pokazuje kako da se radi.	Vođa je "objektivan" ili "usmjeren na činjenice" kada hvali ili kritikuje, nastoji da bude dio grupe, a da ne učestvuje naročito u radu.	Rijetki spontani komentari o aktivnostima članova, osim ako nije upitan; gotovo da ne pokušava ocijeniti ili upravljati tokom događaja.

Izvor: Babić, Lukić, 2009

Moć

Da bi se izgradile liderske sposobnosti liderima je potrebna kontinuirana obuka. Obuka za lidera najčešće uključuje procjenu načina rukovođenja i stalno usredstavljanje na razvoj. Ona takođe uključuje rad na širim organizacionim pitanjima - posebno onima što se tiču ljudi, a odnose se na izazove s kojima se lider suočava u organizacionoj klimi, kulturi i politici, to jest, na način na koji sve to uklapa u poslovnu strategiju (Goleman, Bojacis, & Maki, 2006).

Trener koji vrši obuku prvo mora da procijeni način rukovođenja svakog potencijalnog lidera, a to može uraditi na različite načine, ali je najbolje je da intervjuje potencijalnog lidera i posmatra njegov rad. Da bi program razvoja liderskih sposobnosti uspio, najviše rukovodstvo mora da pokaže da je za njega opredijeljeno.

Moć je jedna bitna osobina svakog lidera. Moć se odnosi na svojstvo jedne osobe da može uticati na ponašanje druge osobe, tako da ta druga osoba učini nešto što inače ne bi učinila.

Moć može postojati, ali ne biti korištena. Ona je, dakle, sposobnost (kapacitet) ili potencijal. Vjerovatno je najvažniji aspekt moći to da je funkcija ovisnosti.

Moć treba razlikovati od dva vrlo slična pojma: uticaja i autoriteta. Uticaj predstavlja proces u kome socijalni akter svojim ponašanjem (svjesno ili nesvjesno) mijenja ponašanje drugog socijalnog aktera. Moć je sposobnost vršenja uticaja odnosno kapacitet da se mijenja tuđe ponašanje. Autoritet se koristi u više značenja. Najčešće se koristi da označi legitimnu moć odnosno moć koja je opravdana (legitimisana) nekim zakonom, institucijom ili pak organizacijom. Tada se taj autoritet naziva formalni i pod njime se podrazumijeva legitimno pravo da se vrši moć. Definisan na ovaj način, autoritet može biti i veći i manji od moći. Ukoliko je autoritet širi od moći to praktično znači da posjednik autoriteta nema dovoljnu moć da iskoristi svoje legitimno pravo da utiče na druge ljudi (Janićijević, Kovačević, & Petrović, 2015).

Usporedivanje vođstva i moći

Pažljiva usporedba našeg opisa moći s našim opisom vođstva u prijašnja dva poglavlja pokazuje da su ti pojmovi blisko isprepleteni. Vođe koriste moć kao način ostvarivanja grupnih ciljeva. Vođe postižu ciljeve, a moć je sredstvo koje podupire to postizanje.

Moć ne zahtijeva kompatibilnost ciljeva, nego samo ovisnost. Vođstvo, s druge strane, zahtijeva stanovitu usaglašenost između ciljeva vođe i onih koji su vođeni (Robbins & Judge, 2009).

Vođstvo za razliku od moći se fokusira na uticaj prema dolje na sljedbenike vođe. Vođstvo ističe stil prilikom rukovođenja, a lideri koriste različite taktike da privole podređenog za izvršavanje zadataka.

Formalna moć zasniva se na položaju pojedinca u organizaciji. Formalna moć proizlaziti iz sposobnosti prisiljavanja ili nagrađivanja, ili iz formalnog autoriteta.

Moć prisile temelji se na strahu. Ljudi reaguju na tu vrstu moći iz straha od negativnih posljedica koje bi se mogle dogoditi kad se ne bi pokorili.

Moć nagrađivanja oslanja se na koristi nagrade i beneficije da bi motivisali zaposlenog da maksimalno koristi svoje potencijale u korist izvršenja postavljenih zadataka.

Legitimna moć predstavlja formalnu nadležnost kontrolisanja i korištenja organizacionih resursa.

Lična moć polazi od jednostavnih karakteristika osobe.

Moć ekspertize dobiva se kao posljedica ekspertize (stručnosti) specifične vještine ili znanja.

Referentna moć temelji se na poistovjećivanju s osobom koja ima poželjne resurse ili lične karakteristike.

2.3.3. Sklonost primjerenoj liderstvu

Savremena organizacija zahtijeva sve viši nivo performansi poslovanja u vidu stvaranja vrijednosti za vlasnike, što se može postići kroz povećanje produktivnosti, ekonomičnosti, rentabilnosti, uvođenje inovacija i novih pristupa u marketingu i distribuciji kako bi što bolje zadovoljili probirljive želje i zahtjeve kupaca. Važno je oduševiti kupca da kupi proizvod od vas, a ne od konkurencije. U takvim uslovima lideri su ti koji posjeduju dovoljno snage i energije da kreiraju i artikulišu viziju, iniciraju i sprovedu promjene. Jedna od promjena je strategija kako pobijediti na konkurentskom tržištu.

Liderstvo je proces društvenog uticaja, koja maksimizira napore drugih, ka postizanju cilja. Osoba koja utiče na druge naziva se lider. Liderstvo nema nikakve veze sa godinima staža provedenim u nekoj organizaciji, niti sa rukovodećim položajem u organizaciji. Liderstvo nema nikakve veze sa formalnom titulom. Liderstvo nema nikakve veze sa formalnim nazivom rukovodeće pozicije. Liderstvo nije isto što i upravljanje, odnosno ne može se staviti znak jednakosti između menadžera i lidera.

Liderstvo se sve više pojavljuje u timskom kontekstu. S rastom popularnosti timova, raste i važnost uloge vođe ili lidera u usmjeravanju članova tima.

2.4. Pristupi u izučavanju motivacije

Kao što je rekao Tomas Edison uspjeh je povezan sa 1% inspiracije i 99% teškog rada (znojenja). Cilj lidera u organizaciji jeste da motiviše ljude da koriste svoju energiju za ostvarivanje organizacionih ciljeva. Albert Ajnštajn je rekao ko želi živjeti srećan život treba da ga veže uz cilj, ne uz ljude i stvari. U upravljanju preduzećem motivacija ima specifično značenje, jer se njome obezbjeđuje poželjno ponašanje ljudi radi postizanja ciljeva organizacije i zadovoljavanja njihovih sopstvenih potreba. Na taj način se integrišu ciljevi organizacije i motivi ljudi koji su u njoj zaposleni. Radi toga, motivacija je ključan pojam za razumijevanje razloga čovjekovog ponašanja.

Motivi su unutrašnji pokretači akcije. Motiv je sve ono što nas iznutra pobuđuje ili izvana privlači kao: fiziološke potrebe, stanje neravnoteže u organizmu (najčešće manjka neke tvari), stečene potrebe (druženje, afirmacija, ambicija), želje, interesi, stavovi i vanjski poticaji kao što su nagrade.

Razumijevanjem ljudskih motiva možemo usmjeravati pojedinačna ponašanja u željenom smijeru. Poznavanje ljudske motivacije je ključ za razumijevanje zakonitosti ljudskog funkcionisanja uopšte, pa i unutar organizacije. Stoga ne čudi da je fenomen motivacije jedan od najviše istraživanih. Da bi pravilno sagledali mjesto motivacije u objašnjavanju ljudskog ponašanja osvrnućemo se i na ostale faktore koji objašnjavaju ljudsko ponašanje. Generalno, motivacija spada u psihički život čoveka. Psihički život se dijeli, pored ostalog, na psihičke osobine i psihičke procese. Psihičke osobine su relativno stabilne osobine ljudi na osnovu kojih možemo da objašnjavamo, razumijemo i predviđamo nečije ponašanje. Tu spadaju sposobnosti, temperament, karakter i motivi. Za razliku od psihičkih osobina,

psihički procesi su dinamični, promjenljivi i uključeni u stalnu interakciju između čovjeka i njegove sredine. Psihički procesi se dijele na kognitivne (saznajne), emocionalne (osjećajne) i konativne (voljne). Dakle, područje motivacije spada djelimično u sferu stabilnih osobina ličnosti (motivi) a djelimično u sferu promjenljivih i dinamičnih procesa (voljni procesi) (Mašić, 2010).

Motivacija predstavlja jedan od ključnih faktora povećanja produktivnosti rada preduzeća. Što je ona kod zaposlenih veća, to je i njihov učinak veći pa time i produktivnost preduzeća. I obratno, što je ona manja to su i performanse preduzeća manje. Zbog ovakvog uticaja na zaposlene, motivacija predstavlja neizbjegnu funkciju menadžera preduzeća i drugih organizacija u društvu (Lukić, 2018).

Prvi korak koji lideri moraju znati je prepoznavanje potrebe podređenih. Nezadovoljena potreba stvara tenziju koja podstiče na akciju, koja usmjerava ljude da tragaju u određenom pravcu da bi ostvarili određeni cilj i koji će, ako se postigne, zadovoljiti njihovu potrebu i dovesti ih u stanje smanjene tenzije. Koncept motivacije insistira da individualne potrebe moraju biti konzistentne sa ciljevima organizacije (Petković, Janićijević N., & Bogićević Milikić, 2016).

Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca. Motivacija je samo jedan od niza faktora koji utiču na ponašanje pojedinca. Takođe su važni i faktori kao što su sposobnost, sredstva i radni uslovi. Motivacija je sredstvo kojim menadžeri mogu da urede odnose u organizaciji. Ako menadžeri znaju sklonosti ljudi koji za njih rade, oni mogu da odrede radne zadatke i nagradu da bi te ljude "pokrenuli".

Menadžeri i istraživači menadžmenta dugo su vjerovali da se organizacioni ciljevi ne mogu ostvariti ukoliko ne postoji privrženost članova organizacije. Motivacija je psihološka karakteristika ljudi koja utiče na stepen predanosti pojedinca. Ona se sastoji od faktora koji izazivaju, kanališu i podržavaju ljudsko ponašanje u određenom željenom pravcu. *Motivisanje* je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome šta izaziva određeno ljudsko ponašanje.

Motivacija je samo jedan od niza faktora koji utiču na ponašanje pojedinca. Takođe su važni i faktori kao što su sposobnost, sredstva i radni uslovi.

Motivacija je sredstvo kojim menadžeri mogu da urede odnose u organizaciji.

2.4.1. Teorije motivacije

Rane teorije motivacije ili teorije sadržaja svoju logiku zasnivaju na teoriji potreba, odnosno teoriji motivacije koja se bazira na zadovoljenju pojedinih ljudskih potreba. Rane teorije odnosno teorije sadržaja su teorija hijerarhije potreba ili Maslovleva teorija potreba, Teorija X i Teorija Y te Teorija „motivacija – higijena“ ili Herzbergova teorija.

Teorija hijerarhije potreba (Maslow) zasniva se na radu Abrahama Maslowa, poznatoga američkog psihologa. Njegova teorija hijerarhije potreba privukla je veliku pažnju istraživača menadžmenta, koji su pokušali prepoznati njezinu vrijednost u primjeni na radnu motivaciju širom svijeta. Ta teorija zasniva se na postavci o kompleksnosti ljudske ličnosti i ljudskih potreba koje su hijerarhijski strukturirane. Maslow je potrebe grupisao u pet kategorija: fiziološke potrebe, sigurnost, društvene potrebe, poštovanje i samopotvrđivanje. Maslow je grupisao potrebe od egzistencijalnih do samopotvrđujućih, a kao uslov je postavljen da pojavljivanje neke potrebe obično je uslovljeno prethodnim zadovoljavanjem neke druge, važnije potrebe i da se nijedna potreba ili želja ne mogu posmatrati izolovano, jer je svaka povezana sa stanjem zadovoljavanja ili nezadovoljavanja drugih potreba.

Maslowljeva teorija, usprkos svim nedostacima, daje menadžerima neke važne smjernice za razumijevanje radne motivacije i djelovanja na nju. Ona upućuje na važnost i raznolikost potreba koje ljudi žele zadovoljavati u radu, upozorava menadžere da organizacije trebaju otvarati veće prostore za kontinuirani razvoj čovjeka, a ne samo za zadovoljavanje egzistencijalnih potreba. Nezadovoljena potreba i ponašanje usmjereni cilju zadovoljene potrebe, upozorava da specifična potreba može izgubiti svoj motivacijski potencijal, to znači da se ljudi ne može uvijek motivisati na isti način i da treba pronalaziti stalno nove strategije motivisanja i pratiti potrebe i preferencije svojih zaposlenih. Maslowljeva teorija upućuje na važnost samoaktualizacije, odnosno potrebe rasta i razvoja i korištenja individualnih potencijala i njihove individualne specifičnosti, što opet implicira da menadžeri moraju upoznavati i pratiti svoje saradnike i stvarati prostore njihova razvoja i implicitno upozorava na različita sredstva i mogućnosti koje menadžerima stoje na raspolaganju u zadovoljavanju tih različitih potreba (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Teorija X i Teorija Y

Teorija X i Teorija Y koje je razvio Douglas McGregor, a odnosi se na viđenja ljudske prirode opisano kroz dva skupa prepostavki. Dva pogleda na ljudska bića definisana su kao Teorija X (tradicionalni pogled na upravljanje i kontrolu), koja ima negativan kontekst, i Teorija Y (sredstvo integracije pojedinca i organizacije), koja je u svojoj osnovi pozitivna. Polazna osnova Teorije X i Teorije Y je u tome da se stil vođenja mora podrediti karakteristikama podređenih, odnosno da on zavisi o tome kako se ljudi ponašaju.

Teorija „motivacija – higijena“ (Herzberg)

Teorija „motivacija – higijena“ ili dvofaktorska teorija zasniva se na radnoj situaciji i klasifikaciji faktora za rad. Klasifikacija faktora za rad temelji se na mjerenu zadovoljstva radom. Postoje dvije ključne prepostavke na kojima se temelji model motivacije. Prva prepostavka je da zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni krajevi jednoga kontinuma; jedan kraj na kontinuumu predstavlja odsutnost zadovoljstva, a drugi kraj predstavlja odsutnost nezadovoljstva.

Druga prepostavka je u postojanju dvije različite kategorije motivacijskih faktora – ekstrinzičnih ili higijenskih i intrinzičnih ili motivatora. Ekstrinzični faktori su povezani sa situacijom u kojoj čovjek djeluje, dok su intrinzični povezani sa poslom koji čovjek obavlja (Buble, 2009).

Savremene teorije motivacije

Savremene ili procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjavanja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Te teorije nastoje objasniti ključne procese koji vode određenom ponašanju ljudi u radnim situacijama, pa im odatle dolazi i naziv. U savremene teorije spadaju: McClellandova teorija, teorija postavljanja cilja, teorija pojačavanja, teorija nepristranosti te Vroomova teorija očekivanja.

Teorija triju potreba (McClelland)

Razumijevanje motivacije David C. McClelland identificuje kroz tri tipa osnovnih motivirajućih potreba: potreba za moći, potreba za povezanošću i potreba za postignućem.

Potreba za moći – istraživači su ustanovili da ljudi s visokom potrebom za moći pridaju veliku pažnju uticanju i kontroli. Ovakve osobe, uopšteno, teže pozicijama vođe. Često su dobri govornici, često skloni raspravljanju. Oni su žestoki, otvoreni, tvrdoglavci i zahtjevni, uživaju u poučavanju i javnim nastupima.

Potreba za povezivanjem – ljudi s velikom potrebom za povezivanjem osjećaju se zadovoljni ako su voljeni, te nastoje izbjegći bol koji uzrokuje odbačenost iz grupe. Kao pojedinci, vjerovatno su zaokupljeni održavanjem ugodnih društvenih veza, uživaju u osjećaju intimnosti i razumijevanja, spremni su utješiti i pomoći drugima u nevolji te imaju prijateljske odnose s drugim ljudima.

Potreba za postignućem – ljudi s velikom potrebom za postignućem imaju intenzivnu želju za uspjehom i jednakon intenzivan strah od neuspjeha.

Teorija postavljanja cilja

Osnovna prepostavka teorije cilja, koju je postavio Edwin A. Locke (1968) i proširio s Gary Lathamom, jeste kako postavljanje jasnih, dobro razrađenih i dostižnih ciljeva djeluje motivaciono te se njima ostvaruje i povećana učinkovitost. Pojedinac sam sebi postavlja neki cilj te se ponaša kongruentno kako bi ga i postigao. Rezultat ponašanja pojedinac procijenjuje prema postavljenom kriteriju i svojim vrijednostima. Ako pojedinac nije zadovoljan diskrepancom između postavljenog i postignutog, on će postaviti novi cilj.

Teorija pojačavanja

Psiholog B. F. Skinner s Harvarda razvio je ovu tehniku motivacije kojom se tvrdi da pojedinci mogu biti motivisani pravilnim oblikovanjem radnog okruženja i nagradama za ostvarenje te da kazne daju negativne rezultate.

Teorija očekivanja

Vroom naglašava da je motivacija produkt anticipirane vrijednosti cilja i vjerovatnosti s kojom on ili ona procjenjuju ostvarenje cilja.

2.4.2. Sistem nagrađivanja

Sistem nagrađivanja bavi se strategijama, politikama i procesima potrebnim da bi se obezbijedilo da doprinos ljudi u organizaciji bude prepoznat i finansijskim i nefinansijskim

sredstvima. Radi se o dizajnu, implementaciji i održavanju sistema nagrađivanja (procesi nagrađivanja, prakse i postupci), koji imaju za cilj zadovoljiti potrebe organizacije i njenih zainteresovanih strana (Heneman, 2007). Sveukupni cilj je nagraditi ljude pošteno, pravedno i dosljedno u skladu s njihovom vrijednošću za organizaciju kako bi se unaprijedilo postizanje strateških ciljeva organizacije.

Upravljanje nagradama nije samo plata i beneficije zaposlenih, već i nefinansijske nagrade poput priznanja, mogućnosti učenja i razvoja i povećane odgovornosti za posao (Tyson, 2015).

Sistem ukupnog nagrađivanja sastoji se od procesa međusobnih odnosa i prakse koji se kombinuju kako bi se osiguralo da se upravljanje nagradama efektivno provodi u korist organizacije i ljudi (Mathis, Jackson, & Valentine, 2015). U najširem smislu, nagrade se mogu definisati kao „vanjski oblici pojačanja kao što su novac, nagrade, poželjne aktivnosti ili ishodi, pohvale ili priznanja“ (Byron & Khazanchi, 2012). Kao takve, one mogu biti opipljive, novčane nagrade kakve se obično očekuju u radnom okruženju, ali i neformalne, psihološke nagrade. Postoje i različite unutarnje karakteristike kao što su veličina nagrade, vrsta nepredviđenih okolnosti povezanih s nagradom, kome se ona dodjeljuje, bilo da se očekuje ili ne, kao i pojedinačne percepcije pravičnosti ili zadovoljstva povezane s nagradom (Torrington, Hall, Atkinson, & Taylor, 2017).

Nagradom se može definisati bilo što što privlači pažnju zaposlenih i stimuliše ih na rad. To je korist koju radnici ostvaruju izvršavanjem zadatka i izvršavanjem odgovornosti. Nagrade su takođe definisane kao jedan od dragocjenih elemenata koji definišu zaposlene da daju svoju energiju u stvaranju inovativnih ideja koje vode ka boljoj poslovnoj funkcionalnosti i dalnjem poboljšanju uspješnosti kompanije, kako finansijske tako i nefinansijske.

Nagrada je naknada koju zaposlenik prima od organizacije za zamjenu za uslugu koju nudi zaposlenik ili kao povrat za obavljeni posao (Beauregard & Henry, 2009).

Nagrade su pozitivna pojačanja koja daje organizacija. Nagrade djeluju kao efikasni motivator i pomažu ljudima da povećaju produktivnost i efikasnost (Wang & Walumbwa, 2007). Nagrada je korist koja nastaje izvršavanjem zadatka, pružanjem usluge ili izvršavanjem odgovornosti. Smatralo se da je nagrada vitalni instrument u radu zaposlenih.

Zaposleni će dati maksimum kada imaju osjećaj ili povjerenje da će njihov trud biti nagrađen od uprave.

Pojedini autori (Christina & Gursoy, 2009) se zalažu za postojanje efikasnog sistema nagrađivanja za rad organizacije i nagrađivanje koji trebaju da bude povezani sa njihovom produktivnošću. Stoga organizacije moraju donijeti politike i procedure i formulisati takav sistem nagrađivanja prema onim politikama i postupcima koji povećavaju zadovoljstvo zaposlenih. Jane (2010) je sugerisao da je plata direktno povezana s produktivnošću.

Sistem nagrađivanja zaposlenih povezuje sve elemente aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa. Osnovna svrha sistema nagrađivanja jeste da preko ponašanja zaposlenih, njihovih stavova i radne uspješnosti, utiče na uspješnost organizacije, odnosno na ostvarivanje poslovnih ciljeva (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2018). Takođe, svrha sistema ukupnog nagrađivanja je da pomogne u pružanju finansijskih i nefinansijskih nagrada zaposlenima koji postignu određene poslovne ciljeve. Efektivan sistem nagrađivanja pomaže organizaciji da postane konkurentnija, zadrži ključne zaposlenike i smanji stopu odlaska radnika (Gaki, Kontodimopoulos, & Niakas, 2013).

Osnovni elementi sistema nagrađivanja su: strategija nagrađivanja, ciljevi nagrađivanja, politika nagrađivanja i procedure nagrađivanja (Armstrong, 2017).

Strategija nagrađivanja predstavlja okvir i plan aktivnosti u segmentu nagrađivanja zaposlenih (Zolak Poljašević, 2021). Ovaj dokument integriše ostale elemente sistema, odnosno ciljeve, politike i procedure nagrađivanja. Strategija nagrađivanja predstavlja specifičnu strategiju menadžmenta ljudskih resursa koja treba da bude usaglašena sa poslovnom strategijom.

Ciljevi nagrađivanja predstavljaju željeno stanje ili specifične rezultate koje organizacija želi postići kroz ovu aktivnost menadžmenta ljudskih resursa. Nagrađivanje zaposlenih može imati različite ciljeve (Kaya, Koc, & Topcu, 2010). Neki od njih su slijedeći:

- Privlačenje kompetentnih kadrova,
- Zadržavanje uspješnih zaposlenih,
- Podsticanje razvoja zaposlenih,
- Generisanje željenog ponašanja zaposlenih i poboljšanje njihove uspješnosti i
- Poboljšanje radnih odnosa sa zaposlenima i ispunjavanje zakonskih obaveza.

Politika nagrađivanja daje generalni okvir i opšte smjernice koje olakšavaju donošenje odluka u domenu nagrađivanja zaposlenih (Kaya, Koc, & Topcu, 2010). Politika nagrađivanja proizlazi iz ciljeva nagrađivanja koji se žele postići, a ujedno reflektuje vrijednosti i specifičnu kulturu organizacije.

Procedure nagrađivanja pružaju podršku u implementaciji politike nagrađivanja (Fillion, i drugi, 2007). Riječ je o specifičnim uputstvima za postupanje u konkretnim situacijama, koje obezbijeđuju efikasno funkcionisanje sistema nagrađivanja.

Postoje dvije osnovne vrste nagrada, materijalne i nematerijalne nagrade, a obje se mogu pozitivno koristiti za poboljšanje ponašanja zaposlenih i produktivnosti (Jiang, 2009).

Materijalne nagrade

Materijalne nagrade obuhvataju sve nagrade koje imaju novčanu vrijednost i sabiraju se sa ukupnom naknadom.

Osnovna plata je najvažnija finansijska nagrada koju zaposleni primaju po osnovu posla koji obavljaju ili po osnovu znanja, vještina i sposobnosti koje posjeduju, nezavisno od radne uspješnosti koju postižu. Faktori koji utiču na visinu osnovne plate su (Zolak Poljašević, 2021):

- Finansijske mogućnosti organizacije;
- Ponuda i tražnja na tržištu rada;
- Politika nagrađivanja;
- Relativna vrijednost posla;
- Individualni doprinos zaposlenih;
- Znanje, sposobnosti i vještine zaposlenih;
- Zakonski propisi (propisani iznos minimalne plate);
- Uticaj sindikata.

Stimulacije predstavljaju dio materijalnih nagrada. Određuju se po osnovu doprinosa pojedinaca ili grupe zaposlenih u ostvarivanju organizacionih rezultata. Osnovni ciljevi stimulativnog nagrađivanja su slijedeći (Lam & Zhang, 2003):

- Ostvarivanje strateških ciljeva organizacije, kroz nagrađivanje onih performansi koje su u funkciji implementacije strategije;

- Očuvanje organizacionih normi kroz slanje signala kakvo ponašanje je poželjno u organizaciji;
- Motivisanje zaposlenih kroz uspostavljanje direktne veze između ostvarenih performansi i dobijenih nagrada;
- Isticanje razlika između dobrih i loših performansi, kroz nagrađivanje dobrih.

Stimulacije mogu da budu individualne i grupne (Armstrong, 2017). U individualne stimulacije ubrajamo: plaćanje po učinku, povišice, bonusi i individualno učešće u vlasništvu. U grupne stimulacije ubrajamo: učešće u profitu, učešće u uštedama i grupno učešće u vlasništvu.

Beneficije su indirektne materijalne nagrade koje utiču na poboljšanje životnog standarda zaposlenih tokom radnog vijeka i po njegovom okončanju (Zolak Poljašević, 2021). Beneficije možemo podijeliti na: beneficije sigurnosti i zdravlja, beneficije slobodnog vremena i ostale beneficije i pogodnosti.

Beneficije sigurnosti i zdravlja obuhvataju: penzиона osiguranje, zdravstveno osiguranje, životno osiguranje, osiguranje u slučaju nezaposlenosti, osiguranje u slučaju povreda, profesionalnih oboljenja i nesreća na radu (Lam et al., 2001).

Beneficije slobodnog odmora obuhvataju: odmor, bolovanje, plaćeno odsustvo, neplaćeno odsustvo i odsustvo zbog stručnog usavršavanja i obrazovanja.

Ostale beneficije i pogodnosti obuhvataju: programe obrazovanja, sportske i rekreativne programe, programe relaksacije, briga o djeci i starijim članovima porodice, usluge ishrane i prevoza, obezbjeđivanje mjesta stanovanja, korištenje službenog automobila, obezbjeđenje parking mjesta, članstvo u klubovima i ostale statusne pogodnosti i usluge, organizovanje socijalnih aktivnosti, pravno savjetovanje i ostale stručne usluge.

Nematerijalne nagrade

Iako materijalne nagrade predstavljaju osnovu svakog sistema nagrađivanja i jedan od glavnih faktora motivacije ipak one same nisu dovoljni motivatori (González & Garazo, 2006). Nematerijalne naknade služe za povećanje unutrašnjeg zadovoljstva i motivisanje zaposlenih.

Nematerijalne nagrade se mogu klasifikovati na intrinzične i ekstrinzične. Intrinzične nagrade mogu biti grupne i individualne (Armstrong, 2017).

Grupne intrinzične nagrade poboljšavaju radno okruženje, utiču na dizajn posla i participativni menadžment. Individualne intrinzične nagrade utiču na zadovoljstvo poslom i prilike za lični razvoj.

Grupne ekstrinzične nagrade omogućavaju usklađivanja privatnog i poslovnog života, korištenje fleksibilnog radnog vremena i mogućnost rasta i razvoja (Garrido, Pérez, & Antón, 2005). Dok individualne ekstrinzične nagrade uključuju priznanje i pohvale, te dobijanje povratnih informacija.

Nagrađivanje u lokalnoj samoupravi

Mnogi su izazovi sa kojima se suočava menadžment lokalne samouprave, a jedan od njih predstavlja uspostavljanje odgovarajućeg sistema nagrađivanja zaposlenih koji bi bio u funkciji poboljšanja uspješnosti lokalne samouprave (Suwaidi & Rahman, 2019). Nagrađivanje zaposlenika jedan je od najefikasnijih motivatora za rad (Mickson & Anlesinya, 2020). Sistem nagrađivanja u lokalnoj samoupravi je bitna aktivnost u upravljanju ljudskim resursima koja se odnosi na određivanje novca, dobara i usluga koje zaposleni dobivaju za obavljeni rad.

Nagrađivanje zaposlenih u lokalnoj samoupravi ima ograničenja u propisima koji regulišu ovu oblast, za razliku od privatnog sektora, gdje menadžment ima znatno više mogućnosti da nagrađuje zaposlene u skladu sa ostvarenim rezultatima. Sistem nagrađivanja u lokalnoj samoupravi zasnovan je na osnovnoj plati, kao dominantnom obliku materijalnih kompenzacija, a visina osnovne plate zaposlenih u lokalnoj samoupravi određuje se u skladu sa zakonskim i podzakonskim propisima.

Lokalne samouprave se finansiraju iz poreskih prihoda, neporeskih prihoda, grantova i transfera. Zaposleni u jedinici lokalne samouprave ne mogu uticati na ostvarenje poreskih prihoda, jer iznos ovih sredstava zavisi od viših nivoa vlasti. Poreski prihodi se, uglavnom smanjuju, tako da se jedinice lokalne samouprave moraju usmjeriti na ostvarenje vlastitih prihoda, kako bi mogli ispunjavati zadatke koji su propisani zakonskom i podzakonskom regulativom.

Postoji mnogo klasifikacija komponenti sistema nagrađivanja, a jedna od najopštijih podjela je na materijalne i nematerijalne komponente sistema nagrađivanja. Kada su u pitanju materijalne nagrade, Bahtijarević-Šiber ih razlaže u dvije osnovne grupe, i to: direktnе i indirektnе materijalne nagrade. U direktne materijalne nagrade spada sistem plata i drugih materijalnih davanja zaposlenima, odnosno bonusa vezanih sa individualnim ili grupnim radom, dok u indirektnе materijalne nagrade spada čitav niz materijalnih beneficija koje se stiču samim zapošljavanjem u određenoj organizaciji (Bahtijarević-Šiber 1999).

Pored materijalnih nagrada, organizacije svojim zaposlenima često omogućavaju ostvarenje nematerijalnih nagrada. Nematerijalne nagrade utiču na motivaciju zaposlenih kroz zadovoljavanje njihovih potreba koje nisu vezane za novac, kao što su: zadovoljavanje potreba višeg reda, potreba za uvažavanjem, poštovanjem, potvrđivanjem i razvojem ličnih sposobnosti i druge potrebe.

U praksi lokalnih uprava uglavnom je zastavljen sistem nagrađivanja zasnovan na osnovnoj plati. Poslovi iste ili slične složenosti grupišu se u iste platne razrede, bez obzira na ostvarene rezultate rada.

Materijalne kompenzacije koje se najčešće koriste u lokalnoj samoupravi su: plata, penziono osiguranje, zdravstveno osiguranje, odmori, praznici, plaćena odsustva, prevoz, različite nagrade za rad, staž i druge prilike, neplaćena odsustva zbog porodičnih razloga, itd.

Iako su materijalne kompenzacije osnova motivacionog sistema u lokalnoj samoupravi, za većinu zaposlenih podjednako su bitne potrebe višeg reda, kao što su razvoj i potvrđivanje, uvažavanje i status.

Na osnovu analize sistema nagrađivanja u lokalnim samoupravama nekoliko evropskih zemalja, može se zaključiti da se plate zaposlenima, uglavnom određuju na osnovu propisanih opisa poslova, koji predstavljaju osnovicu za određivanje plata (Kuhlmann & Bogumil, 2017). Vidljivo je da u lokalnim samoupravama nisu definisane norme za obavljanje poslova, kako bi se utvrdilo ko je od zaposlenih uradio više nego što je trebao, kako bi mu se odredila adekvatna nagrada.

Lokalna samouprava treba da uvede nadzor nad radom zaposlenih, kako bi se na kvalitetan i jasan način definisali ciljevi i radni zadaci zaposlenih, te kako bi se kvalitetno vršilo praćenje izvršenja postavljenih zadataka. Međutim, da bi zaposleni mogao da obavlja zadate poslove na kvalitetan način, potrebno je da mu se obezbijedi kontinuirana edukacija. Takođe, potrebno je obezbijediti transparentno ocjenjivanje zaposlenih, na osnovu definisanih kriterijuma koji će se koristiti, a koji nisu subjektivne prirode. Nagrađivanje radnika u lokalnoj samoupravi treba biti usaglašeno sa finansijskim mogućnostima i planiranim sredstvima u budžetu (Mikulić, 2009).

Uvođenje merit-sistema u lokalnu samoupravu

Merit-sistem predstavlja uspostavljanje objektivnih kriterijuma za odabir kandidata, za nagrađivanje i napredovanje prema kriterijumu sposobnosti. Mikulić (Mikulić, 2009) navodi da, kako bi se ostvareni rezultati i učinci zaposlenih mogli mjeriti, potrebno je utvrditi odgovarajuće, pouzdane i mjerljive kriterijume ocjenjivanja zaposlenih da bi se vidjelo koliko su pojedini zaposleni svojim radom i zalaganjem uticali na realizaciju ciljeva i programa lokalne samouprave.

Buntak i ostali (Buntak, Drozđek, & Kovačić, 2013) smatraju da je potrebno stimulisati zaposlene za njihov rad, tj. potrebno je izvršiti ocjenu radne uspješnosti. Ovi autori navode da se proces ocjenjivanja radne uspješnosti obavlja jednom do dva puta godišnje i da se na taj način mjeri doprinos zaposlenog ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu.

Marčetić (Marčetić, 2007) pod merit-sistemom, pored ostalog, podrazumijeva nagrađivanje zaposlenih kao i njihovo napredovanje na bolja i viša radna mjesta prema kriterijumu znanja i kvalitetnog izvršavanja radnih zadataka.

Miletić (Miletić, 2008) navodi da se u javnoj upravi na osnovnu platu mogu dodati fiksni ili varijabilni dodaci, koji povećavaju osnovnu platu i služe kao motivator za uspješan rad. Kao jedan od najčešće pominjanih dodataka, je dodatak prema radnom učinku koji predstavlja dodatak za iznadprosječan rad, tj. za rad koji prelazi uobičajeno izvršavanje redovnih zadataka (Miletić, 2008).

Primjena merit-sistema otvara put stručnim, sposobnim i vrijednim osobama, jer su na taj način stvoreni preduslovi da mogu da napreduju prema kriterijumu sposobnosti (Marčetić, 2007). Autorica navodi da je to razlog zašto razvijene demokratske zemlje već decenijama

koriste merit-sistem u javnoj upravi. Takođe, lokalne samouprave mogu materijalno da nagrade najkvalitetnije i najstručnije zaposlene, prema kriterijumu sposobnosti, pod uslovom da su zaposleni ostvarili rezultate koji direktno utiču na ostvarenje glavnog cilja službe, a koji nisu u opisu radnih zadataka. Kako bi zaposleni u lokalnoj samoupravi bili stimulisani da ulože veće napore u realizaciju postavljenih ciljeva, potrebno je da bude značajna razlika u plati između zaposlenih koji ostvare određene ciljeve i onih koji to ne ostvare.

„Komparativna iskustva pokazuju da napuštanje tradicionalnog sistema plata i stvaranje fleksibilnog sistema kroz kolektivno pregovaranje otvara mogućnost nagrađivanja prema izvršenju i rezultatima“ (Mikulić, 2009).

Prema ovom sistemu kriterijum stručnosti i sposobnosti postaje glavno mjerilo za izbor i primanje radnika u javnu službu, kao i za nagrađivanje i napredovanje u službi, a sve u cilju smanjenja politizacije javne uprave i povećanja njene efikasnosti (Zolak Poljašević, Profesionalizacija javne uprave - Implikacije na ključne aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, 2011). Kako lokalna samouprava predstavlja upravu na lokalnom nivou, a javna uprava predstavlja upravu na republičkom nivou, sve što je navedeno za javnu upravu može se primijeniti i na lokalnu samoupravu.

U lokalnoj samoupravi merit-sistem se, uglavnom, ne primjenjuje iz razloga što lokalna samouprava ima specifične ciljeve u odnosu na profitno orijentisane organizacije. Lokalna samouprava treba da započne sa uvođenjem novog modela menadžmenta ljudskih resursa, što bi predstavljalo preduslov za uspostavljanje merit-sistema, odnosno profesionalizaciju lokalne samouprave. Ukoliko organizacije prepoznaju povećano zalaganje zaposlenih pri obavljanju radnih zadataka i za ostvarene bolje radne učinke isplaćuju varijabilni dio plate, to može dovesti do povećanja motivacije zaposlenih da ulože dodatni napor za izvršenje radnih zadataka. Shodno tome, zaposleni povećavaju svoje zalaganje, kako bi ostvarili određenu nagradu za bolje obavljen posao.

Učinak zaposlenih zavisi od onoga što oni hoće da urade i od onoga što oni mogu da urade, uz napomenu da se pod prvim obično podrazumijeva motivacija, a pod drugim splet okolnosti (Savanović & Miovčić, 2013). Ovi autori navode formulu za radni učinak, koja predstavlja proizvod elemenata: htjeti, moći i okolnosti ($\text{radni učinak} = \text{htjeti} \times \text{moći} \times \text{okolnosti}$). Na osnovu navedene formule može se doći do zaključka da ako je samo jedan

element jednak nuli, radni učinak je nula, što znači da ako zaposleni nisu motivisani da obavljaju određene zadatke, bez obzira na sve ostale elemente, radni učinak će biti nula (Savanović & Miovčić, 2007).

Prema Mikulić (Mikulić, 2009) potrebno je uspostaviti kriterijume za kategorizaciju radnih mjesata za sistem napredovanja, koji će biti prilagođen specifičnostima pojedine lokalne samouprave. Ona navodi da praksa pokazuje da godine koje zaposleni provede u službi u velikom broju slučajeva ne garantuju stručnost ili radni učinak, tako da bi visina plate trebala zavisiti o radnom učinku i stručnoj spremi, a godine staža ne bi trebale biti glavni faktor napredovanja. Međutim, da bi se učinci koje su zaposleni ostvarili mogli porediti, potrebno je izvršiti evaluaciju učinaka, kako bi se došlo do saznanja da li su ostvareni učinci pomogli ostvarenju ciljeva lokalne samouprave (Mikulić, 2009). Lokalna samouprava treba da prati kako sistem nagrađivanja zaposlenih utiče na efikasnost individualnog rada zaposlenih.

Ocenjivanje uspješnosti zaposlenih, kao osnova za uvođenje merit-sistema, treba da je zasnovana na praćenju izvršenog rada. Kako bi se utvrdio nivo izvršenja posla, ocjenjivanje uspješnosti zaposlenih provodi se kroz poređenje šta je zaposleni zaista uradio sa onim šta je trebao da uradi (Ilić i Zolak Poljašević, 2011, str. 27).

Nacionalne i lokalne vlasti u Evropi sve više primjenjuju upravljanje učinkom sa ciljem podizanja standarda na polju pružanja usluga. Načelnik opštine, odnosno gradonačelnik je odgovoran za rad lokalne samouprave, pa samim tim i za kvalitet upravljanja lokalnom samoupravom. Ostvareni učinci za svaki pojedinačni posao mogu biti korisna informacija za poboljšanje upravljanja lokalnom samoupravom. Na osnovu tih informacija menadžment lokalne samouprave može preduzeti određene korake, kako bi poboljšao rad zaposlenih od kojih se očekuje da ostvare veći učinak.

Neposredni nadređeni vrši ocjenu rada zaposlenih kroz nadzor, vrednovanje rada i uspješnost vršenja poslova u okviru njegovog radnog mjesata. Takođe, načelnik opštine, odnosno gradonačelnik donosi rješenje o razrješenju zaposlenog, ukoliko je dva puta uzastopno njegov rad ocijenjen negativno. Pored toga, propisana su pravila i kriterijumi za ocjenjivanje rada i pravila za napredovanje zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave Republike Srpske. Propisano je da se rad zaposlenog ocjenjuje svake godine, a može se ocjenjivati periodično (tromjesečno) u toku godine.

Zaposleni za svoj rad u toku kalendarske godine dobija bodove za: kvalitetno, efikasno i stručno obavljanje poslova, obavezno stručno usavršavanje, domaćinski odnos prema sredstvima rada, racionalno korišćenje radnog vrijemena i prisutnost na poslu, lične osobine značajne za službu, objavljivanje studija, publikacija, naučnih radova, knjiga i školskih udžbenika, te stručno usavršavanje.

Ocjenu zaposlenih u jedinici lokalne samouprave vrše njihovi neposredni nadređeni (šef odsjeka, načelnik odjeljenja, načelnik opštine, itd.), poštujući gore navedene elemente za dobijanje bodova. Zaposleni na osnovu osvojenih bodova, može dobiti sljedeće ocjene: „ne zadovoljava“, „zadovoljava“, „ističe se“ i „naročito se ističe“.

Ukoliko zaposleni dvije godine uzastopno dobije ocjenu „ne zadovoljava“ načelnik/gradonačelnik donosi rješenje o razrješenju zaposlenog. Međutim, zaposleni može steći uslove za redovno napredovanje u višu kategoriju radnog mjesta.

Osnovni cilj uvođenja merit-sistema je stimulisanje zalaganja i truda zaposlenih u lokalnoj samoupravi, i plaćanje zaposlenih na osnovu rezultata rada, tj. ostvarenog učinka. Na taj način bi se zadržali zaposleni koji kvalitetno i efektivno obavljaju svoje zadatke, dok bi zaposleni koji obavljaju poslove ispod prosjeka dobijali manje plate. To bi moglo dovesti do nezadovoljstva zaposlenih koji obavljaju poslove ispod prosjeka, te bi oni težili da napuste lokalnu samoupravu, ili bi se odlučili da poboljšaju svoj rad kako bi dobili veće plate.

Kako lokalne samouprave, uglavnom, ne vrše ocjenjivanje rada zaposlenih, tako do sada nije poznato da je neko od zaposlenih dobio rješenje o razrješenju, uslijed dobijanja dvije uzastopne negativne ocjene za njegov rad. Međutim, prilikom imenovanja načelnika odjeljenja raspisuje se javni konkurs, tako da zaposleni koji dobro obavlja svoj posao, ne može imati prednost u konkursnoj proceduri. U jedinicama lokalne samouprave, često nema mnogo radnih mesta koja bi bila raspoloživa zaposlenima koji ispune uslov za napredovanje na radno mjesto više kategorije. Iako je propisan način nagrađivanja i napredovanja zaposlenih, u praksi se to ne primjenjuje, što djeluje demotivišuće na zaposlene u lokalnoj samoupravi.

U većini zemalja, pa i u Republici Srpskoj, stvoreni su formalni uslovi za napredovanje. Međutim, lokalne samouprave imaju određena sredstva planirana za plate i imaju ograničen broj sistematizovanih radnih mesta. Vrlo često se dešava da nema slobodnih

sistematisovanih radnih mesta, što onemogućava napredovanje zaposlenih koji su ocijenjeni visokim ocjenama. Takođe, zakonskim propisima nisu definisani kriterijumi i obaveza napredovanja službenika, te nisu stvoreni uslovi da zaposleni može napredovati.

Prilikom uvođenja stimulativnog sistema nagrađivanja često se kao problem javlja i otpor samih radnika, koji, vrlo često, ne vjeruju da je sistem stimulativnog nagrađivanja objektivan i pošten, te je potrebno pridobiti povjerenje zaposlenih.

2.5. Upravljanje grupama kao konkurentska prednost

Grupu čine dvije ili više osoba koje međusobno djeluju na takav način da svaka osoba utiče na drugu i pod uticajem je druge osobe. Dok je tim grupa ljudi posvećena zajedničkom cilju, skupu izvedbenih ciljeva i pristupu za koji se svi članovi tima smatraju međusobno odgovornim.

Ako grupu i tim smatramo jednim pojmom grupa, ta se grupa definiše kao skup ljudi koji: a) stupaju u međusobne interakcije, b) imaju zajedničke ciljeve i interes, c) održavaju relativno stabilnu strukturu odnosa, i d) percipiraju sebe kao grupu (Babić & Lukić, 2009).

Osnovni koncepti grupe su status i veličina. Status grupe može biti formalni i neformalni dok veličina grupe može biti velika grupa i mala grupa.

Organizacija se sastoji od grupa, a ne od pojedinaca. Grupe su osnovni subjekt u organizaciji preduzeća i menadžer se najčešće obraća grupama a ne pojedincima. Da bi grupni rad bio efikasan moraju se poznavati osnovna pravila timskog rada ali i dinamika odnosa u grupi odnosno timu (Janićijević, Kovačević, & Petrović, 2015).

Grupe ili timovi obično bolje rade od pojedinaca kada zadaci zahtijevaju višestruke vještine, prosuđivanje i radno iskustvo. U grupi se bolje iskoriste talenti pojedinih zaposlenih. Grupe su fleksibilnije i lako se prilagođavaju radnim zadacima (Anwar, Tufail, & Mujahid, 2017). Grupnim radom se povećava zadovoljstvo poslom, podiže radni moral i pojačava se želja za učestvovanjem zaposlenih u izvršavanju radnih zadataka.

Pored klasičnih grupa ili timova u novije vrijeme često se formiraju **virtualne grupe** ili timovi. To se najčešće dešava u provođenju zadataka iz informatike ili telekomunikacija, a u posljednje vrijeme javljaju se virtualni timovi i u drugim oblastima. Virtualni timovi mogu biti privremeni i postojati samo kako bi se izvršio određeni zadatak (Adeoye &

Fields, 2014). Članstvo je često labavo, odnosno proizlazi iz konkretnih zahtjeva zadatka koji treba obaviti. Članovi virtualnih grupa su smješteni na različitim mjestima, a ponekad i u različitim vremenskim zonama i dolaze iz različitih kultura (Glasø, 2018). Potencijali virtuelnih grupa odnose se na rad sa najboljim ljudima, neovisno o tome gdje se nalaze, brže i efikasnije je postizanje rezultata, uštede novca za putovanje i smještaj, stvaranje veza izvan matične organizacije, mogućnost učenja i prenosa znanja i novi način poslovanja.

Pravila grupe su neformalna pravila koja grupa usvaja kako bi regulisala i odredila ponašanje članova grupe. Grupe su vrlo širok pojam pa je teško dati karakteristike koje bi važile za sve grupe. Među zajedničke karakteristike mogu se ubrojati sljedeće (Mašić B. , 2010):

- veličina grupe (male, srednje, velike),
- privlačnost (slabija, jača),
- ciljevi (implicitni, eksplicitni),
- interakcija (formalna, neformalna),
- uloge,
- norme (društvene, organizacijske).

Timovi predstavljaju poseban oblik grupe i to radnih grupa. Oni se uvijek formiraju radi ostvarenja određenog zadatka i od njih se očekuje da funkcionišu kao jedan organizam. Izdvojili smo sljedeće bitne karakteristike timova (Mašić B. , 2010):

- formiraju se da bi izvodili značajne zadatke za organizaciju,
- pokazuju međuzavisnost zadataka (tekući rad, ciljevi, ishodi),
- održavaju i upravljaju granicama,
- sastavni su dio organizacionog konteksta koji postavlja granice, zauzdava tim, i utiče na razmjene sa drugim jedinicama u širem okruženju.

Članove tima karakteriše osobnost odnosno sklonost prema individualnom i kolektivnom radu, interpersonalne vještine i vještine upravljanja (Tipurić, 2020).

Osnovne komponente tima su: ciljevi, uloga, procedure i odnosi. Ciljevi čine ograničeni skup ciljeva kojeg razumiju svi članovi tima. Potrebno je jasno definisati zašto se neki posao treba izvršiti. Uloge članova tima odnose se na eksplicitnu odgovornost svakog

člana tima, odnosno da se jasno zna ko šta čini. Procedurama se daje jasan odgovor o načinu zajedničkog rada, odnosno o onome šta slijedi, kako se provodi i izvještava (Tipurić, 2020). Procedurom se treba dati jasan odgovor kako izvršiti zadatak. Odnosima se vrši poštivanje i međusobno razumijevanje i otvorene rasprave o bilo kojoj od prethodno navedenih komponenti. Odnosno, moramo dati odgovor na pitanje kako radimo zajedno.

Uvođenje timova zahtjeva radikalne promjene cijele filozofije menadžmenta, stila i načina vođenja, organizacijske kulture, strukture i svih procesa (Bahtijarević-Šiber, 2014). Oni moraju imati jasnú misiju i cilj, postaviti konkretne zadatke, odrediti pravu veličinu i sastav tima, utvrditi strukturu članova tima koja odgovara zadatku, odrediti odgovorne za donošenje pojedinačnih odluka, obezbijediti pristup ili kontrolu nad sredstvima potrebnim za izvršavanje ciljeva, ponuditi različite pojedinačne i grupne nagrade i njegovati dugovječnost i stabilnost članova tima (Bahtijarević-Šiber, Sikavica, & Paloški Vokić, 2008).

Simptomi neefikasnosti timskog rada se odnose na neostvarivanje postavljenih ciljeva, neadekvatnu komunikaciju, nedostatak slaganja ili dogovora, neuspješne sastanke i sukob unutar tima.

2.6. Lokalna samouprava

Prvi oblici lokalne samouprave nastaju u Evropi u XV, XVI i XVII vijeku razvojem srednjovjekovnih gradova – komuna (Christensen & al., 2007). Razvoj lokalne samouprave nejednako se odvijao u različitim državama (Afonso, Schuknecht, Tanzi, 2003) jer je lokalna samouprava predstavljala kategoriju unutrašnjeg (nacionalnog prava).

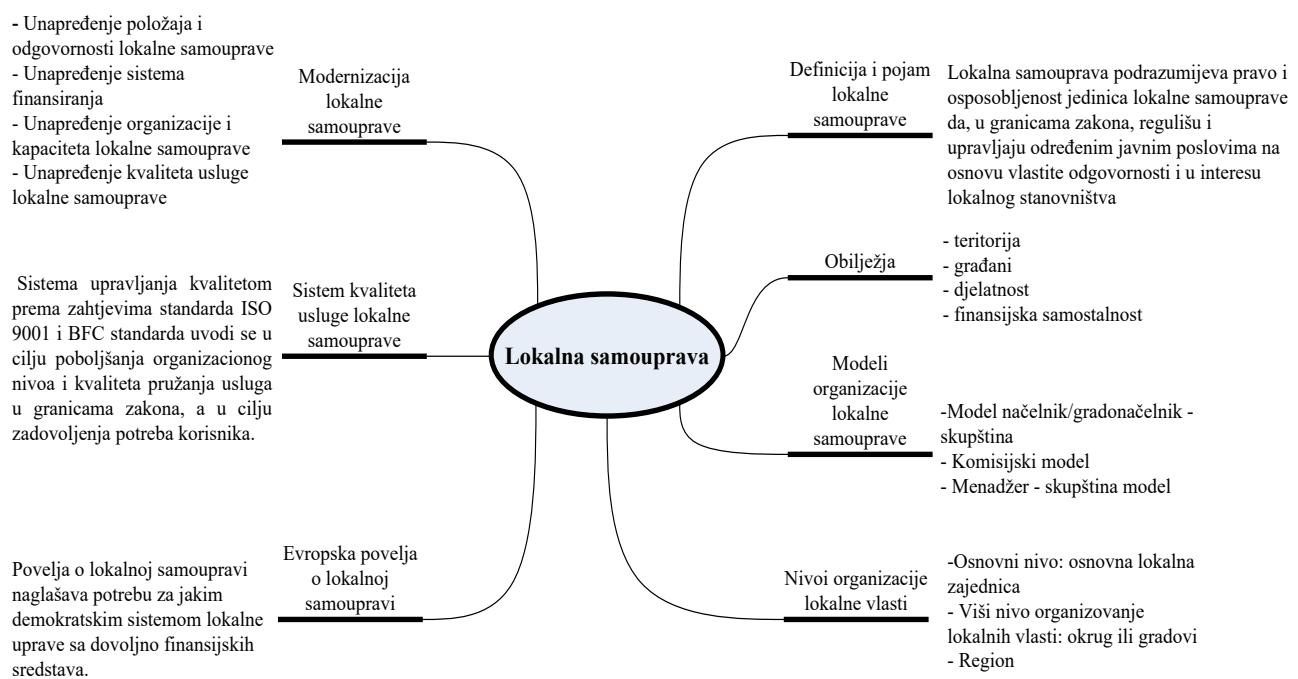
Pojam “lokalna” iz kovanice “lokalna samouprava” “ (local government, local self-government) ukazuje da se radi o određenoj teritoriji, užoj u odnosu na državu. Pojam “samouprava” označava da stanovnici lokalne zajednice samostalno upravljaju određenim poslovima, uživajući pri tome izvjestan stepen samostalnosti u odnosu na njihovo vršenje.

Lokalna samouprava jeste pravo građana da neposredno, ili preko svojih slobodno izabranih predstavnika učestvuju u vršenju ustavom (Ustav Bosne i Hercegovine www.ccbh.ba/bos), Ustav Republike Srpske www.vladars.net) i zakonom (Zakon o lokalnoj samoupravi Republike Srpske, „Službeni glasnik RS”, br. 101/04, 42/05, 118/05 i 98/13) utvrđenih nadležnosti u jedinicama lokalne samouprave, uz postojanje

organizacione, personalne i finansijske samostalnosti, pri čemu je nadzor države nad obavljanjem lokalnih nadležnosti i raspolaganjem lokalnim finansijama ograničen na kontrolu ustavnosti i zakonitosti, a pravo na lokalnu samoupravu uživa i odgovarajuću pravnu zaštitu.

Jedinice lokalne samouprave su opšti pojam kojim se u političkom sistemu označavaju različite teritorijalne jedinice (opština, grad, komuna, srez, okrug, županija i sl.) kojima se ustavom ili zakonom priznaje određeni stepen samostalnosti upravljanja javnim poslovima od neposrednog interesa za stanovništvo tih jedinica.

Na slici 2. predstavili smo na sistematičan način bitne karakteristike lokalne samouprave, a koje se odnose na: definiciju i pojam lokalne samouprave, glavna obilježja jedinica lokalne samouprave, nivo organizovanosti lokalne vlasti, osnovne elemente Evropske povelje o lokalnoj samoupravi, sistem kvaliteta usluge lokalne samouprave i osnove za modernizaciju lokalne samouprave.



Slika 2. Lokalna samouprava – mapa uma

Izvor: autor

2.6.1. Pojam lokalne samouprave

Najjednostavnija i opšteprihvatljiva definicija lokalne samouprave je da je to nivo vladavine najbliško građanima, s ulogom predstavljanja važnosti i stajališta lokalnog

stanovništva (Lauc, 2000). U definiciji stavljen je naglasak na građanina, stoga se na ovom nivou traži postojanje konkretnе veze između građanina kao pojedinca i lokalne samouprave. Dakle, lokalna samouprava putem postojanja lokalnih jedinica mora postati bliska građanima, dopuštajući građanima da preko svojih predstavnika ili neposredno mogu donositi odluke koje se tiču njihovog svakodnevnog života.

Lokalna samouprava podrazumijeva pravo i sposobljenost jedinice lokalne samouprave da, u granicama ustava i zakona, reguliše i upravlja određenim javnim poslovima na osnovu vlastite odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva. Lokalna vlast je nezavisna u odnosu na centralnu vlast. Između lokalne i centralne vlasti uspostavlja se saradnja i partnerstvo.

Lokalna samouprava znači suvereno odlučivanje građana (Zlokapa, 2007). Građanima je potrebno prezentovati sve nadležnosti lokalne vlasti i neotuđiva prava građana da zajedno odlučuju. Građani trebaju imati svijest i znanje kako bi efikasno iskoristili dobijena prava, te ostvarili efekte, koristi i dobrobiti koje mogu imati od lokalne vlasti (Šimac, 2002). Građani mogu rješavati brojna pitanja lokalnog razvoja neposredno i posredno. Neposredna samouprava znači da svi punoljetni građani mogu da referendumima, inicijativama i zborovima građana dopunjaju rad izabranih organa lokalne vlasti. Prostrana samouprava se odnosi na pravo da građani biraju svoje organe vlasti, pa su ti funkcioneri pod stalnim nadzorom građana.

Autonomija lokalne vlasti je temelj savremene demokratije (Chobanov & Mladenova, 2009) i osnov saradnje i integracije. Primjeri iz Evrope govore o tome da lokalna vlast dobija važnu ulogu, jer se vrši decentralizacija vlasti prema lokalnoj samoupravi (Hüfner, 2011). Nova nadležnost koju je lokalna vlast dobila je funkcija podsticaja ekonomskog razvoja.

Evropska povelja o lokalnoj samoupravi (www.conventions.coe.int) je odredila minimalne standarde u ovoj oblasti, ali Ustav i zakoni kod nas još nisu usaglašeni sa evropskom poveljom.

Postoje brojni modeli organizovanja lokalne vlasti u različitim zemljama, ali sve lokalne zajednice imaju sličan krug nadležnosti i poslova kojima se bave, kao na primjer: komunalni poslovi, javni saobraćaj, putevi, dovod električne energije, vode i drugih energetika, čišćenje, deponiranje smeća, reciklaža, sport, rekreacija, održavanje zelenih

površina, škole, bolnice, socijalni i kulturni rad, javna bezbjednost, te podsticanje ekonomskog razvoja.

2.6.2. Obilježja lokalne samouprave

Obilježja jedinica lokalne samouprave ukazuju na njenu suštinu, a osnovna obilježja su: teritorija, građani, djelatnost i finansijska samostalnost. Kristić navodi slijedeća obilježja (Kristić, 2006):

- 1) Lokalna samouprava posjeduje karakter sistema. Ona ima odlike organizacionog, složenog, dinamičkog i otvorenog sistema. Kada se govori o jedinici lokalne samouprave kao sistemu u tom smislu se misli o sinergetičkom sistemu, odnosno o sistemu koji je Aristotel definisao na jedan koncizan način; „Celina je više nego zbir njenih delova“;
- 2) Lokalna samouprava predstavlja oblik ostvarivanja političkog prava građana na učešće u upravljanju određenim javnim poslovima u lokalnim zajednicama;
- 3) Stanovništvo, odnosno građani predstavljaju i određuju suštinu bića lokalne samouprave;
- 4) Pravo na lokalnu samoupravu se ostvaruje na određenoj teritoriji;
- 5) Jednu od važnih karakteristika lokalne samouprave predstavlja i postojanje predstavničkog tijela građana i prava istog da odredi svoju unutrašnju organizaciju;
- 6) Postojanje demokratskih procesa koji se odvijaju na nivou lokalne samouprave;
- 7) Postojanje i obavljanje samostalnog djelokruga javnih poslova koji su od neposrednog interesa za zadovoljenje potreba i interesa lokalnog stanovništva, odnosno izvorni djelokrug nadležnosti (poslova koje obavlja);
- 8) Posjedovanje imovine;
- 9) Pravo na sopstvene izvore prihoda;
- 10) Postojanje samostalnosti u upravljanju poslovima iz izvornog djelokruga.

2.6.3. Modeli organizacije lokalne samouprave

Kada govorimo o modelu organizacije lokalne vlasti mislimo na prirodu i vrstu organa vlasti i aranžmane koji se između njih uspostavljaju, odnosno mislimo na način funkcionisanja i osnovne principe rada (Pollitt & Bouckaert, 2004). U teoriji se najčešće spominju slijedeći modeli: a) Model gradonačelnik – skupština, b) Komisijski model i c) Menadžer – skupština model.

a) Model gradonačelnik – skupština je klasični evropski model organizacije lokalne samouprave. Ovaj model daje izvjesnu prednost skupštini koja donosi odluke, a kojima se uređuje funkcionisanje i život u lokalnoj samoupravi. Gradonačelnik je izvršni i organ vlasti i on je na čelu izvršnog odbora. Gradonačelnik rukovodi administrativnom službom i odgovoran je za njenu efikasnost, efektivnost i kvalitet usluge. Ovaj model je dominantan u većini evropskih zemalja. U praksi ovog modela mogu biti prisutna dva vida: jaka skupština i slab gradonačelnik i jak gradonačelnik a slaba skupština. Model jaka skupština i slab gradonačelnik je karakterističan za većinu jedinica lokalnih samouprava u Evropi. Model jak gradonačelnik, a slaba skupština je karakterističan za većinu jedinica lokalnih samouprava u SAD.

Model jak gradonačelnik, a slaba skupština daje veći značaj i odgovornost gradonačelniku kao izvršnom organu vlasti. Gradonačelnik se bira neposredno i ima veliki uticaj u gradskoj vlasti. Jedinice lokalne samouprave koje primjenjuju ovaj model mnogo su efikasnije i efektivnije, a u posljednje vrijeme zastupljen je i u evropskim zemljama. U bližem regionu ovaj model primjenjuje Rumunija, Srbija, Crna Gora. Ovaj model se primjenjuje i u Republici Srpskoj.

b) Komisijski model je model u kojem glavni nosilac vlasti je komisija. Ovo je prilično arhaičan model, a porijeklom je iz Francuske. Može se sresti u pojedinim jedinicama lokalne samouprave u SAD. Ovaj model nije dovoljno efikasan i radi toga se u pojedinim jedinicama lokalne samouprave primjenjuju varijante ovog modela u vidu personalnog objedinjavanja zakonodavnog i izvršnog organa vlasti. Ova modifikovana varijanta komisijskog modela primjenjuje se u: Oslu, Rimu, Milanu, Napulju, Veneciji, Bariju, Čenovi, Firenci itd. Druga varijanta modela odnosi se na komisiju koja objedinjuje izvršnu i predstavničku vlast, a primjenjuje se u Londonu, Mančesteru, Liverpulu, u Engleskoj i Viru i Tari u Velsu.

c) Menadžer – skupština model. Ovaj oblik lokalne vlasti najzastupljeniji je u SAD, Kanadi, Australiji, Novom Zelandu, a sve više ima uticaja na upravljanje jedinicama lokalne samouprave u Evropi. Ovaj model se pokazao veoma efikasnim za velike gradove. Gradski menadžer ima izuzetno široka ovlaštenja i nadležnosti. On formira administrativnu službu i brine se za njen efikasan rad i pružanje kvalitetne usluge građanima. Uspostavlja partnerske odnose sa skupštinom i gradonačelnikom. Radi toga ovaj model je veoma efikasan i iskazuje se visoka profesionalnost u radu.

2.6.4. Nivoi organizacije lokalne vlasti

U literaturi susrećemo najčešće dva, a ponekad i tri nivoa lokalne vlasti (opštine, okrug i regija) tako da možemo govoriti o dvostepenom i trostupenom sistemu lokalne vlasti (Voet, 2013).

- a) Osnovni nivo lokalne vlasti (kod nas to je opština) su prije svega određene teritorijom, ali postoje i funkcionalne lokalne vlasti kao što su distrikti, crkvene parohije, vijeće susjeda, vijeće korisnika usluga itd.
- b) Viši nivoi organizacije lokalne vlasti su okrug ali i gradovi (sastoje se od više opština). Sve države imaju gradove kao viši oblik organizovanja lokalne vlasti. Okrug i gradovi su dva različita oblika lokalne vlasti, ali najčešće dolazi do spajanja okruga sa gradovima. U Engleskoj postoje metropolitenski distrikti gdje su spojeni okrug i grad, dok u SAD kao na primjer San Francisko je i okrug i grad. U Njemačkoj postoje dva oblika okruga: gradski i seoski. Glavni zadatak okruga je da obavlja dio zajedničkih poslova za sve lokalne zajednice na njegovoj teritoriji.
- c) Region je još viši nivo organizovanja lokalne vlasti koji je oblik teritorijalne organizacije. Usljed potreba ekonomskog razvoja i političkih potreba regioni dobijaju sve više na značaju. Regioni se pojavljuju u svim zemljama Evrope i postoji incijativa za što jaču regionalnu saradnju. Utvrđivanje regiona je veoma kompleksan proces i zavisi od brojnih faktora, ali su najzastupljeniji ekonomski, politički i socijalni faktori.

Odnose između raznih nivoa lokalne vlasti uređuje centralna država svojim ustavom i zakonima. Centralna državna vlast nadgleda zakonitost rada kao i funkciju partnera na lokalnom nivou.

2.6.5. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi

Vijeće Evrope je 15.10.1985. godine usvojilo evropski standard o lokalnoj samoupravi u formi Evropske povelje o lokalnoj samoupravi (*European Charter of Local Self-Government ETS No. 122*) i cilju zaštite lokalne autonomije, očuvanja prava lokalnih vlasti, zaštita interesa građana kroz uključivanje u proces odlučivanja. Evropska povelja o lokalnoj samoupravi obavezuje potpisnice na primjenu pravila u kojima se garantuje politička, administrativna i finansijska samostalnost lokalnih organa vlasti.

Evropska povelja o lokalnoj samoupravi sastoji se iz tri dijela. U prvom dijelu navedeni su principi i to: a) osnovni principi, b) djelokrug lokalne samouprave i c) obavljanje javnih poslova.

- a) Osnovni princip na kojima se zasniva rad jedinica lokalne samouprave treba biti regulisan ustavom i zakonima članice potpisnice Evropske povelje o lokalnoj samoupravi. U ovom principu je definisana lokalna samouprava po kojoj lokalna *samouprava podrazumijeva pravo i sposobljenost lokalnih vlasti da, u granicama zakona, regulišu i upravljaju određenim dijelovima javnih poslova, na osnovu vlastite odgovornosti i u interesu lokalnog stanovništva*.
- b) Djelokrug lokalne samouprave podrazumijeva da prava i dužnosti lokalnih organa vlasti trebaju biti definisana ustavom ili statutom lokalne samouprave. Lokalna vlast na svom prostoru treba da je najvažnija i organizacija vlasti treba da ide od lokalne samouprave ka višim nivoima vlasti.
- c) Obavljanje javnih poslova u lokalnoj samoupravi. Javne poslove, u pravilu, treba da obavlja vlast koja je najbliža građanima. Radi toga lokalna uprava mora biti konsultovana o svim poslovima koji se obavljaju na njenoj teritoriji. Potrebno je osigurati da izabrani lokalni funkcioneri mogu slobodno obavljati svoje poslove.

Pored ova tri principa u prvom dijelu povelje navedeno je da je važna prepostavka za postojanje i funkcionisanje lokalne samouprave njeno finansiranje. Lokalne vlasti moraju imati pravo na odgovarajuće izvore finansiranja kojima će raspolagati slobodno, u okviru svojih ovlaštenja. Radi toga, lokalnim vlastima treba obezbijediti izvore finansiranja kojima mogu autonomno raspolagati u okviru svojih ovlaštenja.

Poseban princip koji je predviđen Poveljom, u prvom dijelu, je pravo lokalnih vlasti na međusobnu saradnju i udruživanje. U cilju saradnje, kao i obavljanja poslova od zajedničkog interesa, lokalne vlasti mogu se udruživati sa drugim lokalnim vlastima.

Drugi dio Evropske povelje o lokalnoj samoupravi sadrži odredbe koje se odnose na obim obaveza koje preuzimaju zemlje potpisnice. Principi lokalne samouprave sadržani u drugom dijelu Povelje odnose se na sve nivoe lokalne vlasti u svakoj državi potpisnicu.

Treći dio Evropske povelje o lokalnoj samoupravi sadrži odredbe vezane za potpisivanje, stupanje na snagu, otkazivanje i notifikaciju.

Bosna i Hercegovina je još 1994. godine ratifikovala Evropsku povelju o lokalnoj samoupravi i ima obavezu da uskladi ustave i zakone sa principima Povelje.

2.6.6. Sistem kvaliteta usluge lokalne samouprave

Posebnu pažnju potrebno je posvetiti kvalitetu usluge u lokalnoj samoupravi. Osnovni zadatak pružanja javnih usluga je zadovoljavanje opšteg interesa i javne potrebe. Radi toga kvalitet usluge lokalne samouprave postao je jedan od središnjih ciljeva. Uvođenje sistema kvaliteta vrši se na osnovu zadovoljavanja zahtjeva definisanih u međunarodnim standardima kvaliteta serije ISO 9000.

Prvi certifikat ISO 9001 u javnoj upravi dodijeljen je 1995. godine u kanadskom gradu Saint-Augustine de Desmonres, sa 15.000 stanovnika. Od tog trenutka, zanimanje za primjenu sistema kvaliteta u skladu sa ISO standardima raste na svim nivoima javne administracije.

Standardi serije ISO 9000 definišu principe upravljanja kvalitetom čijim prihvatanjem postižemo kvalitet usluge. Radi toga, za savremeniji rad jedinica lokalne samouprave, presudnu ulogu ima uvođenje standardnih radnih procesa i procedure kontrole kvaliteta usluga i samog radnog procesa lokalne samouprave. Cilj dobijanja sertifikata ISO je unapređenje rada Opštinske uprave, brža i efikasnija usluga opštine kao javnog servisa građana.

Cilj uvođenja sistema kvaliteta u lokalnu samoupravu je:

- bolja slika građana o lokalnoj samoupravi - kvalitet treba zaslužiti i održati,
- brzo uočavanje uskih grla u organizaciji lokalne samouprave i njihovo pravovremeno otklanjanje,
- transparentnost sistema upravljanja - za kvalitet nije samo odgovoran prvi čovjek već su definisani nivoi odgovornosti,
- fokus na ključnom procesu u pojedinim odjelima, te njihovo standardizovanje i otklanjanje uskih grla,
- definisanje načina prikupljanja informacija od građana i ostalih zainteresovanih strana u okruženju, te komunikacionih protokola i kanala,
- bolja kontrola nad nabavkom i dobavljačima u skladu sa Zakonom o javnoj nabavci,

- izvođenje nezavisnih unutrašnjih kontrola (interna kontrola i interna revizija), obaveza otklanjanja pronađenih slabih tačaka u lokalnoj samoupravi, te stalno poboljšanje rada,
- bolja saradnja i komunikacija između pojedinih odjeljenja,
- razvoj priručnika kvalitete, radnih procedura, uputstava i obrazaca kao dokumentovana podloga upravljanja kvalitetom.

Kvalitet zavisi o različitom viđenju kvaliteta onih koji konzumiraju pojedinu uslugu. Na jednoj je strani percepcija kvaliteta onih koji pružaju određenu uslugu, a na drugoj je strani percepcija korisnika takve usluge. U toj subjektivnoj komponenti određivanja kvaliteta neizostavan je nivo očekivanja koji je direktno vezan s percepcijom kvalitete.

Upravljanje kvalitetom oružje je u utakmici za građanina kao birača i poreskog obveznika. Njihovo zadovoljstvo se direktno prenosi i na plaćanje poreza i na biranje predstavnika u izvršnim i predstavničkim tijelima.

U lokalnoj samoupravi treba primjenjivati opšte načelo kako svaki položaj, od člana najviše uprave do svih zaposlenih, treba imati jasno utvrđene odgovornosti te odgovarajuća ovlaštenja za ispunjavanje odgovornosti (Hrženjak, 2005). Pogreške nastaju kad se odgovornost dodjeljuje bez ovlaštenja ili znanja.

2.6.7. Modernizacija lokalne samouprave

Modernizacija lokalne samouprave podrazumijeva novi i unapređeni sistem lokalne samouprave (Kovač, 2014), koji se odnosi na redefinisanje položaja i značaja lokalne samouprave i primjenu načela supsidijarnosti u upravljanju javnim poslovima, stabilan i održiv sistem finansiranja lokalne samouprave koji obezbijeđuje predvidivost i dovoljnost prihoda lokalne samouprave, puno učešće građana i lokalne zajednice u procesu donošenja odluka na lokalnom nivou, dugoročno planiranje lokalnog razvoja i podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja, dalji razvoj kapaciteta lokalne samouprave i reformisanje i optimizaciju njene organizacije u skladu sa potrebama lokalne zajednice, nastavak reforme efikasnosti rada lokalne uprave i lokalnih javnih službi i jačanje kvaliteta i dostupnosti njihovih usluga građanima i privredi, kao i unapređenje međuopštinske saradnje i međusobnih odnosa različitih nivoa javne vlasti u zajedničkom upravljanju javnim poslovima i razvoju države (Vintar, 2013).

2.7. Upravljanje performansama

2.7.1. Teorijski segmenti performansi organizacije

“Kad govorimo o produktivnosti onda mislimo na ishode svih procesa unutar organizacije koji su merljivi i govore o stvarnom učinku organizacije u datom vremenu. Postoji jednostavna formula za izračunavanje stvarnog učinka:

Stvarni učinak = potencijalni učinak – gubici u procesu

Potencijalni učinak je očekivani učinak kad se zadatku priđe sa određenim resursima i kada sve ide po planu. Osnovni činoci koji utiču na potencijalni učinak su sljedeći:

1. težina zadatka,
2. ljudski resursi (relevantna znanja, veštine, sposobnosti, osobine ličnosti).

Gubici u procesu se odnose na sve nepredviđene situacije koje narušavaju produktivnost, odnosno potencijalni učinak.”(Mašić, B., 2010)

“Retki su poslovi koje čovek obavlja sam. Najčešće je u organizacijama neko prisutan pored radnog mesta, a menadžeri stalno obilaze radnike da bi podržali procese u organizaciji. Velik broj zanimanja je takav da uvek imamo publiku kad obavljamo određeni posao. To je posebno vidljivo kod uslužnih delatnosti, kod profesija koje podrazumevaju pružanje pomoći i slično. Ustanovljeno je da nam prisustvo drugih u nekim situacijama pomaže, a u nekim odmaže u obavljanju zadatka. Naučnici su date pojave nazvali:

1. **socijalna facilitacija** (poboljšanje) – prisustvo drugih povećava učinak, i
2. **socijalna inhibicija** (kočenje) – prisustvo drugih smanjuje učinak.

Istraživanja su pokazala da je dejstvo prisustva drugih različito i da zavisi od složenosti zadatka i stepena naučenosti potrebnih radnji. Tako se socijalna facilitacija javlja kada zaposleni rade jednostavne i dobro naučene zadatke, a socijalna inhibicija se javlja kada zaposleni rade teške i slabo naučene zadatke.”(Mašić, B., 2010)

“Kod aditivnih zadataka je otkriven **Ringelmanov efekat**. Reč je o pravilnosti da sa povećanjem broja ljudi u grupi opada prosečni individualni učinak. Ako treba očistiti sneg pred kućom, jedan čovek će to brže raditi sam nego što bi radio u paru sa još jednim

komšijom, a još sporije ako bi ih bilo više. Slabiji učinak zbog Ringelmanovog efekta se može objasniti primenom formule „stvarni učinak = potencijalni učinak – gubici u procesu“. Kod aditivnih zadataka se potencijalni učinak računa kao zbir pojedinačnih učinaka. Ako se stvarni učinak smanjuje sa povećanjem broja ljudi, kako predviđa Ringelmanov efekat, to znači da deluju gubici tokom procesa. Istraživači su prepoznali dve vrste gubitaka:

- **gubici u koordinaciji** (koordinacija pokreta u grupi je slabije usklađena u odnosu na koordinaciju pokreta kada čovek radi sam),
- **gubici u motivaciji** (iz različitih razloga ljudi imaju tendenciju da slabije rade u grupi).

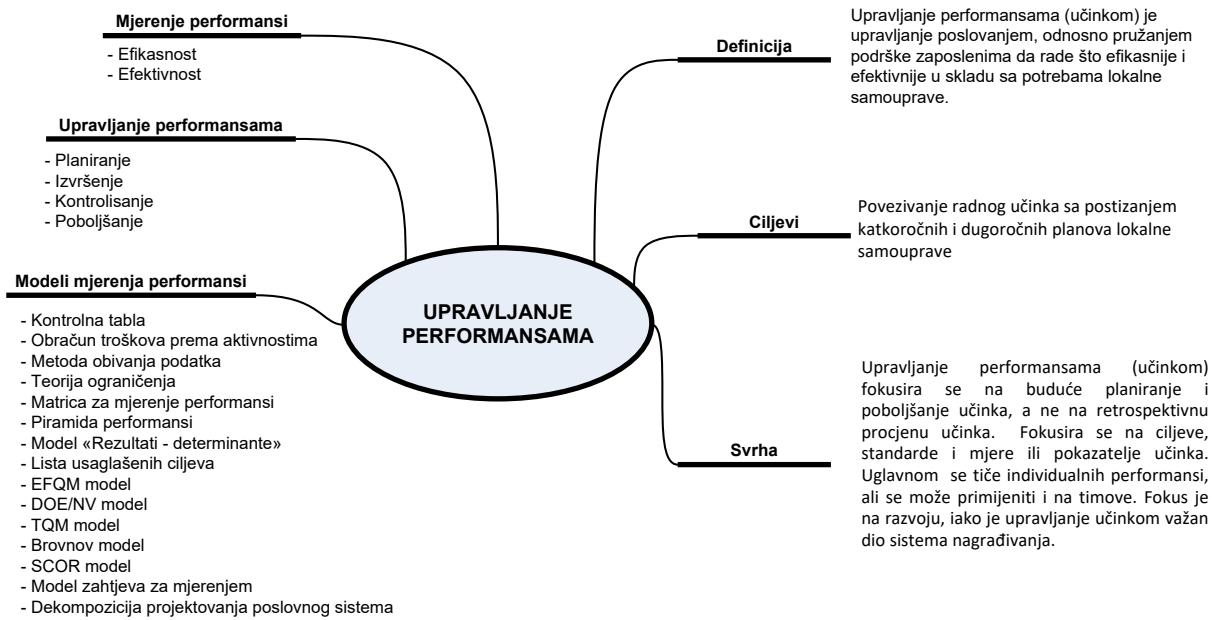
Gubici u motivaciji se javljaju iz više razloga, a svaki od njih je dobio ime:

- **Socijalno zabušavanje** (zaposleni rade slabije jer je lični doprinos kod aditivnih zadataka gotovo nemoguće prepoznati i vrednovati),
- **Efekat šverca** (zaposleni očekuju da drugi odrede nivo grupnog učinka),
- **Efekat naivca** (zaposleni rade slabije jer ne žele da se drugi švercuju na njihovim naporima).

Socijalno zabušavanje se javlja u grupama s velikim brojem članova jer je teško uočiti osobu koja zabušava. Efekat šverca se javlja kada se vlastito ulaganje proceni kao nevažno. Tako se kod konjunktivnih zadataka švercuju najbolji jer sve počiva na najlošijim zaposlenima, a kod disjunktivnih zadataka se švercuju najlošiji jer sve počiva na najboljima. Efekat naivca raste sa pojavom sposobnih partnera koji se švercuju.” (Mašić, B., 2010)

O svrsi i smislu mjerjenja performansi možda najbolje svjedoče riječi nekada prvog čovjek *Folksvagena*, Karl Hahna, koji je tražeći odgovor na pitanje svrhe i smisla mjerjenja performansi rekao: “*ne može se poboljšati ono što se ne može mjeriti i ne može se mjeriti ono što se ne vidi*“.

Odnosno ako ne mjerimo, ne možemo upravljati, a ukoliko ne možemo upravljati ne možemo obavljati menadžment procesom ili organizacijom u cjelini. Na slici 3 prikazana je mapa uma upravljanja performansama na osnovu koje smo sistematizovali pregled literature.



Slika 3. Upravljanje performansama – mapa uma

Izvor: autor

2.7.2. Definicija, ciljevi i svrha upravljanja performansama

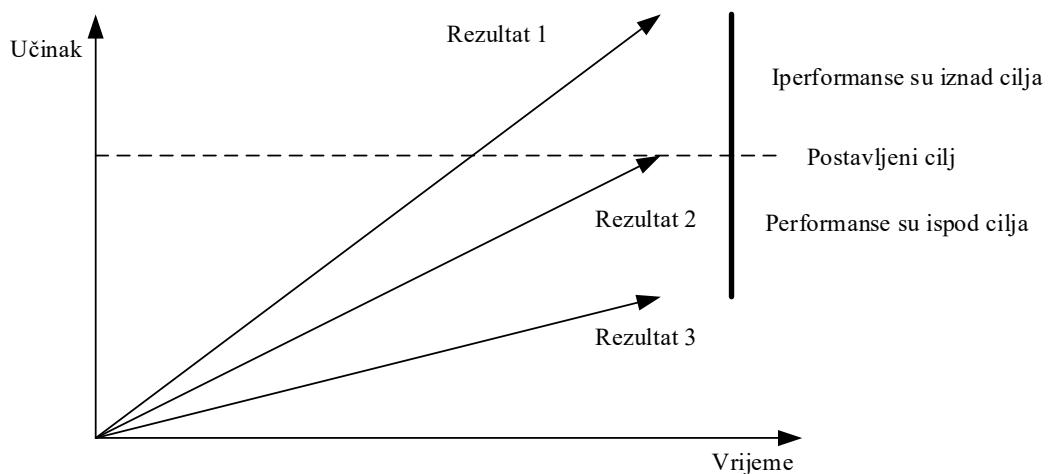
Detaljnog analizom termina „performanse“ u relevantnoj literaturi utvrdili smo da ne postoji jedinstvena definicija. Termin "performansa" originalno znači predstavu ili muzičku izvedbu (Whetten & Cameron, 2015).

Prema Oxford English Dictionary performanse se definišu kao radnje izvođenja ili nešto izvedeno; vršenje naredbe, dužnosti, svrhe, obećanja itd.; izvršenje, ispunjenje; ostvarenje, izvođenje, izrada bilo čega što se naredi ili preduzme; vršenje bilo koje radnje ili posla; rad, radnja (lična ili mehanička); specijalna mogućnost maštine ili uređaja; radnja izvođenja ceremonije, glume, učešća u predstavi, komadu muzike itd.

Autori Venkatraman i Ramanujam (Venkatraman & Ramanujam, 1986) termin performanse definisali su kao test vremena bilo koje poslovne strategije. Performanse se odnose na dobro upravljanje komponentama uzročno-posljedičnog modela koji vodi pravovremenom postizanju definisanih ciljeva organizacije (Lebas, 1995). Pojam performanse se odnosi na vezu između sedam kriterijuma performansi: efektivnost, efikasnost, kvalitet, produktivnost, kvalitet rada, inovacije, profitabilnost (Rolstadas, 1998). Performansa je nivo do kojeg se postiže cilj (Dwight, 1999). Performanse definiše kao procjenu doprinosa dostizanju organizacijskih ciljeva (Hoffmann, 2000). Performanse

povezuje sa više pojmljiva od opšteg pojma produktivnosti do sposobnosti za inoviranjem, privlačenjem najboljih zaposlenih, održavanjem ekološki prihvatljivih standarda ili poslovanja na etički način (Andersen & Fagerhaug, 2002). Takođe, Gruning (Gruning, 2002) i Hauber (Hauber, 2002) ističu da su performanse sposobnost postizanja ciljeva. Wettstein (Wettstein, 2002) definiše performanse kao stepen zadovoljstva zainteresovanih strana. EFQM-European Foundation for Quality Management (2003) definiše performanse kao nivo ostvarivanja rezultata pojedinaca, tima, organizacije ili procesa. Krause (Krause, 2005) opisuje performanse kao stepen postizanja ciljeva važnih za zainteresovane strane (Wang E. T., 2003).

Povezanost performansi i poslovnih ciljeva opisao je Gruning (2002). Na slici 4 predstavljeni su različiti rezultati odnosa vremena i učinaka pojedinca ili organizacije. Željena performansa je poslovni cilj i prikazana je isprekidanom linijom, odnosno to je rezultat 2. Rezultat 1 ostvaruje više poslovne ciljeve i iznad je postavljenog cilja. Rezultat 3 ostvaruje niže poslovne ciljeve i performanse su ispod postavljenog cilja.



Slika 4. Performanse i postizanje cilja

Izvor: Gruning, 2002

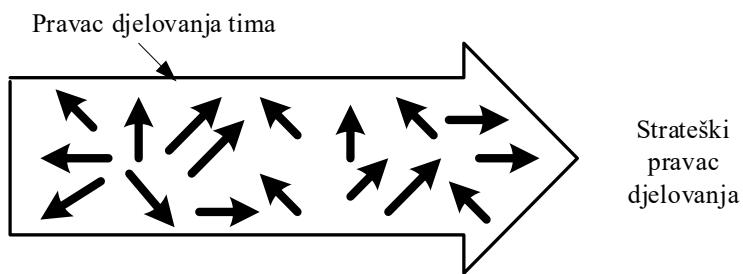
Kod opisa performansi važno je objasniti šta su ciljevi organizacije. Lebas (1995) opisuje ciljeve organizacije kao težnju organizacije prema ostvarivanju vizije i misije, odnosno željena buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima. Lebas navodi da ciljevi moraju biti određeni, mjerljivi i da opisuju rezultate vidljive za korisnike.

Neki autori navode da se performanse mogu odnositi na organizaciju ili procese (Broadbent & Laughlin, 2019). Prema njima, performanse organizacije odnose se na učinak ili uspjeh organizacije, a performanse procesa odnose se na učinak ili uspjeh procesa (Jones, 2006). Važno je napomenuti da performanse procesa moraju biti usaglašene sa performansama organizacije.

Performanse uspješnosti organizacije povezuju zahtjeve korisnika sa strateškim ciljevima organizacije i njegovim procesima i integriraju finansijske i nefinansijske mjere sa željom da ocijene zadovoljstva korisnika (Lynch & Cross, 2005).

Moramo naglasiti da se ciljevi organizacije i njenih korisnika mijenjaju tokom vremena, a to utiče i na promjenu performansi organizacije i procesa i promjenu indikatora koji mjeru te performanse (Kaplan & Norton, 1992) (Striteska & Spickova, 2012). Mjerenje performansi znači utvrđivanje vrijednosti performanse, mjerenje vrijednosti učinka ili uspjeha.

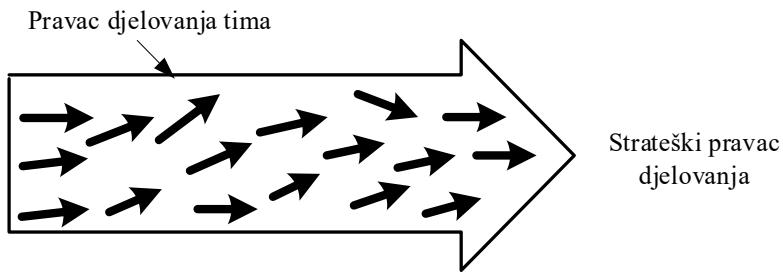
U strategiji organizacije predstavljeni su dugoročni i kratkoročni ciljevi organizacije. Strategija organizacije se realizuje kroz planove i programe koju provode timovi zaposlenih. Potrebno je usaglasiti djelovanje timova i provođenja strategije. Na slici 5 prikazan je pravac djelovanja članova tima koji nije usaglašen sa strateškim ciljevima. Rezultat takvog djelovanja je da se strategija ne provodi.



Slika 5. Neusaglašeno djelovanje tima i strategije

Izvor: autor

Na slici 6 se prikazuje kada promjena pravca djelovanja članova tima bude u pravcu ostvarivanja strategije.



Slika 6. Usaglašeno djelovanje tima i strategije

Izvor: autor

2.7.3. Modeli i metode mjerjenja performansi

Mjere performansi su numerički ili kvantitativni indikatori koji pokazuju koliko se dobro ostvaruju ciljevi. Modeli mjerjenja performansi služe nam za izgradnju sistema za mjerjenje performansi (Ferreira & Otley, 2009). Oni pojašnjavanjem granica mjerjenja performansi, specificiranjem dimenzija ili aspekata mjerjenja performansi daju uvid u veze između dimenzija performansi.

Izdvojićemo neke modele mjerjenja performansi koji se često koriste:

- 1) Modeli za mjerjenje performansi koji su vezani za finansijske mjere i povezuju troškovne i netroškovne performanse (npr. povezuju produktivnost i povrat na kapital - ROE).
- 2) Modeli za mjerjenje performansi koji su zasnovani na uravnoteženim pokazateljima uspjeha.
- 3) Modeli za mjerjenje performansi koji koriste mjere nižeg nivoa bez težnje da utiču na finansijske i nefinansijske performanse (npr. mjere koje se odnose na zadovoljavanje korisnika).
- 4) Modeli za mjerjenje performansi koji prave razliku između internih i eksternih performansi.
- 5) Modeli za mjerjenje performansi koji su vezani za lanac vrijednosti kupaca i dobavljača.

Kratki pregled 16 modela za mjerjenje performansi najčešće citiranih u literaturi (Simeonović, Slović, & Radaković, 2015):

Tabela 5. Modeli mjerjenja performansi

- Komandna tabla** (De Guerny, Guiriec, & Lavergne, 1990) uspostavlja hijerarhiju međusobno povezanih
- mjera i stepenuje mjere na različite organizacione nivoje, forsirajući funkcije i divizije organizacije da se pozicioniraju u okviru konteksta ukupne strategije organizacije (Kennerley & Neely, 2002).
- Obračun troškova prema aktivnostima** (Activity Based Costing - ABC) (Cooper & Kaplan, 1991) mjeri
- je sistem koristan za računanje procesnih troškova. Prema ovom modelu, troškovi organizacionih aktivnosti se dodjeljuju proizvodima i procesima.
- Metod obavijanja podataka** (Data envelopment analysis - DEA) (Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978) je razvijena za mjerjenje efikasnosti u neprofitnom uslužnom sektoru, gdje se izlazi ne mijere u novčanim jedinicama već efikasnost zavisi od obima i kvaliteta pružene usluge i gdje je veza između ulaza i izlaza sistema veoma kompleksna i često ju je skoro nemoguće formalno opisati.
- Teorija ograničenja** (Theory of Constraints - TOC) (Goldratt & Fox, 1986) prikazuje sistemičan proces koji organizacije koriste da bi uspješno nastavile tekuće poboljšavanje. U okviru teorije ograničenja, koriste se tri globalne mijere performansi (neto profit, ROI i gotovinski tok) za procjenu mogućnosti organizacije da ostvari svoj cilj (Tangen, 2004).
- Matrica za mjerjenje performansi** (Keegan, Eiler, & Jones, 1989) ispituje eksterne/interne i troškovne/netroškovne mijere performansi. Ovo je jednostavan i fleksibilan model, koji ne prikazuje sve atribute mjera performansi, ali može da uklopi svaku mjeru performansi (Neely, Gregory, & Platts, 1995).
- Piramida performansi** (Judson, 1990) ima za cilj da kroz organizaciju poveže strategiju sa njenim operacijama, prevođenjem ciljeva odozgo na dole (na osnovu prioriteta korisnika) i mijera performansi odozdo na gore (Tangen, 2004).
- Model „Rezultati - determinante“** (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, & Voss, 1991) razlikuje mijere rezultata i mijere determinanti rezultata. Model ističe činjenicu da su dobijeni rezultati u funkciji prošlih poslovnih performansi (Neely, i drugi, 2000).
- Lista usaglašenih ciljeva** (Balanced Scorecard - BSC) (Kaplan & Norton, 1992) je projektovana da prevodi viziju i strategiju u ciljeve i mijere performansi kroz četiri uravnotežene perspektive: finansijske, korisnici, interni poslovni procesi i učenje i rast.
- EFQM model** koji je predložila Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom, služi za procjenu napretka organizacije ka postizanju poslovne izvrnosti. Model je zasnovan na devet kriterijuma. Pet kriterijuma predstavlja „mogućnosti“, a ostala četiri kriterijuma „rezultate“ (Franceschini, Galetto, & Maisano, 2007).
- DOE/NV model** je predložio U.S. Department of Energy Nevada Operations Office (Bellman, Droeffer, Lohmann, & Miller, 1994), kao metodologiju od 11 koraka za mjerjenje performansi na svim nivoima u organizaciji i procjenu njihove efektivnosti.
- TQM model** sistema za mjerjenje performansi (Sinclair & Zairi, 1995) zasniva se na konceptu totalnog kvaliteta. Model se sastoјi od pet nivoa i osmišljen je tako da se na svakom nivou vrši mjerjenje i procjena performansi, i to po tačno određenom postupku.
- Brownov model** za mjerjenje performansi (Brown, 1996) predstavlja makroprocesni model organizacije koji prikazuje veze između pet faza u poslovnom procesu i mijere njihovih performansi. Ove faze se definišu kao: ulazi, sistem obrade, izlazi, rezultati i ciljevi (Kennerley, & Neely, 2002).
- SCOR model** je kreirao Savjet za upravljanje lancima snabdijevanja, 1997. godine, pruža teorijski okvir koji povezuje poslovni proces, mijere performansi, najbolju praksu i tehnološke karakteristike. Sastoјi se od tri procesna nivoa i temelji se na pet ključnih procesa (Sikavica & Hernaus, 2011).
- Model zahtjeva za mjerjenjem** (Demand to measure model - DtM) (Ljungberg, 2000) klasificiše mijere procesa u dvije glavne grupe - mijere aktivnosti, kao dijelova procesa, i mijere resursa, kao dijelova procesa. Svrha ovog modela, koji se sastoјi iz sedam koraka, je da identificiše i izvede proaktivne mijere procesa.
- Kanjijev model** mjerjenja poslovne izvrnosti (KBEMS) (Kanji, 2002) model je izgrađen na osnovu kritičnih faktora uspjeha za organizacionu izvrnost. Model se zasniva na Kanjijevom modelu poslovne izvrnosti i Kanjijevoj poslovnoj tabeli rezultata.
- Dekompozicija projektovanja poslovnog sistema** (Business System Design Decomposition - BSDD) (Taticchi, Cagnazzo, Santantonio, & Tonnelli, 2010). BSDD se oslanja na snage Aksiomatskog projektovanja, modela Dekompozicije projektovanja proizvodnih sistema, kao i Analitičkog hijerarhijskog procesa hijerarhije.

Izvor: predstavio autor

2.7.4. Ključni indikatori performansi

Kao što smo rekli, mjerjenje performansi je skup metrika koji se koristi da se kvantifikuje efikasnost i efektivnost preduzetih mjera i radnji menadžmenta. Mjerjenje performansi vrši se pomoću indikatora (Jones, 2006). Indikatori su kvantitativni ili kvalitativni pokazatelji pomoću kojih se, direktno ili indirektno, može procijeniti ili izmjeriti nivo ili stepen ostvarivanja određenog cilja, kao i brzina, odnosno vrijeme ili rok ostvarivanja cilja (*Business Process management - PocketGuide*). Prema Rječniku socijalnih radova od Vidanovića, indikatore možemo definisati i kao kvantitativne i kvalitativne činjenice koje se koriste za procjenu napredovanja prema ostvarivanju nekog cilja. Indikatori performansi treba da su (Harmon, 2010): tačni, lako razumljivi, pravovremeni, orijentisani na akciju i implementaciju.

U literaturi o mjerenu performansi pronađeni su, između ostalog, sljedeći pojmovi: „metrike performansi“, „kriteriji performansi (uspješnosti)“, „mjere performansi (uspješnosti)“, „indikatori performansi (pokazatelji uspješnosti)“, „ključni pokazatelji rezultata“, „kritični faktori uspjeha“, „ključni pokazatelji uspjeha“, „indeksi“, „strateške mjere“ i „uspjeh uspjeha“.

U Tabeli 6 navedene su definicije mjere, metrike, indikatora performansi i ključnih indikatora performansi.

Tabela 6. Definicija: mjere, metrike, indikatora performansi, ključnih indikatora performansi

Termin	Definicija
Mjera	Mjera je kvantifikovana vrijednost.
Metrika	Metrika postavlja mjeru u određeni kontekst. Kontekst je dat od strane predmeta ili objekta ili skupa predmeta ili objekata. Definiše mjeru jedinicu i referentnu jedinicu.
Indikator performansi	Indikator performansi je pomoćna metrika koja djelomično odražava performanse organizacione jedinice.
Ključni indikator performansi	Ključni indikatori performansi su skup indikatora performansi koji su izabrani unaprijed i za koje se dogovori menadžment kao najreprezentativniji i ili kritični indikatori performansi. Element ovog skupa je ključni indikator performansi.

Izvor: autor

2.7.5. Upravljanje performansama

Performansama se mora upravljati. Postoje različite definicije pojma upravljanja performansama. U Tabeli 7 izdvojili smo neke od definicija.

Tabela 7. Definicije pojma „Upravljanje performansama“

Autor	Definicija
(Krause, 2005)	„Upravljanje performansama obuhvata sve aktivnosti koje su usmjereni na optimizaciju koristi zainteresovanih strana kroz stalno unapređivanje profesionalne kompetencije i socijalnih vještina“.
(Cokins, 2004)	„Proces upravljanja strategijom organizacije kroz potpuno integrисани sistem metodologija, metrika, procesa, softverskih alata i sistema koji upravljaju radom organizacije“.
(Hauber, 2002)	„Upravljanje performansama je proces planiranja, upravljanja i kontrole kvantifikovanih promjenljivih koji se odnose na resurse (inpute) i njihovu transformaciju (propusnost) u performanse (izlazi) određenih sistema organizacije“.
(Gomez, Fasnacht, Waldspauhl, & Wasserer, 2002)	„Pristup povezivanju strateškog planiranja zasnovanog na vrijednosti (finansijske vrijednosti) sa mjerljivom strateškom primjenom u cilju rješavanja trenutno postojećih deficitova u strateškom upravljanju i ukazivanja na nove načine korporativnog upravljanja zasnovanog na vrijednosti“.
(Hauber, 2002)	„Mjerenje performansi uključuje proces kvantifikacije i procjene postizanja cilja organizacionih jedinica, zaposlenih i procesa“.
(Wettstein & Kueng, 2002)	„Izraz „mjerenje performansi“... obuhvata mjerenje, analiziranje performansi kao i planiranje akcija i mjera“.

Izvor: predstavio autor

2.7.6. Sistem upravljanja performansi

Od pojma upravljanje performansama razlikuje se pojam **sistem upravljanja performansama ili sistem za mjerenje performansi**. Najčešće sistem za mjerenje performansi se definiše kao skup metrika koje se koriste da bi se kvantifikovala efikasnost i efektivnost preduzetih akcija. U Tabeli 8 predstavili smo neke od definicija pojma „sistem upravljanja performansama“.

Tabela 8. Definicije pojma „Sistem upravljanja performansama“

Autor	Definicija
(Krause, 2005)	„Sistem upravljanja performansama (PMS) je sistem za upravljanja zasnovan na pokazateljima koji podržavaju zadatke usmjereni na optimizaciju koristi zainteresovanim stranama organizacije. Stoga, efektivni PMS-ovi moraju predstavljati povezanost između ciljeva performansi, pokazatelja postignuća cilja, kritičnih aktivnosti i dodatih vrijednosti, aktivnosti i tehnike za poboljšanje performanse na svim nivoima i duž cijelog lanca vrijednosti organizacije“.
(Gleich, 1997)	„Sistem mjerenja performansi je koncept planiranja i kontrole, koji sadrži monetarne pokazatelje koji su usklađeni sa ciljevima organizacije. Ovi pokazatelji se odnose na sve nivoe uspjeha i rezultata poslovanja organizacije koji utiču na njegovu dugoročnu finansijsku održivost. Indikatori su dizajnirani da integriraju potrebe zainteresovanih strana i fokusirani su na kontinuirano unapređenje i fleksibilnost“.
(Hauber, 2002)	„Sistem za mjerenje performansi je koordinirani skup mjera performansi različitih dimenzija koje su međusobno povezane i tako u cjelini pružaju potpune informacije o postizanju cilja različitih subjekata u kompaniji“.
(Wettstein &	„Sistem za mjerenje performansi (PMS) prenosi operativnu strategiju i nadgleda ukupne

Autor	Definicija
Kueng, 2002)	performanse organizacije na svim nivoima. PMS podržava efikasnu komunikaciju performansi sa svim zainteresovanim stranama, pruža menadžerima podršku kako za operativne, tako i za strateške odluke, prikuplja znanje o organizaciji i pojednostavljuje organizacioni proces učenja. Da bi postigao ovaj cilj, PMS definiše procese i koristi odgovarajuće informacione sisteme“.
(Gruning, 2002)	„Sistem za mjerjenje performansi je sistem za mjerjenje i upravljanje poslovnim performansama koji je višedimenzionalan, karakteriše ga međusobna međuzavisnost i integriše strateške i operativne aspekte, zasnovan je na kibernetičkom procesu sa elementima organizacionog učenja“.
Baum, Coenenberg, & Gunther, (2004)	„Sistemi za mjerjenje performansi koriste se za mjerjenje i upravljanje aspektima uspjeha organizacije i njenim odlučujućim faktorima. Ti su aspekti višedimenzionalni, međusobno zavisni, a identificuju se kao strateški i operativni“.

Izvor: predstavio autor

Koncept balansiranog mjerjenja performansi (Balance Scorecard – BSC) kombinuje finansijske i nefinansijske mjere u jedinstven sistem kako bi se menadžerima u organizaciji obezbijedile potpune i relevantne informacije o aktivnostima kojima oni upravljaju.

Sistem mjerjenja performansi obuhvata sljedeće korake: 1) definisanje metodologije, 2) utvrđivanje i izbor ciljnih vrijednosti, 3) izvođenje i praćenje procesa, 4) izvještavanje o ostvarenim performansama i 5) analiza i uvođenje mjera.

2.7.7. Sistem za upravljanje performansama u lokalnoj samoupravi

Analizirajući literaturu utvrdili smo da sistem za upravljanje performansama u lokalnoj samoupravi ima dva zadatka (Kent i Haldma 2019). Prvi, pomaže rukovodstvu lokalne samouprave da preduzimaju racionalne akcije po principu efikasnosti i efektivnosti. Drugi, zadovoljava različite vrijednosti za građane i ostale zainteresovane strane, a koji se odnosi na iskorjenjivanje siromaštva, adekvatan ruralni i ekonomski razvoj lokalne samouprave i otvaranje novih radnih mjesta.

Problem efikasnosti i efektivnosti u lokalnoj samoupravi nije dovoljno izučavan i publikovan (Kent i Haldma 2019; Alam & Alam, 2020; Mättö, Jenna, Marko, & Antti, 2020). Rukovodstva lokalne samouprave bi trebala biti u mogućnosti da koriste upravljanje performansama kao alat za ostvarivanje ciljeva, smanjivanje lošeg učinka zaposlenih i poboljšanje pružanja usluga (Ulf, Almqvist, & Skoog, 2019).

Sistem za mjerjenje performansi treba jasno svakom zaposlenom i rukovodiocu da pruži informacije o tome šta se od njih očekuje, da ta očekivanja trebaju biti relevantna za posao

za koji je zaposleni primljen ili imenovan (Aleksandrov, Bourmistrov, & Grossi, 2020). Očekivanja o učinku, odnosno o očekivanim ciljevima i zadacima, treba da budu jasna svim zaposlenima od najvišeg rukovodstva, zaposlenima u odjeljenjima i timovima, pa sve do pojedinačnog nivoa. Očekivanja od učinaka treba da budu navedena na način da se mogu mjeriti i standardizovati.

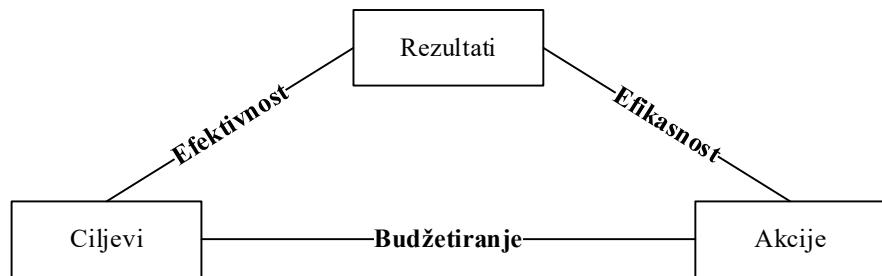
Sistem za mjerjenje performansi u lokalnoj samoupravi treba da obezbijedi povratne informacije o učinku kako bi se lako otkrili problemi neusaglašenosti koji zahtijevaju korektivne mjere (Soomro & Naimatullah, 2019). Rukovodioci i zaposleni u lokalnoj samoupravi moraju biti obučeni za ostvarivanje rezultata. Sistem za mjerjenje performansi treba da bude implementiran na svim nivoima, tako da on postane dio organizacione kulture lokalne samouprave.

Sistem za mjerjenje performansi potrebno je integrisati sa drugim procesima u lokalnoj samoupravi (Kaye-Essien, 2020; Kloot, 1999), kao što su sektori lokalne samouprave, zakonodavstvo, norme, standardi, veličina, zrelost i struktura lokalne samouprave, te kultura poslovanja. Upravljanje sistemom mjerjenja performansi treba obuhvatiti strategijom upravljanja ljudskim resursima, a politiku upravljanja sistemom mjerjenja performansi treba usaglasiti sa zainteresovanim stranama.

Rukovodioci bi trebalo da strategiju razvoja lokalne samouprave podijele na izvodljive akcione planove i zadatke (očekivanja od učinaka) po različitim nivoima u lokalnoj samoupravi i da prate i nadgledaju proces provođenja strategije (Ferreira, Carvalho, & Pinho, 2020). Veoma je važno da rukovodstvo obezbijedi resurse za efikasno obavljanje zadataka, da oni i zaposleni kontinuirano se obučavaju i da motivišu zaposlene za izvršavanje zadataka.

2.7.8. Efektivnost i efikasnost

Mouzas (Mouzas, 2006) je naglasio dva pokazatelja kao najvažnija za mjerjenje rezultata u lokalnoj samoupravi, ali i u svim organizacijama, a to su efektivnost i efikasnost. Učinak podrazumijeva odnos između ciljeva, akcija i rezultata, pa je učinak rezultat istovremenog traganja za efikasnošću, efektivnošću i odgovarajućim budžetom (Slika 7).

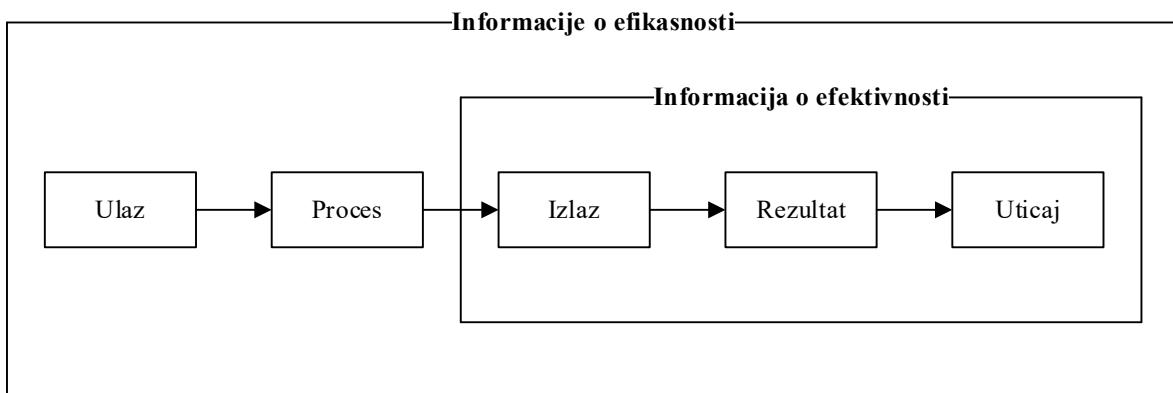


Slika 7. Trougao performansi

Izvor: (Mandl, Dierx, & Ilzkovitz, 2008)

Pojam efikasnost i efektivnost nisu sinonimi i svaki od ovih termina ima svoje posebno značenje.

Istraživanja su pokazala da informacije o efektivnosti pružaju različite podatke u odnosu na efikasnost (Slika 8).



Slika 8. Lanac efekata informacija na efikasnost i efektivnost

Izvor: autor

Efikasnost

Postupak na koji se izvršava neki proces nazivamo efikasnost. Pod efikasnosti podrazumijevamo da će se proces izvršiti uz korištenje najmanje moguće energije, materijala i ostalih resursa odnosno da će se oni najmanje rasipati. Da bi ostvarili rezultate uz korištenje najmanje mogućih resursa potrebno je da budemo sistematični, organizovani, da posjedujemo sve potrebne informacije, da radimo u skladu sa definisanim radnim uputstvima i procedurama, te da ne činimo greške. Prema tome možemo reći da efikasnost mjeri odnos između ulaza i izlaza i uspješno pretvaranje ulaza u izlaze (Low, 2000).

Moramo naglasiti da postoji razlika između poslovne i organizacione efikasnosti (Pinprayong & Siengtai, 2012). Dok poslovna efikasnost otkriva učinak između ulaza i rezultata, organizaciona efikasnost odražava poboljšanje unutrašnjih procesa organizacije. Ti procesu mogu biti organizaciona struktura i organizaciona kultura.

Efektivnost

Efektivnost mjeri stepen do kojeg organizacija postiže svoje ciljeve (Zheng, Yang, & McLean, 2010). Mejer i Hersović (Meyer & Herscovitch, 2001) analizirali su efektivnost kroz organizacionu posvećenost. Posvećenost može biti na primjer odnos između rukovodioca i zaposlenih, identifikacija radnika sa organizacijom, učešće u procesu donošenja odluka, psihološka vezanost koju osjeća pojedinac, itd. Kako bi organizacija poboljšala svoju efektivnost, treba uspostaviti bolju komunikaciju, ostvariti interakciju svih zainteresovanih strana, uspostaviti adekvatno liderstvo, biti fleksibilna i prilagodljiva.

Efikasnost i efektivnost

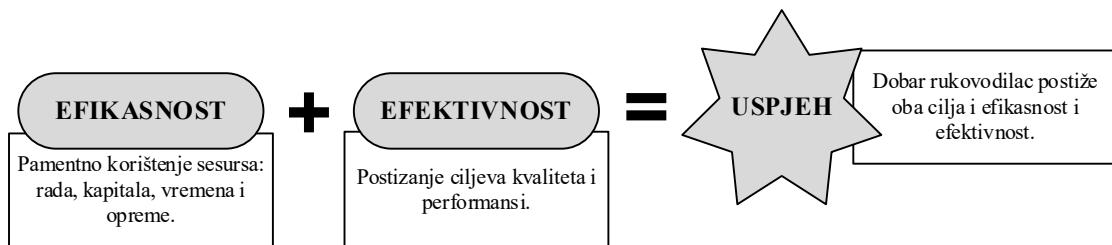
Efektivnost i efikasnost utiču jedni na druge, pa je stoga za menadžment važno obezbijediti uspjeh u obje oblasti.

Raprava o efikasnosti i efektivnosti postavila je više dilema. Jedna od dilema je da li sistem može biti efektivan, da u isto vrijeme ne bude efikasan. Odgovor na ovo pitanje svakako je potvrđan. Na primjer, organizacija može biti efektivna i da ostvaruje definisane ciljeve, ali istovremeno može biti neefikasna jer za ostvarivanje tih ciljeva troši previše resursa. Možemo postaviti i suprotno pitanje: da li organizacija može biti efikasna, a da istovremeno bude neefektivna? Odgovor i na ovo pitanje je potvrđan. Organizacija može da proizvede proizvode ili usluge tačno na propisani način bez gubitaka resursa i da bude efikasna, ali ti proizvodi mogu da budu lošiji od konkurenčkih i da ne prouzrokuju tražnju, odnosno da ne ispune svoj cilj i oni su neefektivni.

Prema tome organizacioni učinak (performanse) možemo matematički izraziti kao:

$$\text{Organizacioni učinak (performanse)} = f(\text{efikasnost}, \text{efektivnost})$$

Da bi rukovodioci bili uspešni oni moraju biti efikasni i efektivni. Efikasni rukovodioci pametno koriste resurse (rad, kapital, informacije, vrijeme, opremu i slično). Efektivan rukovodilac postiže definisane ciljeve.



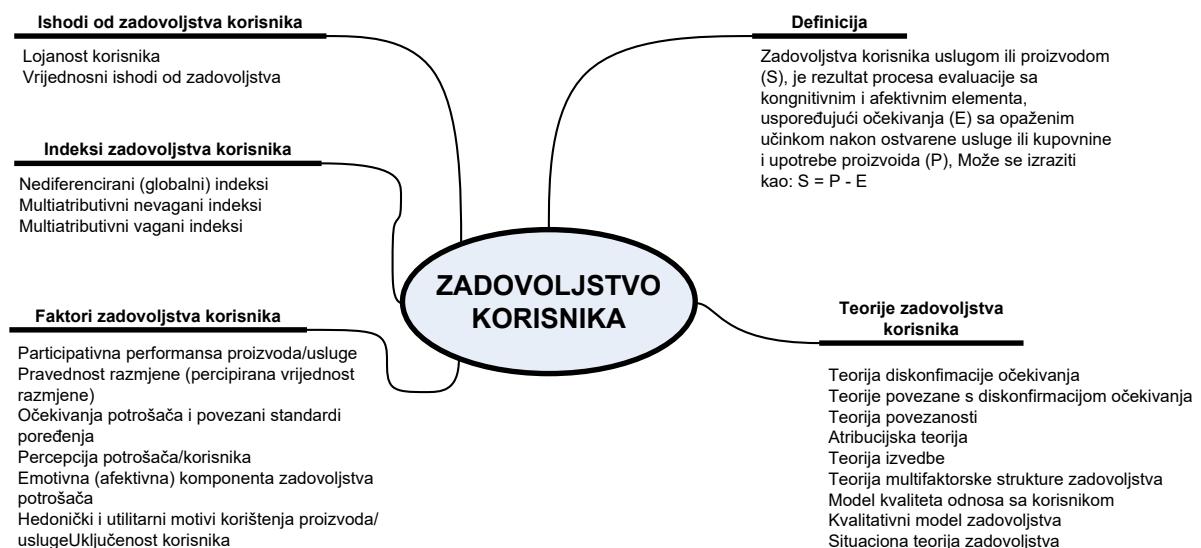
Slika 9. Uspjeh rukovodioca

Izvor: autor

2.8. Zadovoljstvo korisnika

Organizacija postoji i radi zadovoljavanja korisnika. Da bi preživjela, mora da pokaže spremnost i sposobnost da razumije njihove potrebe, želje i očekivanja jer od njihovog zadovoljstva zavisi njen opstanak. Zbog toga je neophodno da organizacija prati i mjeri njihovo zadovoljstvo.

Informacije dobijene praćenjem i mjeranjem zadovoljstva korisnika poslužiće organizaciji da identificuje sadašnje i buduće potrebe i preduzme odgovarajuće mjere za poboljšanje svojih proizvoda i usluga. Takva poboljšanja mogu rezultirati u jačanju povjerenja i lojanosti korisnika. Na slici 10 predstavljeno je zadovoljstvo korisnika primjenom mape uma.



Slika 10. Zadovoljstvo korisnika – mapa uma

Izvor: autor

2.8.1. Definicija

Zadovoljstva korisnika uslugom ili proizvodom (S), je rezultat procesa evaluacije sa kognitivnim i afektivnim elementima, uspoređujući očekivanja (E) sa opaženim učinkom nakon ostvarene usluge ili kupovine i upotrebe proizvoda (P). Može se izraziti kao:

$$S = P - E$$

Stoga doživljaj (engl. *affect*), bilo pozitivni, bilo negativni, a koji proizlazi iz kognitivnog procesa konfirmacije/diskonfirmacije očekivanja, doprinosi stvaranju zadovoljstva/nezadovoljstva korisnika (Oliver R. L., 1980; Oliver & Swan, 1989; Cadotte, Woodruff, & Jenkins, 1987).

Postoje dvije vrste definicija zadovoljstva, u jednima je naglasak na zadovoljstvu kao rezultatu/stanju, a u drugima na samom procesu evaluacije. Tako neke definicije naglašavaju zadovoljstvo kao rezultat, tj. „kognitivno stanje korisnika koji je adekvatno ili neadekvatno nagrađen za poduzete žrtve“ (Howard & Sheth, 1969).

Drugi tip definicije zadovoljstva naglasak stavlja na samom evaluacijskom procesu nastanka zadovoljstva. Tako Fornell (Fornell, 1992) definiše zadovoljstvo kao „evaluaciju cjelokupnog iskustva kupovine s fokusom na usporedbi percipiranih performansi proizvoda ili usluge prije kupovnim očekivanjima“.

Iako nije postignut konsenzus o tome je li riječ o kognitivnoj reakciji, afektivnoj reakciji ili, pak, kombinaciji kognitivne i afektivne reakcije. Ipak se, u istraživanjima zadovoljstvo pretežno konceptualizira kao emocionalna reakcija ili, pak, kombinacija kognitivne i emocionalne reakcije potrošača (Churchill Jr & Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Westbrook, 1980).

Osim problema nepostojanja jedinstvene definicije i operacionalizacije zadovoljstva, uz sam koncept zadovoljstva veže se još nekoliko nedoumica ili „dilema“, a to su:

- Terminološka neujednačenost koncepta zadovoljstva;
- Transakcijsko ili kumulativno zadovoljstvo;
- Zadovoljstvo/nezadovoljstvo (dimenzionalnost zadovoljstva);
- Kako mjeriti (operacionalizirati) zadovoljstvo?

Transakcijsko ili kumulativno zadovoljstvo

Postavlja se pitanje treba li zadovoljstvo posmatrati kao rezultat pojedinačnog iskustva potrošača (transakcijsko zadovoljstvo) ili bi u evaluaciju trebalo uključiti i sva prethodna iskustva potrošača s promatranim proizvodom/firmom (kumulativno zadovoljstvo).

Transakcijsko zadovoljstvo pruža korisne informacije o eventualnim problemima sa samim procesom pružanja usluge ili s korištenjem trenutnog proizvoda u sadašnjem vremenu te se temelji na pojedinačnom iskustvu korisnika/potrošača, stoga omogućuje bolje praćenje nivoa izrade proizvoda ili usluge i analizu efikasnosti preduzetih aktivnosti s ciljem poboljšanja kvalitete proizvoda ili usluge.

Dok se s druge strane kumulativno zadovoljstvo temelji na svim dosadašnjim iskustvima korisnika/potrošača s uslugom ili proizvodom te predstavlja bolji indikator namjeravanog i stvarnog ponašanja korisnika u budućnosti.

Kako mjeriti (operacionalizirati) zadovoljstvo?

Zadovoljstvo potrošača najčešće se mjeri direktnim anketiranjem uz pomoć anketnog upitnika. Iako ima brojnih prednosti kao što su jasan cilj, direktni odgovori i sl., navedeni način mjerjenja zadovoljstva ima i svojih nedostataka. Među glavnim nedostacima ističe se činjenica da sam postupak ispitivanja može uticati na odgovore ispitanika, zatim problem vezan za pristranost pri izboru ispitanika, pristranost anketara i pristranost vezana za one koji nisu pristali učestvovati u istraživanju.

Drugi načini mjerjenja zadovoljstva uključuju sakupljanje podataka o prigovorima korisnika ili ponovljenom korištenju usluge. Međutim, ponovljeno korištenja usluge nisu rezultat isključivo zadovoljstva korisnika, već su pod uticajem promotivnih aktivnosti, dostupnosti usluge te lojalnosti korisnika.

Anketni upitnik je prikladniji za istraživanja procesa zadovoljstva, dok su prigovori korisnika prikladniji za korporativne svrhe praćenja zadovoljstva kupaca/korisnika (Yi, 1990).

Druga dilema vezana za mjerjenje zadovoljstva potrošača odnosi se na pitanje je li bolje koristiti jednostavnije (engl. *single-item*) ili složenije (engl. *mult-item*) mjerne skale? Veliki broj autora, upravo zbog jednostavnosti, koristi *single-item* mjerne skale, koje se

sastoje od četiri do sedam nivoa koji označavaju raspon odgovora ispitanika od „veoma zadovoljni” do „veoma nezadovoljni” (npr. Oliver, 1980; Swan i Martin, 1981; Westbrook, 1980). No navedene mjere imaju i brojne nedostatke koji se ogledaju u nemogućnosti da pruže informacije o komponentama, dimenzijama, pa time i nemogućnosti da u potpunosti obuhvate složenost samog procesa zadovoljstva potrošača. Takođe, teško je testirati pouzdanost (engl. *reliability*) navedenih skala (Yi, 1990). Jedini način testiranja pouzdanosti navedenih skala su ponovljena istraživanja u kratkim vremenskim razmacima. Tako je Westbrook (1980) testirao pouzdanost nekoliko (engl. *single-item*) skala te je došao do zaključka da je skala DT (engl. *Delighted Terrible*) najpouzdanija. No same procjene pouzdanosti pokazale su se niskima, pa autor sugerira oprez pri korištenju takvih (engl. *single-item*) skala za mjerjenje zadovoljstva.

Drugi dio autora zagovara korištenje složenijih, multiatributivnih mjernih skala (engl. *Multitem scales*), a to objašnjavaju njihovom većom pouzdanošću. (Bearden & Teel, 1983; Churchill i Suprenant, 1982; Oliver, 1980). Westbrook i Oliver (1981) su takođe usporedili pet multiatributivnih skala i došli do zaključka da skale semantičkog diferencijala imaju najveći nivo pouzdanosti (*alpha* koeficijenti su im bili .91 i .95) te takođe najvećeg nivoa konvergentne i diskriminantne valjanosti. Takođe, i druge studije dokazuju da su multiatributivne mjere mnogo pouzdanije u poređenju s jednostavnim (engl. *single-item*) mjerama zadovoljstva (npr. Bearden i Teel, 1983; Churchill i Suprenant, 1982; Oliver, 1980).

Nadalje, prilikom mjerjenja zadovoljstva potrošača javlja se još jedan značajan problem, a to je nedovoljna varijabilnost ocjena zadovoljstva. Naime, riječ je o asimetriji oko gornjih vrijednosti ocjena zadovoljstva, što onemogućava ili otežava daljnju statističku analizu rezultata istraživanja. Navedena nevarijabilnost ne rezultira normalnom distribucijom ocjena zadovoljstva te dovodi u pitanje valjanost samih rezultata istraživanja te osjetljivost mjernih skala u detekciji manjih varijacija u ocjenama zadovoljstva. (Tse & Wilton, 1988; Westbrook & Reilly, 1983; Yi, 1990). Nadalje, Yi (1990) predlaže da bi se u budućim istraživanjima trebale koristiti prikladnije mjeru kako bi se maksimizirala varijabilnost i spriječila koncentracija (zgrušnjavanje) ocjena zadovoljstva. On predlaže korištenje skala koje obuhvataju različite aspekte zadovoljstva, korištenje multiatributivnih skala (s više stavki, alternativa), korištenje zbirnih ocjena zadovoljstva i smanjenje pristranosti ispitanika zbog načina na koji je istraživanje provedeno.

Zadovoljstvo/nezadovoljstvo (dimenzionalnost zadovoljstva)

Iako većina studija podržava tezu da je zadovoljstvo jednodimenzionalno te smatra da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva suprotna kraja na jednom kontinuumu, postoje i studije koje sve više zagovaraju tezu o multidimenzionalnoj prirodi zadovoljstva (Herzberg, Mausner, & Snyderman 1959; Maddox, 1981; Oliver i Westbrook, 1982).

U multidimenzionalnom pristupu konceptualizaciji zadovoljstva ističu se dvije teorije koje predstavljaju osnovu svih ostalih teorija multifaktorske strukture zadovoljstva, a to su Herzbergova (1959) dvofaktorska teorija i (Czepiel, Rosenberg, & Surprenant, 1980) dualna faktorska teorija.

Dualna faktorska teorija prepostavlja da se zadovoljstvo sastoji od dvije vrste faktora, jedni (tzv. *maintainers*) su zaduženi za izbjegavanje nezadovoljstva, dok drugi faktori (tzv. *satisfiers*) motiviraju i doprinose stvaranju zadovoljstva. Prema navedenoj teoriji, zadovoljstvo i nezadovoljstvo su dva različita konstrukta, koji se međusobno ne isključuju, pa tako korisnik može istovremeno biti vrlo zadovoljan i vrlo nezadovoljan različitim aspektima istog proizvoda ili usluge. Teorija polazi od činjenice da pojedini atributi proizvoda ili usluge više utiču na stvaranje nezadovoljstva te nemaju potencijal stvaranja zadovoljstva, dok drugi više utiču na stvaranje zadovoljstva te nemaju potencijal stvaranja nezadovoljstva.

Razlike između koncepta kvaliteta i koncepta zadovoljstva potrošača

Koncept kvaliteta se u literaturi često poistovjećuje s konceptom zadovoljstva i obratno.

Jedan od razloga je i činjenica da se oba koncepta temelje na istom teorijskom okviru, a to je diskonfirmacija očekivanja. No riječ je o dva različita, ali usko povezana koncepta.

Prema standardima serije ISO 9000 kvalitet se definiše kao skup svojstava i karakteristika proizvoda ili usluge koji zadovoljavaju kupca/korisnika.

Rust i Oliver navode (Rust & Oliver, 1994) više različitih elemenata koji razlikuju kvalitet od zadovoljstva:

- Kvalitet je vezan za specifične dimenzijske proizvoda, dok zadovoljstvo može biti rezultat bilo koje dimenzijske (bilo da je vezan ili ne za kvalitet).

- Očekivanja vezana za kvalitet se temelje na idealima i percepciji izvrsnosti, dok veliki broj uticaja koji nisu vezani za kvalitet utiču na stvaranje zadovoljstva (npr. potrebe, percepcija „pravednosti“ razmjene i sl.).
- Percepcija kvaliteta ne zahtijeva iskustvo s uslugom ili pružateljem usluge, dok zadovoljstvo zahtijeva postojanje iskustva s uslugom.
- Kvalitet ima manje determinanti (engl. *antecedents*) od zadovoljstva.

2.8.2. Teorije zadovoljstva korisnika

U nastavku će biti prikazane neke od najznačajnijih teorija i modela koji objašnjavaju nastanak zadovoljstva potrošača/korisnika.

Teorija diskonfirmacije očekivanja (teorija nepotvrđivanja očekivanja)

Teorija diskonfirmacije očekivanja je jedna od najcitanijih teorija o nastanku zadovoljstva korisnika. Osnovna premla navedene teorije jest da korisnici prije korištenja usluge imaju određena očekivanja koja utiču na njihov nivo zadovoljstva uslugom. Korisnici nakon korištenja usluge, u kognitivnom procesu, uspoređuju percipiranu uslugu s očekivanjima. Nivo zadovoljstva se izračunava kao razlika između percipirane usluge i očekivanja korisnika. Ukoliko je percipirana izvedba usluge veća od očekivanja, imamo izrazito zadovoljnog, „oduševljenog“ klijenta (pozitivna diskonfirmacija). Ukoliko su očekivanja veća od percipirane usluge, javlja se nezadovoljstvo (negativna diskonfirmacija) te ukoliko je percipirana usluge na nivou očekivanja, javlja se zadovoljstvo (konfirmacija) (Oliver, 1977, 1980, 1981).

Teorije povezane s diskonfirmacijom očekivanja

Teorija kontrasta

Teorija kontrasta prepostavlja da u situaciji kada je velika razlika između očekivanja i stvarne performanse proizvoda – zbog samog kontrasta između očekivanja i izrade ili tzv. efekta iznenadenja – dolazi do preuveličavanja navedene razlike od strane potrošača. Tako je u slučaju negativne diskonfirmacije percipirana performansa znatno niža od objektivne performanse, a u slučaju pozitivne diskonfirmacije percipirana performansa je znatno viša od objektivne performanse (Howard i Seth, 1969; Cardozo, 1965).

Teorija asimilacije i kontrasta

Teorija asimilacije i kontrasta prepostavlja postojanje zone tolerancije (prihvaćanja) i zone odbijanja prilikom stvaranja percepcije potrošača. Ukoliko je razlika između očekivanja i performanse proizvoda ili usluge mala, tj. ukoliko pada unutar zone tolerancije (prihvaćanja), dolazi do pojave efekta asimilacije, tj. usklađivanja percipirane performanse s očekivanjima. Ako je razlika velika, dolazi do pojave efekta kontrasta, tj. preuveličavanja negativne performanse u slučaju negativne diskonfirmacije ili, pak, preuveličavanja pozitivne performanse u slučaju pozitivne diskonfirmacije.

Teorija disonance

Prema teoriji kognitivne disonance, nepotvrđena očekivanja stvaraju stanje disonance ili psihološke napetosti koju pojedinac (potrošač) nastoji ublažiti na način da prilagođava (mjenja) jedan ili oba konstrukta kako bi ih učinio skladnima, stoga potrošač prilagođava percipiranu performansu očekivanjima i na taj način smanjuje disonancu.

Opšta teorija negativnosti

Prema postavkama opšte teorije negativnosti bilo koji oblik diskonfirmacije očekivanja je percipiran kao manje ugodan od same konfirmacije očekivanja (Yi, 1990). Navedena teorija smatra da bilo pozitivna ili negativna diskonfirmacija očekivanja smanjuje evaluaciju proizvoda ili usluge.

Teorija povezanosti

Ova teorija potiče iz područja organizacijske psihologije te je njena središnja preokupacija osjećaj pravednosti zaposlenih. Zaposleni jedne organizacije uspoređuju platu, koju primaju za svoj rad, s platom drugih zaposlenih te osjećaju nepravdu ako je omjer dobivenog/uloženog lošiji u odnosu na njemu referentne druge osobe (Adams, 1963).

Prema Bagozziju (Bagozzi, 1986), razlikujemo tri oblika poređenja:

1. Poređenje s partnerom razmijene;
2. Poređenje s drugim korisnicima;
3. Poređenje s drugim ponuđačima ekvivalentne usluge.

Atribucijska teorija

Atribucijska teorija nastoji otkriti na koji način pojedinci određuju uzroke pojedinih događaja, tačnije pronalaze objašnjenja (razloge) za određeni događaj. Osnovne postavke atribucijske teorije postavio je Heider (Heider, 1958) u svom djelu *Psihologija međuljudskih odnosa*. Budući da je razvijena u području društvene psihologije, njezina osnovna primjena bila je u kontekstu otkrivanja uzroka ponašanja pojedinca (npr. Je li neuspjeh neke osobe rezultat njezine nesposobnosti ili situacijskih faktora?). Heider (1958) ljudе definiše kao „prerađivače informacija”, koji su motivisani željom za pronalaženjem objašnjenja/razloga za određene radnje i događaje te ih pokušavaju razumjeti/interpretirati. Polazeći od Heiderove teorije, Weiner (1980) razvija trodimenzionalnu shemu kauzalnih atribucija. Naime, Weiner u svojoj shemi kauzalnih atribucija, pretpostavlja da ljudi percipiraju i analiziraju uzročnost događaja kroz tri glavne dimenzije (Weiner, 1980):

- 1. Izvor uzroka (engl. *lotus*):** Osoba želi znati je li za događaj odgovorna ona sama (interni uzrok) ili odgovornost pripada nekome iz okruženja (eksterni uzrok). Ako osoba ustanovi da je sama prouzrokovala događaj, neće svoju emocionalnu i fizičku reakciju usmjeriti prema drugome. Ako, pak, uzrok događaja pripiše okruženju, onda će i reakcija biti usmjerena prema okruženju.
- 2. Stabilnost uzroka (engl. *stability*):** Reakcija osobe na neki negativan događaj je intenzivnija kada je riječ o uzroku koji se pojavljuje često nego kada je riječ o neuobičajenom uzroku.
- 3. Mogućnost kontrole uzroka (engl. *control*):** Ako je za događaj odgovoran eksterni uzrok, osoba si postavlja pitanje je li događaj bilo moguće kontrolisati. Ukoliko korisnik percipira da je događaj bilo moguće kontrolisati, njegova ocjena zadovoljstva će biti niža u odnosu na slučaj kada percipira da događaj nije bilo moguće kontrolisati.

Teorija izvedbe

Teoriju izvedbe često nazivaju i teorijom zadovoljstva, a riječ je o pristupu mjerenu zadovoljstvu. Teorija zagovara pristup da percipirana izvedba usluge ima direktni uticaj na zadovoljstvo klijenata te time zaobilazi očekivanja (Churchill i Suprenant, 1982; Tse i Wilton, 1988). Dokaz o postojanju direktnog uticaja izvedbe na zadovoljstvo predstavlja prekretnicu u mjerenu zadovoljstva u kojem je do tada dominiralo mjerjenje

diskonfirmacije očekivanja. Tačnije, do tada je zadovoljstvo uvijek bilo mjereno indirektno, putem diskonfirmacije očekivanja (percepcija izvedbe minus očekivanja), dok teorija izvedbe zagovara direktni pristup mjerenu zadovoljstva (mjerjenje samo percepcije izvedbe) jer pretpostavlja da korisnici/potrošači percipirajući izvedbu samostalno, u svojim glavama, vrše usporedbu izvedbe s očekivanjima.

Teorija multifaktorske strukture zadovoljstva

Teorija multifaktorske strukture zadovoljstva temelji se na postavci da zadovoljstvo i nezadovoljstvo korisnika nisu nužno determinisani istim faktorima, tačnije da neka obilježja proizvoda/usluge imaju veći potencijal stvaranja zadovoljstva, a neka veći potencijal stvaranja nezadovoljstva. U literaturi se često govori o asimetričnom uticaju obilježja proizvoda/usluga na sveukupno zadovoljstvo. Dvije najznačajnije teorije koje objašnjavaju asimetričan odnos između obilježja proizvoda/usluge i ukupnog zadovoljstva su:

- M-H dvofaktorska teorija (engl. *motivation-hygiene theory/two-factor theory*) i
- Kanova trofaktorska teorija zadovoljstva korisnika (engl. *three-factor theory of consumer satisfaction*).

Model kvaliteta odnosa s korisnikom (Liljander i Strandvik, 1995)

Model kvaliteta odnosa predstavlja dinamički model kvalitete usluge budući da se temelji na nizu transakcija (epizoda) između korisnika i pružatelja usluge koji ukoliko su pozitivni rezultiraju ponovnim transakcijama te privrženošću i stvaranjem odnosa s uslužnom organizacijom (Liljander & Strandvik, 1995). Jedna od glavnih postavki modela jest to da se kvalitet i zadovoljstvo mogu doživjeti kako na nivou epizode (transakcije) tako i na nivou odnosa.

Moguće je ostvariti različite vrste veza između pružaoca usluge i korisnika kao: pravna veza, ekonomski veza, tehnološka veza, geografska veza, vremenska veza, veza zasnovana na znanju, društvena veza, kulturna veza, ideološka veza i psihološka veza (Liljander i Strandvik, 1995).

Kvalitativni model zadovoljstva (Stauss i Neuhaus, 1997)

Postavlja se pitanje jesu li svi zadovoljni korisnici isti te zašto zadovoljni korisnici usluge ipak ponekad mijenjaju pružaoca usluge? Stauss i Neuhaus (Stauss i Neuhaus, 1997) u

svom radu navode kako je zadovoljstvo logičan preduslov za postizanje lojalnosti, ali isto tako navode kako istraživanja dokazuju da je zadovoljstvo slab indikator lojalnosti. Bilo zbog korištenja jednodimenzionalnih mjera, bilo zbog pogrešne pretpostavke da korisnici koji daju iste ocjene zadovoljstva doživljavaju iste emocije, kogniciju i namjere. Stoga zaključuju da nisu svi zadovoljni korisnici isti, niti su svi korisnici zadovoljni zbog istih stvari. Autori su analizirali različite tipove zadovoljstva i razvili kvalitativni model zadovoljstva.

Situacijska teorija zadovoljstva (Fournier i Mick, 1999)

Autori Fournier i Mick (Fournier & Mick, 1999) u svom istraživanju nastoje „nanovo otkriti zadovoljstvo korisnika“. Tačnije oni kroz svoj fenomenološki i longitudinalni pristup istraživanju zadovoljstva, na primjeru posjedovanja tehnoloških proizvoda, nastoje preispitati opšteprihvaćenu diskonfirmacijsku paradigmu te postaviti novu teoriju zadovoljstva potrošača. Iako rezultati njihovih istraživanja u nekim slučajevima nailaze na potvrdu diskonfirmacijske paradigmе, u velikoj većini drugih situacija ta paradigma je nedovoljna ili čak nebitna u nastojanju da se objasni nastanak zadovoljstva potrošača.

2.8.3. Faktori zadovoljstva korisnika

Najveći broj istraživanja vezanih za zadovoljstvo potrošača bavio se upravo različitim faktorima koji utiču na stvaranje zadovoljstva/nezadovoljstva korisnika.

Percipirana performansa proizvoda/usluge

Performansa proizvoda/usluge ima direktni uticaj na zadovoljstvo, što je i dokazano u brojnim istraživanjima zadovoljstva potrošača (npr. Churcill i Surprenant, 1982; Oliver & DeSarbo, 1988; Tse i Wilton, 1988 itd.). Dugo vremena je prevladavao diskonfirmacijski pogled na proces nastanka zadovoljstva te se većina modela pozivala na diskonfirmacijsku paradigmu nastanka zadovoljstva, no jedan dio istraživača zagovarao je direktni pristup mjerjenju zadovoljstva putem percipirane performanse proizvoda. Tako su Churchill i Suprenant (1982) dokazali da percipirana performansa ima direktni utjecaj na zadovoljstvo. Slično su pronašli Tse i Wilton (1988) kada su došli do zaključka da model s percipiranom performansom značajno nadmašuje ostale modele (очекivanjima i diskonfirmacijom).

Pravednost razmjene (percipirana vrijednost razmjene)

Percipirana vrijednost (engl. *equity*) predstavlja stav o pravednosti, zasluženosti, percipiranoj od strane korisnika u poređenju s onim što su dobili drugi (Oliver, 1997). Temelji se na teorijama **distributivne pravednosti** (osobe dobijaju ono što su zaslužile u skladu sa svojim ulozima); **proceduralne pravednosti** (način na koji je ishod isporučen) te **interakcijske pravednosti** (način na koji se tretira korisnik u smislu poštovanja, ljubaznosti i pristojnosti).

Očekivanja potrošača i povezani standardi poređenja

Ukoliko očekivanja posmatramo kao standard poređenja, potrošači/korisnici mogu imati različite nivoe zadovoljstva zavisno koji standard poređenja su koristili pri formiranju svojih ocjena zadovoljstva. Zavisno koriste li korisnici očekivanja koja nisu temeljena na iskustvu ili, pak, ona koja su temeljena na iskustvu korištenja, mnogo će se razlikovati i njihove cijelokupne ocjene zadovoljstva (Oliver, 1997; Yi, 1990). Očekivanja kao standard poređenja najviše se vežu za teoriju diskonfirmacije očekivanja. Prema navedenoj teoriji, korisnici će biti zadovoljni ukoliko performansa proizvoda/usluge nadmaši njihova očekivanja, bit će nezadovoljni ukoliko očekivanja nadmaše performansu te prosječno zadovoljni ukoliko su očekivanja u skladu s performansom (Oliver, 1980; Oliver i DeSarbo, 1988).

Percepcija potrošača/korisnika

Percepcija podrazumijeva subjektivan pogled na svijet oko sebe, subjektivnu interpretaciju i doživljaj stimulansa iz okruženja. Stoga, kako bismo bolje razumjeli proces stvaranja zadovoljstva korisnika potrebno je bolje razumjeti proces stvaranja percepcije korisnika te moguće uticaje na percepciju potrošača. U dosadašnjim istraživanjima naglasak je često bio na objektivnim elementima kvaliteta i zadovoljstva, tj. vanjskim stimulansima, uglavnom na strani ponude. No zanemarena je činjenica da je zadovoljstvo prilično subjektivno te da je pod uticajem obilježja samih potrošača te situacijskih faktora koji često imaju značajan uticaj na formiranje zadovoljstva.

Emotivna (afektivna) komponenta zadovoljstva potrošača

Mogućnost da zadovoljstvo nije isključivo kognitivno, već da uključuje i afektivnu (osjećajnu, emotivnu) komponentu sve više je u fokusu istraživača (npr. Oliver, 1993;

Westbrook, 1987; Westbrook i Oliver, 1991 itd.). Oliver (1993) navodi kako emocije izazvane tokom konzumacije ostavljaju emotivne tragove u memoriji, kojima korisnici mogu pristupiti i integrirati ih u svoje procjene zadovoljstva.

Oliver i Swan (1989a) navode pet različitih vrsta (prototipova) zadovoljstva koje karakterišu različite nivoe emotivnog stanja potrošača/korisnika, a to su:

- zadovoljstvo/rezignacija (engl. *contentment*, primarna emocija je prihvaćanje ili tolerancija);
- užitak (engl. *pleasure*, rezultira pozitivnim iskustvom i ushićenjem, primarni osjećaj je sreća);
- olakšanje (engl. *relief*, rezultira uklanjanjem/izbjegavanjem negativnog iskustva, događaja);
- novost (engl. *novelty*, nešto neočekivano što donosi osjećaj interesa te uzbuđenja);
- iznenadjenje (engl. *surprise*, osjećaj oduševljenja kada proizvod funkcioniše izvan očekivanog raspona).

Prema Oliveru (1980), pet emotivnih stanja koja vode postizanju zadovoljstva su: prihvaćanje, sreća, olakšanje, interes/uzbuđenje i oduševljenje, a pet emotivnih stanja koja vode postizanju nezadovoljstva: tolerancija/podnošljivost, tuga, žaljenje, ravnodušnost, uvreda/bijes.

Hedonički i utilitarni motivi korištenja proizvoda/usluge

Razumjeti motivaciju korisnika znači razumjeti zašto korisnici čine to što čine. Pojam motivacija odnosi se na procese koji uzrokuju da se ljudi ponašaju tako kako to čine. Motivacija dolazi kada je pobuđena potreba koju korisnik želi zadovoljiti. Stanje napetosti podstiče korisnika da pokuša smanjiti ili ukloniti tu potrebu. Ta potreba može biti **utilitarna** (npr. žudnja da se postigne neka funkcionalna ili praktična korist) ili može biti **hedonička** (iskustvena potreba koja najčešće uključuje emocionalne reakcije ili fantazije).

Proizvodi i usluge kupcima pružaju različite hedoničke i/ili utilitarne koristi. Hedoničke koristi kupcima pružaju emocionalne i najčešće neopipljive vrijednosti, otežavaju poređenje među različitim markama te zbog živih slika i iskustava koje stvaraju najčešće dovode do usmenih preporuka među korisnicima. Utilitarne koristi se više odnose na funkcionalne i instrumentalne ciljeve koje određeni proizvod/usluga može ispuniti.

Utilitarne koristi se lako porede među različitim markama, rijetko vode do stvaranja emocionalne veze s markom proizvoda/usluge te je također manja vjerovatnost da će rezultirati usmenim preporukama (Chitturi, Raghunathan, & Mahajan, 2008; Pallas, Mittal, & Groening, 2014). Proizvodi i usluge najčešće su pretežno hedoničke (modne marke, nakit, nogometni klub), pretežno utilitarne (bankarska usluga, električna energija, telekomunikacijske usluge i sl.) ili, pak, kombinacija hedoničkih i utilitarnih koristi (npr. restoran, hotel, frizerski salon, kino).

Uključenost korisnika

Uključenost korisnika se najčešće definiše kao „percipirana važnost usluge od strane neke osobe zasnovana na njezinim unutrašnjim potrebama, vrijednostima i interesima“ (Zaichkowsky, 1985).

Uključenost je motivacioni konstrukt i pod uticajem je različitih faktora koji mogu biti povezani s uslugom. Ukoliko su korisnici uključeni, oni će biti motivisani razmotriti sve informacije koje se čine relevantnima za postizanje njihovih ciljeva, dok će te iste informacije korisnici s niskim nivoom uključenosti smatrati irelevantnima i neće im posvetiti preveliku pažnju (Solomon, Russell-Bennett, & Previte, 2012). Stepen uključenosti može se promatrati kao kontinuum u rasponu od apsolutnog nepostojanja interesa na jednom kraju do opsjednutosti na drugom kraju.

Različiti oblici uključenosti koji se najčešće spominju u relevantnoj literaturi su:

- Uključenost u proizvod,
- Uključenost u poruku,
- Trajna ili situaciona uključenost i
- Ego uključenosti.

2.8.4. Ishodi od zadovoljstva korisnika

Lojalnost korisnika

Jedan od najčešće istraživanih ishoda od zadovoljstva je lojalnost potrošača/korisnika.

Kao definicija lojalnosti u relevantnoj literaturi najčešće se koristi ona Oliverova (1997) koja kaže da je lojalnost „...duboka privrženost i spremnost na kupnju preferiranog

proizvoda/usluge iste marke ili istog assortimana marki konzistentno u budućnosti, bez obzira na situacijske utjecaje i marketinške napore koji mogu uticati na odluku o promjeni organizacije“. Navedena definicija promatra lojalnost kao namjeru ponašanja (tzv. *Attitudinal loyalty*) tačnije kao psihološki konstrukt koji u sebi uključuje i privrženost (engl. *commitment*) prema određenom proizvodu/usluzi.

Naime, Paretov optimum implicira da 20% lojalnih kupaca generira čak 80% profita kompanije (Fornell & Wernerfelt, 1987; Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Reichheld i Sasser (1990) u svom istraživanju dolaze do zaključka da odlazak kupaca ima veći uticaj na profitabilnost organizacije nego npr. tržišni udio, cijena po jedinici te mnogi drugi faktori. Kada kupci odu trebaju biti zamijenjeni novima, a zamjena košta.

Vrijednosni ishodi od zadovoljstva

Kvantitativni ishodi od zadovoljstva (ili tzv. vrijednosni ishodi) iskazani su u obliku spremnosti korisnika da usluži. Za razliku od mjera zasnovanih na ponašanju (engl. *activity based metrics*: namjere ponašanja, stvarno ponašanje), mjere zasnovane na vrijednosti ne mjere samo ponašanje potrošača, već govore o tome koliko potrošač vrijedi organizaciji.

2.8.5. Indeksi zadovoljstva korisnika

Indeksi zadovoljstva korisnika popularan su instrument koji se koristi u svrhu mjerjenja nivoa zadovoljstva korisnika. Pritom se nivo zadovoljstva korisnika u pravilu izražava jednim brojem, najčešće od 0 do 100, koji se kalkuliše pomoću većeg broja ocjena zadovoljstava pojedinim elementima promatrane usluge, to jest pomoću ocjena parcijalnog zadovoljstva. Dobiveni indeks se može koristiti u svrhu (a) praćenja nivoa zadovoljstva korisnika organizacije kroz vrijeme, (b) za evaluaciju učinaka preduzetih aktivnosti u svrhu poboljšanja kvalitete/zadovoljstva i (c) za poređenje s konkurenckim organizacijama i sektorskim prosjekom, ukoliko su takvi indeksi dostupni.

S obzirom na strukturu indeksa, razlikujemo tri osnovne vrste indeksa: (1) nediferencirani (globalni) indeksi; (2) multiatributivni nevagani indeksi (MNI); te (3) multiatributivni vagani indeksi (MVI).

(1) Nediferencirani (globalni) indeksi su najjednostavnija vrsta indeksa. U svrhu kalkulacije vrijednosti indeksa koristi se samo jedna globalna evaluacija usluge od strane

korisnika. Pritom ljestvica za mjerjenje globalnog nivoa zadovoljstva može biti takva da korisnik odmah ocjeni zadovoljstvo na ljestvici od 0 do 100, ili se ocjene linearno transformišu da bi se dobila maksimalna ocjena od 100, ukoliko su korištene klasične ljestvice koje imaju 3, 5, 7 ili 10 nivoa. Vrijednost indeksa se dobiva računanjem aritmetičke sredine nivoa zadovoljstva svih korisnika.

(2) Multiatributivni nevagani indeksi (MNI) se kalkulišu pomoću više diferenciranog pristupa promatranja nivoa zadovoljstva uslugom. Kod ovakve vrste indeksa prikupljaju se ocjene parcijalnog zadovoljstva korisnika s većim brojem obilježja promatrane usluge, a vrijednost indeksa se računa pomoću zbiru aritmetičkih sredina ocjena parcijalnih zadovoljstava. Osnovna prednost ovakvog multiatributivnog pristupa je da omogućava analizu parcijalnih indeksa zadovoljstva korisnika, te time i identificuju elemente usluge koje se odlikuju manjim ili većim nivom zadovoljstva. I kod ove vrste indeksa vrši se linearna transformacija ocjena da bi se dobio indeks koji se kreće unutar raspona od 0 do 100, tj. ocjene parcijalnog zadovoljstva se linearno transformišu na način da najniža ocjena predstavlja 0, a najviša ocjena 100, te se zbir transformiranih parcijalnih zadovoljstava dijeli sa sveukupnim maksimalnim zbirom ocjena koji se množi sa 100.

(3) Multiatributivni vagani indeksi (MVI) se kalkulišu na isti način kao i multiatributivni nevagani indeksi (MNI), međutim, da bi indeks pokazao vjerniju sliku o nivou zadovoljstva korisnika, u indeks se integrišu ocjene važnosti obilježja kojima se važu ocjene parcijalnih zadovoljstava. Drugim riječima, vaganjem parcijalnih zadovoljstava uzimaju se u obzir moguće razlike u značaju pojedinih obilježja usluge u determinisanju sveukupnog nivoa zadovoljstva korisnika. Postoje dva osnovna pristupa vaganju obilježja usluge: vaganje pomoću eksplisitne (verbalizirane) i vaganje pomoću implicitne (derivirane) važnosti. Eksplisitna važnost obilježja najčešće se mjeri putem direktnih ocjena važnosti od strane korisnika, pri čemu se u pravilu koriste ljestvice s istim brojem nivoa kao i ljestvice koje se koriste za mjerjenje parcijalnog zadovoljstva. Međutim, moguće je primijeniti i ljestvice za rangiranje obilježja usluge ili ljestvice s konstantnim zbirom. Implicitna važnost najčešće se računa pomoću višestruke regresijske analize u kojoj se ocjene parcijalnih zadovoljstava koriste kao nezavisne varijable, a ocjena globalnog zadovoljstva kao zavisna varijabla. Često se koriste i koeficijenti povezanosti iz struktturnih modela, u kojima se ocjene parcijalnog zadovoljstva stavljaju u odnos sa latentnom varijablom koja predstavlja globalnu evaluaciju usluge. Pritom se ocjene parcijalnih zadovoljstava najčešće posmatraju kao reflektivni indikatori širih komponenata

usluge koje su identifikovane ili potvrđene faktorskom analizom, te se shodno tome pokazatelji implicitne važnosti dobivaju samo na nivou komponenti. Međutim, tronivovskim formativnim strukturnim modelom (parcijalne evaluacije-komponenta globalna evaluacija) omogućila bi se kalkulacija implicitne važnosti i na nivou obilježja usluge. Da bi se konstruisao valjan i pouzdan indeks zadovoljstva korisnika, pri njegovom modeliranju je potrebno voditi računa o nekoliko aspekata (Diamantopoulos & Winklhofer, 2001): (1) specifikaciji indikatora zadovoljstva korisnika; (2) kolinearnosti indikatora; te (3) eksternoj valjanosti indeksa.

(1) Specifikacija indikatora zadovoljstva korisnika (tj. obilježja usluge) je ključan zadatak u modeliranju kvalitetnog indeksa. To podrazumijeva da je prethodno definisan koncept koji se mjeri (tj. zadovoljstvo korisnika), te da se biranim indikatorima u cijelosti pokriva njegova konceptualna domena. S obzirom da se indeksi zadovoljstva modeliraju formativno, izostavljanje neidentifikovanog ali značajnog indikatora može mnogo umanjiti njegov kvalitet u smislu reprezentiranja stvarnog nivoa sveukupnog zadovoljstva, ali i u smislu njegove prognostičke valjanosti.

(2) Kolinearnost indikatora takođe je vrlo važan aspekt u modeliranju formativnog indeksa, s obzirom da postojanje značajnih interkorelacija među pojedinim indikatorima može značajno narušiti valjanost statističkih analiza koje su temeljene na regresijskoj analizi ili analizi kovarijantnih struktura uopšteno. Kolinearnost je pojava kada jedan indikator predstavlja (savršenu ili aproksimativnu) linearu kombinaciju jednog ili više drugih indikatora. Takav indikator reprezentuje jedan ili više drugih indikatora, pa je više od jednog takvog indikatora zapravo nepotrebno za objašnjenje varijacija u nivou sveukupnog zadovoljstva.

(3) Eksterna tačnost indeksa zadovoljstva korisnika podrazumijeva njegovu prognostičku tačnost u objašnjenju varijacija u zavisnim varijablama, kao što su npr. namjeravano ponašanje ili lojalnosti korisnika. Važnost testiranja eksterne tačnosti indeksa proizlazi iz činjenice da je nemoguće statistički validirati tačnost i pouzdanost formativno modeliranog indeksa primjenom kriterija interne konzistentnosti mjernih indikatora, s obzirom da se prema ovom kriteriju validacija postiže ako su mjerni indikatori visoko korelirani, a to se u formativnom pristupu modeliranju nastoji izbjegći. Stoga se formativni indeksi tačnosti eksterno, odnosno, indikatori su "dobri", ako varijacije u vrijednosti indeksa objašnjavaju određeni nivo varijacije u kauzalno-posljedično povezanim varijablama. Nadalje,

pouzdanost pojedinih indikatora može se ocijeniti analizom korelacijske matrice indikatora i varijable koja se smatra zavisnom varijablom, pri čemu bi trebalo zadržati one indikatore koji pokazuju značajnu korelaciju. Pored statističke validacije, moguće je provesti i kvalitativnu validaciju indikatora, putem mišljenja eksperata i/ili korisnika usluge.

3. METODE I METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

3.1. Metode za prikupljanje podataka

Istorijskom metodom, meta-analizom i meta-sintezom istražena je naučna i stručna literatura iz predmetne oblasti. Utvrđivanje stvarnog stanje posmatranih jedinica lokalne samouprave izvršeno je na osnovu empirijskog istraživanja uz primjenu metoda anketiranja, analiziranja podataka iz finansijskih izvještaja i Desk metodom.

3.1.1. Metode za obradu podataka

U cilju testiranja postavljenih hipoteza primjenjeno je nekoliko statističkih metoda. Prije svega, primjenjena je deskriptivna analiza podataka, koja uključuje aritmetičku sredinu vrijednosti posmatranih indikatora, ali i standardnu devijaciju koja pokazuje relativna odstupanja vrijednosti posmatranih podataka. Prosta koreaciona analiza korišćena je da bi se ispitalo da li između varijacija posmatranih pojava postoji kvantitativno slaganje i, ukoliko postoji, u kom stepenu je ono prisutno. U tu svrhu primjenjen je Pirsonov koeficijent korelacije. Statistička obrada podataka izvršena je uz pomoć statističkog programskog paketa SPSS (engl. *Statistical Package for Social Sciences*).

Posebno ćemo opisati model faktorske analize kao metodu za obradu podatka.

Model faktorske analize

Model pruža opis, odnosno uvid u analogiju problema. Obično možemo govoriti o minijaturnom prikazu nečega ili analogiji koja se koristi za vizualizaciju onoga što se ne može direktno posmatrati. To je istovremeno sistem postulata, podataka i zaključaka predstavljenih kao matematički opis entiteta ili stanja stvari.

Faktorska analiza je tehnika koja se koristi za smanjenje velikog broja varijabli na manji broj faktora. Ova tehnika izvlači maksimalnu zajedničku varijantu iz svih varijabli i stavlja ih u zajednički rezultat. Kao indeks svih varijabli, ovaj skor možemo koristiti za dalju analizu. Faktorska analiza je dio opšteg linearног modela (GLM, eng. *generalized linear model*), a ova metoda takođe prepostavlja nekoliko prepostavki: postoji linearni odnos, nema multikolinearnosti, uključuje relevantne promjenljive u analizu i postoji istinska

korelacija između promjenljivih i faktora. Dostupno je nekoliko metoda, ali se najčešće koristi analiza glavnih komponenti.

Faktorska analiza je jedan od najstarijih strukturnih modela, koju je razvio Spearman 1904. Pokušao je da objasni odnose (korelacije) među grupom rezultata testova, i predložio je da se ovi rezultati mogu generisati modelom sa jednim zajedničkim faktorom, koju je nazvao „inteligencijom“, plus jedinstveni faktor za svaki test. Faktorska analiza je korišćena u dva konteksta za analizu podataka: na potvrđan način osmišljen da potvrdi ili negira prepostavljenu strukturu, ili da pokuša da otkrije strukturu, u tom slučaju se analiza naziva istraživačkom.

U faktorskoj analizi brinemo se samo za varijansu koju svaka promjenljiva ima zajedno sa ostalim promjenljivim, a ne za jedinstvenu varijansu. Ova tehnika otkriva obrasce među promjenljivim, a zatim grupiše međusobno intenzivno povezane varijable u faktore. Faktorska analiza je prikladna za stvaranje nove skale uklanjanjem varijabli (stavki) koje nisu povezane sa drugim ili ne opterećuju nijedan faktor. Faktorska analiza ima mnogo primjena. Često se primjenjuje u anketnim istraživanjima, gde ga istraživači koriste da vide da li se dugačak niz pitanja može grupisati u kraće skupove.

Generalno, rezultati faktorske analize korelace matrice i odgovarajuće matrice kovarijanse nisu identični. Prilikom analize matrice kovarijanse, promjenljive sa velikom varijansom će više uticati na rezultate analize nego varijable sa malom varijansom. Pošto su varijanse promjenljive suštinski povezane sa mjernim jedinicama, poželjno je analizirati standardizovane promjenljive, što je ekvivalentno prilagođavanju faktorskog modela na osnovu korelace matrice, ako su promjenljive promijenjene pomoću različitih jedinica.

Kada je istraživač izmjerio mnoge varijable koje pokazuju značajne međusobne korelacije, moglo bi biti korisno smanjiti broj varijabli kategoriziranjem u grupe prema korelacijama. Međutim, kada je broj promjenljivih veliki i obrazac korelacija među njima je složen, nije lako vidjeti koje promjenljive treba kombinovati u grupu. Tu se koristi statistička tehnika faktorske analize. Faktorska analiza omogućava istraživaču da svede mnoge specifične osobine na nekoliko opštijih „faktora“ ili grupa osobina, od kojih svaka uključuje nekoliko specifičnih osobina. Faktorska analiza se može koristiti sa mnogim vrstama promjenljivih, a ne samo sa karakteristikama ličnosti. Razmotrimo sljedeći primjer faktorske analize.

Pristupi faktorskoj analizi:

Postoje različite vrste metoda koje se koriste za izdvajanje faktora iz skupa podataka:

Analiza glavnih komponenti (PCA eng. Principal component analysis):

Ovo je najčešća metoda koju koriste istraživači. PCA počinje da izdvaja maksimalnu varijansu i stavlja ih u prvi faktor. Nakon toga, uklanja tu varijansu objašnjenu prvim faktorima, a zatim počinje sa izdvajanjem maksimalne varijanse za drugi faktor. Ovaj proces ide do posljednjeg faktora.

Analiza zajedničkih faktora:

Druga metoda po izboru istraživača, ona izdvaja zajedničku varijansu i stavlja ih u faktore. Ova metoda ne uključuje jedinstvenu varijansu svih promjenljivih. Ova metoda se koristi u SEM -u.

Faktor slike:

Ova metoda je zasnovana na korelacionoj matrici. Metoda OLS regresije koristi se za predviđanje faktora u faktoringu slike.

Metod maksimalne vjerovatnoće:

Ova metoda takođe radi na metriči korelacije, ali koristi metod maksimalne vjerovatnoće za faktor.

Druge metode faktorske analize:

- a. Alfa faktoring nadmašuje najmanje kvadrate.
- b. Kvadrat težine je još jedna metoda zasnovana na regresiji koja se koristi za faktoring.

Učitavanje faktora:

Opterećenje faktora je u osnovi koeficijent korelacije za promjenljivu i faktor. Opterećenje faktora prikazuje varijansu objašnjenu promjenljivom za taj faktor.

U SEM pristupu, po pravilu, opterećenje faktora od 0,7 ili više predstavlja da faktor izvlači dovoljnu varijansu iz te promjenljive.

Svojstvene vrijednosti:

Svojstvene vrijednosti se nazivaju i karakteristični korijeni. Vlastite vrijednosti pokazuju varijansu objašnjenu tim faktorom od ukupne varijanse. Iz kolone zajedništva možemo saznati kolika je varijansa objašnjena prvim faktorom od ukupne varijanse. Na primjer, ako naš prvi faktor objašnjava 68% varijanse od ukupnog iznosa, to znači da će 32% varijansa biti objašnjena drugim faktorom.

Faktorski skor:

Faktorski skor se naziva i komponentni skor. Ovaj rezultat je svih redova i kolona, koji se može koristiti kao indeks svih promjenljivih i može se koristiti za dalju analizu. Ovaj rezultat možemo standardizovati množenjem zajedničkog pojma. Sa ovom faktorskom ocjenom, koju god analizu da uradimo, prepostavljamo da će se sve variable ponašati kao faktorske ocjene i da će se kretati. Kriterijumi za određivanje broja faktora: prema Kajzerovom kriteriju, sopstvene vrijednosti su dobar kriterijum za određivanje faktora. Ako su sopstvene vrijednosti veće od jedan, to treba uzeti u obzir kao faktor, a ako su sopstvene vrijednosti manje od jedan, onda to ne treba smatrati faktorom. Prema pravilu ekstrakcije varijanse, trebalo bi da bude više od 0,7. Ako je varijansa manja od 0,7, onda to ne treba uzeti u obzir kao faktor.

Metoda rotacije:

Metoda rotacije čini pouzdanim razumijevanje izlaza. Vlastite vrijednosti ne utiču na metod rotacije, ali metoda rotacije utiče na sopstvene vrijednosti ili procenat izvučene varijanse. Dostupni su brojni načini rotacije: (1) Bez metode rotacije, (2) Varimak metoda rotacije, (3) Kuartimak metoda rotacije, (4) Direktna metoda oblimin rotacije i (5) Promak metoda rotacije

Pretpostavke:

1. Bez isticanja, odnosno ekstremnih vrijednosti.
2. Pretpostavimo da nema podataka u podacima.
3. Odgovarajuća veličina uzorka.
4. Inicijalni okvir mora biti veći od faktora.
5. Nema savršene multikolinearnosti. Faktorska analiza je tehnika međuzavisnosti. Ne bi trebalo da postoji savršena multikolinearnost između promjenljivih.

Homoskedastičnost: Pošto je faktorska analiza linearna funkcija izmjerenih promjenljivih, ne zahtijeva homoskedastičnost između promjenljivih.

6. Linearnost: Faktorska analiza se takođe zasniva na pretpostavci linearnosti. Mogu se koristiti i nelinearne promjenljive. Nakon prenosa, ona se mijenja u linearu promjenljivu.

Istraživačka faktorska analiza:

Prepostavlja da bilo koji indikator ili varijabla mogu biti povezani sa bilo kojim faktorom. Ovo je najčešća faktorska analiza koju koriste istraživači i nije zasnovana na bilo kojoj prethodnoj teoriji.

Konfirmativna faktorska analiza (CFA):

Koristi se za određivanje faktora i faktorskog opterećenja izmjerenih promjenljivih i za potvrđivanje očekivanja na bazičnoj ili unaprijed utvrđenoj teoriji. CFA prepostavlja da je svaki faktor povezan sa određenim podskupom izmjerenih varijabli. Obično koristi dva pristupa: Tradicionalna metoda:

1. Tradicionalna faktorska metoda se zasniva na metodi analize glavnih faktora, a ne na zajedničkoj faktorskoj analizi. Tradicionalna metoda omogućava istraživaču da sazna više o učitavanju faktora uvida.
2. SEM pristup ili model strukturalnih jednačina:

CFA je alternativni pristup faktorske analize koji se može uraditi u SEM-u. U SEM-u ćemo ukloniti sve ravne strelice iz latentne promjenljive i dodati samo onu strelicu koja mora posmatrati promjenljivu koja predstavlja kovarijansu između svakog para kašnjenja. Takođe ćemo ostaviti prave strelice bez grešaka i uslove uzneniranja njihovim promjenljivim. Ako je standardizovani izraz greške u SEM-u manji od apsolutne vrijednosti dva, onda se pretpostavlja da je dobar za taj faktor, a ako je veći od dva, to znači da još uvijek postoji neka neobjašnjiva varijansa koja se može objasniti faktorom. Hi-kvadrat i brojni drugi indeksi se koriste za testiranje koliko se model uklapa.

3.1.2. Metode za analizu podataka

Za postizanje svrhe i cilja disertacije, korištene su sljedeće metode: metoda deskriptivne (opisne) analize za analizu teorije i prakse na osnovu literature, dokumentacije i propisa te

iskustava iz prakse, komparativna metoda za analizu između političkoga menadžmenta i zaposlenika s ciljem da se izvedu zaključci njihova međuodnosa.

Za analiziranje podataka korištene su:

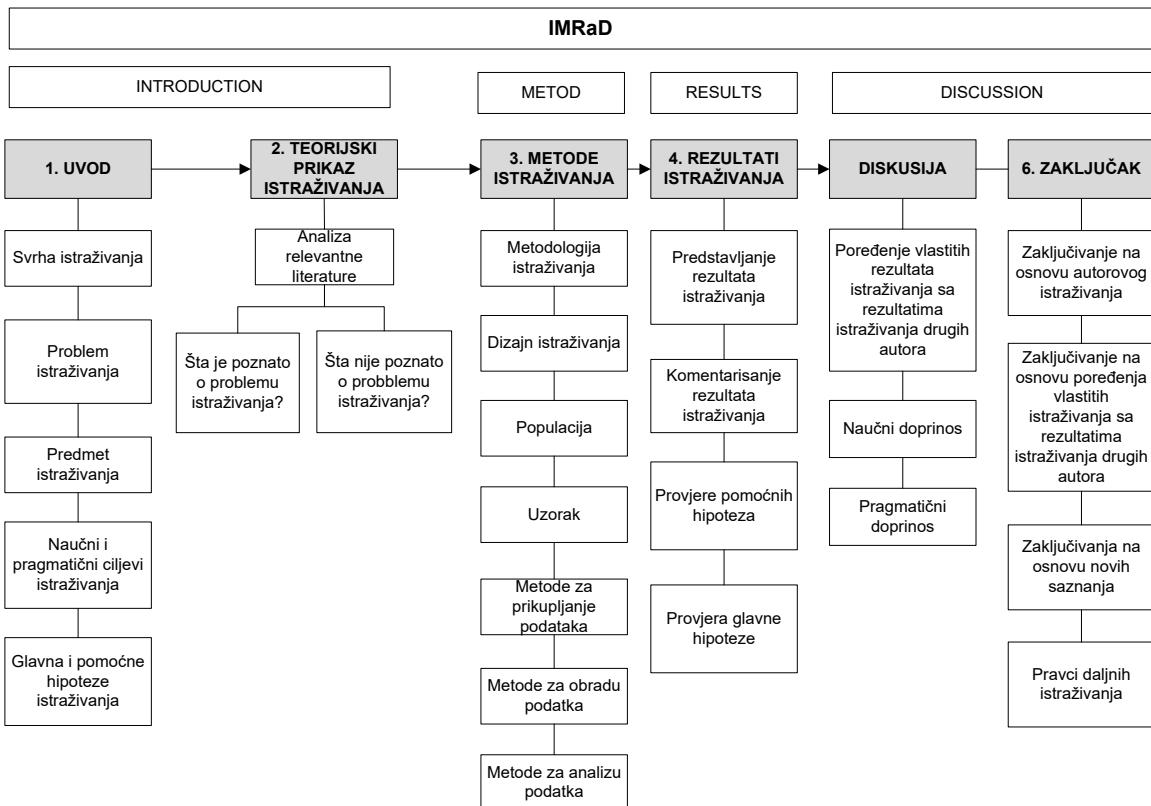
- Meta-analiza,
- Analiza sadržaja,
- Analiza i sinteza,
- Indukcija i dedukcija,
- Dokazivanje,
- Generalizacija i specijalizacija.

3.2. Dizajn istraživanja

U cilju izrade doktorske disertacije postavljen je zahtjev da disertacija mora biti originalno naučno djelo, samostalno izrađena, da ima logičan tok postupaka od definisanja problema istraživanja do provjere postavljenih hipoteza, dat na takav način da drugi istraživači mogu provjeriti i ponoviti istraživanje.

U izradi disertacije primijenjena je IMRaD (Introduction, Methods, Results and Discussion) model koja je najzastupljnija organizaciona struktura za pisanje disertacije i naučnih radova širom svijeta. IMRaD model se sastoji od uvida u kojem je uključen i pregled literature, metode, rezultati i diskusija istraživanja, a zatim slijede zaključci i literatura. IMRaD model danas koristi većina, ako ne i praktično svi naučni i akademski časopisi. Struktura ove disertacije po IMRaD modelu je prikazana na slici 11.

Uvodni dio se dijeli na dva dijela i to: uvod i teorijski prikaz literature. U uvodu treba da se odgovori na pitanje zašto se provodi istraživanje, šta je problem istraživanja i kako se provodi istraživanje. Radi toga u uvodu se navodi svrha istraživanja, opisuje problem istraživanja, određuje predmet istraživanja, postavljaju se naučni i pragmatični ciljevi istraživanja i definišu glavna i pomoćne hipoteze istraživanja. U teorijskom dijelu istraživanja predstavljaju se relevantni radovi autora o temi istraživanja sa ciljem da se predstavi šta je poznato o problemu istraživanja, a šta nije poznato o problemu istraživanja.



Slika 11. IMRaD model za pisanje disertacije

Izvor: autor

U drugom dijelu, koji govori o metodama istraživanja, odgovara se na pitanje: kada, gdje, kako je provedeno istraživanje i koliki je obuhvat istraživanja? U ovom dijelu se navodi opšta struktura ili metodologija istraživanja, dizajn (nacrt) istraživanja, određuje se populacija istraživanja, definiše se uzorak istraživanja, te se predstavljaju metode za prikupljanje, obradu i analiziranje podataka.

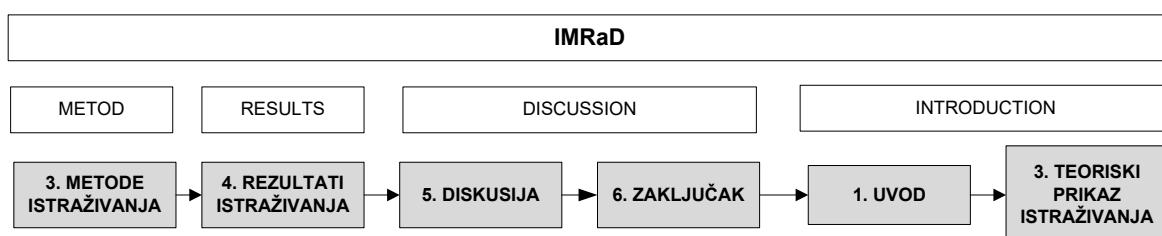
U dijelu *rezultati istraživanja* odgovara se na pitanje: šta je dobijeno istraživanjem? U ovom dijelu se sumiraju rezultati istraživanja, koji se predstavljaju tabelarno ili grafički, daje se komentar dobijenih rezultata, te se na osnovu rezultata provjeravaju pomoćne i glavna hipoteza istraživanja.

U diskusiji se odgovara na pitanje: šta je to novo u istraživanju i ko ima koristi od provedenog istraživanja? U ovom dijelu porede se dobijeni rezultati istraživanja sa rezultatima drugih autora i predstavljaju se naučni i pragmatični doprinosi istraživanja. U diskusiji najčešće se iznose i zaključci istraživanja, odnosno glavni nalazi istraživanja, koji su dobijeni na osnovu vlastitog istraživanja, poređenja vlastitog istraživanja sa

istraživanjima drugih autora i nalazi na osnovu novih saznanja. U zaključku se mogu navesti i pravci dalnjih istraživanja.

Kod provođenja istraživanja i pisanja disertacije IMRaD modela je nešto drugačiji (slika 12). Prilikom pisanja prijave disertacije već je izučena ključna literatura, definisan problem, predmet, ciljevi i postavljene hipoteze istraživanja. Prvi i veoma zahtjevan zadatak kod provođenja istraživanja je odlučiti se za primjenu adekvatne metodologije istraživanja. Da li će se prikupljati kvantitativni ili kvalitativni podaci, odnosno i kvantitativni i kvalitativni podaci. Na osnovu odabrane metodologije potrebno je odrediti adekvatne metode istraživanja. Izabratи adekvatne metode za prikupljanje podatka, metode za obradu podataka i metode za analizu podatka.

Nakon toga potrebno je odrediti dizajn istraživanja, definisati populaciju i uzorak istraživanja.



Slika 12. IMRaD model za istraživanje u disertaciji

Izvor: autor

Nakon provedenog istraživanja predstavljaju se i komentarišu rezultati istraživanja, a zatim se provjeravaju pomoćne hipoteze i na kraju se provjerava glavna hipoteza. Nakon rezultata istraživanja provodi se diskusija istraživanja i predstavljaju se naučni i pragmatični rezultati istraživanja. Poslije diskusije u zaključcima navode se glavni nalazi istraživanja.

Na kraju, ponovo se vraćamo teorijskom pregledu istraživanja, sistematizujemo i dopunjavamo teorijski pregled istraživanja sa ciljem da pokažemo šta je poznato, a šta nije o problemu istraživanja. Ovdje se pokazuje šta nije istraženo i opravdava se pokretanje naučnog istraživanja u cilju rješavanja problema istraživanja. Takođe, dopunjava se uvod istraživanja i piše apstrakt.

3.3. Populacija i uzorak

Pošto su provedena tri različita istraživanja, populacija i uzorak su različiti za svako istraživanje.

3.3.1. Efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj

U svrhu testiranja postavljenih hipoteza izvršeno je prikupljanje empirijskih podataka za jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj u periodu od 2001. do 2019. godine. Empirijski podaci su prikupljeni preuzimanjem izvještaja Revizija finansijskih izvještaja jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj.

Od 64 jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj, koje su predmet istraživanja analizirani su podaci za sve jedinice lokalne samouprave.

3.3.2. Ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge lokalne samouprave i testiranje

Nismo uspjeli utvrditi populaciju svih korisnika usluga lokalne samouprave, jer taj podatak ne posjeduje nijedna jedinica lokalne samouprave iz Republike Srpske. Iz tog razloga nismo mogli utvrditi ni reprezentativni uzorak.

U cilju prikupljanja podataka o zadovoljstvu korisnika kvalitetom usluge lokalne samouprave pretpostavili smo da ukoliko nasumično izaberemo 1.000 korisnika usluge lokalne samouprave i pošaljemo im upitnik za ocjenu kvaliteta usluge lokalne samouprave dobćemo i određenu sliku o zadovoljstvu korisnika uslugom lokalne samouprave. Raspodjela ukupnog broja upitnika zavisila je o broju stanovnika u pojedinim lokalnim samoupravama.

Elektronskim putem smo u 2020. godini poslali upitnik nasumično izabranim korisnicima usluga lokalne samouprave. Od 1.000 upitnika 650 anketnih upitnika je ispravno popunjeno.

Kako je od 1.000 poslanih upitnika 650 ispitnika ispravno popunilo upitnik možemo konstatovati da je stopa odziva u istraživanju iznosila 65%, što predstavlja izuzetno visoku stopu odziva kada su u pitanju organizaciona istraživanja (Baruch & Holtom, 2008).

3.3.3. Izračunavanje uzorka za uticaj upravljanja grupama na uspješnost lokalne samouprave

Podaci su prikupljeni u pet opština, odnosno gradova u Republici Srpskoj (RS): Banja Luka, Laktaši, Srbac, Stanari i Šamac. Postupak prikupljanja podataka realizovan je u toku 2017. godine. Broj ispitanika koji je ispitan je na prihvativom nivou od 60 ispitanika. Karakteristike koje su obuhvaćene su:

1. Pol,
2. Starost,
3. Stručna spremam,
4. Godine radnog staža.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I TESTIRANJE HIPOTEZA

4.1. Efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj

Obim i potrošnja sredstava u javnom sektoru najosjetljivija je tema u društvu i nerijetko zahtjeva poseban tretman, posebno u situaciji ograničenih javnih resursa.

Jedinice lokalne samouprave dužne su da primjenjuju principe efikasnosti, ekonomičnosti i efektivnosti, kako bi pomogle da javna uprava postane efikasna. Racionalna potrošnja budžetskih sredstava uz ostvarivanje zadatih ciljeva, dovodi do uspješnog poslovanja lokalne zajednice na zadovoljstvo svih njenih građana.

S obzirom da jedinice lokalne samouprave kao resurs koriste finansijska sredstva za funkcionisanje, tu i nastaje potreba za određenim koracima i postupcima u svrhu kontrole utroška tih sredstava, odnosno potrebom za revizijom.

4.1.1. Organizacija jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj

Potpisivanjem Dejtonskog mirovnog sporazuma 21. novembra 1995. okončan je rat u Bosni i Hercegovini. Međutim, ustavni okvir za uspostavljanje lokalne samouprave nije određen u Ustavu Bosne i Hercegovine, nego je samo uvedena odredba po kojoj je grad Sarajevo glavni grad Bosne i Hercegovine. Ustavom Republike Srpske i Ustavom Federacije BiH definisano je pravo na formiranje lokalne samouprave, položaj i organizacija jedinica lokalne samouprave. Bosna i Hercegovina je 1994. godine i 2002. godine ratifikovala Evropsku povelju o lokalnoj samoupravi i Zakonom o lokalnoj samoupravi u Republici Srpskoj uređuju se sistem lokalne samouprave, jedinice lokalne samouprave, način i uslovi njihovog formiranja, poslovi lokalne samouprave, organi jedinica lokalne samouprave, međusobni odnosi skupštine jedinice lokalne samouprave i gradonačelnika, odnosno načelnika opštine, imovina i finansiranje jedinica lokalne samouprave, akti i javnost rada organa jedinica lokalne samouprave, postupak nadzora nad radom organa jedinica lokalne samouprave, oblici neposrednog učešća građana u lokalnoj samoupravi, saradnja organa jedinica lokalne samouprave, odnos republičkih organa i organa jedinice lokalne samouprave, zaštita prava lokalne samouprave, kao i druga pitanja od značaja za ostvarivanje prava i dužnosti jedinica lokalne samouprave.

U skladu sa Zakonom o lokalnoj samoupravi Republike Srpske lokalna samouprava je pravo građana da neposredno i preko svojih slobodno i demokratski izabralih predstavnika učestvuju u ostvarivanju zajedničkih interesa stanovnika jedinice lokalne samouprave, kao i pravo i sposobnost organa jedinice lokalne samouprave da regulišu i upravljaju, u granicama zakona, javnim poslovima koji se nalaze u njihovoj nadležnosti, a u interesu lokalnog stanovništva. Lokalna samouprava ostvaruje se u gradovima, odnosno opštinama, a izvršavaju je organi jedinica lokalne samouprave i građani u skladu sa Ustavom Republike Srpske, zakonom i statutom jedinice lokalne samouprave.

Narodna skupština Republike Srpske utvrđuje strateške pravce razvoja lokalne samouprave.

U teritorijalnoj organizaciji Republike Srpske izdiferencirale su se tri grupe jedinica lokalne samouprave. **Prvu grupu čine 33 jedinice čije su teritorija i sjedište**, u odnosu na predratno stanje, **ostali nepromijenjeni**. Lokalne jedinice koje su u potpunosti zadržale teritoriju i sjedište iz ranijeg perioda u prosjeku su velike (Banja Luka, Prijedor, Bijeljina, Trebinje, Prnjavor i druge) po površini i po broju stanovnika. Te jedinice čine 73,9% površine Republike Srpske, prosječne su površine od 520,6 km² i prosječne populacione veličine od 18.015 stanovnika. Prostorno i po broju stanovnika velike su i **lokalne jedinice koje su zadržale ranije sjedište** njih 9 i veći dio teritorije, a koje pripadaju drugoj grupi tj. Kneževu, Doboju, Šamacu, Ugljevik, Lopare, Zvorniku, Foči i Trebinju, sa izuzetkom Trnova. One čine 17,2% teritorije i u prosjeku imaju površinu od 472,1 km² i 23.645 stanovnika. **Treću grupu** čini 18 jedinica lokalne samouprave formiranih nakon potpisivanja Dejtonskog sporazuma, **nastalih od dijelova teritorije čiji su veći dio i sjedište ostali u Federaciji Bosne i Hercegovine**. One čine 9% teritorije, odnosno 9,65% ukupnog broja naselja Republike Srpske sa prosječnom površinom od 121,8 km² i 3.638 stanovnika. Tako je, na primjer, opštini Ribnik pripalo 59,6% teritorije bivše opštine Ključ, a opštini Istočni Mostar samo 6,7% teritorije bivše opštine Mostar. **Tako je došlo do stvaranja 18 novoformiranih jedinica lokalne samouprave (opština)**: Krupa na Uni, Oštra Luka, Petrovac, Istočni Drvar, Ribnik, Jezero, Kupres, Petrovo, Vukosavlje, Pelagićevo, Donji Žabar, Osmaci, Istočni Stari Grad, Istočna Ilidža, Istočno Novo Sarajevo, Novo Goražde, Istočni Mostar i Berkovići. Kostajnica je formirana izdvajanjem dijela teritorije Novog Grada, a opština Milići izdvajanjem dijela teritorije Vlasenice (Popović, D., Bomeštar, N., 2015).

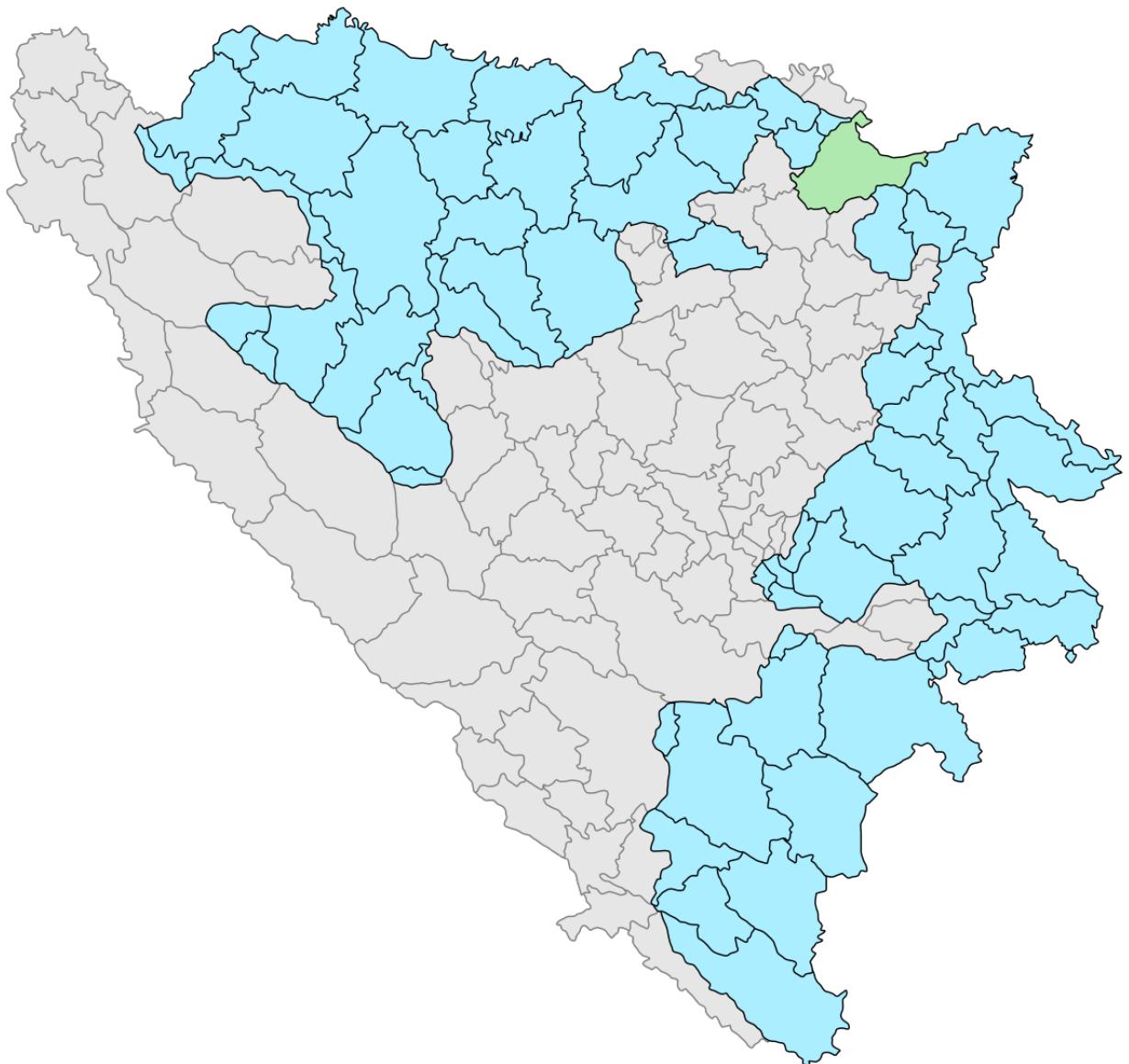
4.1.2. Zakonske i institucionalne pretpostavke teritorijalne organizacije Republike Srpske

Zakonom o teritorijalnoj organizaciji Republike Srpske ("Službeni glasnik RS", br. 69/09, 70/12, 83/14, 106/15, 26/19 i 15/21) uređuje se teritorijalna organizacija Republike Srpske, kao i uslovi i postupak za teritorijalnu promjenu. Teritoriju Republike Srpske čine opštine i gradovi. Opština je osnovna teritorijalna jedinica lokalne samouprave koja se formira za dio naseljenog mjesta, za jedno naseljeno mjesto ili za više naseljenih mjesta. Grad je teritorijalna jedinica koja predstavlja koherentnu geografsku, istorijsku, administrativnu, socijalnu, ekonomsku cjelinu sa odgovarajućim nivoom razvoja. Republika Srpska je teritorijalno organizovana u 9 gradova i 55 opština. Gradovi u Republici Srpskoj su Banja Luka, Bijeljina, Istočno Sarajevo, Doboј, Prijedor, Trebinje, Zvornik, Gradiška i Derventa.

Tabela 9. Gradovi i opštine u Republici Srpskoj

1. Grad Banja Luka	23. Istočno Novo Sarajevo	45. Petrovac
2. Grad Bijeljina	24. Jezero	46. Petrovo
3. Grad Istočno Sarajevo	25. Kalinovik	47. Prnjavor
4. Grad Doboј	26. Kneževo	48. Ribnik
5. Grad Prijedor	27. Kozarska Dubica	49. Rogatica
6. Grad Trebinje	28. Kostajnica	50. Rudo
7. Grad Zvornik	29. Kotor Varoš	51. Sokolac
8. Grad Gradiška	30. Krupa na Uni	52. Srbac
9. Berkovići	31. Kupres	53. Srebrenica
10. Bileća	32. Laktaši	54. Stanari
11. Bratunac	33. Lopare	55. Teslić
12. Brod	34. Ljubinje	56. Trnovo
13. Višegrad	35. Milići	57. Ugljevik
14. Vlasenica	36. Modriča	58. Foča
15. Vukosavlje	37. Mrkonjić Grad	59. Han Pijesak
16. Gacko	38. Nevesinje	60. Čajniče
17. Grad Derventa	39. Novi Grad	61. Čelinac
18. Donji Žabar	40. Novo Goražde	62. Šamac
19. Istočna Ilidža	41. Osmaci	63. Šekovići
20. Istočni Drvar	42. Oštra Luka	64. Šipovo
21. Istočni Mostar	43. Pale	
22. Istočni Stari Grad	44. Pelagićevo	

Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srpske



Slika 13. Teritorijalna organizacija Republike Srpske

Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srpske

4.1.3. Organizacija, nadležnosti i poslovi jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj

Republika Srpska ima uspostavljena **dva nivoa administrativne podjele, a ujedno i vršenja vlasti – entitet i jedinice lokalne samouprave (opština/grad).**

Tri su bitna obilježja koncepta lokalne samouprave koji su prihvaćeni u Republici Srpskoj, to su: **jednostepenost lokalne samouprave, monotipska organizacija u kojoj je opština osnovna jedinica lokalne samouprave i prihvaćeni sistem „omnibus“ nadležnosti** u kojem jedinice lokalne samouprave bez obzira na različite teritorijalne, demografske,

ekonomiske i druge razlike vrše gotovo iste poslove. Jedinice lokalne samouprave imaju svoj pravni subjektivitet i niz drugih jedinstvenih obilježja (naziv, teritoriju, stanovništvo, autonomne propise, svoje organe, sopstvenu imovinu, budžet, simbole, pečate i dr.).

Ustavom i Zakonom o lokalnoj samoupravi taksativno su navedeni poslovi koje obavljaju jedinice lokalne samouprave preko svojih organa. Nadležnosti opštine su: donošenje programa razvoja, urbanističkog plana, budžeta i završnog računa; uređenje i obavljanje komunalnih djelatnosti; gradsko građevinsko zemljište i poslovne prostore; lokalne puteve i ulice drugih javnih objekata od opštinskog značaja; kultura, obrazovanje, zdravstvena i socijalna zaštita, fizička kultura, informisanje, zanatstvo, turizam i ugostiteljstvo, zaštita životne sredine; izvršava zakone i druge propise te formira organe, organizacije i službe za svoje potrebe; obrazuje organe, organizacije i službe za potrebe opštine i obavlja i druge poslove utvrđene Ustavom, zakonom i statutom opštine (Ustav RS, član 102).

Detaljan opis nadležnosti jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj dat je u slijedećoj tabeli.

Tabela 10. Opis nadležnosti jedinica lokalne samouprave i Vlade Republike Srpske

Funkcija - nadležnosti	Nadležnosti u RS		Opis nadležnosti
	RS	Opštine	
OBRAZOVANJE			
Predškolsko	X	X	Ova oblast u nadležnosti je opštine u pogledu osnivanja i finansiranja, a samo djelimično u nadležnosti RS u pogledu propisivanja uslova kojima se ova oblast reguliše i finansiranja koje se obavlja putem Javnog fonda dječje zaštite. Nadležnost opštine sprovodi se putem Odjeljenja za privredu i društvene djelatnosti.
Osnovno	X	X	Pretežne nadležnosti ima RS, a opština vrši neke poslove u ovoj oblasti putem Odjeljenja za privredu i društvene djelatnosti (prati se rad osnovnih škola, utvrđuju područja koja pokrivaju OŠ, daje materijalna pomoć i sl.)
Srednje	X	X	Pretežne nadležnosti ima RS, a opština vrši stručne i upravne poslove u ovoj oblasti putem Odjeljenja za privredu i društvene djelatnosti, te vrši finanisiranje srednjih škola u dijelu materijalnih troškova.
Visoko	X		Isključive nadležnosti u ovoj oblasti ima RS.
Obrazovanje odraslih		X	Ova oblast je u nadležnosti opština, mada se negdje organizuje i vrši i potpuno samostalno.
OPŠTA UPRAVA			
Javna uprava	X	X	Najveći dio poslova u okviru javne uprave odvija se u opštini (Odjeljenja za lokalnu upravu), a dio nadležnosti iz javne uprave vrši RS preko detaširanih organa (Područnih jedinica). Finansiranje javne uprave vrši se iz izvornih sredstava opštine iz sredstava koje entitet ostvari na području opštine i procentualno vratи opštini.

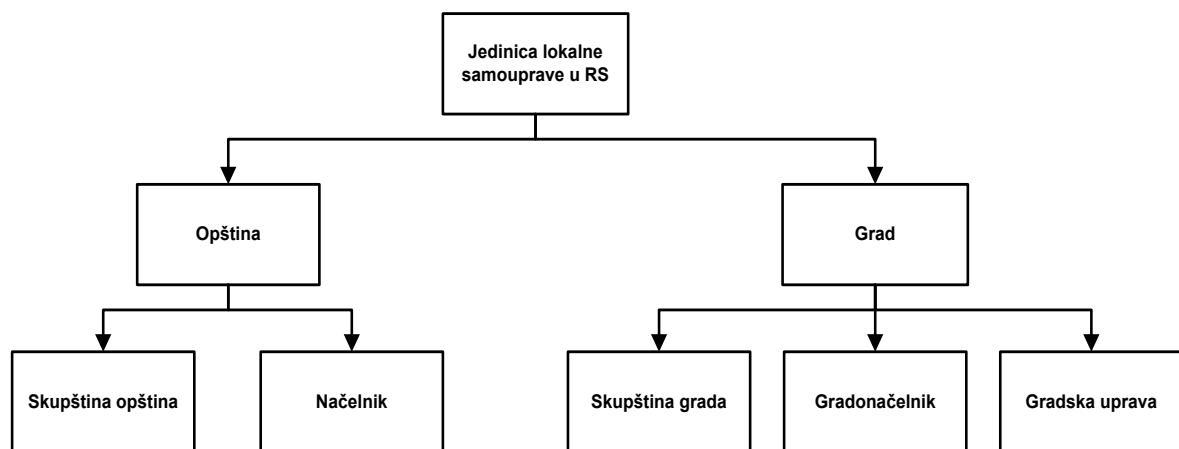
Funkcija - nadležnosti	Nadležnosti u RS		Opis nadležnosti
	RS	Opštine	
Policija	X		Isključiva nadležnost RS.
Sudstvo	X		Isključiva nadležnost RS.
Civilna zaštita		X	Nadležnost opštine, putem Odjeljenja za opštu upravu.
Protivpožarna zaštita	X	X	Nadležnost RS (MUP), a finansiranje profesionalne vatrogasne jedinice nadležnost budžeta opštine.
Registar građanskih stanja	X	X	Nadležnost opštine, putem Odjeljenja za opštu upravu. Dio nadležnosti utvrđen je na nivou RS (Ministarstvo uprave i lokalne samouprave-prijem i otpust državljanstva, MUP - jedinstveni matični broj).
Registar birača		X	U nadležnosti opštine, Odjeljenje za opštu upravu.
Gerijatrijski centar		X	U nadležnosti opštine u pogledu osnivanja i finansiranja (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Crveni krst	X	X	Djelimično u nadležnosti RS vezana za djelimično finansiranje. Osnovna nadležnost je u opštini u pogledu osnivanja i finansiranja (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
KULTURA, FIZIČKA KULTURA I SPORT			
Pozorište	X	X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti) izuzev onih institucija kojima je dat značaj od interesa za RS i koje onda osniva i finansira RS.
Muzeji	X	X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti) izuzev onih institucija kojima je dat značaj od interesa za entitet i koje onda osniva i finansira RS.
Biblioteke	X	X	U nadležnosti opštine je osnivanje i snošenje materijalnih troškova, te obezbeđenje prostora (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti), a plate zaposlenih finansira RS, izuzev onih institucija kojima je dat značaj od interesa za entitet i koje onda osniva i finansira RS.
Sport i sportski klubovi	X	X	Opšte interese u oblasti sporta i sredstva za njihovo ostvarivanje obezbeđuje RS. Sportske klubove finansira opština.
Sportske i kulturne dvorane		X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Galerije	X	X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti) izuzev onih institucija kojima je dat značaj od interesa za RS i koje onda osniva i finansira RS.
Druge kulturne institucije	X	X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti) izuzev onih institucija kojima je dat značaj od interesa za RS i koje onda osniva i finansira RS.
URBANIZAM, PROSTORNO UREĐENJE I STAMBENA POLITIKA			
Urbanističko planiranje		X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za prostorno uređenje).
Geodetsko katastarski i imovinsko-pravni poslovi	X		U nadležnosti RS.
Regulaciono planiranje prostornog razvoja		X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za prostorno uređenje).
Upravljanje i održavanje stambenog fonda		X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za stambeno komunalne poslove).
Upravljanje opštinskom imovinom		X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove).
KOMUNALNE I DRUGE JAVNE USLUŽNE DJELATNOSTI			
Električna energija	X		U nadležnosti RS, realizuje se u okviru javnog preduzeća od interesa za RS.

Funkcija - nadležnosti	Nadležnosti u RS		Opis nadležnosti
	RS	Opštine	
Vodosnabdjevanje		X	U nadležnosti opštine, preneseno u neposrednu realizaciju javnim preduzećima (u okviru opštine o ovom se brine Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove).
Toplovod		X	U nadležnosti opštine, preneseno u neposrednu realizaciju javnim preduzećima (u okviru opštine o ovom se brine Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove).
Sanitacija (dezinfekcija, dezinsekcija i deratizacija)		X	U nadležnosti opštine (u okviru opštine o ovom se brine Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove).
Odvoz smeća		X	U nadležnosti opštine, preneseno u neposrednu realizaciju javnim preduzećima (u okviru opštine o ovom se brine Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove).
Ceste, putevi, mostovi	X	X	U nadležnosti opštine, lokalni i nekategorisani putevi (u okviru opštine o ovom se brine Odjeljenje za stambenokomunalne poslove). Nadležnosti Republike je za magistralne i regionalne puteve (Javno preduzeće "PUTEVI RS"), a autoputevi su nadležnost Javnog preduzeća "Autoputevi Republike Srpske".
Groblja		X	U nadležnosti opštine, preneseno u neposrednu realizaciju javnim preduzećima ili druge subjekte (u okviru opštine o ovom se brine Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove).
ZAŠTITA ŽIVOTNE SREDINE			
Zaštita prirodne sredine		X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove, ali je djelimično vezano i za druga odjeljenja npr. Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Borba protiv zagađenja životne sredine		X	U nadležnosti opštine (Odjeljenje za stambeno-komunalne poslove, ali je djelimično vezano i za druga odjeljenja npr. Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
SAOBRĀCAJ I TRANSPORT			
Drumski saobraćaj		X	U nadležnosti opštine, djelimično povjereno javnim preduzećima, a djelimično privatnim preduzećima. U okviru opštine za funkcionisanje ove oblasti nadležno je Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti.
Željeznički saobraćaj	X		U nadležnosti RS.
Vazdušni saobraćaj - aerodromi	X		U nadležnosti RS.
Vodeni saobraćaj - luke	X		U nadležnosti RS.
PRIVREDA			
Trgovina	X	X	Politika trgovine, propisi i uslovi su u nadležnosti RS, kao i osnivanje i briga o državnim preduzećima u ovoj oblasti. U nadležnosti opštine su registracije i evidencije privatnih radnji iz ove oblasti (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Zanatstvo		X	U nadležnosti opštine je registracije radnji i vođenje evidencije (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Turizam	X	X	U nadležnosti RS je globalna politika turizma i donošenje propisa. U nadležnosti opštine je briga o turističkim savezima i registraciji privatnih turističkih agencija (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Ugostiteljstvo	X	X	U nadležnosti RS je donošenje propisa u ovoj oblasti i osnivanje i briga o javnim preduzećima. U nadležnosti opštine je registracija i evidencija privatnih radnji (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Poljoprivreda	X	X	Dio funkcija je u nadležnosti RS, a dio funkcija je prenesen na opštine (npr. registracija djelatnosti u oblasti poljoprivrede i sl.)
Šumarstvo	X	X	U nadležnosti RS su državne šume, a privatne šume su u

Funkcija - nadležnosti	Nadležnosti u RS		Opis nadležnosti
	RS	Opštine	
	nadležnosti opštine.		
Zapošljavanje	X	X	Nadležnosti RS realizuje se kroz Republički zavod za zapošljavanje, koji je po hijerarhijskom principu organizovan na području svih opština (filijale). U nadležnosti opštine je ovjera ugovora o zapošljavanju kod privatnih poslodavaca i vođenje evidencija o radu.
Vodoprivreda	X	U nadležnosti RS.	
INFORMISANJE			
Javne novine	X	X	Mogu biti u nadležnosti RS ako su od značaja za Republiku i ako su osnovani od nje, RS daje saglasnost za rad na nivou RS. Mogu biti od značaja za opštinu, i tada su osnovani od strane opštine.
Radio	X	X	Mogu biti u nadležnosti RS ako su od značaja za Republiku i ako su osnovani od nje, RS daje saglasnost za rad na nivou RS. Mogu biti od značaja za opštinu, stvaranje uslova za njihov rad je nadležnost opštine (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).
Televizija	X	X	Mogu biti u nadležnosti entiteta ako su od značaja za Republiku i ako su osnovani od nje, RS daje saglasnost za rad na nivou RS. Mogu biti od značaja za opštinu, stvaranje uslova za njihov rad je nadležnost opštine (Odjeljenje za privredu i društvene djelatnosti).

Izvor: autor, Zakon o lokalnoj samoupravi RS

Organizaciona struktura jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj razlikuje se od toga da li je jedinica lokalne samouprave organizovana kao opština ili grad. Kao što je prikazano na slijedećoj slici organizaciona struktura opštine ima skupštinu opštine i načelnika, dok organizaciona struktura grada ima: skupštinu grada, gradonačelnika i gradsku upravu.



Slika 14. Organizaciona struktura jedinica lokalne samouprave RS

Izvor: autor

Administrativna služba u opštini (lokalna uprava) nije predviđena kao poseban organ. Njenu strukturu i unutrašnju organizaciju utvrđuje načelnik opštine u skladu sa Zakonom. Zakonom se utvrđuju skupština grada ili opštine kao predstavničko tijelo i gradonačelnik ili načelnik opštine kao izvršni organ. Oba organa biraju se neposredno od strane svih građana koji imaju pravo glasa, a mandatni period traje četiri godine.

4.1.4. Finansiranje jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj

Od suštinskog značaja za proces decentralizacije, ekonomsko osnaživanje i razvoj lokalne samouprave je pitanje naslijeda i upravljanja resursima na lokalnom nivou. Jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj ne raspolažu adekvatnim finansijskim i materijalnim resursima neophodnim za kvalitetno obavljanje poslova koji su u njihovoј nadležnosti, ni za razvoj lokalnih zajednica u skladu sa potrebama njenih građana. Problem je što imovina, kao materijalni resurs potreban za vršenje funkcija jedinica lokalne samouprave na prostorima Bosne i Hercegovine, često nije uopšte ili je djelimično u njihovom vlasništvu.

Sve jedinice lokalne samouprave se selektivno odnose prema sprovođenju dodijeljenih nadležnosti. Posebno su u lošem položaju male i nerazvijene jedinice koje 80% svog budžeta troše za funkcionisanje administracije (plate službenika i odbornika, materijalne troškove uprave, a nerijetko i transfere od vlade pretaču u plate). Zakonom o budžetskom sistemu Republike Srpske preciziran je način i omjer u kojem se javni prihodi dijele između budžeta Republike i budžeta jedinica lokalne samouprave.

Jedinice lokalne samouprave Republike Srpske karakteriše visok nivo zavisnosti od prihoda koji im se prenose sa viših nivoa vlasti, a sa druge strane nemaju mogućnosti da utiču na visinu ključnih izvora finansiranja, osim na neke lokalne takse i naknade.

Važno je napomenuti da jedinice lokalne samouprave ne određuju visinu poreske stope niti prikupljaju poreze. Poreska uprava RS prikuplja direktne poreze, dok Uprava za indirektno oporezivanje BiH prikuplja porez na dodatu vrijednost, carine, akcize i putarine. Trenutno, opštinski nivo u RS-u učestvuje sa 24 % prihoda od indirektnih poreza koji se raspodjeljuju u tom entitetu (Zakon o budžetskom sistemu Republike Srpske, 2016). Ovaj porez se dijeli između jedinica lokalne samouprave.

Kod finansiranja većih investicionih projekata lokalne jedinice mogu očekivati pomoć kroz preraspodjelu sredstava iz republičkog budžeta putem podsticajnih sredstava za razvoj pojedinih sektora i djelatnosti. Pored toga mogu da računaju na donacije ili kreditiranje projekata lokalnog razvoja iz sredstava Investiciono-razvojne banke (što najčešće predstavlja izvor zaduživanja). Indirektni porezi čine oko polovine prihoda jedinica lokalne samouprave. U okviru prihoda od direktnih poreza kod jedinica lokalne samouprave najvažniji su prihodi od poreza na dohodak i prihodi od poreza na imovinu.

Jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj imaju na raspolaganju pet vrsta **izvora sredstava**: 1) prihode koji **isključivo pripadaju opštini** (lokalni porezi, takse, naknade, prihode i primitke od imovine); 2) **zajedničke prihode** – poreze koje dijele sa višim nivoom vlasti; 3) **dotacije** od višeg nivoa vlasti; 4) **javno-privatna partnerstva**, 5) **zaduživanje**.

Efikasnim kombinovanjem izvora finansiranja jedinica lokalne samouprave provodi se razvojna strategija.

Za analiziranje uspješnosti poslovanja jedinica lokalne samouprave posmatrani su tekući prihodi i tekući rashodi.

Tekući prihodi se odnose na redovne prihode koje gradovi i opštine dobijaju, odnosno prikupljaju svake godine. Redovni prihodi su zbir poreskih i neporeskih prihoda. U redovne prihode ne uključujemo grantove, transfere i donacije koje lokalne samouprave mogu primiti od drugih nivoa vlasti, iz inostranstva ili od drugih organizacija. U redovne prihode takođe ne uključujemo niti kapitalne prihode koje gradovi i opštine mogu ostvariti prodajom imovine, ali uključujemo prihode koje godišnje ostvaruju iznajmljivanjem imovine. Prihodi od zajmova i krediti također ne spadaju u redovne prihode, jer se ne ponavljaju iz godine u godinu.

Tekući rashodi jedinica lokalne samouprave su rashodi koje izvršavaju na godišnjem nivou i koji se ponavljaju iz godinu u godinu. U tekuće rashode spadaju plate i drugi oblici naknade zaposlenih (uključujući izdatke za skupštinu), izdaci za materijal i usluge, grantovi i transferi nižim nivoima vlasti i drugim potrošačkim jedinicama.

Kapitalni prihodi su prihodi koje jedinica lokalne samouprave ostvaruje od prodaje imovine i drugih kapitalnih dobara.

Kapitalni rashodi su troškovi koje jedinice lokalne samouprave ulažu u razvoj kapitalnih dobara, na primjer izgradnja infrastrukturnih objekata, nabavka zemlje i sl.

Jedinice lokalne samouprave se mogu zaduživati u skladu sa zakonom za kapitalne investicije kroz više godina, i za tekuće poslovanje što mora biti otplaćeno u toku fiskalne godine.

U 2016. godini sedam opština (Donji Žabar, I. Drvar, Istočno Novo Sarajevo, Jezero, Krupa na Uni, Osmaci, Petrovo) nije u potpunosti uspjelo da pokriva vlastite troškove, a u 2017. godini njih osam (Berkovići, Vukosavlje, Istočni Stari Grad, Istočno Novo Sarajevo, Jezero, Krupa na Uni, Kupres i Petrovo). Nešto povoljnija situacija je u 2018. godine gdje njih šest (Vukosavlje, Istočni Drvar, Istočna Ilidža, Istočni Novi Grad, Jezero i Pelagićovo) nije bilo u mogućnosti da pokrije vlastite troškove.

Analizom smo utvrdi da većina jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj nisu u stanju da obezbijede sredstva za razvojne programe. Omjer u raspodjeli zajedničkih poreza određuje viši nivo, prema ne baš jasnim kriterijumima, ili bar bez jasne argumentacije za postojeće odnose u raspodjeli. Dotacije kao izvor prihoda dodjelju se od višeg nivoa vlasti koje su takođe u isključivoj nadležnosti tog višeg nivoa i jedinice lokalne samouprave nisu u mogućnosti da sa sigurnošću planiraju taj izvor prihoda.

Zaduživanje jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj je takođe pod kontrolom višeg nivoa vlasti, te radi toga ono je veoma ograničeno i zbog toga ne predstavlja značajniji izvor finansiranja. Naime, u slučaju ozbiljnijih investicionih potreba, lokalne jedinice ne mogu da se zadužuju kod komercijalnih banaka bez prethodne saglasnosti višeg nivoa vlasti, dok im je za inostrano zaduživanje uglavnom potrebna njegova garancija. Razvoj komunalne infrastrukture, kao i razvoj drugih oblasti na nivou jedinice lokalne samouprave, u prethodnom periodu bazirao se, najvećim dijelom, na međunarodnoj pomoći i donacijama. Donacije i grantovi u budućem periodu će biti veoma ograničeni, radi toga pozitivan je primjer emisije municipativnih obveznica od strane jednog broja lokalnih jedinica Republike Srpske.

Na području Republike Srpske **postoji vertikalna i horizontalna fiskala neravnoteža**. Vertikalna fiskalna neravnoteža nastaje kada ne postoji usklađenost između sopstvenih prihoda i rashoda subcentralnih nivoa vlasti, što drugim riječima znači da subcentralni nivoi nisu u mogućnosti da sopstvenim izvorima prihoda podmiruju rashode koji nastaju u

vezi sa vršenjem određenih funkcija na datom nivou političko-teritorijalnog organizovanja. Horizontalna fiskalna neravnoteža podrazumijeva postojanje razlika u fiskalnim kapacitetima subcentralnih jedinica istog nivoa organizovanja čime nastaju značajni ekonomski i fiskalni dispariteti među njima. Fiskalna ravnoteža na horizontalnom nivou mnogo je teža za otkloniti, s obzirom na neujednačenosti jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj.

Budžeti jedinica lokalne samouprave su uglavnom troškovno orijentisani i imaju, u najvećem broju slučajeva, veliko relativno učešće administrativnih troškova, održavanja infrastrukture i socijalnih davanja, dok su u malom broju slučajeva budžeti razvojno orijentisani.

U tabeli je prikaz 64 jedinice lokalne samouprave, sa podatkom o posljednjoj godini izvršene revizije, mišljenju koje je dato od strane Glavne službe za reviziju za posljednju reviziju, a u posljednjoj koloni je broj izvršenih revizija nad svakim od subjekata lokalne samouprave u periodu 2001-2019. godina, od kada se i vrši revizija jedinica lokalne samouprave.

Tabela 11. Revizija finansijskih izvještaja jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj u periodu 2001-2019. godina

Broj	Naziv subjekta	Godina posljednje revizije	Posljednje revizorsko mišljenje	Ukupan broj izvršenih revizija po JLS
1.	Banja Luka	2016.	MSR/P	4
2.	Bijeljina	2017.	MSR/P	4
3.	Doboj	2017.	MSR/MSR	3
4.	Prijedor	2017.	MSR/MSR	3
5.	Trebinje	2018.	MSR/MSR	5
6.	Zvornik	2015.	N/MSR	4
7.	Istočno Sarajevo	2016.	MSR/MSR	4
8.	Berkovići	2016.	MSR/MSR	3
9.	Bileća	2016.	N/N	4
10.	Bratunac	2019.	P/P	5
11.	Brod	2016.	MSR/MSR	4
12.	Višegrad	2019.	MSR/MSR	5
13.	Vlasenica	2018.	MSR/MSR	4
14.	Vukosavlje	2016.	MSR/MSR	3
15.	Gacko	2019.	MSR/N	5
16.	Gradiška	2017.	MSR/MSR	5
17.	Derventa	2018.	P/P	5
18.	Donji Žabar	2017.	MSR/MSR	3
19.	Istočna Ilidža	2018.	P/MSR	4
20.	Istočni Drvar	2016.	MSR/MSR	3
21.	Istočni Mostar	2018.	MSR/P	3

Broj	Naziv subjekta	Godina posljednje revizije	Posljednje revizorsko mišljenje	Ukupan broj izvršenih revizija po JLS
22.	Istočni Stari Grad	2017.	MSR/N	3
23.	Istočno Novo Sarajevo	2018.	MSR/P	4
24.	Jezero	2018.	MSR/MSR	3
25.	Kalinovik	2017.	MSR/MSR	3
26.	Kneževo	2018.	MSR/MSR	4
27.	Kozarska Dubica	2016.	N/N	4
28.	Kostajnica	2018.	N/MSR	4
29.	Kotor Varoš	2019.	MSR/MSR	4
30.	Krupa na Uni	2016.	N/N	3
31.	Kupres	2018.	N/MSR	3
32.	Laktaši	2016.	MSR/P	4
33.	Lopare	2019.	MSR/MSR	4
34.	Ljubinje	2018.	MSR/MSR	4
35.	Milići	2018.	MSR/MSR	4
36.	Modriča	2019.	MSR/MSR	3
37.	Mrkonjić Grad	2018.	MSR/P	4
38.	Nevesinje	2018.	MSR/MSR	4
39.	Novi Grad	2017.	MSR/MSR	3
40.	Novo Goražde	2019.	N/MSR	4
41.	Osmaci	2019.	MSR/MSR	4
42.	Oštara Luka	2016.	N/MSR	3
43.	Pale	2016.	MSR/N	4
44.	Pelagićevo	2019.	MSR/MSR	4
45.	Petrovac	2018.	MSR/MSR	3
46.	Petrovo	2019.	MSR/MSR	4
47.	Prnjavor	2014.	MSR/MSR	4
48.	Ribnik	2018.	MSR/N	4
49.	Rogatica	2018.	MSR/P	4
50.	Rudo	2018.	MSR/MSR	4
51.	Sokolac	2017.	MSR/MSR	4
52.	Srbac	2017.	MSR/MSR	4
53.	Srebrenica	2019.	MSR/N	5
54.	Stanari	2018.	MSR/MSR	1
55.	Teslić	2015.	MSR/MSR	4
56.	Trnovo	2016.	MSR/N	3
57.	Ugljevik	2016.	MSR/N	4
58.	Foča	2015.	MSR/P	4
59.	Han Pijesak	2019.	P/P	4
60.	Čajniče	2015.	MSR/MSR	3
61.	Čelinac	2015.	MSR/MSR	3
62.	Šamac	2015.	MSR/MSR	3
63.	Šekovići	2018.	MSR/MSR	4
64.	Šipovo	2017.	MSR/MSR	4

P - Pozitivno mišljenje, MSR - Mišljenje sa rezervom; N - Negativno mišljenje, S - Suzdržano

Izvor: Revizorski izvještaji Glavne službe za reviziju javnog sektora Republike Srpske

Finansijska revizija obuhvata reviziju finansijskih izvještaja i reviziju usklađenosti aktivnosti, finansijskih transakcija i informacija sa relevantnim zakonima i drugim propisima. Glavna služba za reviziju Republike Srpske svakoj revidiranoj jedinici lokalne samouprave daje po dvije ocjene - mišljenja.¹

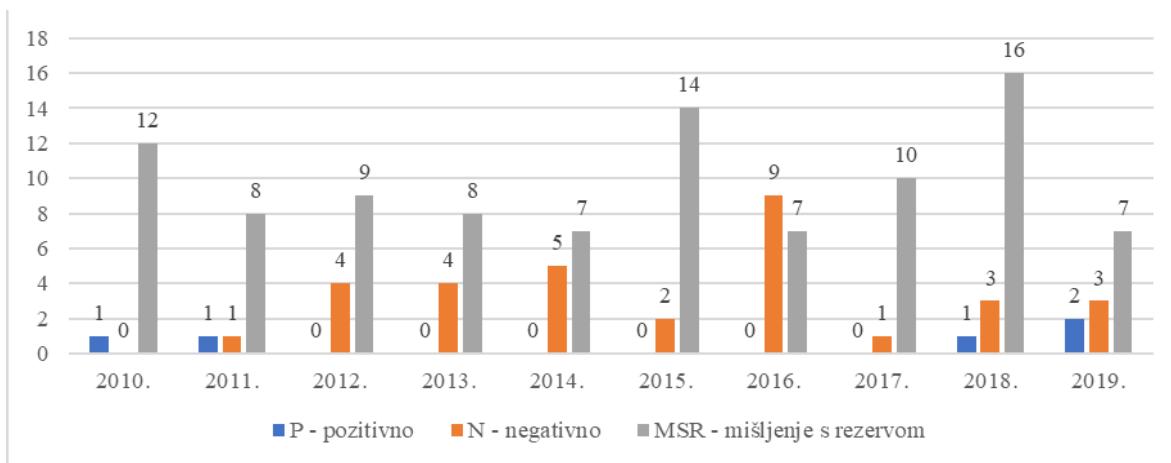
Da bi prenijeli svoj stav o finansijskom poslovanju određene institucije, a kako to propisuju ISSAI standardi, revizori svoje ocjene, odnosno mišljenje daju u standardizovanom formatu.

Revizori svoje ocjene o reviziji jedinica lokalne samouprave daju na osnovu ISSAI 100 standarda, odnosno mišljenja. Standard propisuje da mišljenje može biti „bez kvalifikacije“ ili „sa kvalifikacijom“. Mišljenje „bez kvalifikacije“ je tzv. „pozitivno mišljenje“, pod kojim se ubraja i pozitivno mišljenje sa skretanjem pažnje. **Pozitivno mišljenje** se daje kada revizor utvrđi da finansijski izvještaji pružaju istinit i objektivan prikaz finansijskog poslovanja institucije, u skladu sa zakonskim propisima.

Sa druge strane, mišljenja „sa kvalifikacijom“ mogu biti:

- **Mišljenje s rezervom** – U slučaju kada revizor nije u mogućnosti da izrazi pozitivno mišljenje, a njegova neslaganja nisu od takvog materijalnog značaja da bi zahtijevali izražavanje negativnog mišljenja, on se odlučuje na „mišljenje s rezervom“. Rezerva se u ovom tipu mišljenja izražava korištenjem izraza "osim za pitanja na koja se odnosi";
- **Negativno** – Negativno mišljenje daje se u slučaju kada revizor ima dovoljne i odgovarajuće dokaze iz kojih zaključuje kako su greške u finansijskom poslovanju značajne i sveprisutne. Takođe, ovaku ocjenu revizor će dati kada uoči kontinuirane pogrešne iskaze u finansijskim izvještajima;
- **Suzdržavanje od davanja mišljenja** – Ovakva „ocjena“ revizora daje se u slučaju kada nije u mogućnosti dobiti dovoljne i odgovarajuće dokaze o određenim stavkama u okviru predmetnog pitanja. Riječ je o pitanjima koja jesu ili bi mogla biti od materijalne važnosti, ali nisu sveprisutna u finansijskom poslovanju institucije;

¹ Napomenaćemo da je do 2014. godine, ocjena bila jedinstvena za finansijsku reviziju, koja se dobijala za finansijske izvještaje i ocjene usklađenosti sa zakonima i drugim aktima. Od 2015. godine (za izvještaje iz 2014. godine), uvedena je praksa da se daju zasebne ocjene za finansijske izvještaje i za usklađenost sa zakonima i drugim aktima.



Slika 15. Revizorsko mišljenje o finansijskoj reviziji jedinica lokalne samouprave u periodu 2010-2019. godine

Izvor: Revizorski izvještaji Glavne službe za reviziju javnog sektora Republike Srbije

Podatak da samo 3% mišljenja, u strukturi čine oba „pozitivna mišljenja“ je i najkritičniji podatak u ovom segmentu analiziranog. Vidljivo je da su u strukturi mišljenja, najčešća „mišljenja s rezervom“ sa zastupljenosću od 73% u ukupnoj strukturi mišljenja. „Negativno mišljenje“ sa 24% od ukupne zastupljenosti u revizorskim mišljenjima je značajno zastupljeno u ukupnoj strukturi. Kako bi se ovi procenti promijenili, potrebna je veća interakcija između izvršne vlasti sa nivoa jedinica lokalne samouprave sa lokalnim parlamentom, u kontekstu redovnog nadzora nad zakonitošću postupaka donošenja odluka, sa nivoa izvršne vlasti u jedinicama lokalne samouprave.

Osnove projekcija javnih prihoda za jedinice lokalne samouprave u RS za period 2021-2023. godina

Tabela 12. Realizacija 2019, plan 2020. i projekcija prihoda jedinica lokalne samouprave u periodu 2021-2023. godina
(u mil. KM)

OPIS	Realiz.	Plan	Projekcija			Projekc. 2021/ Plan 2020	Projekc. 2021/ Izv. 2019
	2019.	2020.	2021.	2022.	2023.	Ind.	Ind.
PRIMORDI (I+II+III+IV)	704,6	770,1	694,0	710,4	703,5	90,1	98,5
I Poreski prihodi	430,5	452,6	440,2	455,4	444,7	97,3	102,3
1. Prihodi od indirektnih poreza	351,6	367,7	363,8	376,6	363,3	98,9	103,5
2. Porezi na LP i prihode od samostalnih djelnosti	45,3	50,5	44,4	45,7	47,1	87,9	98
3. Porezi na imovinu	27,9	31,3	27,7	28,7	29,7	88,5	99,3
4. Ostali direktni porezi	5,7	3,2	4,3	4,4	4,6	134,4	75,4
II Neporeski prihodi	198,6	217,4	192,2	198,4	203,9	88,4	96,8
III Grantovi	8,6	4,4	4,3	4,3	4,3	97,7	50,0
IV Transferi između ili unutar budžetskih jedinica	66,8	95,7	57,2	52,3	50,5	59,8	85,6

Izvor: Dokument okvirnog budžeta RS za period 2021-2023. godina

Projekcije javne potrošnje za jedinice lokalne samouprave u RS za period 2021-2023. godina

U narednoj tabeli prikazana je realizacija u 2019. godini, plan za 2020. godinu, kao i projekcija budžetske potrošnje podsektora jedinice lokalne samouprave po osnovnim pozicijama, u periodu 2021-2023. godina.

Tabela 13. Izvršenje 2019, plan 2020. i projekcija budžetske potrošnje podsektora jedinica lokalne samouprave u periodu 2021-2023. godina
(u mil. KM)

Ek. Kod	POZICIJA	Izvršenje 2019.	Plan 2020.	Projekc. 2021.	Projekc. 2022.	Projekc. 2023.
RASHODI						
41	Tekući rashodi	553,5	599,6	579,2	577,5	577,7
48	Transferi između ili unutar jedinica vlasti	8,1	6,6	6,9	6,9	6,9
	Budžetska rezerva	0	5,0	5,0	5,0	5,0
IZDACI ZA NEFINANSIJSKU IMOVINU						
51	Izdaci za nefinansijsku imovinu	165,3	278,0	79,1	82,9	78,7
UKUPNA POTROŠNJA (rashodi i izdaci za nefinan. imovinu)		726,9	889,2	670,2	672,3	668,3
IZDACI ZA FINANSIJSKU IMOVINU, OTPLATU DUGOVA I OSTALI IZDACI						
61	Izdaci za finansijsku imovinu	3,3	1,8	0,0	0,0	0,0
62	Izdaci za otplatu dugova	118,6	58,0	50,0	55,0	54,3
63	Ostali izdaci	32,2	22,2	20,5	29,0	26,7
UKUPNA JAVNA POTROŠNJA		881,0	971,2	740,7	756,3	749,3

Izvor: Dokument okvirnog budžeta RS za period 2021-2023. godina

Analiza prihoda

Tekući prihodi u jedinicama lokalne samouprave u analiziranom periodu zadržavaju se na istom nivou ili imaju blagi rast. Ovo se podudara sa trendom rasta indirektnih poreza koji se raspoređuju prema jedinicama lokalne samouprave, a koji nije kompenziran rastom poreskih prihoda od poreza na dohodak, dobit i kapitalnu dobit, odnosno poreza na imovinu. Došlo je do blagog povećanja neporeskih prihoda što ukazuje da su jedinice lokalne samouprave ulagale dodatni napor kako bi povećale uspješnost poslovanja.

Transferi i donacije bilježe konstantni pad.

Primici od finansijske imovine različiti su od jedinice do jedinice lokalne samouprave a odnose se na obveznice i dionice.

Primici od nefinansijske imovine bilježe rast, a tu prednjače velike jedinice lokalne samouprave kao: Banja Luka, Prijedor, Bijeljina i Trebinje.

Primici od zaduživanja su u rastu što ukazuje zaduživanje jedinica lokalne samouprave kapitalne investicije, ali i za finansiranje tekuće potrošnje.

Što se tiče prihoda jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj, tokom perioda krize izazvane pandemijom COVID-19 može se konstatovati sljedeće:

- Ostvaren je dramatičan pad prihoda izazvan pandemijom COVID-19, ali je u značajnoj mjeri kompenziran transferima iz Fonda solidarnosti i Kompenzacionog fonda.
- Trenutno jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj nemaju vlastita trajna novčana rezervna sredstva - fondove, koja bi mogla da djeluju kao kompenzacija u periodima krize. U budžetima jedinica lokalne samouprave svake godine se planiraju sredstva rezerve, koja se troše u skladu sa članom 43. Zakona o budžetskom sistemu, za rashode i izdatke koji nisu bili planirani ili su nedovoljno planirani u budžetu.
- Kriza je učinila ponovo aktuelnom potrebu donošenja posebnog zakona o finansiranju jedinica lokalne samouprave, kao i novih kriterijuma za raspodjelu prihoda, a u saradnji sa Savezom opština i gradova u Republici Srpskoj.

Analiza rashoda

U analiziranom periodu evidentiran je stalni porast rashoda za lična primanja, ali i pad rashoda za materijalne usluge. Rashodi za nefinansijsku imovinu (kapitalne investicije) imale su pad, ali rashodi za finansijsku imovinu i otplate dugova imali su rast. Tekući rashodi jedinica lokalne samouprave imali su blagi pad.

Što se tiče potrošnje u jedinicama lokalne samouprave u periodu krize izazvane pandemijom COVID-19 sve jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj izvršile su redukciju i redefinisale prioritete u potrošnji. U početku pandemije, dnevno su analizirani prihodi i tekući rashodi, pa su vršena prilagođavanja nastaloj situaciji. Pojedine jedinice lokalne samouprave su donosile posebne akte (naredbe, uputstva gradonačelnika, načelnika ili načelnika odjeljenja za finansije), kojima se ograničavala potrošnja i vršila racionalizacija troškova zbog pandemije. Time su date smjernice, svim korisnicima budžeta, u smislu trošenja sredstava u vrijeme pandemije.

Analiza ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti poslovanja jedinica lokalne samouprave

Česte izmjene i nestabilnost pojedinih prihoda jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj, te neadekvatan sistem raspodjele finansijskih sredstava između viših i nižih nivoa vlasti zahtijevaju da se zakonski jasno definiše sistem finansiranja jedinice lokalne samouprave. Srazmjerno poslovima koje obavljaju organima jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj neophodno je obezbijediti i finansijske i materijalne resurse, kojima će oni samostalno upravljati i raspolagati. Iz provedene analize uočava se da jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj trenutno imaju skromne vlastite prihode, a u ukupnim prihodima dominiraju zajednički prihodi i prihodi pod kontrolom višeg nivoa vlasti. Važno je da lokalni organi vlasti aktivno učestvuju u odlučivanju o zajedničkim prihodima i njihovoj raspodjeli sa višim nivoima vlasti. Ako se to provede smanjiće se finansijska zavisnost jedinica lokalne samouprave od hijerarhijski viših nivoa, povećaće se finansijska izvjesnost i obezbijediti stabilno finansiranje lokalnih jedinica u skladu sa aktuelnim i perspektivnim nadležnostima, a samim tim povećaće se **efektivnost** poslovanja jedinica lokalne samouprave.

Zbog strukturne, organizacione i druge različitosti jedinica lokalne samouprave (različiti fiskalni kapaciteti, kao rezultat različitih nivoa privredne razvijenosti i rezultat niza drugih faktora) i nepostojanja usklađenog sistema raspodjele (vertikalnog „fiskalnog izjednačavanja“) trenutno nije obezbijeđen dovoljan obim sredstava za vršenje osnovnih funkcija svih jedinica lokalne samouprave i osiguranje njihovog razvoja do određenog nivoa. Iz tog razloga možemo konstatovati da jedinice lokalne samouprave u Republici Srpskoj nisu **efektivne** i nisu u mogućnosti ostvariti definisane ciljeve i zadovoljiti potrebe građana i ostalih korisnika usluga.

Radi toga, potrebno je razviti novi model raspodjele PDV-a koji treba da bude usklađen sa modelom funkcionalne decentralizacije (uključuje i vertikalnu i horizontalnu raspodjelu). Osnova koncepta novog modela raspodjele sredstava treba da se izvrši „uravnoteženjem prihoda“ i omogući razvoj i jedinica lokalne samouprave koje se sporije razvijaju.

Kao drugu mjeru za razvoj nerazvijenih opština potrebno je povećati grantove za date opštine. Povećanjem visine grantova za kategorije nerazvijenih i izrazito nerazvijenih

opština obezbijediće takvu alokaciju sredstava koja će omogućiti finansiranje svih osnovnih funkcija iz nadležnosti jedinica lokalne samouprave, ali i njihov razvoj.

Moramo naglasiti da reforme u oblasti finansiranja lokalne samouprave podrazumijevaju i jačanje ovlašćenja lokalnih vlasti za prikupljanje javnih prihoda. Aktuelni sistem naplate prihoda jedinica lokalne samouprave postavljen je tako da one ne mogu preuzeti više odgovornosti i uticati na povećanje **efikasnosti**.

Lokalni organi vlasti treba da samostalno i odgovorno upravljaju vlastitim prihodima i imovinom. Radi toga je potrebno izvršiti izmjene i dopune Zakona o porezu na nepokretnosti i prenošenje nadležnosti za administriranja, odnosno prikupljanja poreza na nepokretnost, kao izvornog prihoda opština i gradova na jedinice lokalne samouprave, a u skladu sa dobrim iskustvima u primjeni takvog rješenja u zemljama u okruženju.

Neophodno je razviti, unaprijediti kapacitete jedinica lokalne samouprave za odgovorno upravljanje javnim finansijama. Sposoban i odgovoran upravljački, kadrovski i finansijski menadžment u jedinicama lokalne samouprave treba da obezbijedi **efikasno i ekonomično** korišćenje raspoloživih sredstava. Na taj način će obezbijediti **uspješan i kvalitetan rad** jedinica lokalne samouprave u skladu sa nadležnostima i održiv razvoj jedinica lokalne samouprave u skladu sa **potrebama građana**. Naročito, rad organizacionih jedinica koje obavljaju finansijske poslove zavisi od **znanja i iskustva zaposlenih radnika**. **Efikasnost** u upravljanju sredstvima zavisi od svih zaposlenih, a najviše od rukovodioca organizacionih jedinica i načelnika/gradonačelnika.

Strateško planiranje i provođenje strategija razvoja jedinica lokalne samouprave treba da obezbijedi održivi razvoj jedinica lokalne samouprave. Važan segment je izrada i provođenje program javnih investicija. Potrebno je usvojiti Zakona o strateškom planiranju i upravljanju razvojem u Republici Srbiji, kao sistemskom zakonu, koji će jednoobrazno urediti ovu oblast i obezbijediti bolju koordinaciju svih nivoa vlasti u strateškom planiranju i upravljanju razvojem.

Interna revizija i interna kontrola su važne funkcije u kontroli, poboljšanju rada i transparentnosti jedinica lokalne samouprave.

Jedinice lokalne samouprave trebaju poboljšati aktivnosti vezane za evidentiranje, vrednovanje i upravljanje javnom imovinom. Jedinice lokalne samouprave moraju znati

koja imovina je pod njihovom kontrolom i gdje je locirana, koja je veličina imovine, pravni status i vrijednost imovine. Ukoliko se utvrди da neka imovina nije pravilno evidentirana i nije utvrđen status imovine, potrebno je provesti stručnu analizu i provesti postupak upisa prava vlasništva nad imovinom. Potrebno je izraditi, napraviti popis imovine i kreirati precizne baze podataka, jer je to preduslov **efikasnog sistema upravljanja imovinom** na lokalnom nivou.

Neophodno je posvetiti pažnju jačanju kapaciteta zajednice opština i gradova u Republici Srpskoj u smislu zastupanja i zagovaranja interesa jedinica lokalne samouprave, unapređenja unutrašnje strukture i upravljanja, kao i saradnje sa članicama kroz implementaciju odabranih prioriteta iz strategije razvoja jedinica lokalne samouprave. Takođe, je potrebno jačenje kapaciteta svih jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj za regionalnu i međunarodnu saradnju sa drugim jedinicama lokalne samouprave.

Potrebno je jačati **ulogu mjesnih zajednica** u cilju poboljšanja kvaliteta života građana i uključenosti građana u proces odlučivanja.

Neophodno je poboljšati koordinaciju na svim nivoima vlasti, te stepen konsultacija i informisanosti između Vlade Republike Srpske, jedinica lokalne samouprave i ostalih institucija.

Potrebno je povećati stepen digitalizacije javne uprave u cijelini, odnosno, koristiti prednosti digitalne komunikacije sa građanima i obezbijediti različite online platforme i slično.

Poboljšati nadzora nad funkcionisanjem i upravljanjem javnih komunalnih preduzeća u vlasništvu jedinica lokalne samouprave u smislu efikasnog i pravovremenog pružanja usluga.

Socijalni i ekonomski oporavak jedinica lokalne samouprave u uslovima krize zbog pandemije COVID-19, jedan je od najvažnijih prioriteta djelovanja Saveza opština i gradova Republike Srpske, kako u 2021. godini, tako i u narednom periodu. Radi toga je potrebno donijeti strategiju upravljanja u kriznim situacijama u jedinicama lokalne samouprave. Radi smanjenja prihoda, potrebno je osigurati dodatne izvore finansiranja za javne investicije, odnosno kapitalna ulaganja na lokalnom nivou, jer su ova ulaganja značajna za održavanje privredne aktivnosti.

4.2. Rezultati istraživanja ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge lokalne samouprave i testiranje dijela pomoćne hipoteze

Građani korisnici usluga lokalne samouprave uopšteno uspoređuju doživljenu uslugu sa očekivanom. Ako je doživljena usluga ispod nivoa očekivane u bilo kojem elementu, korisnici će biti razočarani. Cilj lokalne samouprave je da pruži usluge koje će zadovoljiti i oduševiti korisnike uslugama i premašiti njihova očekivanja. Na taj način bi se postiglo ukupno zadovoljstvo korisnika usluga.

Zlatno pravilo mjerjenja zadovoljstva korisnika kvalitetom usluga glasi:

ZADOVOLJSTVO = DOŽIVLJENA USLUGA – OČEKIVANA USLUGA

Kad je: **DOŽIVLJENA USLUGA ≥ OČEKIVANE USLUGE →** zadovoljstvo korisnika

Kad je: **DOŽIVLJENA USLUGA < OČEKIVANE USLUGE →** nezadovoljstvo korisnika

U cilju utvrđivanja zadovoljstva uslugom lokalne samouprave elektronskim putem nasumično smo izabrali 1.000 korisnika usluga iz svih jedinica lokalne samouprave u Republici Srbiji kojima smo poslali anketni upitnik. Analizom smo utvrdili da je 650 anketnih upitnika ispravno popunjeno. Na osnovu sumiranih i obrađenih podatka iznosimo stavove.

4.2.1. Ocjena komponenti kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave od strane korisnika

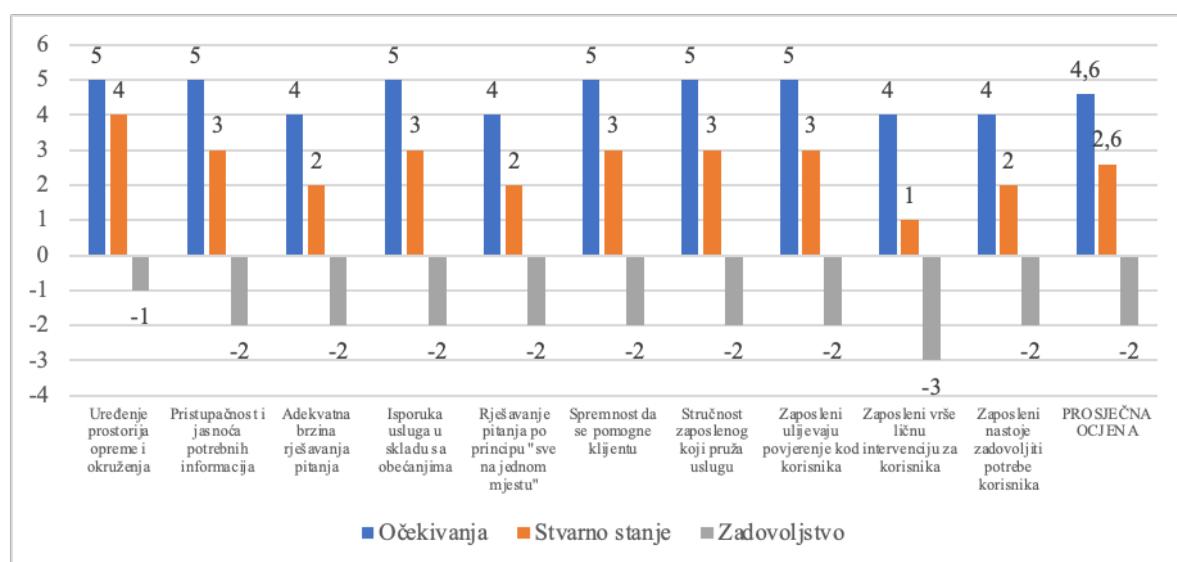
U Tabeli 14 predstavljena je aritmetička sredina podatka o ocjeni zadovoljstva korisnika komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave. U koloni 1 predstavljene su komponente kvaliteta usluge u lokalnoj samoupravi. U koloni dva je prosječna ocjena očekivanih komponenti kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave. U koloni 3 je realizovana usluga ili prosječna ocjena komponenti kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave. U koloni 4 je ocjena zadovoljstva korisnika komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave.

Tabela 14. Ocjena zadovoljstva korisnika komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave

Komponente kvaliteta	Očekivanja	Stvarno stanje	Zadovoljstvo
Uređenje prostorija opreme i okruženja	5	4	-1
Pristupačnost i jasnoća potrebnih informacija	5	3	-2
Adekvatna brzina rješavanja pitanja	4	2	-2
Isporuka usluga u skladu sa obećanjima	5	3	-2
Rješavanje pitanja po principu "sve na jednom mjestu"	4	2	-2
Spremnost da se pomogne klijentu	5	3	-2
Stručnost zaposlenog koji pruža uslugu	5	3	-2
Zaposleni ulijevaju povjerenje kod korisnika	5	3	-2
Zaposleni vrše ličnu intervenciju za korisnika	4	1	-3
Zaposleni nastoje zadovoljiti potrebe korisnika	4	2	-2
PROSJEČNA OCJENA	4,6	2,6	-2

Izvor: autor

Analiziranjem podataka koji su predstavljeni na Slici 16 možemo uočiti da korisnici očekuju maksimalni kvalitet (ocjena 5) kod slijedećih komponenti: Uređenje prostorija opreme i okruženja, Pristupačnost i jasnoća potrebnih informacija, Isporuka usluga u skladu sa obećanjima, Spremnost da se pomogne klijentu, Stručnost zaposlenog koji pruža uslugu i Zaposleni ulijevaju povjerenje kod korisnika. Kod slijedećih komponenti kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave korisnici imaju niža očekivanja (ocjena 4): Adekvatna brzina rješavanja pitanja, Zaposleni vrše ličnu intervenciju za korisnika i Zaposleni nastoje zadovoljiti potrebe korisnika.



Slika 16. Ocjena zadovoljstva korisnika komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave

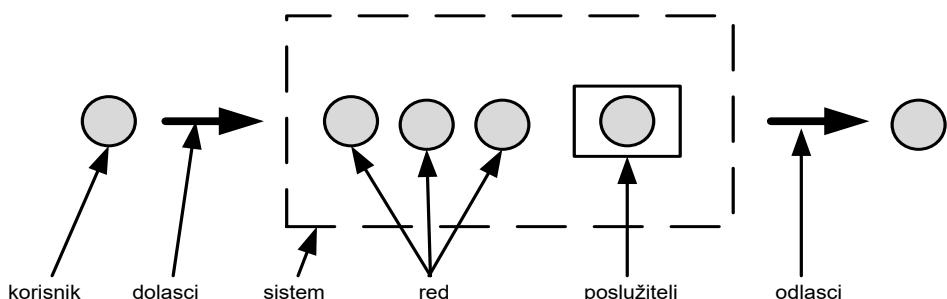
Izvor: autor

Ocjena realizovane usluge i njenih komponenti kvaliteta korisnici su ocijenili na slijedeći način. Najveću ocjenu 4 dobila je komponenta kvaliteta usluge koja se odnosi na uređenje prostorija opreme i okruženja. Ocjenu 3 dobila je komponenta kvaliteta usluge koja se odnosi na: Pristupačnost i jasnoća potrebnih informacija, Isporuka usluga u skladu sa obećanjima, Spremnost da se pomogne klijentu i Zaposleni ulijevaju povjerenje kod korisnika. Ocjenu 2 dobila je komponenta kvaliteta usluge koja se odnosi na: Adekvatna brzina rješavanja pitanja, Rješavanje pitanja po principu "sve na jednom mjestu" i Zaposleni nastoje zadovoljiti potrebe korisnika. Ocjenu 1 dobila je komponenta kvaliteta usluge koja se odnosi na Zaposleni vrše ličnu intervenciju za korisnika.

Prosječna ocjena zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave je -2 i govori o nezadovoljstvu korisnika. Korisnici su nezadovoljni sa svim komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave. Najveće nezadovoljstvo (ocjena -3) odnosi se na komponentu kvaliteta usluge – zaposleni vrše ličnu intervenciju za korisnike. Ocjenom -2 ocijenjene su slijedeće komponente kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave: Pristupačnost i jasnoća potrebnih informacija, Adekvatna brzina rješavanja pitanja, Isporuka usluga u skladu sa obećanjima, Rješavanje pitanja po principu "sve na jednom mjestu", Spremnost da se pomogne klijentu, Stručnost zaposlenog koji pruža uslugu, Zaposleni ulijevaju povjerenje kod korisnika i Zaposleni nastoje zadovoljiti potrebe korisnika. Ocjenom -1 ocijenjene su slijedeće komponente kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave - Uređenje prostorija opreme i okruženja.

4.2.2. Čekanje na vrijeme usluživanja

Kako bi se definisali osnovni elementi sistema usluživanja prepostavimo da u lokalnoj samoupravi imaju samo jednog zaposlenog za rješavanje određenih pitanja korisnika. Korisnici ulaze kod zaposlenog i čekaju u redu, a kada su posluženi izlaze iz lokalne samouprave. Na Slici 17 je prikazan izgled osnovne strukture sistema usluživanja.



Slika 17. Sistem usluživanja

Izvor: autor

Na Slici 17 možemo primijetiti 3 najosnovnija pojma koja ćemo koristiti, a to su: (1) ulazne jedinice (korisnici usluga, engl. *customers*), (2) uslužna mjesta (uslužna mjesta, mjesta koja pružaju uslugu ili obavljaju obradu, engl. *servers*), (3) red čekanja (rep, linija, gomilanje, engl. *queue*).

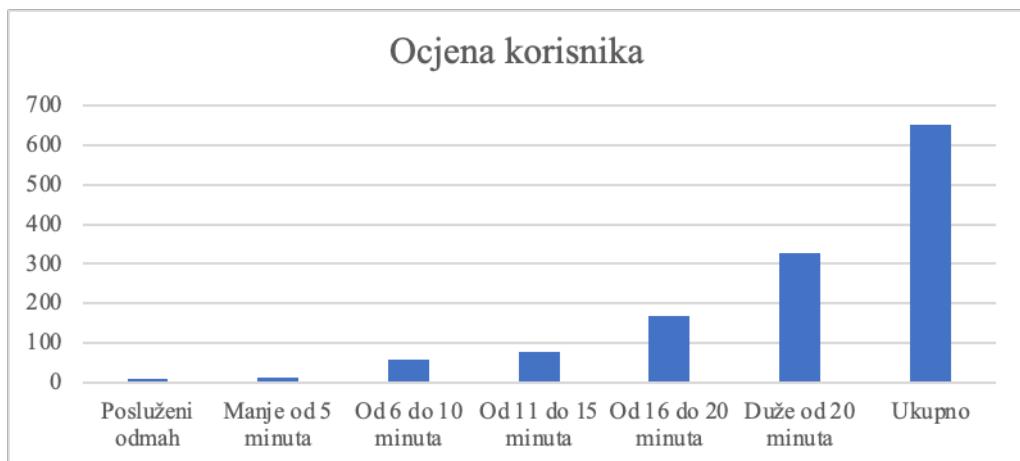
U Tabeli 15 sumirani su podaci korisnika o ocjeni vremena čekanja na realizaciju usluge u jedinicama lokalne samouprave. Od 650 anketiranih korisnika 8 korisnika, odnosno 1,15% anketiranih, izjasnilo se da su posluženi odmah po dolasku kod službenika u jedinici lokalne samouprave i da nije bilo reda. Od ukupnog broja anketiranih korisnika 12 korisnika, odnosno 1,85% anketiranih, izjasnilo se da su posluženi u roku manjem od 5 minuta po dolasku kod službenika u jedinici lokalne samouprave i da nije bilo reda. Od ukupnog broja anketiranih korisnika 58 korisnika, odnosno 9% anketiranih, izjasnilo se da su posluženi od 6 do 10 minuta po dolasku kod službenika u jedinici lokalne samouprave i da je bio mali red. Od ukupnog broja anketiranih korisnika 77 korisnika, odnosno 11,85% anketiranih, izjasnilo se da su posluženi od 11 do 15 minuta po dolasku kod službenika u jedinici lokalne samouprave i da je bio mali red. Od ukupnog broja anketiranih korisnika 168 korisnika, odnosno 25,85% anketiranih, izjasnilo se da su posluženi od 16 do 20 minuta po dolasku kod službenika u jedinici lokalne samouprave i da je bio nešto veći red. Od ukupnog broja anketiranih korisnika 327 korisnika, odnosno 50,30% anketiranih, izjasnilo se da su posluženi u roku dužem od 20 minuta po dolasku kod službenika u jedinici lokalne samouprave i da je bio veliki red.

Tabela 15. Čekanje na usluživanje

Vrijeme čekanja	Aritmetička sredina	
	Ocjena korisnika	Postotak
Posluženi odmah	8	1,15
Manje od 5 minuta	12	1,85
Od 6 do 10 minuta	58	9,00
Od 11 do 15 minuta	77	11,85
Od 16 do 20 minuta	168	25,85
Duže od 20 minuta	327	50,30
Ukupno	650	100,00

Izvor: autor

Kao što je prikazano na Slici 18 više od polovine korisnika (50,30%) čeka u redu više od 20 minuta na usluživanje.



Slika 18. Vrijeme čekanja na usluživanje

Izvor: autor

4.2.3. Razlozi čekanja

Analiziranjem razloga čekanja korisnika na usluživanje u Tabeli 16 sumirani su rezultati. Od 650 anketiranih korisnika 248 korisnika, odnosno 38,21% anketiranih, izjasnilo se da je red/gužva bio razlog čekanja na usluživanje. Od ukupnog broja anketiranih korisnika 246 korisnika, odnosno 37,96% anketiranih, izjasnilo se da je sporost službenika bio razlog čekanja na usluživanje.

Tabela 16. Razlozi čekanja

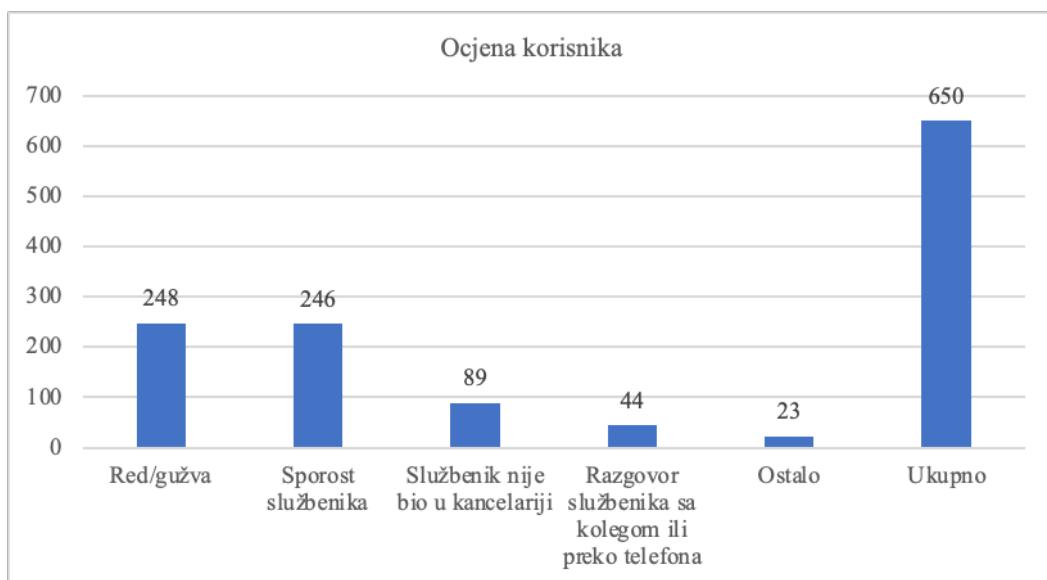
Vrijeme čekanja	Aritmetička sredina	
	Ocjena korisnika	Postotak
Red/gužva	248	38,21
Sporost službenika	246	37,96
Službenik nije bio u kancelariji	89	13,62
Razgovor službenika sa kolegom ili preko telefona	44	6,75
Ostalo	23	3,46
Ukupno	650,00	100,00

Izvor: autor

Od ukupnog broja anketiranih korisnika 89 korisnika, odnosno 13,62% anketiranih, izjasnilo se da je razlog čekanja na usluživanje bio taj što službenik nije bio u kancelariji. Od ukupnog broja anketiranih korisnika 44 korisnika, odnosno 6,75% anketiranih, izjasnilo se da je razlog čekanja na usluživanje bilo čekanje da službenik prestane razgovarati sa kolegom u kancelariji ili da prestane razgovarati preko telefona. Od ukupnog broja

anketiranih korisnika 23 korisnika, odnosno 3,46% anketiranih, izjasnilo se da su razlog čekanja na usluživanje bile neke druge okolnosti.

Kao što vidimo na Slici 19 red/gužva i sporost službenika uzrokovali su 76,17% problema vezanih za red čekanja na usluživanje kod službenika u jedinicama lokalne samouprave.



Slika 19. Razlozi čekanja na usluživanje

Izvor: autor

4.2.4. Izvor informacija o tome šta vam je potrebno za rješenje pitanja

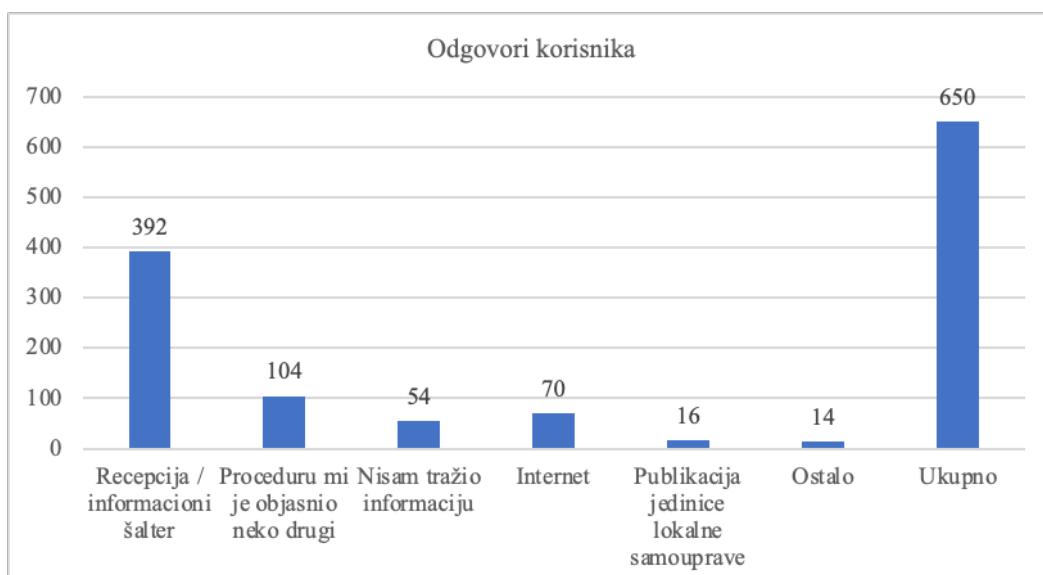
Kao što možemo vidjeti u Tabeli 17 prikazani su izvori informacija o tome šta je korisniku potrebno za rješavanje pitanja, odnosno problema. Od 650 anketiranih njih 392 ili 60,35% do potrebnih informacija za rješavanje pitanja ili problema došli su na recepciji ili informacionom šalteru u jedinicama lokalne samouprave. Od ukupnog broja anketiranih njih 104 ili 15,92% informacije za rješavanje pitanja ili problema dobili su od drugih korisnika koji su im objasnili proceduru rješavanja problema. Od ukupnog broja anketiranih njih 54 ili 8,36% nisu tražili informaciju za rješavanje pitanja ili problema. Od ukupnog broja anketiranih njih 70 ili 10,81% informacije za rješavanje pitanja ili problema dobili su preko interneta. Od ukupnog broja anketiranih njih 16 ili 2,45% informacije za rješavanje pitanja ili problema dobili su iz publikacije jedinice lokalne samouprave. Od ukupnog broja anketiranih njih 14 ili 2,11% informacije za rješavanje pitanja ili problema dobili su na drugi način.

Tabela 17. Izvor informacija o potrebama za rješenje pitanja

Izvor informacije	Aritmetička sredina	
	Odgovor korisnika	Postotak
Recepција / информациони шалтер	392	60,35
Процедуру ми је објаснио неко други	104	15,92
Нисам трајо информацију	54	8,36
Интернет	70	10,81
Публикација јединице локалне самоправе	16	2,45
Остало	14	2,11
Укупно	650,00	100,00

Izvor: autor

Iz Slike 20 можемо уочити да је главни извор информација recepcija ili šalter koji se налази у јединицама локалне самоправе, и 60% анкетirаних се изјаснило да на такав начин добијају основне информације о процесу rješavanja pitanja ili problema.



Slika 20. Izvor informacija o potrebama za rješenje pitanja

Izvor: autor

4.2.5. Ocjena karakteristike službenika

U Tabeli 18 predstavljeni su prosječni podaci za ocjenu karakteristika službenika u јединицама локалне самоправе од стране корисника. Karakteristično је да су сви анкетirani корисници очekivali максималну ocjenu (5) карактеристика službenika. Prosječno stvarno stanje је ocijenjeno sa 3 poena односно просјечно незадовољство је iskazano sa -2 poena. Prosječno stvarno stanje по компонентама је bilo slijedeće: Уредност službenika

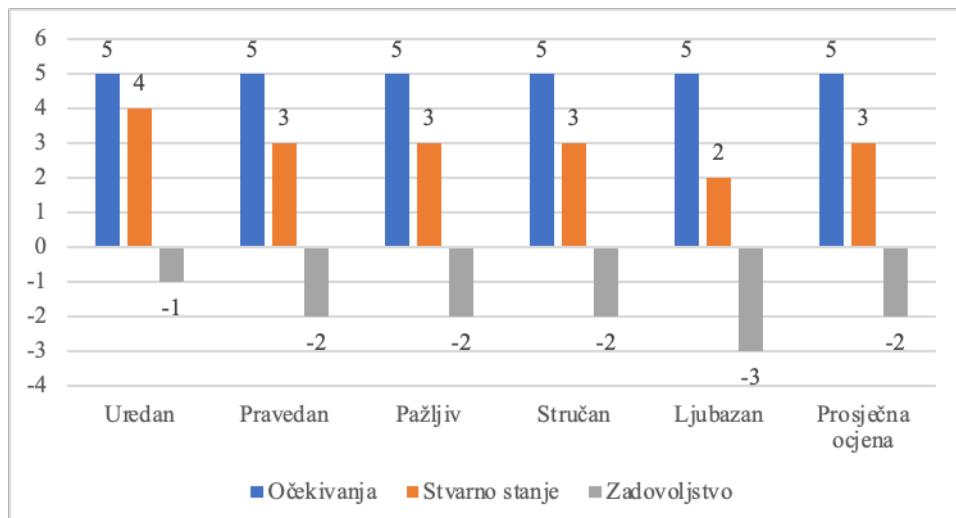
ocijenjena je sa 4, pravednost, pažljivost i stručnost ocijenjena je sa 3, a ljubaznost je ocijenjena sa 2.

Tabela 18. Ocjena karakteristike službenika

Karakteristike službenika	Očekivanja	Stvarno stanje	Zadovoljstvo
Uredan	5	4	-1
Pravedan	5	3	-2
Pažljiv	5	3	-2
Stručan	5	3	-2
Ljubazan	5	2	-3
Prosječna ocjena	5	3	-2

Izvor: autor

Kao što vidimo na Slici 21 najveće nezadovoljstvo (-3) odnosi se na ljubaznost službenika u procesu usluživanja korisnika. Pravednost, pažljivost i stručnost prouzrokovali su nezadovoljstvo koje je odstupalo od očekivanog za 2 poena. Najmanje nezadovoljstvo odnosilo se na urednost kao karakteristiku službenika jer je odstupala od očekivanja za 1 poen.



Slika 21. Ocjena karakteristika službenika

Izvor: autor

Ako sumiramo svih pet grupa anketnih pitanja o zadovoljstvu korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave možemo zaključiti da korisnici nisu zadovoljni kvalitetom usluge i da je potrebno izvršiti radikalnu reformu u jedinicama lokalne samouprave. Na

ovaj način potvrđen je dio hipoteze u kojoj se tvrdi da nagrađivanje zaposlenih nema uticaj na zadovoljstvo korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave.

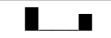
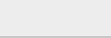
4.3. Model strukturnih jednačina za upravljanje grupama

Struktura modela podrazumijeva dva nivoa gdje je upravljanje grupama na vrhu hijerarhije koju prepostavljamo kroz identifikaciju modela.

Konačan model je rezultat razvoja koji se odvija u 7 faza. Početna faza iterativnog postupka podrazumijeva mjerjenje svake od navedenih varijabli iz drugog nivoa gore navedenim baterijama pitanja. Latentne varijable iz drugog nivoa su indikatori naše krajnje latentne varijable koju smo definisali kao upravljanje grupama.

Krenuli smo od najšireg skupa za svaku latentnu varijablu, da bi kroz itereativni postupak identifikovali pitanja koja ne zadavoljavaju u smislu statističkih parametara definisanih modelom.

Tabela 19. Liderstvo – pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika

Ozna ka	Pitanje	St. Kompl	Prosječna vrijednost	Stand. Dev.	Hist.
X1	1. Moj rukovodilac očekuje od zaposlenih da dosljedno slijede njegove instrukcije.	0,98	0,47	0,50	
x2	2. Moj rukovodilac naporno radi kako bi smanjio tenzije kad god da se one javi unutar radne grupe.	0,97	0,34	0,48	
x3	3. Moj rukovodilac motiviše zaposlene tako što im stavlja do znanja šta će im se desiti ukoliko njihov rad ne bude zadovoljavajući.	0,95	0,05	0,23	
x4	4. Moj rukovodilac ohrabruje zaposlene da razgovaraju s njim o privatnim problemima.	0,95	0,09	0,29	
x5	5. Moj rukovodilac zahtijeva od zaposlenih da podnose detaljan izvještaj svojih aktivnosti.	0,95	0,30	0,46	
x6	6. Moj rukovodilac mnogo pažnje pridaje obezbjeđivanju zaštite radnika na radu i ostalih beneficija.	0,95	0,26	0,44	
x7	7. Moj rukovodilac donosi većinu odluka umjesto zaposlenih.	0,92	0,16	0,37	
x8	8. Moj rukovodilac radi na ostvarivanju bliskih ličnih veza sa zaposlenima.	0,88	0,06	0,23	
x9	9. Moj rukovodilac vjeruje da nadređeni mora zadati ciljeve i uputstva, inače će podređeni biti pasivni i ništa neće odraditi.	0,92	0,18	0,39	
x10	10. Moj rukovodilac pokazuje da brine za zaposlene.	0,95	0,37	0,49	
x11	11. Moj rukovodilac veoma neposredno nadzire zaposlene.	0,90	0,22	0,42	
x12	12. Moj rukovodilac oslanja se na ono što spozna kroz lični kontakt sa zaposlenima kako bi najbolje iskoristio talent svakog zaposlenog.	0,90	0,15	0,36	
x13	13. Moj rukovodilac očekuje od zaposlenih da odmah izvršavaju instrukcije.	0,93	0,36	0,48	
x14	14. Moj rukovodilac vjeruje da su osjećanja podređenih jednako važna kao i sam radni zadatak.	0,93	0,16	0,37	

Izvor: autor

Tabela 20. Motivacija – pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika

Ozna ka	Pitanje	St. Kompl	Prosječna vrijednost	Stand. Dev.	Hist.
X15	1. Mislim da sam pravedno plaćen za posao koji obavljam.	0,95	0,21	0,41	
x16	2. Premalo je prilika za napredovanje na mom poslu.	0,95	0,68	0,47	
x17	3. Moj šef je prilično kompetentan/stručan za posao koji obavlja.	0,97	0,83	0,38	
x18	4. Nisam zadovoljan beneficijama koje dobijam.	0,95	0,51	0,50	
x19	5. Kada dobro uradim posao dobijem priznanje koje mi pripada.	0,97	0,24	0,43	
x20	6. Brojna pravila i procedure otežavaju dobro izvršavanje posla.	0,88	0,40	0,49	
x21	7. Sviđaju mi se ljudi sa kojima radim.	0,97	0,60	0,49	
x22	8. Ponekad osjećam da moj posao nema smisla.	0,92	0,22	0,42	
x23	9. Komunikacija u organizaciji je dobra.	0,92	0,62	0,49	
x24	10. Povišice su male i rijetke.	0,93	0,89	0,31	
x25	11. Oni koji dobro rade svoj posao imaju fer šansu da budu unapređeni.	0,95	0,16	0,37	
x26	12. Moj šef nije fer prema meni.	0,88	0,17	0,38	
x27	13. Beneficije koje dobijamo su slične kao i u većini drugih organizacija.	0,93	0,29	0,46	
x28	14. Ne osjećam da je posao koji obavljam cjenjen.	0,93	0,45	0,50	
x29	15. Moji pokušaji da uradim dobar posao su rijetko blokirani.	0,93	0,41	0,50	
x30	16. Moram više raditi na svom poslu jer su mi saradnici nekompetenti.	0,93	0,30	0,46	
x31	17. Volim da obavljam poslove na mom radnom mjestu.	0,95	0,75	0,43	
x32	18. Ciljevi moje organizacije mi nisu jasni.	0,95	0,16	0,37	
x33	19. Kad razmišljam o tome koliko me plaćaju, osjećam da nisam dovoljno cjenjen u organizaciji.	0,92	0,40	0,49	
x34	20. Ljudi ovde napreduju jednakom brzo kao i u drugim organizacijama.	0,93	0,30	0,46	
x35	21. Moj šef pokazuje premalo interesovanja za osjećanja svojih radnika.	0,92	0,31	0,47	
x36	22. Beneficije koje dobijamo su pravedne.	0,95	0,14	0,35	
x37	23. Rijetka su priznanja za one koji ovdje rade.	0,95	0,53	0,50	
x38	24. Moram mnogo da radim na radnom mjestu.	0,95	0,68	0,47	
x39	25. Zadovoljan sam sa mojim saradnicima.	0,93	0,63	0,49	
x40	26. Često imam osjećaj da ne znam šta se dešava u mojoj organizaciji.	0,92	0,27	0,45	
x41	27. Ponosan sam na posao koji obavljam.	0,93	0,66	0,48	
x42	28. Zadovoljan sam mojim šansama za povećanje plate.	0,93	0,13	0,33	
x43	29. Postoje beneficije koje ne dobijamo a koje bi trebali dobijati.	0,93	0,55	0,50	
x44	30. Zadovoljan sam svojim šefom.	0,92	0,67	0,47	
x45	31. Moj posao zahtjeva previše administriranja/papirologije.	0,93	0,52	0,50	
x46	32. Nemam osjećaj da su moji radni napor nagrađeni onako kako bi trebali biti.	0,88	0,55	0,50	
x47	33. Zadovoljan sam mojim šansama za napredovanje.	0,88	0,15	0,36	
x48	34. Postoji previše prepucavanja i sukoba na radnom mjestu.	0,93	0,27	0,45	
x49	35. Uživam u mom poslu.	0,95	0,53	0,50	
x50	36. Radni zadaci nisu dobro objašnjeni.	0,93	0,16	0,37	

Izvor: autor

Tabela 21. Organizaciona kohezivnost – pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika

Ozna ka	Pitanje	St. Kompl	Prosječna vrijednost	Stand. Dev.	Hist.
X51	1. Sastanci grupe su redovno održavani i svi su bili prisutni.	0,92	0,62	0,49	
x52	2. Razgovarali smo i prihvatili iste ciljeve za rad grupe.	0,90	0,56	0,50	
x53	3. Većinu vremena na sastancima smo proveli razgovarajući o poslovima; diskusije su bile otvorene i aktivne.	0,92	0,69	0,47	
x54	4. Pretresli smo svaki konflikt i nesporazum sve dok nismo došli do rješenja.	0,88	0,55	0,50	
x55	5. Članovi grupe su slušali pažljivo jedni druge.	0,90	0,63	0,49	
x56	6. Vjerujemo jedni u druge, govoreći lično o tome što osjećamo.	0,87	0,42	0,50	
x57	7. Liderske uloge su se mijenjale, sa preuzimanjem inicijative od strane ljudi u odgovarajuće vrijeme za dobrobit grupe.	0,90	0,35	0,48	
x58	8. Svaki član grupe nalazio je način da doprinese krajnjem uspjehu rada.	0,90	0,52	0,50	
x59	9. Bio/la sam veoma zadovoljan/na što sam bio/la član grupe.	0,87	0,58	0,50	
x60	10. Slobodno smo odavali priznanje jedni drugima za dobro obavljen posao.	0,88	0,53	0,50	
x61	11. Članovi grupe su dali i primili feedback za bolji rad grupe.	0,90	0,43	0,50	
x62	12. Smatrali smo jedni druge povjerljivima; svaki član je bio oslonac u grupi.	0,90	0,46	0,50	
x63	13. Članovi grupe su zaista uvažavali i poštovali jedni druge.	0,90	0,54	0,50	

Izvor: autor

Tabela 22. Komuniciranje – pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika

Ozna ka	Pitanje	St. Kompl	Prosječna vrijednost	Stand. Dev.	Hist.
X64	1. Da li ste zadovoljni dostupnošću neposrednog nadređenog?	0,95	0,86	0,35	
x65	2. Da li ste zadovoljni koliko je vaš nadređeni upoznat sa problemima sa kojima se susrećete na poslu?	0,97	0,69	0,47	
x66	3. Da li ste zadovoljni koliko vaš nadređeni razumije vaše probleme?	0,92	0,71	0,46	
x67	4. Da li ste zadovoljni koliko vaš nadređeni prepoznaže vaš potencijal?	0,92	0,64	0,49	
x68	5. Da li ste zadovoljni dostupnošću kolega?	0,92	0,78	0,42	
x69	6. Da li ste zadovoljni koliko uspješno komunicirate sa članovima svog tima?	0,92	0,75	0,44	
x70	7. Da li ste zadovoljni rezultatima komuniciranja sa kolegama?	0,93	0,75	0,44	
x71	8. Da li ste zadovoljni spremnošću vaših kolega da prime kritiku?	0,92	0,49	0,50	
x72	9. Da li ste zadovoljni brojem odluka koje se donose na bazi neformalne komunikacije?	0,92	0,49	0,50	
x73	10. Da li ste zadovoljni brojem tračeva u organizaciji?	0,87	0,17	0,38	
x74	11. Da li ste zadovoljni vremenom koje provodite u neformalnoj komunikaciji?	0,90	0,54	0,50	
x75	12. Da li ste zadovoljni korisnošću informacija do kojih dolazite u neformalnoj komunikaciji?	0,90	0,54	0,50	
x76	13. Da li ste zadovoljni informacijama o pravilniku o radu?	0,90	0,65	0,48	
x77	14. Da li ste zadovoljni informacijama o rezultatima rada i uspjehu organizacije?	0,90	0,59	0,50	
x78	15. Da li ste zadovoljni informacijama o promjenama u organizaciji?	0,88	0,42	0,50	

Ozna Pitanje ka		St. Kompl	Prosječna vrijednost	Stand. Dev.	Hist.
x79	16. Da li ste zadovoljni informacijama o zakonskim propisima koji utiču na poslovanje organizacije?	0,90	0,54	0,50	■ ■
x80	17. Da li ste zadovoljni organizacijom sastanaka kojima prisustvujete?	0,90	0,57	0,50	■ ■
x81	18. Da li ste zadovoljni po pitanju koristi od informacija koje dobijate na sastancima?	0,92	0,60	0,49	■ ■
x82	19. Da li informacije važne za obavljanje posla dobijate na vrijeme?	0,92	0,65	0,48	■ ■
x83	20. Da li ste zadovoljni trajanjem sastanka?	0,90	0,57	0,50	■ ■
x84	21. Da li ste zadovoljni informacijama o posljedicama loše obavljenog posla?	0,88	0,47	0,50	■ ■
x85	22. Da li ste zadovoljni informacijama o tome koliko pridonosite zajedničkom uspjehu?	0,90	0,50	0,50	■ ■
x86	23. Da li ste zadovoljni informacijama o tome koliko se vaš posao cijeni unutar organizacije?	0,90	0,39	0,49	■ ■
x87	24. Da li ste zadovoljni povratnim informacijama o tome kako obavljate svoj posao?	0,85	0,51	0,50	■ ■
x88	25. Da li ste zadovoljni medijima komunikacije? (pisane obavijesti, intranet, usmene komunikacije i sl.)	0,90	0,67	0,48	■ ■
x89	26. Da li ste zadovoljni mogućnostima komuniciranja putem savremenih medija?	0,85	0,65	0,48	■ ■
x90	27. Da li ste zadovoljni kvalitetom komuniciranja putem savremenih medija?	0,85	0,67	0,48	■ ■
x91	28. Da li ste zadovoljni načinom komuniciranja koji drugi odaberu sa vama?	0,88	0,68	0,47	■ ■

Izvor: autor

Iterativni postupak kroz 7 modela strukturisanih jednačina

Statističke parametre koje koristimo možemo podijeliti u dvije velike grupe:

1. Parametri koji se tiču performansi cjelokupnog modela
2. Parametri koji se tiču pripadnosti direktno mjerljivih varijabli na individualnom nivou sa stanovišta njene pripadnosti bateriji za mjerjenje odgovarajuće latente drugog reda.

Parametri koji se tiču performansi cjelokupnog modela prije svega su orijentisani na mogućnost poboljšanja inkrementalnih performansi modela kroz iteracije. Dva su osnovna parametra:

1. Komparativni indeks identifikacije modela (eng. comparative fit index) CFI;
2. Korijen prosjeka kvadrata grešaka aproksimacije (root mean square error of approximation) – RMSEA.

Drugi parametar je iz porodice apsolutnih indikatora gdje još možemo u kontekstu faktorske analize, odnosno modela strukturalnih jednačina, navesti i:

- Hi kvadrat test,
- prilagođenih komparativni indeks identifikacije modela.

Prvi parametar je iz porodice relativnih pokazatelja. Dalje varijacije podrazumjevaju prilagođavanja koja mogu imati različite interpretacije.

Intuitivni smisao iza cjelokupnog modela podrazumijeva apstrahovanje niza veza između direktno mjerljivih varijabli i onih koje ne mogu biti direktno izmjerene. Opet intuitivno govoreći, u iterativnom postupku strukturalna veza između isključivo latentnih promjenljivih (upravljanje grupama, liderstvo, komunikacija, motivacija i organizaciona kohezivnost) je fiksirana, a dio koji se mijenja je onaj koji opisuje strukturu veza između latentnih promjenljivih prvog i varijabli koje su izmjerene upitnikom.

Napomenimo još jednom da su nam latentne promjenljive koje su u drugom redu:

1. Liderstvo,
2. Komunikacija,
3. Motivacija,
4. Organizaciona kohezivnost.

Na vrhu hijerahije je upravljanje grupama koje je latentna promjenljiva prvog reda. Kada znamo zašto imamo pojedinačne polazne baterije sa mjerjenje latentnih promjenljivih prvog reda kao što smo naveli u tabelama 19, 20, 21 i 22, i zašto prepostavljamo hijerarhijski utemeljen odnos između samih latentnih varijabli, može predstaviti inicijalni model, odnosno cjelokupni i iterativni postupak pronalaženja optimalnog modela.

Model 1

Ovdje imamo pitanja iz Tabele 19 (od 1. do 14.) kao indikatore, odnosno direktno mjerljive varijable, kojima mjerimo liderstvo. U oznaci ova pitanja predstavljamo kao $x_1 \dots x_{14}$.

Pitanja iz Tabele 20 uzimamo kao indikatore za motivaciju i uvodimo ih u model sa oznakama $x_{15} \dots x_{50}$.

Tabela 21 nam predstavlja pitanja za mjerenje organizacione kohezivnosti. U oznaci imamo $x_{51} \dots x_{64}$.

Posljednja baterija, odnosno pitanja u Tabeli 22 predstavljamo oznakama $x_{65} \dots x_{91}$.

Ovakav polazni model sa stanovišta parametara koje smo naveli ima krajnje nezadovoljavajuće parametre. CFI je manji od 0.1, RMSE je neprihvatljivo visoka i iznosi 0.38.

Dakle, bez potrebe uvida u druge parametre, koji bi se ticali „fine“ kalibracije modela, možemo zaključiti da inicialne baterije pitanja za pojedine latentne promjenljive nisu adekvatne, te da moramo temeljne izmjene u polaznom modelu praviti. To nas dovodi do modela 2, koji je predstavljen u narednoj fazi.

Model 2

Ovdje smo odbacili sva pitanja koja imaju pi vrijednost na nezadovoljavajućem nivou.

Ovaj model predstavljamo sljedećom relacijom:

$$\text{LIDERSTVO} = \sim x_2 + x_4 + x_6 + x_8 + x_{10} + x_{12} + x_{14}$$

$$\begin{aligned} \text{MOTIVACIJA} = & \sim x_{15} + x_{18} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{25} + x_{26} + x_{28} + x_{30} + x_{33} + x_{35} + x_{36} + x_{37} + x_{39} + x_{40} + x_{41} + x_{43} \\ & + x_{44} + x_{47} + x_{48} + x_{49} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{ORGANIZACIONA_KOHEZIVNOST} = & \sim x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} + x_{57} + x_{58} + x_{59} + x_{60} + x_{61} + \\ & x_{62} + x_{63} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{KOMUNICIRANJE} = & \sim x_{64} + x_{65} + x_{66} + x_{67} + x_{68} + x_{69} + x_{70} + x_{71} + x_{72} + x_{74} + x_{76} + x_{77} + x_{78} + x_{79} \\ & + x_{80} + x_{81} + x_{82} + x_{83} + x_{84} + x_{85} + x_{86} + x_{87} + x_{88} + x_{89} + x_{90} + x_{91} \end{aligned}$$

CFI je i dalje manji od 0.1, s tim da imamo povećanje od 0.05.

Model 3

Sada izbacujemo pitanja koja imaju loadingse, manja od 0.5 kao i ona koja imaju negativne vrijednosti (rješavamo se slučajeva Hejvuda).

Ovaj model predstavljamo sljedećom relacijom:

$$\text{LIDERSTVO} = \sim x_4 + x_6 + x_8 + x_{10} + x_{12}$$

$$\text{MOTIVACIJA} = \sim x_{15} + x_{21} + x_{22} + x_{23} + x_{25} + x_{36} + x_{39} + x_{40} + x_{41} + x_{44}$$

$$\text{ORGANIZACIONA_KOHEZIVNOST} = \sim x_{51} + x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} + x_{57} + x_{58} + x_{59} + x_{60} + x_{61} + x_{62} + x_{63}$$

$$\text{KOMUNICIRANJE} = \sim x_{65} + x_{66} + x_{67} + x_{76} + x_{77} + x_{78} + x_{79} + x_{80} + x_{81} + x_{82} + x_{83} + x_{84} + x_{85} + x_{86} + x_{87} + x_{88}$$

Model 4

Sada kada smo izbacili negativne loadingse, odnosno pokazatelje koliko koje pitanje, tj. mjerljiva varijabla, „učestvuje“ u latentnoj promjenljivoj. Imamo novu specifikaciju gdje nemamo negativnih loadingsa, te možemo primijeniti pravilo da se ograničavamo isključivo na one koji imaju vrijednost veću od 0.3. Prethodni korak je podrazumijevaо negativne vrijednosti ali i nešto višu vrijednost za prag isključivanja iz modela. Ali cjelokupna specifikacija je tada bila kompromitovana postojanjem navedenih negativnih vrijednosti.

$$\text{LIDERSTVO} = \sim x_4 + x_6 + x_8 + x_{10} + x_{12}$$

$$\text{MOTIVACIJA} = \sim x_{21} + x_{23} + x_{25} + x_{39} + x_{44}$$

$$\text{ORGANIZACIONA_KOHEZIVNOST} = \sim x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} + x_{57} + x_{58} + x_{59} + x_{60} + x_{61} + x_{62} + x_{63}$$

$$\text{KOMUNICIRANJE} = \sim x_{65} + x_{66} + x_{80} + x_{81} + x_{82} + x_{83} + x_{84}$$

Model 5

U ovom koraku postavljamo određenu hijerahiju, uz uvažavanje određenih potencijalnih restrikcija u modelu 4. Dakle, imamo sada dva dijela, odnosno dvije hijerarhijski odvojene cijeline.

Prvi dio koji se donosi na mjerjenje varijabli iz prvog nivoa. Imamo sljedeće relacije, odnosno pojedinačne baterije za mjerjenje naših latentnih promjenljivih:

$$\text{LIDERSTVO} = x_6 + x_8 + x_{10} + x_{12}$$

MOTIVACIJA= $\sim x_{21} + x_{23} + x_{39} + x_{44}$

ORGANIZACIONA_KOHEZIVNOST= $\sim x_{52} + x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} + x_{58} + x_{59} + x_{60} + x_{61} + x_{62} + x_{63}$

KOMUNICIRANJE= $\sim x_{65} + x_{66} + x_{80} + x_{81} + x_{82} + x_{83} + x_{84}$

Sada, u nastavku modela imamo dio koji mjeri našu latentnu promjenljivu prvog reda predstavljenu izrazom:

Upravljanje grupama = Liderstvo + Motivacija + Organizaciona kohezivnost + Komunikacija

Dakle, sada inicijalno indirektno izmjerene 4 latentne varijable, koristimo za indirektno mjerenje naše vrhovne latentne varijable od interesa, a to je upravljanje grupama.

Model 6

Ipak model u prethodnom koraku ima prostora za poboljšanje. Dolazimo do konačnog modela:

LIDERSTVO= $\sim x_6 + x_{10} + x_{12}$

MOTIVACIJA= $\sim x_{23} + x_{39} + x_{44}$

ORGANIZACIONA_KOHEZIVNOST= $\sim x_{53} + x_{54} + x_{55} + x_{56} + x_{58} + x_{59} + x_{60} + x_{61} + x_{62} + x_{63}$

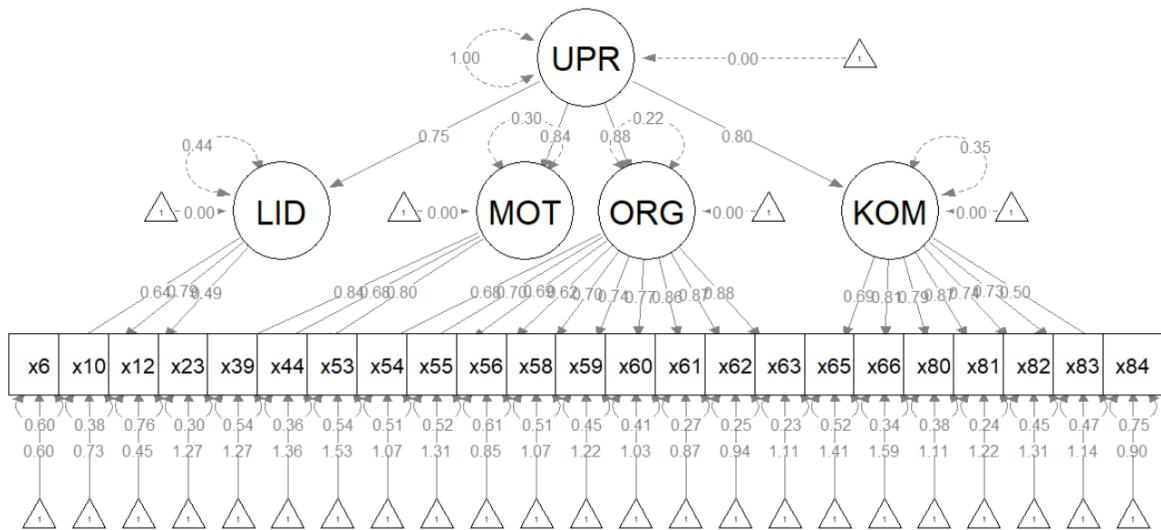
KOMUNICIRANJE= $\sim x_{65} + x_{66} + x_{80} + x_{81} + x_{82} + x_{83} + x_{84}$

Upravljanje grupama = Liderstvo + Motivacija + Organizaciona kohezivnost + Komunikacija

Konačni model može se predstaviti kao na dijagramu, odnosno Slici 22.

Dakle, u konačnom modelu smo zadržali ona pitanja, odnosno one direktno mjerljive varijable koje imaju loadingse veće od 0.3. i uz to odgovarajuću statističku značajnost (pv vrijednost manja od 0.05).

Postupak je pokazao da je optimalan skup (baterija) pitanja kako je predstavljeno u krajnjem modelu.



Slika 22. Konačan model strukturnih jednačina za upravljanje grupama

Izvor: autor

U prikazu koji je dat dole donosimo standardizovane loadingse za krajnji model.

Tabela 23. Prikaz standardizovanih loadingsa za krajnji model

Latent Variables:						
Estimate	Std.Err	z-value	P(> z)	Std.lv	Std.all	
<i>LIDERSTVO =~</i>						
x6	0.187	0.047	3.945	0.000	0.281	0.636
x10	0.250	0.066	3.762	0.000	0.377	0.790
x12	0.121	0.040	3.057	0.002	0.183	0.491
<i>MOTIVACIJA =~</i>						
x23	0.224	0.057	3.930	0.000	0.406	0.836
x39	0.182	0.051	3.562	0.000	0.331	0.682
x44	0.210	0.046	4.534	0.000	0.381	0.799
<i>ORGANIZACIONA_KOHEZIVNOST =~</i>						
x53	0.147	0.038	3.823	0.000	0.311	0.678
x54	0.166	0.043	3.896	0.000	0.351	0.703
x55	0.158	0.040	3.928	0.000	0.333	0.691
x56	0.145	0.040	3.623	0.000	0.306	0.621
x58	0.166	0.042	3.925	0.000	0.351	0.703
x59	0.172	0.042	4.064	0.000	0.364	0.743
x60	0.182	0.046	4.007	0.000	0.385	0.771
x61	0.201	0.048	4.194	0.000	0.424	0.855
x62	0.205	0.048	4.265	0.000	0.433	0.868
x63	0.207	0.048	4.302	0.000	0.437	0.878
<i>KOMUNICIRANJE =~</i>						
x65	0.194	0.040	4.917	0.000	0.327	0.693
x66	0.218	0.038	5.676	0.000	0.366	0.813
x80	0.233	0.045	5.223	0.000	0.391	0.787
x81	0.254	0.046	5.563	0.000	0.427	0.871
x82	0.213	0.042	5.032	0.000	0.358	0.743
x83	0.215	0.044	4.892	0.000	0.362	0.730
x84	0.149	0.042	3.589	0.000	0.251	0.504
<i>UPRAVLJANJE_GRUPAMA =~</i>						
<i>LIDERSTVO</i>	1.127	0.371	3.038	0.002	0.748	0.748
<i>MOTIVACIJA</i>	1.518	0.469	3.236	0.001	0.835	0.835
<i>ORGANIZACIONA</i>	1.861	0.550	3.381	0.001	0.881	0.881
<i>KOMUNICIRANJE</i>	1.352	0.337	4.009	0.000	0.804	0.804

Izvor: autor

U daljem izlaganju objasnićemo svaku latentnu promjenljivu, odnosno: *liderstvo, motivaciju, organizacionu kohezivnost, komuniciranje i upravljanje grupama*.

Liderstvo

Finalni model nam je pokazao da je spisak ključnih pitanja za mjerenje liderstva data Tabelom 24.

Tabela 24. Liderstvo – ključne varijable

Pitanje	Loadings
6. Moj rukovodilac mnogo pažnje pridaje obezbjeđivanju zaštite radnika na radu i ostalih beneficija.	0.64
10. Moj rukovodilac pokazuje da brine za zaposlene.	0.79
12. Moj rukovodilac oslanja se na ono što spozna kroz lični kontakt sa zaposlenima kako bi najbolje iskoristio talenat svakog zaposlenog.	0.49

Izvor: autor²

Standarizovani loadingsi kao stepeni slaganja korelacije konkretno izmjerene varijable (u našem slučaju odgovarajućih pitanja) koji su dati u posljednjoj koloni su ključni za interpretaciju u našem slučaju.

Prvi simptom značajnosti indikatora pored pi vrijednosti je apsolutna veličina loadinga. Ovakva interpretacija je sasvim jasna: ako jedinična promjena direktno izmjerene promjenljive se „poklapa“ za zajedničkim „pomjeranjima“ cijele skupine posmatranih pitanja manje od 30%, tada nema smisla razmatrati upotrebu tog pitanja za proces mjerenja latentne varijable.

Motivacija

Motivacija kao latentna varijabla finalnim modelom indirektno je izmjerena pitanjima kako slijedi.

² Ova baterija pitanja je prilagođena ovom konkretnom istraživanju. Polazna osnova je baterija pitanja preuzeta iz: Lončarević, R. (2005); Referenca: (Litwin & Stringer, 1968; prilagođen od Hay/McBer, 2000)

Tabela 25. Motivacija – ključne varijable

Pitanje	Loadings
23. Rijetka su priznanja za one koji ovdje rade.	0.84
29. Postoje beneficije koje ne dobijamo, a koje bi trebali dobijati.	0.69
34. Postoji previše prepucavanja i sukoba na radnom mjestu.	0.8

Izvor: autor³

Organizaciona kohezivnost

Krajnji model definiše organizacionu kohezivnost kao latentnu varijablu koja se indirektno mjeri sljedećim direktno izmjerenim varijablama u skladu sa definisanim loadingsima.

Tabela 26. Organizaciona kohezivnost – ključne varijable

Pitanje	Loadings
3. Većinu vremena na sastancima smo proveli razgovarajući o poslovima; diskusije su bile otvorene i aktivne.	0.68
4. Pretresli smo svaki konflikt i nesporazum sve dok nismo došli do rješenja.	0.7
5. Članovi grupe su slušali pažljivo jedni druge.	0.69
6. Vjerujemo jedni u druge, govoreći lično o tome šta osjećamo.	0.62
7. Liderske uloge su se mijenjale, sa preuzimanjem inicijative od strane ljudi u odgovarajuće vrijeme za dobrobit grupe.	0.7
8. Svaki član grupe nalazio je način da doprinese krajnjem uspjehu rada.	0.74
9. Bio/la sam veoma zadovoljan/na što sam bio/la član grupe.	0.77
10. Slobodno smo odavali priznanje jedni drugima za dobro obavljen posao.	0.86
11. Članovi grupe su dali i primili feedback za bolji rad grupe.	0.86
12. Smatrali smo jedni druge povjerljivima; svaki član je bio oslonac u grupi.	0.87
13. Članovi grupe su zaista uvažavali i poštovali jedni druge.	0.88

Izvor: autor⁴

Komuniciranje

Komuniciranje kao latentna promjenljiva, u inicijalnom modelu koji je bio baziran na teoretskim osnovama, bila je mjerena indirektno na osnovu velikog broja pitanja.

Kroz iterativni proces došli smo do sljedećeg seta pitanja:

³ Ova baterija pitanja je prilagođena ovom konkretnom istraživanju. Polazna osnova je baterija pitanja preuzeta iz: Lončarević, R. (2005); Referenca: (Spector, 1985)

⁴ Ova baterija pitanja je prilagođena ovom konkretnom istraživanju. Polazna osnova je baterija pitanja preuzeta iz: Lončarević, R. (2005); Referenca: (Daft, R.L. 2000)

Tabela 27. Komuniciranje – ključne varijable

Pitanje	Loadings
2. Da li ste zadovoljni koliko je vaš nadređeni upoznat sa problemima sa kojima se susrećete na poslu?	0.69
3. Da li ste zadovoljni koliko vaš nadređeni razumije vaše probleme?	0.81
17. Da li ste zadovoljni organizacijom sastanaka kojima prisustvujete?	0.79
18. Da li ste zadovoljni po pitanju koristi od informacija koje dobijate na sastancima?	0.87
19. Da li informacije važne za obavljanje posla dobijate na vrijeme?	0.74
20. Da li ste zadovoljni trajanjem sastanka?	0.73
21. Da li ste zadovoljni informacijama o posljedicama loše obavljenog posla?	0.54

Izvor: autor

Upravljanje grupama

Upravljanje grupama je latentna promjenljiva drugog reda i definisana je na osnovu latentnih promjenljivih prvog reda.

Vidimo da organizaciona kohezivnost ima najveći loading od 0.881. Dakle, imamo visok stepen slaganja „pomijeranja“ sa ostalim latentnim promjenljivim prvog reda. Dakle, *uslovan zaključak bi bio da je za upravljanje grupama organizaciona kohezivnost, kao direktna posljedica organizacione strukture, najvažnija od posmatrane četiri latentne promjenjive.*

Međutim, značajnost motivacije se isto tako ističe sa statistički značajnim loadingom do 0.84. U istom smislu se može interpretirati značajnost komuniciranja sa loadingom većim od 0.8.

Liderstvo dolazi na posljednje mjesto. Ne treba izvoditi zaključak da liderstvo treba biti zanemareno, ali u posmatranoj konkurenciji liderstvo kao latentna promjenljiva sa loadingom od 0.75 nema toliki značaj kao ostali članovi hijerarhijskog faktorskog modela.

Tabela 28. Zbirna tabela upravljanja grupama

Upravljanje grupama						
Liderstvo	1.127	0.371	3.038	0.002	0.748	0.748
Motivacija	1.518	0.469	3.236	0.001	0.835	0.835
Organizaciona	1.861	0.550	3.381	0.001	0.881	0.881
Komuniciranje	1.352	0.337	4.009	0.000	0.804	0.804

Izvor: autor

4.4. Rezultati uticaja upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave

4.4.1. Rezultat uticaja organizacionog dizajna na performanse jedinica lokalne samouprave

Krajnji model definiše organizacioni dizajn kao latentnu varijablu koja se indirektno mjeri sljedećim direktno izmjerenum varijablama u skladu sa definisanim loadingsima.

Tabela 29. Pitanja vezana za uticaj organizacionog dizajna na performanse jedinica lokalne samouprave

Pitanje	Loadings
3. Većinu vremena na sastancima smo proveli razgovarajući o poslovima; diskusije su bile otvorene i aktivne.	Nedostatak timskog rada, slab grupni identitet 0.68
4. Pretresli smo svaki konflikt i nesporazum sve dok nismo došli do rješenja	-II- 0.7
5. Članovi grupe su slušali pažljivo jedni druge.	-II- 0.69
6. Vjerujemo jedni u druge, govoreći lično o tome šta osjećamo.	-II- 0.62
7. Liderske uloge su se mijenjale, sa preuzimanjem inicijative od strane ljudi u odgovarajuće vrijeme za dobrobit grupe.	-II- 0.7
8. Svaki član grupe nalazio je način da doprinese krajnjem uspjehu rada.	-II- 0.74
9. Bio/la sam veoma zadovoljan/na što sam bio/la član grupe.	-II- 0.77
10. Slobodno smo odavali priznanje jedni drugima za dobro obavljen posao.	-II- 0.86
11. Članovi grupe su dali i primili feedback za bolji rad grupe.	-II- 0.86
12. Smatrali smo jedni druge povjerljivima; svaki član je bio oslonac u grupi.	-II- 0.87
13. Članovi grupe su zaista uvažavali i poštivali jedni druge.	-II- 0.88

Izvor: autor

Prva pomoćna hipoteza u ovom radu glasi:

H1. *Izbor odgovarajućeg modela organizacione strukture, kao rezultat dizajniranja organizacije, poboljšava performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Standardizovani loadingsi kao stepeni slaganja korelacije konkretno izmjerene varijable (u našem slučaju odgovarajućih pitanja) koji su dati u posljednjoj koloni su ključni za interpretaciju u našem slučaju.

Prvi simptom značajnosti indikatora pored pi vrijednosti je apsolutna veličina loadinga. Ovakva interpretacija je sasvim jasna: ako jedinična promjena direktno izmjerene

promjenljive se „poklapa“ za zajedničkim „pomjeranjima“ cijele skupine posmatranih pitanja manje od 30%, tada nema smisla razmatrati upotrebu tog pitanja za proces mjerenja latentne varijable.

Kvantitativni model pokazuje ključne elemente dizajna organizacije koji se postavljaju pred organizacionu strukturu, ali i samog lidera u okruženju lokalne samouprave. Pitanja koje su se pokazala kao ključna za određivanje organizacione strukture, kao latentne promjenljive, predstavljena su u prethodnoj tabeli. Znači, kroz pitanja koja se odnose na grupnu kohezivnost, nastojali smo definisati organizacionu strukturu kao latentnu promjenljivu. Iz konkretnog skupa pitanja vidimo da se najveći akcenat stavlja na odnose među zaposlenima. Kroz analizu ostalih latentnih varijabli vidjećemo da kvantitativni model pokazuje da su slični ili isti problemi izraženi i kada su u pitanju i ostale latentne promjenljive: komuniciranje, motivacija i liderstvo.

Iz skupa pitanja može se zaključiti da postoji značajan nedostatak timskog rada, da je grupni identitet veoma slab i vjerovatno nezadovoljavajući. Iz našeg istraživanja se može zaključiti da sve više podsjeća na slab skup pojedinaca nego na grupu usmjerenu ka ostvarivanju postavljenih ciljeva. Dizajn organizacione strukture potrebno je prilagoditi načinu funkcionisanja koji će omogućiti određenu fleksibilnost u radu i komunikaciji među zaposlenima. Model organizacione strukture treba prilagoditi potrebama zaposlenih, što bi nesporno dovelo do efikasnijeg i produktivnijeg rada u grupi. U isto vrijeme ne treba ni zanemariti lidersku ulogu (pitanje 7 sa loadingom 0,7), te svima dozvoliti da daju ideje, sugestije i iniciraju aktivnosti kako bi se radni zadaci obavili na najbolji način. Pitanje broj 11 sa loadingom 0,86 ukazuje da se sa dobro postavljenim sistemom komunikacije mogu dobiti i povratne informacije o radu, a sve u cilju što boljeg rada grupe.

Prva pomoćna hipoteza vezuje se za prvu nezavisnu varijablu, a koja se odnosi na dizajn organizacione strukture i njen uticaj na upravljanje grupama i glasi „*Izbor odgovarajućeg modela organizacione strukture, kao rezultat dizajniranja organizacije, poboljšava performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou*“.

Kao što smo istakli na početku istraživanja, cilj je bio pokazati da su organizacije uspešnije ako u okviru organizacionog dizajna postoji mogućnost kontinuiranog redizajniranja. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentiran, možemo konstatovati da je stepen slaganja ove mjerljive varijable najveći u sadejstvu sa ostalim

mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.881. Ovaj visok stepen slaganja proistekao je iz modela strukturisanih jednačina gde smo kroz sedam iteracija utvrdili navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti prve pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora ispitanika i to onih sa značajnim uticajem. Tako da su odgovori na pitanja pokazali da organizaciona struktura mora u procesu organizacionog redizajniranja da prati uticaj faktora u funkcionisanju organizacije u cilju poboljšanja njenih performansi, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima.

Tako da odgovori na pitanja „pretresli smo svaki konflikt i nesporazum sve dok nismo došli do rješenja“, „članovi grupe su slušali pažljivo jedni druge“ i „vjerujemo jedni u druge, govoreći lično o tome što osjećamo“, pokazuju da u okviru organizacionog dizajna mora se uspostaviti takva organizaciona struktura koja omogućava djelovanje timova u cilju rješavanja pojedinih konfliktova ili organizacionih situacija koje se javljaju u funkcionisanju same organizacije.

U okviru organizacionog ponašanja zaposlenih odgovori na pitanje „liderske uloge su se mijenjale, sa preuzimanjem inicijative od strane ljudi u odgovarajuće vrijeme za dobrobit grupe“ su pokazali da postoji spremnost pojedinaca koji prepoznaju nedefinisanu situaciju u poslovanju ili mogući konflikt, da preuzmu odgovornost i da kao lider djeluju u okviru pojedine grupe u cilju postizanja boljih rezultata rada.

Odgovori na sljedeća značajna pitanja u okviru organizacione kohezivnosti „svaki član grupe nalazio je način da doprinese krajnjem uspjehu rada“, „bio/la sam veoma zadovoljan/na što sam bio/la član grupe“, „slobodno smo odavali priznanje jedni drugima za dobro obavljen posao“, „članovi grupe su dali i primili feedback za bolji rad grupe“, „smatrali smo jedni druge povjerljivima; svaki član je bio oslonac u grupi“ i „članovi grupe su zaista uvažavali i poštovali jedni druge“, potvrdili su ispravnost hipoteze da adekvatna organizaciona struktura treba da omogući djelovanje grupa i u okviru njih pojedinaca kako bi se postigao bolji rezultat rada organizacije pod uticajem svakog pojedinca na rješavanje eventualnih konflikata i poboljšanja performansi.

Odgovori na sva pitanja iz ovog dijela su pokazali ispravnost postavljene hipoteze da svaki pojedinac želi da ima mogućnost da u okviru postojeće organizacione strukture ima uticaj na donošenja odluka zajednički sa ostalim članovima grupe. U skladu sa tim postavlja se princip da se organizaciona struktura mora stalno redizajnirati i prilagođavati uticajima faktora koji mogu da stvore ili konfliktne situacije ili da performanse organizacije budu na nižem nivou od mogućih.

4.4.2. Rezultat uticaja komuniciranja na performanse jedinica lokalne samouprave

H2. Različit kvalitet komuniciranja različito doprinosi poboljšanju performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Komuniciranje kao latentna promjenljiva, u inicijalnom modelu koji je bio baziran na teoretskim osnovama, bila je mjerena indirektno na osnovu velikog broja pitanja. Kroz iterativni proces došli smo do sljedećeg seta pitanja:

Tabela 30. Pitanja vezana za uticaj uticaja komunikacija na performanse jedinica lokalne samouprave

Pitanje	Loadings
2. Da li ste zadovoljni koliko je vaš nadređeni upoznat sa problemima sa kojima se susrećete na poslu?	Zadovoljstvo komunikacije sa nadređenim 0.69
3. Da li ste zadovoljni koliko vaš nadređeni razumije vaše probleme?	Zadovoljstvo komunikacije sa nadređenim 0.81
17. Da li ste zadovoljni organizacijom sastanaka kojima prisustvujete?	Zadovoljstvo komunikacije na sastancima 0.79
18. Da li ste zadovoljni po pitanju koristi od informacija koje dobijate na sastancima?	Zadovoljstvo komunikacije na sastancima 0.87
19. Da li informacije važne za obavljanje posla dobijate na vrijeme?	Zadovoljstvo komunikacije na sastancima 0.74
20. Da li ste zadovoljni trajanjem sastanka?	Zadovoljstvo komunikacije na sastancima 0.73
21. Da li ste zadovoljni informacijama o posljedicama loše obavljenog posla?	Zadovoljstvo povratnim informacijama 0.54

Izvor: autor

Ako bi ulazili u strukturu komuniciranja u konkretnom skupu pitanja, tada vidimo da latentna varijabla u ukupnosti najveće „poklapanje pomijeranja“ ima sa grupom pitanja koje se odnosi na zadovoljstvo komunikacije na sastancima. Ovakav stepen slaganja latentne promjenjive u koreliranju sa ovim direktno izmjeranim varijablama, pokazuje da

ne postoji zadovoljavajući nivo komunikacije u smislu organizacije sastanaka, korisnih informacija koje se dobijaju na sastancima, trajanju sastanaka, te pravovremenog dobijanja informacija koje su važne za obavljanje posla. U ovoj grupi pitanja vidimo da latentna varijabla u ukupnosti najveće „poklapanje pomijeranja“ ima sa pitanjem koje se odnosi na informaciju sa sastanaka (0.87). Navedeno nam zapravo ukazuje da ne postoji odgovarajući nivo komunikacije sa nadređenim. Na isti problem ukazuje i rezultat koji se odnosi na 3. pitanje, a vezano je za razumijevanje problema od strane nadređenog, što takođe ukazuje na stepen nezadovoljstva komunikacije sa nadređenim.

Suprotno od toga, imamo najmanje poklapanje sa pitanjem koje se konkretno odnosi na povratne informacije o posljedicama loše obavljenog posla. U konkretnom slučaju to se može objasniti sa specifičnosti organizacije lokalne samouprave sa jedne strane, ali i sa specifičnosti rezultata aktivnosti lokalnih samouprava kao organizacionih jedinica.

Formalnost cijele strukture nesporno doprinosi visokoj frekvenciji sastanaka, ali vjerovatno i ukupnoj učinkovitosti istih. Samim tim, komuniciranje u toj formi je jasno i omogućava specifično efikasnu učinkovitost liderstva u okruženju karakterističnom za lokalnu samoupravu gdje imamo jasno definisanu lidersku figuru. Isto tako, output cjelokupne aktivnosti lokalne samouprave ima efekte širokog karaktera, ali sa druge strane, konkretnost istih ima nedefinisanu percepciju sa stanovišta pojedinca, te samim tim nejasnost efekata loše obavljenog posla. Može se konstatovati da nije iznenađujuće da postojeća organizaciona struktura na nivou lokalne samouprave nije najefikasnija kada efekte loše obavljenog posla treba predočiti članovima svoje organizacije.

Komuniciranje, kao latentna promjenljiva, u ovom modelu je dominantno određena percepcijom zaposlenih na komunikaciju u okviru sastanaka, što je uslovljeno formalnošću strukturne uređenosti posmatrane grupe.

Model nedvosmisleno upućuje da percepcija na korist od informacija dobijenih na sastancima određuje nivo kvaliteta cjelokupne komunikacije u posmatranoj grupi. Na navedeno nam ukazuje veličina loadingsa u pitanjima 17, 18, 19 i 20.

Pitanje 21. nam ukazuje na važnost dobijanja povratnih informacija ukoliko zadatak nije urađen na način kako se očekivalo.

4.4.3. Rezultat uticaja liderstva na performanse jedinica lokalne samouprave

H3. Izbor stila liderstva utiče na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Finalni model nam je pokazao da je spisak ključnih pitanja za mjerjenje liderstva dat tabelom.

Tabela 31. Pitanja vezana za uticaj uticaja liderstva na performanse jedinica lokalne samouprave

Pitanje	Loadings
6. Moj rukovodilac mnogo pažnje pridaje obezbjeđivanju zaštite radnika na radu i ostalih beneficija.	Orijentisano na ljude 0.64
10. Moj rukovodilac pokazuje da brine za zaposlene.	Orijentisano na ljude 0.79
12. Moj rukovodilac oslanja se na ono što spozna kroz lični kontakt sa zaposlenima kako bi najbolje iskoristio talenat svakog zaposlenog.	Orijentisano na ljude 0.49

Izvor: autor

Standarizovani loadingsi kao stepeni slaganja korelacije konkretno izmjerene varijable (u našem slučaju odgovarajućih pitanja) koji su dati u posljednjoj koloni su ključni za interpretaciju u našem slučaju.

Prvi simptom značajnosti indikatora pored pi vrijednosti je absolutna veličina loadinga. Ovakva interpretacija je sasvim jasna: ako jedinična promjena direktno izmjerene promjenljive se „poklapa“ za zajedničkim „pomjeranjima“ cijele skupine posmatranih pitanja manje od 30%, tada nema smisla razmatrati upotrebu tog pitanja za proces mjerjenja latentne varijable.

Naše istraživanje je pokazalo da stil rukovođenja nije najbitniji u odnosu na ostale nezavisne varijable, kada je u pitanju uticaj na performanse jedinica lokalne samouprave. Međutim, ne možemo ni ignorisati rezultate istraživanja koji nesporno dokazuju da su lideri „orijentisani na ljude“ bitni u podizanju performansi.

U našem istraživanju smo pokazali da je kod upravljanja performansama jedinica lokalne uprave, posmatrano u odnosu sa ostalim varijablama (organizacija, komuniciranje i motivacija) liderstvo orijentisano na ljude daje prednost liderstvu orijentisanom na zadatku. Odnosno, u grupnom uticaju na performanse jedinica lokalne samouprave preferira se

liderstvo orijentisano na ljude, samim tim je potrebno pomjeranje ka liderima sa visokim LPC rejtingom.

Percepcija članova grupe u okviru lokalnih samouprava je jasna – liderstvo je nesporno skopčano sa karakteristikom lidera da brine za ljude. Sa druge strane, potrebno je imati na umu kakva vrsta lidera je karakteristična za jedinice lokalne samouprave. Radi se o političkoj figuri, te samim tim takva postavka ne treba iznenaditi. Naravno, nije samo „vrhovni lider“ politička figura, budući da su pravila političke utakmice implementirana na same jedinice lokalne samouprave po dubini.

Ove ocjene su potkrijepljenje rezultatima kvantitativnog modela. Naime, loadings pitanja koje se odnosi na pitanje percepije brige za ljude je iznad 0,8. Sa druge strane, isti pokazatelj koji se odnosi na pitanje na percepiju ličnog kontakta je ispod 0,5, što je neminovno budući da je iskonski poriv pojedinca u politički uslovljenoj organizovanoj strukturi utemeljen potrebom da se bude „što bliže vrhu“. Međutim, neminovnost posmatrane organizacione strukture dovodi u tom smislu posmatranog lidera u nezgodnu poziciju – nije u mogućnosti da udovolji navednom porivu pojedinca.

Kao što smo već rekli, sama organizaciona struktura u jedinicama lokalne samouprave, na neki način opredjeljuje ponašanje lidera. Njegovo ponašanje nedvosmisleno može se dovesti u vezu sa ostalim latentnim varijablama kao što su motivacija i komuniciranje. Jedno od pitanja koje se pokazalo kao ključno za određivanje motivacije su i beneficije sa loadingom 0,69, dok je njihov loading u ovom setu ključnih pitanja 0,64. Rukovodilac (koji bi trebao biti i lider) ukoliko svoje aktivnosti usmjeri na uspostavljanje dobrih međuljudskih odnosa, koristeći svoju poziciju moći i strukturu zadataka koji su i određeni formalnom organizacionom strukturom, pozitivni efekti ne bi trebali izostati.

4.4.4. Rezultat uticaja motivacije na performanse jedinica lokalne samouprave

H4. Različiti pristupi motivaciji različito utiču na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Motivacija kao latentna varijabla finalnim modelom indirektno je izmjerena pitanjima kako slijedi.

Tabela 32. Pitanja vezana za uticaj uticaja motivacije na performanse jedinica lokalne samouprave

Pitanje		Loadings
23. Rijetka su priznanja za one koji ovdje rade.	Loše nagrađivanje	0.84
29. Postoje beneficije koje ne dobijamo a koje bi trebali dobiti.	Nema beneficija	0.69
34. Postoji previše prepucavanja i sukoba na radnom mjestu.	Loši saradnici	0.8

Izvor: autor

Pitanja koje su se pokazala kao ključna za određivanje motivacije kao latentne promljenljive predstavljena su u prethodnoj tabeli. Omogućiti jasna priznanja u okviru organizacione strukture koja ima breme političke uslovjenosti onemogućava konvencionalne pristupe pitanju motivacije. U tom smislu, uvođenje u opservaciju kvantitativnih pokazatelja zadovoljstva građana određenih lokalnih samouprava sa zadovoljstvom usluga koje pružaju iste omogućavalo bi drugaćiji pristup pitanju motivacije.

Vidimo da pitanja koja definišu motivaciju kao latentnu promjenjivu odražavaju svojevrsan „frustrirajući“ stav prema samoj indirektno mjerenoj pojavi (motivaciji). Najdominantniji uticaj direktno izmјerenog je onog pitanja koje se tiče rijetkog, odnosno neadekvatnog davanja priznavanja. Dakle, sa 0.84 loadingom pitanje koje se odnosi na nagrađivanja postavlja se kao presudno u procesu indirektnog mjerjenja motivacije.

Na drugom mjestu imamo odnos među zaposlenima u smislu sarađivanja na svakodnevnom rješavanju problema i podršci u radu. Ova direktno izmјerena kategorija sa loadingom od 0.8 se jasno izdvaja i nedvosmisleno ukazuje da su ozbiljno narušeni međuljudski odnosi, a što u velikoj mjeri utiče i na nivo motivacije kao jedne od latentnih varijabli.

Pitanje koje se odnosi na beneficije izdvaja se sa najmanjim loadingom u konkretnom skupu pitanja (0,69). Međutim ovo pitanje je jedno od bitnih u procesu utvrđivanja veze između motivacije i liderstva imajući u vidu da je jedno od pitanja za određivanje liderstva, kao latentne promjenjive izmјereno sa loadingom 0,64.

4.4.5. Uticaj upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave

U Tabeli 33. Sumarno su predstavljeni rezultati koji se odnose na uticaj upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave.

Tabela 33. Pitanja vezana za uticaj uticaja upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave

UPRAVLJANJE GRUPAMA =~						
LIDERSTVO	1.127	0.371	3.038	0.002	0.748	0.748
MOTIVACIJA	1.518	0.469	3.236	0.001	0.835	0.835
ORGANIZACIONA	1.861	0.550	3.381	0.001	0.881	0.881
KOMUNICIRANJE	1.352	0.337	4.009	0.000	0.804	0.804

Izvor: autor

Upravljanje grupama je latentna promjenljiva drugog reda i definisana je na osnovu latentnih promjenljivih prvog reda.

Vidimo da organizaciona struktura ima najveći loading od 0.881. Dakle, imamo visok stepen slaganja „pomijeranja“ sa ostalim latentnim promjenljivim prvog reda. Dakle, *uslovan zaključak bi bio da je za upravljanje grupama organizaciona struktura najvažnija od posmatrane četiri latentne promjenjive.*

Međutim, značajnost motivacije se isto tako ističe sa statistički značajnim loadingom do 0.84. U istom smislu se može interpretirati značajnost komuniciranja sa loadingom većim od 0.8.

Liderstvo dolazi na posljednje mjesto. Ne treba izvoditi zaključak da liderstvo treba biti zanemareno, ali u posmatranoj konkurenciji liderstvo kao latentna promjenljiva sa loadingom od 0.75 nema toliki značaj kao ostali članovi hijerarhijskog faktorskog modela. Ne treba zanemariti ni činjenicu da smo mjerenjem motivacije i liderstva, kao latentnih varijabli, došli do toga da su benificije (sa loadingom 0,69, odnosno 0,64) bitna odrednica obje latentne varijable.

Znači, dizajn organizacione strukture je potrebno prilagoditi potrebama zaposlenih na način da se akcenat stavi na međuljudske odnose, a da se u isto vrijeme ne dovede u pitanje struktura i način funkcionisanja organizacije. Da bi se to postiglo potrebno je obezbijediti odgovarajući sistem motivacije koji bi bio prilagođen načinu organizacije i funkcionisanja jedinica lokalne samouprave uz istovremeno uvažavanje socijalnih, ekonomskih,

emotivnih i drugih potreba zaposlenika. Da bi organizaciona struktura i sistem motivacije bili u korespondenciji potrebno je obezbijediti adekvatan sistem komunikacije koji će omogućiti visok nivo timskog rada, jasne i precizne smjernice o zadacima koje treba uraditi, te kvalitetne povratne informacije kako su određeni zadaci obavljeni. I na kraju adekvatnim pristupom liderstvu, koje prema našim istraživanjima, treba biti orijentisano prema ljudima, a ne prema zadacima koordinisati odnos između ostalih latentnih varijabli (organizaciona struktura, sistem motivacije, način i kanali komunikacije.)

Na navedeni način, u jedinicama lokalne samouprave, imali bi drugačiji pristup upravljanja grupama (formalnim i neformalnim) kao latentne promjenjive drugog reda, a što bi za posljedicu trebalo imati povećanje zadovoljstva zaposlenih, kao i zadovoljstvo građana kroz povećanje kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave.

4.5. Testiranje hipoteza

Da bi se dokazala osnovna hipoteza koja je definisana da „**Kroz upravljačke i organizacione promjene možemo poboljšati model upravljanja grupama, koji kao sastavni dio organizacionog ponašanja, dovodi do unapređenja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini**“, potrebno je prvo pokazati da li su dokazane pomoćne hipoteze. Odnosno potrebno je pokazati da li postoji uticaj i kakav je nezavisnih varijabli definisanih u okviru pomoćnih hipoteza na zavisnu varijablu, a preko i nje i do unapređenja performansi.

4.5.1. Prva pomoćna hipoteza

Prva pomoćna hipoteza vezuje se za prvu nezavisnu varijablu, a koja se odnosi na dizajn organizacione strukture i njen uticaj na upravljanje grupama i glasi: „*Izbor odgovarajućeg modela organizacione strukture, kao rezultat dizajniranja organizacije, poboljšava performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou*“.

Kao što smo istakli na početku istraživanja, cilj je bio pokazati da su organizacije uspešnije ako u okviru organizacionog dizajna postoji mogućnost kontinuiranog redizajniranja. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentovan, možemo konstatovati da je stepen slaganja ove mjerljive varijable najveći u sadejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.881. Ovaj visok stepen slaganja proistekao je iz modela strukturisanih jednačina gdje smo kroz sedam iteracija

utvrdili navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti prve pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora ispitanika i to onih sa značajnim uticajem. Tako da su odgovori na pitanja pokazali da organizaciona struktura mora u procesu organizacionog redizajniranja da prati uticaj faktora u funkcionisanju organizacije u cilju poboljšanja njenih performansi, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima.

Tako da odgovori na pitanja „pretresli smo svaki konflikt i nesporazum sve dok nismo došli do rješenja“, „članovi grupe su slušali pažljivo jedni druge“ i „vjerujemo jedni u druge, govoreći lično o tome šta osjećamo“, pokazuju da u okviru organizacionog dizajna mora se uspostaviti takva organizaciona struktura koja omogućava djelovanje timova u cilju rješavanja pojedinih konfliktova ili organizacionih situacija koje se javljaju u funkcionisanju same organizacije.

U okviru organizacionog ponašanja zaposlenih odgovori na pitanje „liderske uloge su se mijenjale, sa preuzimanjem inicijative od strane ljudi u odgovarajuće vrijeme za dobrobit grupe“ su pokazali da postoji spremnost pojedinaca koji prepoznaju nedefinisanu situaciju u poslovanju ili mogući konflikt, da preuzmu odgovornost i da kao lider djeluju u okviru pojedine grupe u cilju postizanja boljih rezultata rada.

Odgovori na sljedeća značajna pitanja u okviru organizacione kohezivnosti „svaki član grupe nalazio je način da doprinese krajnjem uspjehu rada“, „bio/la sam veoma zadovoljan/na što sam bio/la član grupe“, „slobodno smo odavali priznanje jedni drugima za dobro obavljen posao“, „članovi grupe su dali i primili feedback za bolji rad grupe“, „smatrali smo jedni druge povjerljivima; svaki član je bio oslonac u grupi“ i „članovi grupe su zaista uvažavali i poštivali jedni druge“, potvrđili su ispravnost hipoteze da adekvatna organizaciona struktura treba da omogući djelovanje grupa i u okviru njih pojedinaca kako bi se postigao bolji rezultat rada organizacije pod uticajem svakog pojedinca na rješavanje eventualnih konflikata i poboljšanja efikasnosti i efektivnosti, odnosno performansi.

Odgovori na sva pitanja iz ovog dijela su pokazali ispravnost postavljene hipoteze da svaki pojedinac želi da ima mogućnost da u okviru postojeće organizacione strukture ima uticaj na donošenje odluka zajednički sa ostalim članovima grupe. U skladu sa tim postavlja se princip da organizaciona struktura mora se stalno redizajnirati i prilagođavati uticajima

faktora koji mogu da stvore ili konfliktne situacije ili da performanse organizacije budu na nižem nivou od mogućih.

Analizirajući rezultate istraživanja koji se odnose na efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srbiji i ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, te predstavljene rezultate koji pokazuju da se izborom odgovarajućeg modela **organizacione strukture, kao rezultat dizajniranja organizacije**, poboljšavaju performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou dolazimo do zaključaka koji se poklapaju sa istraživanjima koja pokazuju da cijelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu unutrašnjeg sklada organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006).

4.5.2. Druga pomoćna hipoteza

Druga pomoćna hipoteza proizilazi iz druge nezavisne varijable, a to je komuniciranje, i glasi: *Različit kvalitet komuniciranja različito doprinosi poboljšanju performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Kao i kod prve pomoćne hipoteze, kod druge pomoćne hipoteze cilj istraživanja je da se dokaže da su organizacije uspješnije i u zavisnosti od kvaliteta komunikacije. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentiran, možemo konstatovati da je stepen slaganja ove mjerljive varijable treći po jačini u sadejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.804. Ovakav stepen slaganja proistekao je, kao i kod drugih varijabli, iz modela strukturisanih jednačina gdje smo kroz sedam iteracija utvrdili navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti druge pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora iz ankete, i to onih odgovora sa značajnim uticajem. Tako da su ispitanici odgovorili da kvalitet komunikacije pojedinaca, kao i cijele grupe mora biti usklađen sa ciljevima organizacije, bez obzira da li se radi o komunikaciji na gore, na dole ili se govori o horizontalnoj komunikaciji, a sve u cilju poboljšanja njenih efikasnosti i efektivnosti, odnosno performansi, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima.

Tako da odgovori na pitanja „da li ste zadovoljni koliko je vaš nadređeni upoznat sa problemima sa kojima se susrećete na poslu“ i „da li ste zadovoljni koliko vaš nadređeni

razumije vaše probleme“ ukazuju da postoji konstantna potreba za visokim stepenom interne komunikacije i upoznavanjem sa problemima koji moraju da se riješe na različitim nivoima funkcionisanja organizacije. Postoji konstantna potreba za upoznavanjem nadređenih sa postojanjem problema u organizaciji, ali i pravilnim shvatanjem problema od strane menadžera. Ne smije se upasti u zamku „šefovske bolesti“ gde se sa problemima ne upoznaju nadređeni nego im se skrivaju realni problemi i prezentuju samo pozitivne stvari. Pitanja koja se odnose na sastanke kao osnovne izvore direktnе komunikacije „da li ste zadovoljni organizacijom sastanaka kojima prisustvujete, „da li ste zadovoljni po pitanju koristi od informacija koje dobijate na sastancima“ i „da li ste zadovoljni trajanjem sastanaka“ ukazuju da je kvalitet sastanaka, ali i komunikacija koja se odvija tim putem visoko povezana sa upravljanjem grupama, ali i sa uticajem na efikasnost i efektivnost, odnosno performanse jedinica lokalne samouprave. Odgovori na preostala pitanja „da li informacije važne za obavljanje posla dobijate na vrijeme“ i „da li ste zadovoljni informacijama o posljedicama loše obavljenog posla“ pokazuju neophodnost kvalitetnog sistema informisanja zaposlenih i njihovog učestvovanja u donošenju pravilnih odluka, ali i potreba za objektivnim informacijama koje dovode do uspješne komunikacije. Na taj način pokazali smo da komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava i poslovne odnose. Kao što dobra i uspješna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti (vidi Hinner, 2002). Takođe smo dokazali da postoji pozitivan odnos između uspješne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji. Interna komunikacija je bitna da bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, a što je veoma čest slučaj u našim organizacijama. (Meade, 2010). Takođe istraživanje je pokazalo da zaposleni koji imaju prave informacije imaju uzajamno veće povjerenje unutar organizacije, ali i da se povećava usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije (Dobrijević, 2008). Komunikacija treba da postoji između svih članova organizacije. Kako navodi Duraković (Duraković, 2019) timski rad ne bi trebao biti ograničen samo na radnike, već bi trebao obuhvatati i rukovodioce. Oni bi u međusobnoj interakciji i komunikaciji trebali analizirati postavljene zadatke sa ciljem njihovog što uspješnijeg izvršavanja.

Analizirajući rezultate istraživanja koji se odnose na efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Sрpskoj i ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, te predstavljene rezultate koji pokazuju da se izborom odgovarajućeg modela **komunikacije** poboljšavaju performanse organizacije

javnog sektora na lokalnom nivou dolazimo do zaključaka koji se poklapaju sa istraživanjima koja pokazuju da cijelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu unutrašnjeg sklada organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006).

4.5.3. Treća pomoćna hipoteza

Treća pomoćna hipoteza proizilazi iz treće nezavisne varijable, a to je liderstvo, i glasi: *Izbor stila liderstva utiče na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Kao i kod prethodnih pomoćnih hipoteza, kod treće pomoćne hipoteze cilj istraživanja je da se dokaže da su organizacije uspješnije i u zavisnosti od primjene stilova liderstva, odnosno njihovog odnosa prema zaposlenim. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentovan, možemo konstatovati da je stepen slaganja ove mjerljive varijable najslabiji po jačini u sadejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.748. Ovakav stepen slaganja proistekao je takođe kao i kod drugih varijabli iz modela strukturisanih jednačina gde smo kroz sedam iteracija utvrdili navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti treće pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora iz ankete, i to onih odgovora sa značajnim uticajem. Ispitanici su odgovorili da je značajan uticaj liderstva, odnosno primjena stila lidera na pojedinca, kao i na cijele grupe, ima uticaj na kvalitet rada zaposlenih, a samim tim i na performanse organizacije, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima.

Pitanja koja su se u modelu pokazala kao značajna pripadaju stilu rukovođenja koji je orijentisan na ljude, odnosno podržavajućem stilu rukovođenja.

Tako da odgovori na pitanja „moj rukovodilac mnogo pažnje pridaje obezbjeđivanju zaštite radnika na radu i ostalih beneficija“ i „moj rukovodilac pokazuje da brine za zaposlene“ određuje da zaposleni daju značaj stilu rukovodenja koji je demokratski, gdje menadžeri pokazuju interes za zaposlene i njihove potrebe i stavove u radu. I odgovor na pitanje „moj rukovodilac oslanja se na ono što spozna kroz lični kontakt sa zaposlenima kako bi najbolje iskoristio talent svakog zaposlenog“ pokazuje da je ispravno postavljena treća pomoćna hipoteza koja govori da je stil rukovodioca opredjeljujući za efikasnost

zaposlenih u organizaciji. Na taj način pokazali smo da vođa mora biti osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno uticaja da je drugi žele slušati, da može pridobiti neodlučne članove, da posjeduje komunikacijske i koordinatorske vještine, te da može stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima (Miljković, Rijavec, 2008), odnosno pokazali smo da je liderstvo važan izvor održive konkurentske prednosti, jer efektivno liderstvo omogućava uspješniju implementaciju organizacione strategije i superiornije organizacione performanse (Waller et al., 2010). Upravljanje timovima je pod direktnim uticajem lidera i njegovih sposobnosti.

Istraživanja su pokazala različitosti lidera prema određenim karakteristikama. Lideri se razlikuju u osobnostima, vrijednostima i aspiracijama. Većina je preduzetnički orijentisana i skloniji su riziku. Međutim, neki imaju visoka stremljenja i snažno se oslanjanju na postignuća dok drugi imaju osobnost u kojoj se ne prepoznaje iznadprosječna ambicioznost.

Isto tako pokazali smo da strateška situacija vođstva zavisi od niza faktora (Tipurić, 2020). Strateška situacija sastoji se od vanjskih i unutarnjih činitelja koji oblikuju ambijent strateškog vođstva i potiču na akciju. Vanjski faktori su: politički, pravni, ekonomski, socio-kulturni, ekološki, medijski, naučni, konkurentske, tehnološki i drugi faktori. Unutarnji faktori su postojeća strategija i implementacijski izazovi; resursi i sposobnosti; organizacijska struktura i procesi; troškovna struktura i politika cijena; ljudski potencijali i dr. Usmjerenje strateškoga vođe nastaje međudjelovanjem faktora koji su rezultat (1) poslovnog i životnoga iskustva (dob i trajanje mandata; formalna edukacija i funkcionalna pozadina i dr.) i (2) psiholoških faktora koji ga determinišu (usvojene vrijednosti, način spoznavanja svijeta koji ga okružuje i njegova osobnost).

Analizirajući rezultate istraživanja koji se odnose na efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj i ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, te predstavljene rezultate koji pokazuju da se izborom odgovarajućeg modela **liderstva** poboljšavaju performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou dolazimo do zaključaka koji se poklapaju sa istraživanjima koja pokazuju da cjelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu unutrašnjeg skладa organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006).

4.5.4. Četvrta pomoćna hipoteza

Četvrta pomoćna hipoteza objašnjava uticaj četvrte nezavisne varijable, a to je motivacija, i glasi: *Različiti pristupi motivaciji različito utiču na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Kao i kod prethodne hipoteze, kao indikator zavisne varijable ćemo koristiti zadovoljstvo zaposlenih, zadovoljstvo korisnika, te efikasnost i efektivnost.

Kao i kod prethodnih pomoćnih hipoteza, kod posljednje pomoćne hipoteze cilj istraživanja je da se dokaže da su organizacije uspješnije i u zavisnosti od motivacije zaposlenih. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentovan, možemo konstatovati da je stepen slaganja ove mjerljive varijable drugi po intenzitetu u sadejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.835. Ovakav stepen slaganja proistekao je, kao i kod drugih varijabli, iz modela strukturisanih jednačina gde smo kroz sedam iteracija utvrdili navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti četvrte pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora iz ankete, i to onih odgovora sa značajnim uticajem. Ispitanici su odgovorili da značaj uticaja motivacije, odnosno načina i mogućnosti zainteresovanosti zaposlenih, kako pojedinačno tako i grupno, ima uticaj na kvalitet rada zaposlenih u sadašnjem, ali i u budućem vremenu, a samim tim i na performanse organizacije, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima.

Pitanja koja su se u modelu pokazala kao značajna za motivaciju odnose se na materijalne i nematerijalne sisteme motivacije. Zaposleni smatraju da pored novčanih i drugih oblika motivacije, na zadovoljstvo u radu utiču i drugi faktori. Odgovor na pitanje „rijetka su priznanja za one koji ovdje rade“ upućuje na to da zaposleni smatraju da se sistem vrednovanja rada mora promijeniti i adekvatno postaviti u odnosu na učinak i rad svakog pojedinca, ali i grupe gdje se to može primijeniti. Isto tako pitanje da „postoje beneficije koje ne dobijamo, a koje bi trebali dobijati“ pokazuje da čak i kad postoji sistem određenih motivacionih elemenata u organizaciji, on se ne primjenjuje. Odgovori na pitanje „postoji previše prepucavanja i sukoba na radnom mjestu“ govore da zaposleni pored materijalne motivacije, za zadovoljstvo u radu traže i dobre uslove za rad, odnosno harmoničnu sredinu i stvaranje neformalnih veza između zaposlenih.

Dokazivanjem ove varijable pokazali smo da je značaj koji motiviše za upravljanje ljudskim resursima izuzetno značajan, bez obzira da li se radi o načinu motivisanja zaposlenih, do onih koje trebaju da ljude aktiviraju. Sistem motivacije ogleda se u tri aspekta (Bahtijarević-Šiber, 1999): poboljšanje produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada; poboljšanje kvaliteta radne atmosfere u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspešnosti preduzeća. Istraživanja su pokazala da su zaposleni nezadovoljni sa svim oblicima nagrađivanja, kao i sa drugim elementima zadovoljstva na radu, što upućuje da istraživanja koja je proveo Azas (Azasu, 2009) su i u našem slučaju tačna, tako da organizacije koje imaju raznovrsniji kompenzacioni paket ostvaruju bolji organizacioni učinak u odnosu na organizacije koje imaju prostiji sistem nagrađivanja. Takođe su se istraživanja poklopila sa istraživanjima koje su uradili Sing (Singh, 2004) gdje je ustanovljen pozitivan uticaj sistema nagrađivanja na organizacione i tržišne performanse posmatranih organizacija, kao i kod Li i Li (Lee i Lee, 2007) su utvrdili da 6 osnovnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, među kojima je i sistem nagrađivanja zaposlenih, pomažu posmatranim organizacijama da poboljšaju organizacione performanse kao što su produktivnost zaposlenih, kvalitet proizvoda i fleksibilnost organizacije.

4.5.5. Glavna hipoteza

Glavna hipoteza je definisana na sljedeći način: „**Kroz upravljačke i organizacione promjene možemo poboljšati model upravljanja grupama, koji kao sastavni dio organizacionog ponašanja, dovodi do unapređenja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.**“

Da bi uspješno dokazali i potvrdili osnovnu hipotezu definisali smo i četiri pomoćne hipoteze u kojima smo predstavili četiri nezavisne varijable od kojih zavisi način upravljanja grupama, to su dizajn organizacione strukture, komuniciranje, liderstvo i motivacija.

Performanse organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini mogu se poboljšati novim modelom upravljanja grupama u okviru organizacionog ponašanja preko podsistema organizacionog ponašanja koji su navedeni kao nezavisne varijable u pomoćnim hipotezama.

Na osnovu dokazivanja pomoćnih varijabli i njihove potvrde, istovremeno smo potvrdili i osnovnu varijablu. Organizaciona struktura i njena kohezivnost je neophodan uslov da bi u

savremenim uslovima poslovanja menadžeri mogli da kvalitetno upravljaju grupama i da stvore uslove za poboljšanje performansi poslovanja bilo koje organizacije. Znajući da postoji formalna i neformalna organizaciona struktura, da postoje savremeni oblici organizacione strukture i veliki broj internih i eksternih faktora koji utiču na nju, uspješnim i kontinuiranim redizajniranjem organizacione strukture, menadžeri putem pojedinih grupa mogu stalno da utiču na poboljšanje performansi organizacije, a samim tim i na uspješnije poslovanje mjereno povećanjem profitabilnosti ili poboljšanja nivoa usluga, posebno vezanih za istraživanja pružanja usluga lokalnih samouprava. Znajući da je poslovanje organizacije uvijek pod uticajem većeg broja eksternih i internih faktora, bilo koja organizacija, a posebno lokalna samouprava, mora u svom funkcionisanju mijenjati svoju organizacionu strukturu prilagođavajući je uticaju tih faktora i potrebama korisnika usluga u cilju poboljšanja svojih performansi. Uticaj ove nezavisne varijable u zajedničkom sadejstvu sa drugim varijablama je najjači i ova varijabla je jedina koja se može realno prikazati putem organizacionih šema i hodograma, i gdje se može izmjeriti njen uticaj direktno na performanse organizacije. Zadatak menadžera je u suštini da neprekidno sagledava trenutnu organizacionu strukturu i prilagođava je stvarnim potrebama organizacije.

Komunikacija kao naredna nezavisna varijabla ima nešto manji uticaj u sadejstvu sa ostale tri varijable, ali rezultati istraživanja su pokazali da lanac komunikacije odozgo na dole, odnosno davanje pravih informacija pojedincima i grupama direktno utiče na rad zaposlenih i performanse organizacije. Zadovoljstvo radnika i njihova efikasnost su direktno povezana sa količinom informacija i njihovim kvalitetom, posebno kada dolazi do međusobne razmjene informacija zaposlenih, ali i zaposlenih i menadžera što se pozitivno odražava i na zadovoljstvo korisnika uslugama jedinica lokalne samouprave.

Analizirajući rezultate istraživanja koji se odnose na efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj i ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, te predstavljene rezultate koji pokazuju da se izborom odgovarajućeg modela **upravljanja grupama** poboljšavaju performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou dolazimo do zaključaka koji se poklapaju sa istraživanjima koja pokazuju da cjelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu unutrašnjeg sklada organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006).

5. DISKUSIJA

5.1. Uticaj kvaliteta usluge u jedinicama lokalne samouprave na zadovoljstvo korisnika

Prava mjera vrijednosti jedne lokalne samouprave je mjera zadovoljstva njenih korisnika, jer ona postoji radi zadovoljavanja svojih korisnika. Da bi lokalna samouprava bila uspješna mora da pokaže spremnost da razumije potrebe građana i ostalih korisnika. Zbog toga je neophodno da lokalna samouprava prati i mjeri njihovo zadovoljstvo. Informacije koje se dobiju praćenjem i mjeranjem zadovoljstva korisnika poslužiće jedinicama lokalne samouprave da identificuje sadašnje i buduće potrebe korisnika i preduzmu odgovarajuće mjere za poboljšanje svoje usluge.

Evropski priručnik o upravljanju zadovoljstvom korisnika iz 2008. godine ima pet dijelova i može poslužiti kao strateški dokument u postupku u kojem se građanima/korisnicima osigurava njihovo mjesto u upravljanju javnim sektorom širom Evrope, a to se u potpunosti odnosi i na lokalne samouprave. U prvom dijelu (*Promjena izgleda javnih službi i uloga građanina/korisnika*) prezentira se širi kontekst i značaj zadovoljstva građana/korisnika u javnom sektoru. Građanin/korisnik ima primarno mjesto i ulogu u datim promjenama i reformama. Drugi dio (*Razumijevanje zadovoljstva korisnika*) istražuje koncept zadovoljstva i njegovo mjerjenje. Kakav je odnos između očekivanja i percepcija? Koji su faktori i determinante kvaliteta usluga; igraju li oni istu ulogu i imaju li isti uticaj? U trećem dijelu (*Od mjerena zadovoljstva do upravljanja zadovoljstvom*) prezentira se detaljnije novo okruženje. Ova promijenjena uloga građana/korisnika javnih usluga utiče na politički i upravljački ciklus kao cjelinu. Građani/korisnici postaju koplaneri, koodlučitelji, koproducenti i koevaluatori. Stoga upravljanje zadovoljstvom predstavlja više od pukog mjerjenja zadovoljstva na kraju procesa. Četvrti dio (*Kako mjeriti zadovoljstvo korisnika i upravljati njime*) bavi se praktičnim aspektima pristupa upravljanja zadovoljstvom korisnika i tu se predstavlja niz alata i tehnika za sticanje uvida u očekivanja, potrebe, iskustva, percepcije i zadovoljstvo građana/korisnika. Tehnike su predstavljene i ilustrovane slučajevima iz različitih evropskih zemalja. Sticanje uvida u korištenje upravljanja zadovoljstvom za sveukupno unapređenje organizacije i načina pružanja usluga suštinski je element posljednjeg, petog dijela (*Upravljanje zadovoljstvom korisnika i njegovo unapređenje*).

Za mjerjenje zadovoljstva korisnika često se koristi instrument *Indeksi zadovoljstva korisnika*. On je popularan instrument koji se koristi u svrhu mjerjenja nivoa zadovoljstva korisnika. Nivo zadovoljstva korisnika u pravilu se izražava jednim brojem, najčešće od 0 do 100, koji se izračunava pomoću većeg broja ocjena zadovoljstava pojedinim elementima promatranog proizvoda/usluge/preduzeća, pomoću ocjena parcijalnog zadovoljstva. Dobiveni indeks se može koristiti u svrhu (a) praćenja nivoa zadovoljstva korisnika preduzeća kroz vrijeme, (b) za evaluaciju učinaka preduzetih aktivnosti u svrhu poboljšanja kvaliteta/zadovoljstva, te (c) za poređenje s konkurenckim preduzećima i sektorskim prosjekom, ukoliko su takvi indeksi dostupni.

Model Servqual (Service Quality / kvalitet usluga) polazi od osnovnog jaza između P(ercepција) i O(очекivanja). Servqual predstavlja alat za mjerjenje kvaliteta usluge koji procjenjuje percepcije i očekivanja od usluge kroz čitav raspon različitih karakteristika usluge. Uz pomoć Servquala može se analizirati taj jaz između očekivanja i percepcija, kao pomoć menadžerima da utvrde kamo je najbolje usmjeriti resurse i kako odrediti prioritete za poboljšanja. Ispitivanja opšteg zadovoljstva uopšteno se fokusiraju na percepcije korisnika o uslugama koje trenutno dobijaju, ali ne i na njihova očekivanja. Obim u kojem data usluga zadovoljava korisničke potrebe ili ispunjava očekivanja jedan je od mjerila kvaliteta usluge. Činjenica da se često malo zna o korisničkim očekivanjima otežava tumačenje ocjena koje su proizišle iz ispitivanja zadovoljstva. Servqual je osmišljen kao mjerni instrument. Model koji stoji iza metodologije Servquala poznat je i kao "model jaza" i obrađuje: 1) Očekivanja korisnika prema percepciji menadžmenta, 2) Percepcije menadžmenta prema specifikaciji usluga, 3) Specifikacije usluge prema isporuci usluge, 4) Isporuka usluga prema eksterne komunikacije i 5) Nesklad između korisničkih očekivanja i njihovih percepcija o isporučenoj usluzi.

Savjet ministara Bosne i Hercegovine je 2015. godine dao podršku za provođenje projekta Mjerenja zadovoljstva korisnika javne uprave u Bosni i Hercegovini navodeći da je pitanje zadovoljstva korisnika ključni element sistema upravljanja kvalitetom usluge u javnoj upravi, a time i u jedinicama lokalne samouprave. U zaključku projekta se navodi da ispitivanje zadovoljstva korisnika treba biti sastavni dio strateškog planiranja javne uprave. Rezultati istraživanja konstatuju da je zadovoljstvo korisnika uslugama u javnoj upravi na niskom nivou i da je potrebno jasno definisati ciljeve, svrhu, resurse i komunikaciju sa korisnicima, jer samo putem orientacije prema korisniku moguće je uočiti slabosti i poboljšati rad javne uprave.

Prema istraživanju zadovoljstva korisnika javnih usluga u organima lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini (Huskić & Mešić, 2012) ispitano je 606 korisnika u šest opština i to: Teslić, Tešanj, Dobojski jug, Maglaj, Žepče i Zavidovići. Prema rezultatima istraživanje ni u jednoj dimenziji kvaliteta nisu ispunjena očekivanja korisnika usluga, kao ni u slučaju pojedinačnih tvrdnji za svaku od dimenzija.

Brojne meta-analize dosadašnjih istraživanja zadovoljstva i lojalnosti također dokazuju da je veza između zadovoljstva i namjera ponašanja jača nego između zadovoljstva i stvarnog ponašanja (Curtis *et al.*, 2011; Gupta i Zeithaml, 2006; Kumar *et al.*, 2013; Szymanski i Henard, 2001).

Gwinner *et al.* (1998) su proveli empirijsko istraživanje kako bi potvrdili važnost pojedinih kategorija koristi zbog kojih korisnici ulaze u odnos s pružaocem usluge. Sve koristi su grupisali u četiri kategorije: društvene koristi, psihološke koristi, ekonomski koristi te koristi od prilagođavanja individualnim potrebama korisnika. Rezultati su pokazali da korisnici najviše cijene visoki nivo povjerenja pružaoca usluge (psihološka korist), a tek zatim ostale koristi.

5.2. Mjerenje performansi

Postoje brojni modeli za mjerenje performansi, a neki od njih se mogu korisiti za mjerenje performansi u jedinicama lokalne samouprave. Najčešći problemi kod modela za mjerenje performansi jesu u tome što parcijalno posmatraju proces, te je izražena značajna statičnost kod mjerenja performansi što utiče na kvalitet donošenja poslovnih odluka.

Analizirajući brojne modele za mjerenja performansi uočili smo da dva modela imaju zadovoljavajuću fleksibilnost, a to su: EFQM model koji je predložila Evropska fondacija za upravljanje kvalitetom i Teorija ograničenja (Theory of Constraints – TOC). Međutim, i ovi modeli imaju određene slabosti. EFQM model ima visoke zahtjeve za postizanjem performansi, a TOC nema razvijen kompletan sistem za mjerenje performansi što su značajni nedostaci. Primjenljivost većine modela je problematična u jedinicama lokalne samouprave, jer oni ne uvažavaju sve zahtjeve zainteresovanih strana i promjene u okruženju (Ghalayini, & Noble, 1996; Wisner, & Fawcett, 1991).

5.3. Upravljanje grupama

U teoriji organizacije upravljanje grupama dobilo je na značaju tridesetih godina prošlog vijeka. Pod uticajem japanske filozofije menadžmenta, grupni ili timski rad dobija na značaju i postaje sastavni dio upravljanja organizacijama. Uspjeh poslovanja svih organizacija, pa tako i uspjeh jedinica lokalne samouprave veže se za ljude odnosno timove ili grupe.

Da bi menadžeri kvalitetno upravljavali organizacijama i grupama u organizaciji oni moraju mijenjati i prilagođavati stilove rukovođenja. Danas se najčešće koristi situacioni stil rukovodenja. Situaciono rukovođenje kreirali su Pol Hersej (Paul Hersey) i Ken Blanshard (Ken Blanshard) - (1969; 1979; 1980; 1981; 1996), koji su spojili rezultate svojih istraživanja i kreirali model situacionog rukovođenja. Oni su pošli od pretpostavke da ne postoji najefikasniji stil rukovođenja i da on zavisi od situacije i razvoja zaposlenih. Rukovodioci koji žele da budu uspješni moraju prilagođavati svoj stil rukovođenja svojim podređinima i vrsti zadatka (Graeff, 1997; Grint, 2011; Bass, 2008; Conger, 2010; Lorsch, 2010).

Upravljanje grupama ima brojne prednosti. Grupa u odnosu na pojedince daje bolja rješenja na osnovu kojih se mogu donositi kvalitetnije odluke (Armstrong, 2017). Prihvatljivost grupnih odluka je veća i za pojedince i za organizaciju (Bakotić, 2016). Grupne odluke se bolje provode jer se povećava participacija u odlučivanju i veća je spremnost članova kolektiva za realizaciju zadataka (Cherif, 2020). Grupne odluke za razliku od individualnih odluka smanjuju unutrašnji i vanjski pritisak na izvršioce (Galbraith, 1995). Grupa lakše uočava problem i donosi prijedloge rješavanja problema. Grupna diskusija poboljšava komunikaciju među članovima tima (Janićijević, Kovačević, & Petrović, 2015). Članovi tima ili grupe pokazuju veliku motivisanost i entuzijazam za ostvarivanje definisanih ciljeva i zadataka (Mintzberg, 1979).

Promjene u organizaciji ili reorganizacija se lakše provodi ako su ih prihvatile pojedine grupe zaposlenih (Herzberg, Mausner, Peterson, & Capwel, 1957). Promjene dovode do povećanja produktivnosti, efikasnosti, efektivnosti, odnosno do povećanja uspješnosti poslovanja (Babić & Lukić, 2009). Da bi se povećale performanse organizacije potrebna je puna sloboda, samostalnost i autoritet grupe (Adeoye & Fields, 2014). To će dovesti do bolje komunikacije i slobodnijeg protoka informacija, povećaće se sinergijski efekti (Agho,

Muller, & Price, 1993). Radi toga je važno da se prilikom upravljanja grupama odluke donose konsenzusom, a da se izbjegne nametanje volje pojedinaca (Boxall, Purcell, & Wright, 2007). Konsenzus znači da se umjesto nekreativnog odlučivanja podstiče diskusija o svim alternativnim rješenjima (Goleman, Bojacis, & Maki, 2006).

5.4. Naučni doprinosi istraživanja

Sprovedeno istraživanje u sklopu doktorske disertacije ima brojne posljedice kako na teoriju, tako i na praksu, a osnovne implikacije rada mogu se sagledati kroz naučni i pragmatični doprinos koji je ostvaren sproveđenjem teorijskog i empirijskog istraživanja.

Rezultatima istraživanja dobole su se nove naučne činjenice i spoznaje o stepenu povezanosti upravljanja grupama sa performansama uspješnosti jedinica lokalne samouprave.

Izvršena je dubinska analize problema istraživanja kroz obradu relevantne literature. Provedeni eksperimenti i analiza su detaljno opisani. Rezultati su prezentirani na način da se istraživanje može ponoviti, a zaključci provjeriti. Predstavljena je jednostavna i logička struktura istraživanja (IMRaD) koja je dobro planirana i provedena.

Kako je osnovni cilj disertacije da se istraži uticaj upravljanja grupama na poboljšanje performansi jedinica lokalne samouprave, na osnovu dobijenih i interpretiranih rezultata istraživanja ostvaren je konkretni naučni doprinos kroz sistematizaciju postojećih i razvoj novih teorijskih saznanja o upravljanju grupama i unapređenju performansi. Na taj način upotpunio se postojeći fond znanja o posmatranim varijablama, kao i o njihovom međusobnom odnosu. Tako je uvećanje postojećeg fonda znanja, ostvareno kroz potvrđivanje hipotetičkih pretpostavki koje su dokazane pomoću teorijskog i empirijskog istraživanja, upotpunilo postojeću sliku o posmatranim pojavama.

Naučni doprinos ostvaren je i kroz definisanje nacrta istraživanja kojim je omogućeno sveobuhvatno proučavanje uticaja upravljanja grupama na poboljšanje performansi u jedinicama lokalne samouprave.

Iako postoje određena istraživanja i različite publikacije koje se bave proučavanjem prirode i intenziteta veze između pojedinih elemenata upravljanja grupama i poboljšanja performansi u jedinicama lokalne samouprave, pregled postojeće literature pokazao je da je

broj ovakvih istraživanja relativno mali, posebno u zemljama iz regiona. Ipak, istraživanje sprovedeno u svrhu izrade ovog rada predstavlja prvo istraživanje i rad u domaćoj literaturi koji na naučno utemeljen način proučava odnos između posmatranih varijabli.

Za potrebe provođenja istraživanja kreiran je novi model strukturalnih jednačina. Struktura modela podrazumijeva dva nivoa gdje je upravljanje grupama na vrhu hijerarhije koju prepostavljamo kroz identifikaciju modela.

Konačan model je rezultat razvoja koji se odvija u 7 faza ili 7 modela. Početna faza iterativnog postupka podrazumijeva mjerjenje svake od navedenih varijabli, a koje se odnose na: organizacionu strukturu, komuniciranje, liderstvo i motivaciju. Latentne varijable iz drugog nivoa su indikatori naše krajnje latentne varijable koju smo definisali kao upravljanje grupama. Krenuli smo od najšireg skupa za svaku latentnu varijablu, da bi kroz itereativni postupak identifikovali pitanja koja ne zadovoljavaju u smislu statističkih parametara definisanih modelom. U konačnom modelu smo zadržali ona pitanja, odnosno one direktno mjerljive varijable koje imaju loadingse veće od 0.3. i uz to odgovarajuću statističku značajnost (pi vrijednost manja od 0.05). Postupak je pokazao da je optimalan skup (baterija) pitanja kako je predstavljeno u krajnjem modelu.

U disertaciji se postavljaju nova pitanja o efikasnom i efektivnom upravljanju u lokalnoj samoupravi i predstavljeni su odgovori na ta pitanja.

Kreiran je novi upitnik za ocjenu zadovoljstva korisnika uslugama lokalne samouprave na osnovu koga su prikupljene nove naučne činjenice i spoznaje o efikasnosti i efektivnosti jedinica lokalne samouprave. Podaci mogu poslužiti za analizu ostvrenih ciljeva poslovanja jedinica lokalne samouprave i poboljšanje performansi uspješnosti jedinica lokalne samouprave.

Ova činjenica dodatno govori o originalnosti postavljenog hipotetičkog modela i o doprinosu rada za popunjavanje uočenog jaza u teorijskim i empirijskim istraživanjima, što može uticati na dalji razvoj posmatrane naučne oblasti.

Kako dosadašnja istraživanja u vezi sa definisanom temom nisu česta i vršena su parcijalno, kroz opisivanje i objašnjavanje uloge i značaja upravljanja grupama, njegovih elemenata i dimenzija za poboljšanjem uspješnosti jedinica lokalne samouprave, ostvaren je i naučni doprinos za akademsku zajednicu.

Stvaranjem polazne osnove za buduća istraživanja i otvaranjem novih područja istraživanja u ovoj oblasti, kroz ovaj rad je promovisana problematika upravljanja grupama, čime je pažnja istraživača usmerena na posmatrani koncept, unapređenje postojeće analitike i kontinuirano analiziranje odnosa između upravljanja grupama, njegovih elemenata i poboljšanja uspješnosti poslovanja jedinica lokalne samouprave.

5.5. Pragmatični doprinosi istraživanja

Kako je kroz empirijsko istraživanje dokazano postojanje statistički značajne veze između posmatranih varijabli, odnosno dokazano upravljanje grupama direktno utiče na poboljšanje uspješnosti jedinica lokalne samouprave, rad može dati i određen podsticaj Vladi Republike Srpske, skupštini jedinica lokalne samouprave, načelnicima ili gradonačellicima, građanima i drugim korisnicima da, zbog brojnih poželjnih posljedica, pažnju usmjeri na efikasniji način upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave.

Rukovodioci u jedinicama lokalne samouprave dobili su konkretne preporuke i podatke o ocijenjenom stepenu važnosti upravljanja grupama kroz analizu pojedinih varijabli i njihovom uticaju na poboljšanje performansi jedinica lokalne samouprave. Takođe, rukovodioci su dobili alatku pomoću koje mogu izmjeriti i ocijeniti važnost različitih karakteristika upravljanja grupama, kao i poboljšanja performansi jedinica lokalne samouprave.

Rukovodstvo lokalne samouprave će dobiti podatke i informacije za efikasno i efektivno upravljanje lokalnom samoupravom.

Upitnik za prikupljanje podataka o zadovoljstvu korisnika usluga lokalne samouprave može poslužiti za ponavljanje istraživanja u Republici Srpskoj, u svrhu kontinuiranog praćenja zadovoljstva korisnika uslugama lokalne samouprave. Takođe, ovaj upitnik može poslužiti za provođenje komparativnih istraživanja u Federaciji Bosne i Hercegovine, ali i u drugim zemljama u užem i širem okruženju.

Ostale zainteresovane strane, a prvenstvo građani, dobjele su korisne informacije za poboljšanje efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja njihove lokalne samouprave.

Konkretno, direktne ili indirektne koristi od ovog istraživanja, koje mogu imati lokalne samouprave su:

- Stvaranje polazne osnove za dalja istraživanja u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, u cilju povećanja uspješnosti lokalnih samouprava;
- Mogućnost korištenja saznanja do kojih se došlo u ovom radu pri donošenju konkretnih odluka koje se odnose na uspostavljanje adekvatnijeg sistema upravljanja grupama, a sve u cilju veće uspješnosti lokalnih samouprava u Republici Srpskoj;
- Sticanje novih saznanja o ulozi upravljanja grupama na uspješnosti lokalne samouprave, te ukazivanje na značaj provođenja adekvatnih politika upravljanja ljudskim resursima u ostvarenju strateških ciljeva lokalne samouprave.

Ovo istraživanje će poslužiti za kreiranje nove politike kvaliteta lokalne samouprave koja treba da:

- Obezbijedi efikasnu i efektivnu lokalnu samoupravu, koja je uvijek na raspolaganju građanima, a odlikuje se ljubaznošću, tačnošću i pravovremenošću;
- Rad lokalne samouprave treba da se usmjeri ka poboljšanju međusobne komunikacije s građanima;
- Potrebno je poboljšati uslove pružanja usluga u skladu sa pravima građana;
- Lokalna samouprava treba da stalno osluškuje i uvažava potrebe i želje građana;
- Potrebno je povećati odgovornost tijela lokalne samouprave u trošenju novca poreznih obveznika;
- Poboljšati optimiziranje nivoa usluga građanima, te upoznati korisnike s vrstama usluga, konkretnim rješavanjem zahtjeva korisnika na što jednostavniji način, vodeći računa o zakonitosti procedure;
- Gradska uprava treba da konstantno stvara i osigurava optimalne uslove za rad službenika i zaposlenih, što uključuje i informatizaciju i podsticanje timskog rada i omogući usavršavanja i napredovanja;
- Odgovarajućim stimulacijama u skladu sa rezultatima rada, tačno definisanim radnim postupcima, definisanim ovlaštenjima, odgovornostima i obavezama, lokalna samouprava treba da osigurava efikasno obavljanje zadataka što će uticati na razvoj lokalne samouprave i doprinijeće razvoju Republike Srpske.

- Partnerski odnos, odnos saradnje i međusobnog uvažavanja, kvalitetan i racionalan rad lokalne samouprave omogućuje veći kvalitet življenja i zadovoljstvo svakog člana društvene zajednice.

6. ZAKLJUČAK

Primjena adekvatne organizacione strukture u uslovima u kojima je definisana javna uprava u posmatranim lokalnim zajednicama, ali i u skladu sa savremenim potrebama sve zahtjevnijeg političkog ali i društvenog konteksta, dobija sve veću važnost. Postepeno treba napuštati nefleksibilnu organizacionu strukturu javne uprave, posebno njen početni oblik, a koristiti savremene adaptibilne oblike koji su prožeti načelima efikasnosti pretočenim u stvarnost kroz mogućnosti digitalizacije.

Institucionalni okvir mora se stalno dorađivati, ali prije svega na nivou lokalnih samouprava. To bi značilo iniciranje i održavanje energije inovativnosti koja bi imala svoj prirodan put sa dna, iz osnova institucionalnog okvira. Efikasniji institucionalni mehanizam na nivou lokalnih samouprava, posljedično bi doveo do efikasnijeg šireg institucionalnog okvira, što bi u konačnici dovelo i do efikasnijeg opšteg ekonomskog okruženja.

Ako postavimo lokalne zajednice kao temelj opšteg institucionalnog okvira, tada se važnost tog segmenta može uporediti sa njegovom složenošću. Lokalna zajednica u institucionalnom smislu, se sastoji od uposlenika, koji su opet u interakciji sa pripadnicima te lokalne zajednice, koji se u analogiji mogu postaviti kao akcionari kompanije koja upošljava službenike sa početka rečenice.

Sve to nas dovodi do niza složenih međusobnih ljudskih odnosa, čije sažimanje i metodološko koncipiranje mora biti krajnje složeno.

U metodološkom smislu Model strukturalnih jednačina - SEM (Structural Equation Model) – omogućava adekvatno matematičko-statističko sagledavanje navedenog problema. Na osnovu ovog pristupa možemo mjeriti promjenljive koje ne možemo direktno izmjeriti, što je čest slučaj u naučnim razmatranjima pojava koje podrazumjevaju sociološku interakciju. Dakle, na osnovu niza direktno mjerljivih promjenljivih, određujemo posredno intenzitet nemjerljive varijable od interesa.

Naravno ovaj pristup ima određena ograničenja. Kompleksnost modela je samo jedna, ali važna jer može značiti metodološke postavke koje nas uvode u neadekvatne specifikacije modela. Ovo se prije svega može nadoknaditi iterativnim pristupom, odnosno praćenjem svojevrsne evolucije modela kroz različite pristupe u samoj specifikaciji. Ovo opet za

istraživača nerijetko znači zamoran proces, ali uz korištenje modernih programskih rješenje ovo se može prevazići. U našem slučaju bilo je potrebno sedam iteracija da bi došli do optimalne specifikacije – dok parametri koji označavaju performanse modela imaju uzlaznu putanju proces se nastavlja, u suprotnom proces određivanja optimalne kombinacije promjenljivih se prekida.

Dalje, da bi imali optimalnu kombinaciju promjenljivih moramo imati veliku i robusnu osnovu u smislu raspoloživih podataka. To znači da moramo imati dovoljnu širinu u smislu promjenljivih koje se direktno mjeru, odnosno u našem slučaju to znači da imamo širok spektar pitanja relevantnih sa stanovišta predmeta istraživanja, a koja su postavljena ispitanicima. Isto tako, moramo imati i adekvatnu dubinu kontrolisanog skupa podataka – reprezentativnost uzorka mora biti na adekvatnom nivou.

Reprezentativnost uzorka u određenim slučajevima može biti problem u smislu određivanja adekvatne stope odgovara. U tom smislu samo anketiranje, kao neposredan instrument prikupljanja podataka mora biti adekvatno sproveden.

Predstavljena metodologija naučnog istraživanja koja je primijenjena u disertaciji je zasnovana na modelu IMRAD i prilagođena je ekonomskim istraživanjima.

Istraživanje je veoma kompleksno i posmatra uticaj upravljanja grupama na performanse ili uspješnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj.

Jasnoća teorijskog pregleda je ostvarena sistemskim pristupom, a u većem dijelu slikovito je prikazana mapama uma za pojedina područja. Provedena teorijska analiza koja je zasnovana na referentnim i recentnim izvorima je pokazala svu složenost problematike istraživanja, ali je predstavila da nedostaju istraživanja i teorijska saznanja o uticaju upravljanja grupama na performanse ili uspješnost jedinica lokalne samouprave.

Metode istraživanja su detaljno razrađene kroz: metodologiju istraživanja, metode za prikupljanje, obradu i analizu podataka, populaciju i uzorak istraživanja, te nacrt istraživanja. Radi toga, nezavisni istraživači mogu u potpunosti razumjeti istraživanje i ponoviti ga.

Rezultatima istraživanja su provjerene i potvrđene pomoće i glavna hipoteza istraživanja.

Dokazano je da se organizaciona struktura mora stalno redizajnirati i prilagođavati uticajima unutrašnjih i vanjskih faktora što će dovesti do poboljšanja performansi jedinica lokalne samouprave.

Provedenim istraživanjem dobili smo odgovor od ispitanika koji smatraju da kvalitet komunikacije pojedinaca, kao i cijele grupe, mora biti usklađen sa ciljevima organizacije, bez obzira da li se radi o komunikaciji na gore, na dole ili se govori o horizontalnoj komunikaciji, a sve u cilju poboljšanja efikasnosti i efektivnosti, odnosno performansi.

Ispitanici su odgovorili da je značaj uticaja liderstva, odnosno primjena stila liderstva na pojedinca, kao i na cijele grupe, ima uticaj na kvalitet rada zaposlenih, a samim tim i na performanse organizacije, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima.

Ispitanici su takođe odgovorili da je motivacija značajan faktor u podizanju zainteresovanosti zaposlenih za poslovne procese, kako pojedinačno tako i grupno, te da ima uticaj na kvalitet rada zaposlenih u sadašnjem, ali i u budućem vremenu. Na navedeni način primjenjeni sistem motivacije ima direktni uticaj i na performanse organizacije, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima.

Ako sumiramo svih pet grupa anketnih pitanja koja su obrađena u ovoj disertaciji, a odnose se na zadovoljstvo korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, možemo zaključiti slijedeće: korisnici usluga jedinica lokalne samouprave nisu zadovoljni kvalitetom usluge i da je potrebno izvršiti radikalnu reformu u jedinicama lokalne samouprave. Na ovaj način ostavljamo mogućnost djelimičnog potvrđivanja hipoteze u kojoj se tvrdi da nagrađivanje zaposlenih nema uticaj na zadovoljstvo korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave.

Analizirajući rezultate istraživanja koji se odnose na efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srbiji i ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, te predstavljene rezultate (koji pokazuju da se izborom odgovarajućeg modela **upravljanja grupama** poboljšavaju performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou) dolazimo do zaključaka koji se poklapaju sa istraživanjima koja pokazuju da cjelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu unutrašnjeg sklada organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006).

Iz svega se može konstatovati da kroz upravljačke i organizacione promjene možemo poboljšati model upravljanja grupama, koji kao sastavni dio organizacionog ponašanja, dovodi do unapređenja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave. Dakle, glavna hipoteza je dokazana kroz četiri pomoćne hipoteze u kojima smo predstavili četiri nezavisne varijable od kojih zavisi način upravljanja grupama, a to su: dizajn organizacione strukture, komuniciranje, liderstvo i motivacija.

Performanse organizacije smo posredno posmatrali kroz zadovoljstvo korisnika kvalitetom usluga lokalne samouprave. Direktna veza između performansi organizacije i zadovoljstva korisnika kvalitetom usluga vrlo malo je vjerovatna. Međutim, indirektna veza u intuitivnom smislu je lako dokaziva. Neposrednost bi bila moguća u lokalnim zajednicama koje ne bi imale karakteristike imanentne za lokalne zajednice u političkom kontekstu BiH.

7. LITERATURA

- [1] Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 422-439.
- [2] Adams, M., Oleksak, M. (2010), Intangible Capital: Putting Knowledge to Work in the 21st-Century Organization, Praeger, USA
- [3] Adeoye, A. O., & Fields, Z. (2014). Compensation Management and Employee Job Satisfaction: A Case of Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 41(3), 345-352.
- [4] Adižes, I. (1994) *Dijagnoza stilova upravljanja*, Novi Sad: Prometej – Novi Sad, Agora – Beograd
- [5] Adižes, I. (1994) *Upravljanje promjenama*, Novi Sad: Prometej – Novi Sad, Agora – Beograd
- [6] Adižes, I. (1994) *Životni ciklus preduzeća*, Novi Sad: Prometej – Novi Sad, Agora – Beograd
- [7] Afonso, Schuknecht, A., L, T., & V. (2003). Public Sector Efficiency: an International Comparison. *European Central Bank, Working Paper*, No. 242 , 62-73.
- [8] Akof, R. (1997) *Menadžment u malim dozama*, Beograd: Grmeč
- [9] Alam, M. A., & Alam, M. (2020). Djecentralization, resource splitting and budgetary process: an empirical study. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 1-29.
- [10] Aleksandrov, E., Bourmistrov, A., & Grossi, G. (2020). Performance budgeting as a “creative distraction” of accountability relations in one Russian municipality. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 1-26.
- [11] Aleksić A., Uloga organizacijskog dizajna u razvoji organizacijskih sposobnosti poduzeća, doktorski rad, Zagreb, 2012.,str.17
- [12] Andersen, B., & Fagerhaug, T. (2002). *Performance measurement explained* . Milwaukee: ASQ Quality Press.
- [13] Anwar, S., Tufail, U., & Mujahid, S. R. (2017). Impact of HRM Practices on Job Satisfaction, Evidence from Private Universities of Pakistan. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 6(4), 42-51.
- [14] Armstrong, M. (2017). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice (14th izd.). London: Kogan Page.
- [15] Babić, L. (2009) Upravljanje edukacijom u organizaciji. Beograd: Univerzitet Singidunum
- [16] Babić, M. (1980) *Osnovi organizacije*, Sarajevo: Svjetlost
- [17] Babić, M., & Lukić, Z. (2009). *Organizacija*. Banja Luka: Ekonomski fakultet.
- [18] Babić, M.; Ahmetagić, E. (1994) *Organizacija preduzeća*, Subotica: Ekonomski fakultet

- [19] Babić, M.; Lukić, Z. (2008) *Organizacija –Teorije, strukture, dizajn i ponašanje*, Banja Luka: Ekonomski fakultet
- [20] Babić, M.; Lukić, Z. (2009) *Menadžment –Teorije, funkcije, institucionalni aspekti i korporativno upravljanje*, Beograd: KIZ „Centar“, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci
- [21] Babić, M.; Stavrić, B. (1996) *Organizacija preduzeća*, Beograd: KIZ Centar
- [22] Babić, M.; Stavrić, B. (1998) *Menadžment, struktura i funkcije*, Novi Beograd: MB Centar
- [23] Bagozzi, R. P. (1986). Attitude formation under the theory of reasoned action and a purposeful behaviour reformulation. *British Journal of Social Psychology*, 25(2), 95-107.
- [24] Bahtijarević, F.Š.(1999) *Menadžment ljudskih resursa*, Zagreb: Golden marketing
- [25] Bahtijarević-Šiber, F. (2014). *Strateški menadžment ljudskih potencijala, Savremeni trendovi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
- [26] Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., Pološki Vokić, N. (2008), Suvremeni menadžment – vještine, sustavi i izazovi, Školska knjiga, Zagreb
- [27] Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research*, 29(1), 118-130.
- [28] Bason, C., (2011) *Leading in Public Sector Innovation*, Bristol: The Policy Press
- [29] Bassey, E., Tapang, A.T. (2012), „Expensed Human Resources Cost and its Influence on Corporate Productivity: A Study of Selected Companies in Nigeria”, *Global Journal of Management and Business Research*, Vol. 12, No. 5, pp. 84-91.
- [30] Baum, H. G., Coenenberg, A. G., & Gunther, T. ((2004). *Strategisches controlling, 3rd ednition*. Stuttgart: Schaffer-Poeschel.
- [31] Bearden, W. O., & Teel, J. E. (1983). Selected determinants of consumer satisfaction and complaint reports. *Journal of marketing Research*, 20, 21-28.
- [32] Bellman, R., Droemer, D., Lohmann, M., & Miller, C. (1994). *Performance Measurement Process Guidance Document*. Las Vegas: Department of Energy.
- [33] Blanchard, K., Johnson, S.. (1995) *Jedan minut za menadžment*, Novi Sad: Global Book
- [34] Bojanović, R., (1998) *Psihologija međuljudskih odnosa*, Centar za primjenjenu psihologiju, Beograd
- [35] Brajša, P. (1993). *Pedagoška komunikologija*. Zagreb: Školske novine.
- [36] Broadbent, J., & Laughlin, R. (2019). Performance management systems: A conceptual model., *Management Accounting Research*, 20(4), 283–295.
- [37] Brooke, P. P. (1986). Beyond the Steers and Rhodes model of employee attendance. *Academy of Management Review*, 11(2), 345-361.
- [38] Brown, S., & Peterson, R. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 63-77.

- [39] Bryant, F. B., & Yarnold, P. R. (1995). Principal components analysis and exploratory and confirmatory factor analysis. In L. G. Grimm & P. R. Yarnold (Eds.), *Reading and understanding multivariate analysis*. Washington, DC: American Psychological Association.
- [40] Buble M., Osnove medadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.str.369
- [41] Cadotte, E. R., Woodruff, R. B., & Jenkins, R. L. (1987). Expectations and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of marketing Research*, 305-314.
- [42] Campbell, J. P., McHenry, J. J., & Wise, L. L. (1990). Modeling of job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313-343.
- [43] Cardozo, R. N. (1964) Customer Satisfaction: Laboratory Study and Marketing Action, Proceedings, Educators Conference, American Marketing Association, 233-242.
- [44] Cascio, W.F., Boudrenau, J. (2010), Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives, 2nd edition, Pearson Education Inc, New Jersey
- [45] Charan, R. (2009) *Leadership in the Era of Economic Uncertain*, New York: McGraw-Hill
- [46] Charnes, A., Cooper, W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European Journal of Operational Research*. 2(6), 429-444. doi:10.1016/0377-2217(78)90138-8
- [47] Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7/8), 529-541. doi:10.1108/IJSSP-10-2019-0216
- [48] Chhinzer, N., Ghatehorde, G. (2009), „Challenging Relationships: HR Metrics and Organizational Financial Performance“, *The Journal of Business Inquiry*, Vol. 8, No. 1, pp. 37-48.
- [49] Chistensen, T., & al., e. (2007). *Organization Theory and Public Sector*. New York: Routledge.
- [50] Chitturi, R., Raghunathan, R., & Mahajan, V. (2008). Delight by design: The role of hedonic versus utilitarian benefits. *Journal of Marketing*, 72(3), 48-63.
- [51] Chobanov, D., & Mladenova, A. (2009). What Is the Optimum Size Government. *Institute for Market Economics* , 231-243.
- [52] Churchill Jr, G. A., & Surprenant, C. (1982). An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of marketing research*, 19, 491-504.
- [53] Cokins, G. (2004). *Performance management: finding the missing pieces to close the intelligence gap*. New York: Wiley.
- [54] Cooper, R., & Kaplan, R. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130–135.

- [55] Cotton, J. L., & Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55–70.
- [56] Czepiel, J. A., Rosenberg, L. J., & Surprenant, C. F. (1980). The Development of Thought Theory and Research in Consumer Satisfaction. *American*, 32-46.
- [57] Čizmić, S.; Bojanović, R., Štajnberger, I., Petrović, I. (1995) *Psihologija i menadžment*, Beograd: Čigoja štampa
- [58] Daft, Richard, L. (1992) *Organization Theory and Design*, Fourth edition, Sain Paul: West publishing company
- [59] Dahl, H. L. (1979), „Measuring the human ROI“, Management Review, Vol. 68, No. 1, pp. 44-50.
- [60] Damjanović, V. (2010). Zbornik apstrakata sa XII Internacionalnog simpozijuma „Menadžment znanja i organizacione nauke“, Univerzitet u Beogradu – Fakultet organizacionih nauka
- [61] Deborah, A., William, A.D., (2004) *Management Communication*, Boston: Aguide
- [62] Delaney, J.T., Huselid, M.A. (1996), „The Impact of Human Resource Management Practices on Performance in For-profit and Non-profit Organizations“, *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 4, pp. 949-969.
- [63] Dess, G.G., Lumpkin, G.T., Eisner, A.B., (2007) *Strategijski menadžment*, Beograd: data status
- [64] Dess, G.G., Shaw, J.D. (2001), „Voluntary Turnover, Social Capital and Organisational Performance“, *Academy of Management Review*, Vol. 26, No. 3 , pp.446-456.
- [65] Diamantopoulos, A., & Winklhofer, H. M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38, 269-277.
- [66] Drucker, P. (1995) *Menadžment za budućnost*, Beograd: Grmeč
- [67] Drucker, P.: *The Coming of the New Organization*, Hardvard Busniess Review, br. 1/1988
- [68] Dunteman, G. H. (1989). Principal components analysis. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [69] Duraković, J. (2019). *Poslovnonkomuniciranje u novomedijiskom okruženju*. Sarajevo: Fakultet političkih nauka, Univerzitet u Sarajevu.
- [70] Dušanić, S. i Crnčević, J. (2011) *Teorijski i praktični pristupi unapređenju međuljudskih odnosa u organizacijama*. Univerzitet u Banjoj Luci: Filozofski fakultet: Odsjek za psihologiju
- [71] Dwight, R. (1999). Searching for real maintenance performance measures. *Journal of Quality Maintenance Engineering*, 5(3), 258–275.
- [72] Erić, D. (2000) *Uvod u menadžment*, Beograd: Čigoja štampa

- [73] Eskić, A., (2010) *Quo Vadis, Upravo? Procjena ostvarenog napretka u provođenju reforme javne uprave u BiH*, Sarajevo: ACIPS
- [74] Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4(3), 272-299.
- [75] Ferreira, A., & Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis . *Management Accounting Research*, 20(4), 263–282.
- [76] Ferreira, A., Carvalho, J., & Pinho, A. (2020). Political competition as a motivation for earnings management close to zero: the case of Portuguese municipalities. *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 1-26.
- [77] Fillion, L., Tremblay, I., Truchon, M., Côté, D., Struthers, C. W., & Dupuis, R. (2007). Job Satisfaction and Emotional Distress Among Nurses Providing Palliative Care: Empirical Evidence for an Integrative Occupational Stress-Model. *International Journal of Stress Management*, 14(1), 1-25.
- [78] Fineman, S., (2003) *Understanding Emotion at Work*, London: Sage Publications
- [79] Fornell, C. (1992). A national customer satisfaction barometer: The Swedish experience. *The Journal of Marketing*, 56, 1-18.
- [80] Fornell, C., & Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management: a theoretical analysis. *Journal of Marketing research*, 24, 337-346.
- [81] Fournier, S., & Mick, D. G. (1999). Rediscovering satisfaction. *The Journal of Marketing*, 63, 5-23.
- [82] Franceschini, F., Galetto, M., & Maisano, D. (2007). *Management by measurement: Designing key indicators and performance measurement systems*. New York: Springer Berlin Heidelberg.
- [83] Galbraith, J. (1995). *Designing Organizations: An Executive Briefing on Strategy, Structure, and Process*. San Francisco: Jossey Bass.
- [84] Galbraith, J.R. (1995) *Design Organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- [85] Gibson, J.L., Ivancevich, J.D., Donelly, J.H.Jr. (1997) *Organizations*, New York: Irwin McGraw-Hill
- [86] Gilley, A., Dixon P.I., Gilley J.W. (2008) „Characteristics of leadership effectiveness: Implementing change and driving innovation in organizations“, Human Resource Development, No. 19: 153-169
- [87] Goleman D., Bojacis R., Maki E., (2006), Emocionalna inteligencija u liderstvu, Adizes, Novi Sad,
- [88] Glasø, G. T. (2018). Situational leadership theory:a test from a leader-followercongruence approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 1-19. doi:DOI 10.1108/LODJ-01-2018-0050

- [89] Gnjato, V., (2001) *Sastanci: interesno komuniciranje*, Zagreb: Alinea
- [90] Goldratt, E. M., & Fox, R. E. (1986). *The race*. New York: North River Press.
- [91] Goleman, D., Bojacis, R., & Maki, E. (2006). *Emocionalna inteligencija u liderstvu*. Novi Sad: Adizes.
- [92] Gomez, P., Fasnacht, D., Waldispauhl, R., & Wasserer, C. (2002). *Komplexe IT-Projekte ganzheitlich führen*. Bern: Verlag Paul Haupt.
- [93] Gorsuch, R. L. (1983). Factor Analysis. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- [94] Greenberg, J., Baron, J. A., (1998) *Ponašanje u organizacijama. Razumjevanje i upravljanje ljudskom stranom rada*, Beograd: Želnid
- [95] Gruban, B., (2001) *Neverbalno komuniciranje*, Ljubljana: Dialogos, Strateške komunikacije
- [96] Gruning, M. (2002). *Performance-measurement-systeme – Messung und Steuerung von Unternehmensleistung: Dissertation*. Dresden: Technische Universiteit Dresden.
- [97] Hair, J. F., Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). Multivariate data analysis with readings (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- [98] Hartle, F. (1995): How to Re-engineer your Performance managemnt Process, Lobdon: Kogan Page
- [99] Hatcher, L. (1994). A step-by-step approach to using the SAS system for factor analysis and structural equation modeling. Cary, NC: SAS Institute.
- [100] Hauber, R. (2002). Performance measurement in der Forschung und Entwicklung. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- [101] Heider, F. (1958). The psychology of interpersonal relations. New York: Wiley.
- [102] Herzberg, F. et al (1959). The motivation to work. New York. John Willey and sons.
- [103] Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*, (2 izd.). New York: John Wiley & Sons.
- [104] Hes, H. (1995) *Lider u svakom od nas*, Beograd: Grmeč
- [105] Hitt, A.M., Hayness K.T., Serpa R. (2010) „Strategic Leadership for the 21st century“, Business Horizonts, No. 53: 437-444
- [106] Hoffmann, O. (2000). *Performance management, 2nd edition*. Bern: Haupt.
- [107] Hood, C. (1998) *A public management for all seasons?* Public Administration, 69: 3-19
- [108] Howard, J. A., & Sheth, J. N. (1969). *The theory of consumer behavior*. New York: John Wiley.
- [109] Hrženjak, I. (2005). Značenje lokalne samouprave za priključenje Hrvatske Europskoj Uniji. *Revija za sociologiju* , 78-83.
- [110] Huczynski A., Buckanon, D., (1991) *Organizational Behaviour*, New York: Prentice Hall
- [111] Hüfner, F. (2011). *Increasing Public Sector Efficiency in Slovakia*. Bratislava: OECD Economics Department Working Papers.

- [112] Huselid, M.A., Jackson, S.E., Schuler, R.S. (1997), „Technical and Strategic Human Resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance“, *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1, pp. 171-188.
- [113] Hutcheson, G., & Sofroniou, N. (1999). *The multivariate social scientist: Introductory statistics using generalized linear models*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [114] Ilić, Đ. (2017). Organizaciona struktura preduzeća kao faktor razvoja liderstva. *Naučno stručna konferencija Trendovi u poslovanju*,
- [115] Ilić, G., (2005) *Osnovi Menadžmenta*, Banja Luka: Poljoprivredni fakultet Banja LukaIvanchevich, J.M. (1998) *Human Resource Management*, New York: Irwin McGraw-Hill
- [116] Ivanchevich, J.M., Lorenzi P., Skinner, S.J., Crosby, P.B. (1997) *Management Quality and Ccompetitiveness*, New York: Irwin McGraw-Hill
- [117] Ivanišević, M., (2007) *Reforme u BiH put ka evropskim integracijama*, Neum: Revicon VII međunarodni simpozij
- [118] Jakšić, M., (2004) *Menadžment javnog sektora*, Beograd: Ekonomski fakultet, IX Međunarodni simpozijum SymOrg 2004
- [119] Jang, A. (1992) *Priručnik za menadžere*, Beograd: Media
- [120] Janićijević, N., (1999) *Organizacija preduzeća, organizaciona struktura, ponašanje i promene*, Podgorica: Ekonomski fakultet Podgorica
- [121] Janićijević, N., Kovačević, P., & Petrović, I. (2015). Identifying organizational factors of job satisfaction: The case of one Serbian company. *Economic Annals*, 60(205), 73-104.
- [122] Joan, B., Capozi M., Davidson J., (2008) „Leadership and Innovation“, *The McKinsey Quarterly*, No. 1:37-44
- [123] Jones, G.R. (2007) *Organizational Theory, Design and Change*, New Jersey
- [124] Jones, M. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Institute of Behavioral and Applied Management.*, 20-42.
- [125] Jones, M. (2006). Which is a Better Predictor of Job Performance: Job Satisfaction or Life Satisfaction? *Institute of Behavioral and Applied Management.*, 20-42.
- [126] Judson, A. S. (1990). *Making strategy happen: Transforming plans into reality*. London: Basil Blackwell.
- [127] Kanji, G. K. (2002). Performance measurement system. *Total Quality Management*, 13(5), 715–728.
- [128] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- [129] Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1996), *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts

- [130] Kates A., Galbraith J.R. (2007) *Designing Your Organization: Using the Star Model to solve 5 Critical Design Challenges*, San Francisco: Jossey-Bass
- [131] Katou, A. (2008), „Measuring the Impact of HRM on Organisational Performance“, *Journal of Industrial Engineering and Management*, Vol. 1, No.2, pp. 119-142.
- [132] Kaya, N., Koc, E., & Topcu, D. (2010). An exploratory analysis of the influence of human resource management activities and organizational climate on job satisfaction in Turkish banks. *International Journal of Human Resource Management*, 21(10), 2031-2051.
- [133] Kaye-Essien, C. W. (2020). Performance reporting dijelaj in local government: a global south view . *International Journal of Public Sector Management*, 33(4), 477-496.
- [134] Keegan, D. P., Eiler, R. G., & Jones, C. R. (1989). Are you performance measures obsolete? *Management Accounting*, 45-50.
- [135] Kennerley, M., & Neely, A. (2002). A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(11), 1222-1245.
- [136] Kent, K., & Haldma, T. (2019). "The use of performance information in local government mergers." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*, 31(3), 451-471.
- [137] Kim, J. -O., & Mueller, C. W. (1978a). Introduction to factor analysis: What it is and how to do it. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [138] Kim, J. -O., & Mueller, C. W. (1978b). Factor Analysis: Statistical methods and practical issues. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [139] Kinicki, A., & Fugate, M. (2016). *Organizational Behavior: : A Practical, Problem-Solving Approach* (2nd izd.). New York: McGraw Hill.
- [140] Kloot, L. (1999). Performance measurement and accountability in Victorian local government. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(7), 565-584.
- [141] Kovač, P. (2014). Organizational and Managerial Challenges of Reforming Slovenian Public Agencies. *Organizacija* , 281-294.
- [142] Krause, O. (2005). *Performance Measurement – Eine Stakeholder-Nutzen-orientierte und Geschäftsprozess-basierte Methode: Dissertation*. Berlin: Technische Universität Berlin.
- [143] Kristić, S. (2006). Izvorni prihodi u sistemu finansiranja lokalne samouprave u Republici Srbiji. Beograd: PALGO centar, Stalna konferencija gradova i opština
- [144] Lam, T., & Zhang, H. Q. (2003). Job satisfaction and organizational commitment in the Hong Kong fast food industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(4), 214–220.
- [145] Larkin, T.J., (1994) *Communicating Change: Winning Employee Support for New Busniess Goals*, New York

- [146] Lawley, D. N., & Maxwell, A. E. (1962). Factor analysis as a statistical method. *The Statistician*, 12(3), 209-229.
- [147] Lebas, M. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(9), 23–35.
- [148] Levine, M. S. (1977). Canonical analysis and factor comparison. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [149] Liljander, V., & Strandvik, T. (1995). The nature of customer relationships in services. *Advances in services marketing and management*, 4(141), 67-79.
- [150] Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- [151] Lončarević, R. (2000) *Menadžment: škole i novi pristupi*, Banja Luka: Ekonomski fakultet
- [152] Lončarević, R. (2003) *Karakteristike grupa u organizacijama*, Banja Luka: Zbornik društveno-humanističkih nauka
- [153] Lončarević, R. (2005) *Menadžment u akciji: komuniciranje, motivisanje, upravljanje grupama*, Banja Luka: Ekonomski fakultet
- [154] Lončarević, R. (2006) *Menadžment*, Banja Luka: Ekonomski fakultet
- [155] Lončarević, R., Mašić B., Đorđević-Boljanović, J., (2007) *Menadžment-principi, koncepti, procesi*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- [156] Low, J. (2000). The value creation index. *Journal of Intellectual Capital*, 1(3), 252 – 262.
- [157] Lukić, Z. (2018). *Menadžment u uslovima globalizacije*. Banja Luka: RS Konsalting&Trade.
- [158] Lukić Z., Žutić N., Kovačević S., Moderni concept organizacije i analize složenih poslovnih Sistema, RS Konsalting&Trade, Banja Luka, str.140
- [159] Lynch, R. L., & Cross, K. F. (2005). *Measure Up!: How to Measure Corporate Performance*. Oxford: Blackwell Publishers.
- [160] Ljungberg, A. (2000). Procrss performance measurement system: a tool to support process-based organisations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- [161] Maddox, R. N. (1981). Two factor theory and consumer satisfaction: replication and extension. *Journal of Consumer Research*, 8, 97-102.
- [162] Marinac, A., (2011) Upravljanje kvalitetom u javnoj upravi s posebnim osvrtom na lokalnu samoupravu, 7. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2011“, Neum, BiH
- [163] Maslov, A., (2004) *Psihologija u menadžmentu*, Novi Sad: Adižes
- [164] Mašić, B. (2009). *Strategijski menadžment*, Beograd: Univerzitet Singidunum
- [165] Mašić, B. (2010). *Menadžment*. Beograd: Singidunum.
- [166] Mašić, B., (2001) *Strategijski menadžment*, Beograd: Univerzitet „Braća Karić“
- [167] Mašić, B., (2007) *Strategijski menadžment-procesi i koncepti*, Bijeljina: Univerzitet Sinergija

- [168] Mathis, R. L., Jackson, J., & Valentine, S. (2015). *Human Resource Management: Essential Perspectives, 7th edition*. Boston: Cengage Learning
- [169] Mättö, T., Jenna, A., Marko, J., & Antti, R. (2020). Legitimacy and relevance of a performance measurement system in a Finnish public-sector case. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(2), 177-199.
- [170] Meyer, J. O., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model . *Human Recource Managment Review*, 11(3), 299-326.
- [171] Meyer, J. O., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model . *Human Recource Managment Review*, 11(3), 299-326.
- [172] Milislavljević, M., (1999) *Liderstvo u preduzećima*, Beograd: Čigoja štampa
- [173] Miljković, D., Rijavec, M. (2007.).Organizacijska psihologija –odabrana poglavlja. Zagreb: IEP/D2.
- [174] Miloslavljević, B. (2010) *Socijalna psihologija ljudskih grupa* (Socijalna psihologija II) Praktikum. Banja Luka: Filozofski fakultet
- [175] Miljević, M., (2010). *Poslovna etika i komuniciranje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- [176] Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood: Prentice Hall.
- [177] Mitchel, T. R.; Larson, J. R.. (1987) *People in Organization*. New York: McGraw-Hill, Book Co
- [178] Mohrman, S.A. (2007) Designing Organizations for Growth: The Human Resource Contribution. *Human Resorce Planning*, Vol. 30, No. 4, str.5-17
- [179] Mouzas, S. (2006). Efficiency versus effectiveness in business networks. *Journal of Business Research*, 59(1), 1124–1132.
- [180] Mudor, H., Tooksoon, P. (2011), „Conceptual Framework on the Relationship Between Human Resource Management Practices, Job Satisfaction, and Turnover“, *Journal of Economics and Behavioral Studies*, Vol. 2, No. 2, pp. 41-49.
- [181] Mullines, L. J., (1993) *Management and Organizational Behaviour*, London: Pitman
- [182] Nadler, D. A., (1992), *Organizational Architecture: Designs for Changing Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- [183] Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design – a literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*, 15(4), 80–116.
- [184] Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1119-1145.
- [185] Noe, R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B. & Wright P.M. (1996) *Human Resource Management*, Boston: Irwin

- [186] Oliver, R. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
- [187] Oliver, R. L. and Westbrook, R. A. (1982), The Factor Structure of Satisfaction and Related Postpurchase Measures, Indiana University School of Business, 11-14.
- [188] Oliver, R. L., & DeSarbo, W. S. (1988). Response determinants in satisfaction judgments. *Journal of consumer research*, 14(4), 495-507.
- [189] Oliver, R. L., & Swan, J. E. (1989). Equity and disconfirmation perceptions as influences on merchant and product satisfaction. *Journal of consumer research*, 16(3), 372-383.
- [190] Pallas, F., Mittal, V., & Groening, C. (2014). Allocation of resources to customer satisfaction and delight based on utilitarian and hedonic benefits. *Journal of Research in Marketing*, 2(1), 106-112.
- [191] Petković, M., Janićijević N., B. M., & Bogićević Milikić, B. (2016). *Organizacija*, . Str.415. Beograd: Ekonomski fakultet Beograd.
- [192] Petković, M.; Janićijević N.; Bogićević B. (2003) *Organizacija – teorije, dizajn, ponašanje i promene*, Beograd: Ekonomski fakultet
- [193] Petrović, M. (2000) *Menadžment*, Beograd: FON
- [194] Petrović, V., Đorđević M., (2012) *Model prizma za merenje performansi organizacije-predlog primene*, XXX Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju-PosTel2012, Beograd
- [195] Pett, M. A., Lackey, N. R., & Sullivan, J. J. (2003). Making sense of factor analysis: The use of factor analysis for instrument development in health care research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [196] Pinprayong, B., & Siengtai, S. (2012). Restructuring for organizational efficiency in the banking sector in thailand: a case study of siam commercial bank. *Far East Journal of Psychology and Business*, 8(2), 29-42.
- [197] Poister, T. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- [198] Poljašević Zolak B., (2021), Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet Banja Luka
- [199] Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2004). Public management reform, A comparative analysis. *Oxford University Press* , 156-163.
- [200] Reichheld, F. F., & Sasser, J. W. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard business review*. 68(5), 105-111.
- [201] Robbins, P. Stephen; Coulter, Mary (2005) *Menadžment. Prevod sa engleskog jezika osmog izd. knjige*, Beograd: data status
- [202] Robbins, P.S. (2002) *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, Zagreb: Mate d.o.o.
- [203] Robbins, P.S.; Coulter M. (2005) *Menadžment*, Beograd: Data Status

- [204] Robbins, S. P. (2018). *Essentials of Organizational Behavior* (14th izd.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- [205] Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Organizacijsko ponašanje*. Zagreb: MATE.
- [206] Robins, S. P., Decenzo, D. A., (2001) *Fundamentals of Management*, New Jersy: Prentice-Hall, Upper Saddle River
- [207] Rolstadas, A. (1998). Enterprise performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*, 18(9/10), 989–999.
- [208] Rouse, M. J., & Rouse, S. (2005). *Poslovne komunikacije*. Zagreb: Masmedia.
- [209] Rupčić, N. (2018). *Suvremeni menadžment*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
- [210] Rust, R. T., & Oliver, R. W. (1994). The death of advijertising. *Journal of Advijertising*. 23(4), 71-77.
- [211] Sefić S., (2015), Analiza uticaja liderstva kao skupa vještina na efektivno vođenje poslovnih procesa, *Anali poslovne ekonomije*, br.12, Banja Luka,
- [212] Shapiro, S. E., Lasarev, M. R., & McCauley, L. (2002). Factor analysis of Gulf War illness: What does it add to our understanding of possible health effects of deployment, *American Journal of Epidemiology*, 156, 578-585.
- [213] Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije: strukture, procesi, poslovi*. Zagreb: Novi Informator.
- [214] Simeonović, B., Slović, D., & Radaković, J. A. (2015). Analiza modela za mjerjenje performansi procesa. *Škola biznisa*, 2, 49-64.
- [215] Sinclair, D., & Zairi, M. (1995). Effective process management through performance measurement: Part III – an integrated model of total qualitybased performance measurement. *Business Process Re-engineering and Management Journal*, 1(3), 50–65.
- [216] Solomon, M., Russell-Bennett, R., & Previte, J. (2012). *Consumer behaviour*. Sidney: Pearson Higher Education AU.
- [217] Soomro, B. A., & Naimatullah, S. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282.
- [218] Stauss, B., & Neuhaus, P. (1997). The qualitative satisfaction model. *International Journal of Service Industry Management*, 8(3), 236-249.
- [219] Stavrić B., Erceg Ž., Menadžment poslovnih sistema, Beograd, 2020., str.89
- [220] Steen, A., Welch, D. (2011), „Are Accounting Metrics Applicable to Human Resources? The Case of Return on Valuing Assignments”, *Australasian Accounting Business and Finance Journal*, Vol. 5, No. 3, pp. 57-72.
- [221] Stefanović, N, Stefanović, Ž., (2007) *Liderstvo i kvalitet*, Kragujevac: Mašinski fakultet u Kragujevcu

- [222] Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić, V., (2000) *Organizacija preduzeća*, Beograd: Ekonomski fakultet Beograd
- [223] Stefanović, Ž.. (1999) *Menadžment*, Kragujevac: Ekonomski fakultet
- [224] Stefanović, Ž.; Petković, M.; Kostić, Ž.; Kolaric V. (1995) *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*. Beograd: Ekonomski fakultet
- [225] Stiglitz, J., (2008) *Ekonomija javnog sektora*, Beograd. Ekonomski fakultet
- [226] Stojanović-Aleksić V., Šapić S., Erić J. (2010), *Efektivnost liderskih stilova*, Ekonomski Horizonti, Vol.12, No. 1, str. 79-88
- [227] Stoner, Dž.A.F., Friman, R.E., Gilbert, D.R. (1997) *Menadžment*, Beograd: Želnid
- [228] Stredwick J., Ellis S., (2005) Flexible Working, 2nd edition, Chartered Institute of Personnel and Development, London
- [229] Striteska, M., & Spickova, M. (2012). Review and Comparison of Performance Measurement Systems. *Journal of Organizational Management Studies*, 1-25.
- [230] Subotić, D. (2008) *Lideri i liderstvo u politici*. Srpska politička misao, br. 3
- [231] Swan, J.E. and Martin, W. S. (1981) ,Testing Comparison Level and Predictive Expectations Models of Satisfaction, *Advances in Consumer Research*, 135-142.
- [232] Šimac, ., N. (2002). Europski principi javne uprave: od vladanja do služenja građanima. *Udruga za demokratsko društvo Zagreb* , 73-85.
- [233] Tamkin, P., Cowling, M., Hunt, W. (2008), People and the Bottom Line, Institute for Employment Studies, University of Sussex Campus, Brighton, UK
- [234] Tangen, S. (2004). Performance Measurement: From Philosophy to Practice. *International Journal of Productivity and Performance*, 732-746.
- [235] Taticchi, P., Cagnazzo, L., Santantonio, M., & Tonnelli, F. (2010). *A framework for performance measurement and management based on axiomatic design and analytical hierarchy process*. Berlin: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.
- [236] Taylor (2002) *Gartsideovi modeli poslovnih pisama*, Zagreb: Mate
- [237] Thornhill, D. (2003) Productivity Attainment in a Diverse Public Sector, paper presented at the institute of Pubilc Administration Seminar on *Promoting Productivity in a Diverse Public Sector*, Dublin, 21. April
- [238] Tipurić, D. (2020). *Strateško vodstvo*. Zagreb: Sinergija.
- [239] Todorović, J. (2003) *Strategiski i operativni menadžment*, Beograd: CONZIT
- [240] Tomson, R., (2000) *Veština rukovođenja*, Beograd: Clio
- [241] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd: Data status
- [242] Tse, D. K., & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension. *Journal of marketing research*, 25(5), 204-212.

- [243] Ulf, J., Almqvist, R., & Skoog, M. (2019). A conceptual framework for integrated performance management systems." *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*. 31(3), 309 - 324.
- [244] Vecchio, R. P., (2000) *Organizational Behavior*, Orlando: The Dryden Press
- [245] Velicer, W. F., Eaton, C. A., & Fava, J. L. (2000). Construct explication through factor or component analysis: A review and evaluation of alternative procedures for determining the number of factors or components. In R. D. Goffin & E. Helmes (Eds.), *Problems and solutions in human assessment: Honoring Douglas Jackson at seventy*. Boston, MA: Kluwer.
- [246] Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. . *Academy Management Review*, 11(4), 801–814.
- [247] Vintar, M. (2013). The Past, Present and the Future of Public Administration in Central and Eastern Europe. Bratislava: NISPacee Press.
- [248] Virant, G., & ostali, i. (2015). Upravljanje ljudskim potencijalima u državnoj službi u BiH. *TT Koncept*, 8--16.
- [249] Voet, „. J. (2013). The effectiveness and specificity of change management in a public organization, Transformational leadership and a bureaucratic organizational structure. *European Management Journal* , 372-786.
- [250] Vrdoljak, Raguž, I. (2010), „*Specifičnosti metodoloških pristupa mjerenu uspješnosti poslovanja kvalitativnim pokazateljima*“, Poslovna izvrsnost, Zagreb, god. 4, br. 2, str. 107-118.
- [251] Vujović V. (2010). *Uspešno sprovođenje strategije u organizacijama: ključne prepreke i savremeni izazovi*, III deo: Model za uspešno sprovođenje strategije, neobjavljen magistarski rad, FEFA, Beograd
- [252] Wang, E. T. (2003). Effect of the fit between information processing requirements and capacity on organizational performance. *International Journal of Information Management*, 23(3), 239-247.
- [253] Weihrich H., Koontz H. (1998) *Menadžment*, Zagreb: Mate d.o.o.
- [254] Webb, W. (2010) Public Managment Reform and Managment of Ethics-Incompatibile Ideals for the Developing State? *International Journal of Public Sector Management*, 23 (7): 669-684
- [255] Weiner, B. (1980). May I borrow your class notes? An attributional analysis of judgments of help giving in an achievement-related context. *Journal of Educational Psychology*, 72(5), 186-200.
- [256] Westbrook, R. A. (1980). A rating scale for measuring product/service satisfaction. *The Journal of Marketing*, 44, 68-72.

- [257] Westbrook, R. A., & Reilly, M. D. (1983). Value-percept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Association for Consumer Research, Ann Arbor*, 94-99.
- [258] Wettstein, T. (2002). *Gesamtheitliches performance measurement – Vorgehensmodell und informations-technische Ausgestaltung: Dissertation*. Freiburg: Universitat Freiburg.
- [259] Wettstein, T., & Kueng, P. (2002). A maturity model for performance measurement. *Management Information Systems*, 113-122.
- [260] Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2015). Developing Management Skills. *Prentice Hall*, 49-56.
- [261] Widaman, K. F. (1993). Common factor analysis versus principal component analysis: Differential bias in representing model parameters, *Multivariate Behavioral Research*, 28, 263-311.
- [262] Wren, D.; Voich, D. (1994) *Menadžment - proces, struktura i ponavljanje*, Beograd: Privredni pregled
- [263] Wright, P.M., Noe, R.A. (1996) *Management of Organizations*, New York: Irwin McGraw – Hill
- [264] Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing*, 4(1), 68-123.
- [265] Zaichkowsky, J. L. (1985). Measuring the involvement construct. *Journal of consumer research*, 12(3), 341-352.
- [266] Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- [267] Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 663(7), 763–771.
- [268] Zlokapa, Z. (2007). Učešće građana u odlučivanju, šta Evropa očekuje od BiH. *Srpska pravna misao* , 23-31.
- [269] Zolak Poljašević, B. (2021). *Menadžment ljudskih resursa: Tradicionalni u susret savremenom pristupu*. Banja Luka: Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci. Preuzeto sa ISBN 978 999338 46 94 9
- [270] Nadler, D. A., Tushman M. L., (1997), Competing by Design: The Power of Organizational Architecture. New York: Oxford University Press
- [271] Galbraith, J. (2000) Designing the Global Corporation. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- [272] Snow, C.C, Miles, R.E., & Miles, G. (2006). *The Configurational Approach to Organization Design: Four Recommended Initiatives*. In Burton R. M., Håkonsson D. D., Eriksen B., Snow C.C.: *Organisation Design*. Boston: Springer US,

- [273] Besley, T., Ghatak, M. (2003) Incentives, Choise, and Accountability in the Provision of Public Service. *OxfordmReview of Economic Policy*, 19(2:236-249)
- [274] Huselid, M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38
- [275] Graubner, M. (2006). Task, firm Size, and Organizational Structure in Management Consulting: An Empirical Analysis from a Contingency Perspective, Dissertation European Business School Oestrich-Winkel.
- [276] Tushman, M., and Romanelli, E., 1985, Organizational Evolution, in: *A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation*, L. Staw, and B.M. Cummings, JAI Press, Greenwich.
- [277] Thompson, J.D., 1967, *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- [278] Katz, D., and Kahn, R., 1966, *The Social Psychology of Organizations*. Wiley, New York.
- [279] Hofer, C., and Schendel, D., 1978, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. West Publishing Company, St. Paul.
- [280] Burton, R., and Obel, B., 2004, *Strategic Organizational Diagnosis and Design: The Dynamics of Fit*, 3rd ed., Kluwer, Boston.
- [281] Hinner, Michael B. (2002) : Communication science: An integral part of business and business studies?, Freiberger Arbeitspapiere, No. 2002/13, Technische Universität Bergakademie Freiberg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Freiberg
- [282] Gnjato, V.:Sastanci, interesno komuniciranje, Alinea, Zagreb, 2003.
- [283] Dobrijević, G. (2008) Rastući značaj interne komunikacije za poslovni uspeh kompanija, Istraživanja i projektovanja za privredu, 19, Mašinski fakultet Univerziteta u Beogradu, Beograd, 19
- [284] Aleksić, A, (2007) Uloga I značaj liderstva u uslovima globalnog poslovanja. Sociologija 49
- [285] Hagen, K., Sitten, N. (2006), Public Sector Reform and Economic Success. 20th IPSA World Congress Explaining Institutional Changes in Public Administrations: (RC27) Structure and Organisation of Government.
- [286] Kornai, J., Maskin, E., Roland, G. (2003) Understanding the Soft Budget Constraint. *Journal of Economic Literature*, 41(4): 1095-1136.
- [287] Krstić, B., Sekulić, V. (2007) *Upravljanje performansama preduzeća*, Niš: Ekonomski fakultet.
- [288] Ohemeng, F. (2010) The Dangers of Internatinalization and “one-size-fits-all“ in Public Sector Management. *International Journal of Public Sector Management*, 23(5): 456-478.
- [289] Greenberg A. i Baron B. (1998). *Ponašanje u organizacijama*. Beograd: Želnid
- [290] Petković, M., Jovanović-Božinov, M. (1999). *Organizaciono ponašanje – novi koncept vođenja preduzeća*, Poslovna škola Megatrend, Beograd.

- [291] Hitt, M.A., Haynes, K.T., (2010). Strategic leadership for the 21 century, Business Horizons, 53
- [292] Yukl, G. (1994) Leadership in Organizations. 3rd Edition, Upper Saddle River: Prentice Hall.
- [293] Krech, D., Crutchfield, R.S., (1978) Elementi psihologije, 4 izdanje, Beograd: Naučna knjiga
- [294] Rudder, G., (2011) Vision and Leadership, Pulp&Paper International, Vol. 53, Issue 9, 21-23
- [295] Thurston, L.D., (2006) Internal Corporate Communications Vital in times of Change, Caribbean Business, August 31., p38
- [296] Meade, J.A., (2010) Strategic Planning for Internal Communications, CPA Practise Management forum, Issue 3, pp 1-9
- [297] Joan, B., Capozi, M., Davidson, J. (2008) Leadership and Innovation. *McKinsey Quarterly*, 1,37-47
- [298] Waller, G., Rubenstrunk, K., Hallenbeck, G. (2010) CIO Edge: Seven leadership skills you need to drive results. Boston: HBS Press
- [299] Azasu, S. (2009). Rewards and Performance of Swedish Real Estate Firms. Compensation & Benefits Review, 41(4), 19–28.
- [300] Lee, F.H. & Lee, F.Z. (2007). The Relationships Between HRM Practices, Leadership Style, Competitive Strategy and Business Performance in Taiwanese Steel Industry. Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference, Melbourne, Australia, 953–971.
- [301] Singh, K. (2004). Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India. Asia Pacific Journal of Human Resources, 42, 301–317.
- [302] Gerhart, B. & Milkovich, G.T. (1990). Organizational Differences in Managerial Compensation and Financial Performance. Academy of Management Journal, 33(4), 663–691.
- [303] Flynn, N., (2007) Public Sector Management. London: Sage Publications, Ltd

8. PRILOG

8.1. Popis tabela

Tabela 1. Nezavisne varijable istraživanja, faktori i indikatori	28
Tabela 2. Uzroci sukoba u organizaciji	45
Tabela 3. Menadžeri i lideri.....	49
Tabela 4. Stilovi vođenja komunikacija	50
Tabela 5. Modeli mjerenja performansi	85
Tabela 6. Definicija: mjere, metrike, indikatora performansi, ključnih indikatora performansi	86
Tabela 7. Definicije pojma „Upravljanje performansama“	87
Tabela 8. Definicije pojma „Sistem upravljanja performansama“	87
Tabela 9. Gradovi i opštine u Republici Srpskoj.....	121
Tabela 10. Opis nadležnosti jedinica lokalne samouprave i Vlade Republike Srpske.....	123
Tabela 11. Revizija finansijskih izvještaja jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj u periodu 2001-2019. godina	130
Tabela 12. Realizacija 2019, plan 2020. i projekcija prihoda jedinica lokalne samouprave u periodu 2021-2023. godina (u mil. KM)	133
Tabela 13. Izvršenje 2019, plan 2020. i projekcija budžetske potrošnje podsektora jedinica lokalne samouprave u periodu 2021-2023. godina (u mil. KM)	134
Tabela 14. Ocjena zadovoljstva korisnika komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave.....	140
Tabela 15. Čekanje na usluživanje	142
Tabela 16. Razlozi čekanja.....	143
Tabela 17. Izvor informacija o potrebama za rješenje pitanja.....	145
Tabela 18. Ocjena karakteristike službenika	146
Tabela 19. Liderstvo - pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika	147
Tabela 20. Motivacija - pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika	148
Tabela 21. Organizaciona kohezivnost - pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika	149
Tabela 22. Komuniciranje - pitanja, oznake i osnovna deskriptivna statistika	149
Tabela 23. Prikaz standardizovanih loadingsa za krajnji model	155
Tabela 24. Liderstvo – ključne varijable	156
Tabela 25. Motivacija – ključne varijable	157
Tabela 26. Organizaciona kohezivnost – ključne varijable.....	157
Tabela 27. Komuniciranje – ključne varijable.....	158

Tabela 28. Zbirna tabela upravljanja grupama	158
Tabela 29. Pitanja vezana za uticaj uticaja organizacionog dizajna na performanse jedinica lokalne samouprave	159
Tabela 30. Pitanja vezana za uticaj uticaja komunikacija na performanse jedinica lokalne samouprave	162
Tabela 31. Pitanja vezana za uticaj uticaja liderstva na performanse jedinica lokalne samouprave	164
Tabela 32. Pitanja vezana za uticaj uticaja motivacije na performanse jedinica lokalne samouprave	166
Tabela 33. Pitanja vezana za uticaj uticaja upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave	167

8.2. Popis slika

Slika 1. Definisanje modela istraživanja	29
Slika 2. Lokalna samouprava – mapa uma	71
Slika 3. Upravljanje performansama – mapa uma.....	81
Slika 4. Performanse i postizanje cilja.....	82
Slika 5. Neusaglašeno djelovanje tima i strategije	83
Slika 6. Usaglašeno djelovanje tima i strategije.....	84
Slika 7. Trougao performansi	90
Slika 8. Lanac efekata informacija na efikasnost i efektivnost	90
Slika 9. Uspjeh rukovodioca.....	92
Slika 10. Zadovoljstvo korisnika – mapa uma	92
Slika 11. IMRaD model za pisanje disertacije	115
Slika 12. IMRaD model za istraživanje u disertaciji	116
Slika 13. Teritorijalna organizacija Republike Srpske	122
Slika 14. Organizaciona struktura jedinica lokalne samouprave RS.....	126
Slika 15. Revizorsko mišljenje o finansijskoj reviziji jedinica lokalne samouprave u periodu 2010-2019. godine.....	133
Slika 16. Ocjena zadovoljstva korisnika komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave	140
Slika 17. Sistem usluživanja.....	141
Slika 18. Vrijeme čekanja na usluživanje.....	143
Slika 19. Razlozi čekanja na usluživanje.....	144
Slika 20. Izvor informacija o potrebama za rješenje pitanja	145
Slika 21. Ocjena karakteristika službenika.....	146
Slika 22. Konačan model strukturnih jednačina za upravljanje grupama	155

8.3. Prihodi i primici budžeta, 2019. godina

KM

Grad Opština	Budžetka sredstva		Budžetski prihodi	Primici od prodaje nefinansijske imovine	Primici od zaduživanja i prodaje finansijske imovine	Ostali primici	Raspodjela suficita / deficitia iz ranijih perioda	Broj stanovnika Procjena 2019
	Ukupno	Po stnovniku						
Banja Luka	207 544 778	1 123	130 104 286	565 888	62 038 168	5 104 221	9 732 215	184 843
Berkovići	1 505 054	796	1 485 886	2 276	-	16 892	-	1 890
Bijeljina	57 345 302	552	46 438 182	1 423 346	8 500 000	983 774	-	103 937
Bileća	8 562 824	845	7 950 268	481 133	13 306	118 117	-	10 135
Bratunac	7 542 308	417	7 301 648	180 484	6 500	53 676	-	18 088
Brod	14 669 570	969	9 564 891	80 475	4 460 000	564 204	-	15 146
Višegrad	11 291 226	1 214	8 510 076	103 149	2 012 313	90 950	574 738	9 300
Vlasenica	7 338 411	722	5 470 110	46 310	1 800 000	21 991	-	10 168
Vukosavlje	2 083 927	485	2 083 927	-	-	-	-	4 293
Gacko	12 542 931	1 495	11 362 599	3 780	123 889	363 354	689 309	8 388
Gradiška	35 143 471	740	27 910 265	1 170 852	93 927	245 944	5 722 483	47 491
Derventa	15 508 103	617	13 627 732	605 928	-	133 896	1 140 547	25 150
Doboj	48 007 075	803	34 459 987	296 060	12 878 512	372 516	-	59 802
Donji Žabar	1 855 343	556	1 588 654	5 256	260 000	1 433	-	3 338
Zvornik	24 252 961	455	21 725 941	333 157	1 389 578	405 051	399 234	53 281
Istočni Drvar	1 321 128	19 147	947 731				373 397	69
Istočni Mostar	380 089	1 571	369 895	-	-	10 194	-	242
Istočno Sarajevo	15 092 948	251	8 998 654	174 991	5 850 905	68 398	-	60 135
Istočna Ilidža	7 331 040	516	6 088 920	108 255	1 131 259	2 606	-	14 216
Istočni Stari Grad	2 405 956	2 318	2 248 899	137 832	-	19 225	-	1 038
Istočno Novo Sarajevo	12 687 732	1 078	8 898 697	1 049 872	-	46 984	2 692 179	11 772
Pale	10 529 965	525	9 203 080	538 568	-	788 317	-	20 066
Sokolac	13 569 659	1 227	7 589 075	68 208	5 500 769	411 607	-	11 060
Trnovo	2 544 251	1 283	1 816 487	719 794	-	7 970	-	1 983
Jezero	881 209	903	874 111	7 098	-	-	-	976
Kalinovik	2 967 705	1 708	2 814 699	8 020	38 711	5 888	100 387	1 738
Knežević	4 873 518	584	4 836 756	1 016	-	35 746	-	8 340
Kozarska Dubica	11 118 840	579	10 757 874	109 420	-	251 546	-	19 220
Kostajnica	2 594 089	479	2 579 840	-	3 917	10 332	-	5 413
Kotor Varoš	10 869 601	605	8 627 338	19 346	2 012 181	105 225	105 511	17 965
Krupa na Uni	1 089 250	789	914 250	-	175 000	-	-	1 380
Kupres	321 847	1 238	321 847	-	-	-	-	260
Laktaši	17 119 441	490	16 514 488	22 099	56 500	192 654	333 700	34 953
Lopare	5 589 738	419	5 554 155	9 010	1 974	24 599	-	13 355
Ljubinje	1 962 602	625	1 956 164	-	-	6 438	-	3 140
Milići	8 379 271	826	5 263 186	39 982	3 000 000	76 103	-	10 147
Modriča	10 986 945	465	10 726 770	24 128	128 569	107 478	-	23 639
Mrkonjić Grad	10 520 381	708	10 052 969	164 634	133 233	97 720	71 825	14 853
Nevesinje	7 654 891	647	7 050 259	138 182	6 588	202 614	257 248	11 839
Novi Grad	11 326 176	484	10 781 417	212 218	7 303	221 491	103 747	23 419
Novo Goražde	2 038 789	812	2 035 715	-	-	3 074	-	2 510
Osmaci	1 897 115	355	1 886 309	9 213	-	1 593	-	5 348
Oštara Luka	1 830 931	823	1 435 231	-	-	32 193	363 507	2 224
Pelagićevo	2 916 662	753	2 916 662	-	-	-	-	3 873
Petrovac	1 315 922	2 464	1 306 662	-	-	9 260	-	534

Grad / Opština	Budžetska sredstva		Budžetski prihodi	Primici od prodaje nefinansijske imovine	Primici od zaduživanja i prodaje finansijske imovine	Ostali primici	Raspodjela suficita / deficitia iz ranijih perioda	Broj stanovnika Procjena 2019
	Ukupno	Po stnovniku						
Petrovo	2 637 030	452	2 554 572	36 800	-	45 658	-	5 829
Prijedor	40 075 843	512	37 458 630	369 040	60 538	495 598	1 692 037	78 334
Prnjavor	15 942 574	483	14 795 872	158 528	393 728	126 979	467 467	32 982
Ribnik	5 007 962	947	4 585 805	1 000	-	4 153	417 004	5 288
Rogatica	8 219 964	839	6 909 352	229 298	1 043 577	37 737	-	9 795
Rudo	4 758 283	665	4 625 286	1 278	87 871	7 103	36 745	7 159
Srbac	8 350 196	515	8 132 918	67 278	150 000	-	-	16 204
Srebrenica	10 716 872	977	8 115 442	37 576	2 500 000	63 854	-	10 964
Stanari	13 607 898	1 997	9 857 898	-	3 750 000	-	-	6 815
Teslić	17 850 051	495	17 220 325	310 363	-	319 363	-	36 068
Trebinje	23 613 692	832	19 675 503	1 247 253	1 893 776	797 160	-	28 373
Ugljevik	12 535 440	878	12 390 879	62 840	60 821	20 900	-	14 282
Foča	13 434 422	800	11 625 846	29 356	1 399 849	184 504	194 867	16 802
Han Pijesak	3 911 788	1 204	3 669 735	16 639	-	17 863	207 551	3 249
Čajniče	4 127 580	940	-	900 000	-	8 812	-	4 390
Čelinac	9 612 307	649	9 309 578	137 356	-	165 373	-	14 816
Šamac	7 287 353	481	6 927 655	227 541	-	132 157	-	15 135
Šekovići	2 968 930	508	2 968 930	-	-	-	-	5 845
Šipovo	6 251 802	669	5 598 990	4 000	412 647	216 440	19 725	9 343

Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srpske

8.4. Rashodi i izdaci budžeta, 2019. godina

KM

Grad / Opština	Budžetski izdaci		Budžetski rashodi	Izdaci za nabavku nefinansijske imovine	Izdaci za otplatu kredita i nabavku finansijske imovine	Ostali izdaci	Razlika u finansiranju	Broj stanovnika procjena 2019.
	Ukupno	Po stnovniku						
Banja Luka	202 094 522	1 093	97 499 189	26 402 816	69 622 851	8 569 666	5 450 256	184 843
Berkovići	1 535 595	812	1 380 963	108 315	35 284	11 033	-30 541	1 890
Bijeljina	57 288 649	551	37 085 267	12 329 721	5 063 940	2 809 721	56 653	103 937
Bileća	10 359 044	1 022	8 072 057	749 986	789 546	747 455	-1 796 220	10 135
Bratunac	7 664 817	424	6 561 460	477 977	358 361	267 019	-122 509	18 088
Brod	15 174 467	1 002	8 408 932	829 263	5 335 526	600 746	-504 897	15 146
Višegrad	9 899 173	1 064	7 279 495	2 095 499	460 632	63 547	1 392 053	9 300
Vlasenica	5 772 615	568	4 504 692	837 314	267 799	162 810	1 565 796	10 168
Vukosavlje	2 056 713	479	1 646 056	410 657	-	-	27 214	4 293
Gacko	12 253 944	1 461	8 968 622	1 828 487	1 000 053	456 782	288 987	8 388
Gradiška	33 989 022	716	20 921 908	7 520 745	5 245 012	301 357	1 154 449	47 491
Derventa	13 585 394	540	10 225 943	2 406 726	803 977	148 748	1 922 709	25 150
Doboj	48 347 737	808	29 984 354	9 275 016	3 924 997	5 163 370	-340 662	59 802
Donji Žabar	1 873 869	561	1 167 492	362 953	53 424	290 000	-18 526	3 338
Zvornik	23 629 499	443	18 766 883	2 577 012	1 452 447	833 157	623 462	53 281
Istočni Drvar	1 043 009	15 116	653 249	118 531	-	271 229	278 119	69
Istočni Mostar	349 485	1 444	292 522	46 770	-	10 193	30 603	242
Istočno Sarajevo	14 019 178	233	11 146 405	617 430	2 083 704	171 639	1 073 770	60 135
Istočna Ilidža	7 299 660	513	4 479 476	2 421 535	387 788	10 861	31 380	14 216
Istočni Stari Grad	2 473 091	2 383	1 358 377	1 001 639	96 471	16 604	-67 135	1 038

Grad / Opština	Budžetski izdaci		Budžetski rashodi	Izdaci za nabavku nefinansijske imovine	Izdaci za otplatu kredita i nabavku finansijske imovine	Ostali izdaci	Razlika u finansiranju	Broj stanovnika procjena 2019.
	Ukupno	Po stnovniku						
Istočno Novo Sarajevo	13 303 508	1 130	6 816 298	5 467 691	239 660	779 859	-615 776	11 772
Pale	11 969 280	596	7 824 764	2 880 331	481 010	783 175	-1 439 315	20 066
Sokolac	15 176 349	1 372	7 051 422	1 695 111	6 086 384	343 432	-1 606 690	11 060
Trnovo	2 252 134	1 136	1 566 479	549 123	125 757	10 775	292 117	1 983
Jezero	825 623	846	595 207	179 156	51 260	-	55 586	976
Kalinovik	2 887 485	1 661	2 329 012	396 148	156 465	5 860	80 220	1 738
Kneževac	4 721 514	566	4 035 557	191 223	475 453	19 281	152 004	8 340
Kozarska Dubica	11 546 927	601	8 135 502	1 287 473	678 019	1 445 933	-428 087	19 220
Kostajnica	2 709 671	501	2 315 292	34 440	291 916	68 023	-115 582	5 413
Kotor Varoš	10 660 755	593	7 819 513	2 080 428	66 818	693 996	208 846	17 965
Krupa na Uni	999 595	724	724 041	110 184	58 726	106 644	89 655	1 380
Kupres	299 384	1 151	264 084	23 069	12 231	-	22 463	260
Laktaši	16 301 543	466	13 376 396	1 211 567	1 565 346	148 234	817 898	34 953
Lopare	6 120 847	458	4 985 162	533 062	488 378	114 245	-531 109	13 355
Ljubinje	1 845 543	588	1 670 549	75 785	90 472	8 737	117 059	3 140
Milići	5 693 245	561	4 059 513	1 130 125	426 905	76 702	2 686 026	10 147
Modriča	10 833 091	458	9 239 342	1 179 809	354 502	59 438	153 854	23 639
Mrkonjić Grad	9 911 451	667	7 846 605	1 440 754	542 295	81 797	608 930	14 853
Nevesinje	7 686 589	649	6 332 479	624 916	555 083	174 111	-31 698	11 839
Novi Grad	11 181 369	477	9 495 604	539 839	1 010 911	135 015	144 807	23 419
Novo Goražde	1 893 213	754	1 450 846	279 696	162 671	-	145 576	2 510
Osmaci	1 739 723	325	1 484 851	126 283	105 986	22 603	157 392	5 348
Oštara Luka	1 776 858	799	1 323 761	360 414	62 355	30 328	54 073	2 224
Pelagićevo	2 941 107	759	2 202 656	435 955	197 321	105 175	-24 445	3 873
Petrovac	1 624 924	3 043	979 566	576 091	59 161	10 106	-309 002	534
Petrovo	2 544 085	436	2 212 295	190 966	109 557	31 267	92 945	5 829
Prijedor	39 702 998	507	33 161 944	2 902 062	2 753 719	885 273	372 845	78 334
Prnjavor	15 647 465	474	11 988 153	2 035 978	1 501 725	121 610	295 109	32 982
Ribnik	4 626 515	875	3 352 370	1 156 145	115 592	2 408	381 447	5 288
Rogatica	8 852 017	904	6 129 744	2 445 088	202 471	74 714	-632 053	9 795
Rudo	4 182 143	584	3 832 950	334 623	-	14 570	576 140	7 159
Srbac	8 070 964	498	6 539 198	218 286	992 671	320 809	279 232	16 204
Srebrenica	9 680 259	883	8 214 454	1 305 649	92 586	67 570	1 036 613	10 964
Stanari	12 441 649	1 826	6 128 853	6 312 691	-	105	1 166 249	6 815
Teslić	18 122 753	502	14 536 055	1 525 526	1 026 754	1 034 418	-272 702	36 068
Trebinje	25 700 698	906	19 245 833	3 595 793	1 291 069	1 568 003	-2 087 006	28 373
Ugljevik	12 077 470	846	9 400 653	1 841 834	662 416	172 567	457 970	14 282
Foča	13 071 046	778	8 987 608	3 153 774	563 836	365 828	363 376	16 802
Han Pijesak	3 473 538	1 069	2 790 562	584 054	81 456	17 466	438 250	3 249
Čajniče	3 604 531	821	2 837 342	517 322	241 055	8 812	523 049	4 390
Čelinac	9 553 543	645	7 806 699	1 484 134	111 626	151 084	58 764	14 816
Šamac	7 428 305	491	6 443 239	471 277	427 468	86 321	-140 952	15 135
Šekovići	2 964 296	507	2 774 760	132 105	18 012	39 419	4 634	5 845
Šipovo	6 176 209	661	4 090 109	1 631 975	343 826	110 299	75 593	9343

Izvor: Republički zavod za statistiku Republike Srpske

8.5. Upitnik za ocjenu zadovoljstva kvalitetom usluge lokalne samouprave

1. U ovu službu ste došli s određenim očekivanjima i odavde odlazite sa utiscima i percepcijom stvarnog stanja. Ljubazno vas molimo da nam povjerite svoja očekivanja i percepcije za svaku komponentu kvaliteta koja je u nastavku navedena.

Molimo vas da na lijevoj strani tabele navedete svoja očekivanja prije dolaska u ovu službu, od 1 (najmanja) do 5 (najveća), a na desnoj strani tabele navedite kako percipirate stvarno stanje.

manja -----veća					lošije -----bolje										
OČEKIVANJA					KOMPONENTE KVALITETA					STVARNO STANJE					
1	2	3	4	5	Uređenje prostorija, oprema i okruženje	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pristupačnost i jasnoća potrebnih informacija	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Adekvatna brzina rješavanja pitanja	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Isporuka usluga u skladu s obećanjima	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Rješavanje pitanja na principu "sve na jednom mjestu"	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Spremnost da se pomogne klijentu	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Stručnost zaposlenih koji pružaju usluge	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zaposleni ulijevaju povjerenje kod klijenata	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zaposleni vrše lične intervencije za klijente	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Zaposleni nastoje zadovoljiti potrebe klijenata	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

2. Koliko ste dugo čekali pred kancelarijom (tokom radnog vremena)? (Molimo da navedete.)

- Posluženi odmah Manje od 5 minuta Od 6 do 10 minuta
 Od 11 do 15 minuta Od 16 do 20 minuta Duže od 20 minuta

Šta je, prema vašem mišljenju, bio razlog čekanja? (Molimo da navedete. Nemojte odgovarati ako ste odmah posluženi.)

- Red/gužva Sporost službenika
 Službenik nije bio u uredu Razgovor službenika s kolegama ili telefonom
 Ostalo (molimo da navedete): _____

4. Gdje ste dobili informacije o tome šta vam je potrebno za rješavanje vašeg pitanja? (Molimo da navedete – moguće je više odgovora.)

- Recepција / informativni šalter Internet
 Proceduru mi je objasnio neki službenik Publikacija administrativne jedinice
 Nisam tražio informacije Ostalo (navesti): _____

5. Došli ste u ovu službu s određenim očekivanjima i odlazite odavde s utiscima i percepcijom o stvarnom stanju. Ljubazno vas molimo da nam povjerite svoja očekivanja i percepcije za svaku karakteristiku zaposelnij koja je navedena u nastavku.

Molimo vas da na lijevoj strani tabele naznačite svoja očekivanja o tome KAKAV SLUŽBENIK TREBA BITI prije vašeg dolaska u ovu službu, od 1 (najmanja) do 5 (najveća), a na desnoj strani tabele naznačite KAKAV JE BIO SLUŽBENIK KOJI JE RJEŠAVAO VAŠE PITANJE.

manja -----veća

lošije -----bolje

OČEKIVANJA					KARAKTERISTIKE SLUŽBENIKA	STVARNO STANJE				
1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Uredan	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pravedan	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Pažljiv	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Stručan	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5	Ljubazan	1	2	3	4	5

6. Vaše mišljenje i prijedlozi:

**LJUBAZNO VAS MOLIMO DA POPUNJENI UPITNIK OSTAVITE NA OZNAČENOM MJESTU.
ZAHVALJUJEMO NA SARADNJI!**

BIOGRAFIJA AUTORA

Mr Nikola (Miloš) Matijašević rođen je 30.01.1974. godine u Splitu, Hrvatska. Osnovnu i srednju školu završio je u Banjoj Luci. Diplomirao je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci 2004 godine. Magistrirao je na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci 2013. godine.

Mr Nikola Matijašević zaposlen je od 2005 godine do danas u Odsjeku za poreze, Grupa za reviziju i kontrolu Uprave za indirektno oporezivanje, na radnom mjestu stručni savjetnik inspektor- koordinator. Na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci bio je angažovan kao demonstrator na predmetu Menadžment od 02.03.2004. godine do školske 2005/2006. godine, asistent na predmetu Osnove Menadžmenta od 2006. do 2008. godine, asistent na predmetu Organizacija poslovnih sistema u školskoj 2007/2008. godini i asistent na predmetu Strategijski Menadžment u školskoj 2008/2009. godini. Povremeno je bio angažovan kao asistent na fakultetu bezbjednosti na predmetima iz oblasti ekonomije. Od 2000. do 2003. radio je kao odgovorno lice u firmi „Aventa“ d.o.o. Od 1999. do 2000 bio je angažovan kao direktor časopisa „TV Sedmica“. Od 1998. do 1999 angažovan je kao koordinator projekta „Save the Children Fund UK“.

Mr Nikola Matijašević predstavljao je Ekonomski fakultet u Banjoj Luci u periodu od 01-15.09.1999 godine na seminaru u Bolonji, Italija pod nazivom “Privatizacija i tranzicija u istočno evropskim zemljama“. Bio je sekretar okruglog stola koji je organizovao Ekonomski fakultet u Banjoj Luci 15.09.2006 godine pod nazivom “Liderstvo u teoriji i praksi“. Mr Nikola Matijašević objavio je pet naučnih radova.

Oženjen je i otac troje djece.

UNIVERZITET U BANJOJ LUCI
FAKULTET:EKONOMSKI FAKULTET

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
Универзитета у Бањој Луци

ПРИМЉЕНО: 30. 3. 2022.

ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРОД.	ДСТ
134	386	22	



IZVJEŠTAJ
o ocjeni urađene doktorske teze

1. PODACI O KOMISIJI

Na osnovu člana 149. Zakona o visokom obrazovanju („Službeni glasnik Republike Srpske”, broj: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13, 44/15, 90/16, 31/18 i 26/19), člana 54. Statuta Univerziteta u Banjoj Luci i člana 20. Statuta Ekonomskog fakulteta, Naučno-nastavno vijeće Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, na IV sjednici održanoj 15.02.2022. godine, donijelo je Odluku broj: 13/3.170-IV-7/22 o imenovanju Komisije za ocjenu urađene doktorske disertacije kandidata mr Nikole Matijaševića pod naslovom „**Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja performansi organizacije javnog sektora u Bosni i Hercegovini**”, u sljedećem sastavu:

1. **dr Zoran Lukić**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, predsjednik,
2. **dr Jovo Ateljević**, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, član, i
3. **dr Živko Erceg**, vandredni profesor, Saobraćajni fakultet u Doboju Univerziteta u Istočnom Sarajevu, uža naučna oblast Menadžment, član.

Komisija je u predviđenom roku pregledala i ocijenila doktorsku disertaciju, te o tome podnosi Naučno-nastavnom vijeću Ekonomskog fakulteta i Senatu Univerziteta u Banjoj Luci sljedeći izvještaj:

2. PODACI O KANDIDATU

-
1. Nikola (Miloš) Matijašević
 2. Rođen 30.01.1974. godine u Splitu, Republika Hrvatska
-

-
3. Magistrirao na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Banjoj Luci
 4. Studijski program na magistarskom studiju: Memadžent poslovnih sistema
 5. Stečeno naučno zvanje: Magistar ekonomskih nauka
 6. Naziv Teme: „Uticaj liderstva na tipologiju organizacionih struktura”
 7. Naučna oblast: Menadžent poslovnih sistema
 8. Datum odbrane magistarskog rada: 01.02.2013. godine
 9. Godina upisa na doktorske studije: 2014. godina.
-

3. UVODNI DIO OCJENE DOKTORSKE TEZE

1. Naslov doktorske disertacije:

„Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja performansi organizacije javnog sektora u Bosni i Hercegovini“. Naslov rada ukazuje na rješavanja problema upravljanja grupama u cilju unapređenja performansi. Naslov reprezentuje tekst disertacije, jasan je, kratak i aktuelan.

2. Vrijeme i organ koji je prihvatio temu doktorske disertacije:

Tema doktorske disertacije je prihvaćena od strane Nastavno-naučnog vijeća Ekonomskog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, Odlukom br. 13/3.1747-I-9.3/15 od 08.10.2015. godine.

Senat Univerziteta u Banjoj Luci je Odlukom broj 02/04-3.3144-29/15 od 12.10.2015. godine dao saglasnost na ocjeni uslova i podobnosti teme i kandidata za izradu doktorske disertacije kandidata mr Nikole Matijaševića na Ekonomskom fakultetu, Univerziteta u Banjoj Luci.

3. Sadržaj doktorske disertacije :

Doktorska disertacija je koncipirana u skladu sa IMRAD metodologijom naučnog istraživanja kroz sljedeća poglavlja:

1. Uvod (str. 7-27)
2. Teorijski okvir istraživanja (str. 28-100)
3. Metode i metodologija istraživanja (str. 101-110)
4. Rezultati istraživanja i testiranje hipoteza (str. 111-169)
5. Diskusija (str. 170-178)
6. Zaključak (str. 179-182)

7. Literatura (str. 183-199)

8. Prilog (str. 200-206)

Rad je osim uvoda i zaključka koncipiran kroz četiri zasebna i logički povezana poglavlja. Svako poglavlje sadrži više pod poglavlja.

4. Osnovni podaci o doktorskoj disertaciji i navođenje poglavlja

Doktorska disertacija je napisana ciriličnim pismom, font „Tims New Roman”, veličina slova 12, (prored 1,5) na 217 stranica (format A4). Disertacija je napisana na ukupno 217 stranica teksta, od čega je 182 stranice čistog teksta, 17 stranica literature, 7 stranica priloga, a preostalih 11 stranica se odnosi na naslov, sažetak na srpskom i engleskom jeziku, posveta, zahvale i sadržaj. Disertacija je ilustrovana sa 33 tabele i 22 slike. Ukupni fond literature se sastoji od 303 jedinica.

U ***uvodnom poglavlju*** kroz kratki teorijski prikaz naveden je značaj teme, odnosno, sagledavanja veze između grupa u organizaciji, organizacionog ponašanja (odnosno njegovih podsistema koji omogućavaju adekvatno upravljanje grupama) i poboljšanja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave. Izneseni su argumenti koji dokazuju da je tema relevantna za istraživanje, interesantna, jasno definisana i pogodna za istraživanje. Definisan je problem istraživanja i navedena je metrika mjerjenja problema istraživanja. Nakon toga kandidat je definisao predmet istraživanja, odredio naučne i pragmatične ciljeve istraživanja, te postavio glavnu i pomoćne hipoteze istraživanja.

U ***drugom poglavlju*** koji se odnosi na pregled relevantne literature kandidat je detaljno obradio problem upravljanja grupama kao predpostavku unapređenja performansi. Obradio je relevantnu literaturu iz oblasti upravljanja grupama sa posebnim osvrtom na dizajniranje organizacione strukture, komuniciranje, liderstvo i motivaciju. Pored toga, obradio je relevantnu literaturu iz oblasti lokalne samouprave, upravljanja performansama i zadovoljstva korisnika. Pokazao je šta je poznato, a šta nije poznato o problemu istraživanja i potvrđio da je problem istraživanja nedovoljno istražen, te da je imalo smisla da se pokrene naučno istraživanje da bi se problem riješio.

U ***trećem poglavlju*** koji se odnosi na metodologiju istraživanja predstavljena je kombinovana metodologija istraživanja, odnosno kandidat je koristio kvantitativnu i kvalitativnu metodologiju istraživanja. Detaljno su predstavljene metode za prikupljanje, obradu i analizu podataka. Predstavljen je nacrt istraživanja i objašnjen je način mjerjenja zavisnih i nezavisnih varijabli. Metodologija je predstavljena na jasan način, tako da je komisija mogla jasno provjeriti dobijene rezultate istraživanja.

U ***četvrtom poglavlju*** koji se odnosi na rezultate istraživanja kandidat je predstavio rezultate na osnovu koji se mogu provjeriti glavna i pomoćne hipoteze na jednostavan način sumirajući ih u tabele i slike uz neophodne komentare koji potkrepljuju sumirane rezultate. Rezultati se odnose na ocjenu zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge lokalne samouprave, te uticajem upravljanja grupama na performanse jedinica lokalne samouprave, kao latentne promjenjive drugog reda, a koja je definisana latentnim promjenjivim prvog reda: organizacioni dizajn, komuniciranje, liderstvo i motivacija.

U **petom poglavlju** provedena je diskusija, odnosno izvršeno je poređenje dobijenih rezultata istraživanja sa rezultatima istraživanja drugih autora, te je predstavljen originalan naučni i pragmatični doprinos disertacije.

U **šestom poglavlju** izneseni su zaključci, odnosno navedeni su glavni nalazi na osnovu provedenog istraživanja. Zaključivanje je provedeno na osnovu kandidatovog istraživanja, diskusije, novih naučnih i pragmatičnih doprinosa, te sugestija za naknadno istraživanje.

Na kraju rada prezentovana je korištena **literatura, popis tabela i slika, te prilog** istraživanju. Literatura je relevantna i recentna. Većina članaka i knjiga koji su vezani za problem istraživanja su novi izuzev fundamentalne literature. Literatura je pravilno citirana i navedena.

4. UVOD I PREGLED LITERATURE

U **uvodu** kandidat je predstavio temu istraživanja koja se odnosi na bitno unapređenje upravljanja ljudskim resursima, gdje upravljanje grupama u organizaciji kao sastavni dio organizacionog ponašanja dovodi do unapređenja performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou. Krenuo je od opšteg konteksta disertacije, predstavio je kratku teorijsku analizu literature o temi istraživanja, te je istakao šta je poznato, a šta nije poznato o temi istraživanja. Detaljno je predstavio razloge zbog kojih je istraživanje preduzeto, opisao je problem istraživanja, odredio je predmet istraživanja, postavio je naučne i pragmatične ciljeve istraživanja i postavio je glavnu i pomoćne hipoteze.

Razlozi zbog kojih je istraživanje pokrenuto povezano je sa neefikasnim i neefektivnim funkcionsanjem jedinica lokalne samouprave. Efikasniji institucionalni mehanizam na nivou lokalnih samouprava, posljedično bi doveo do efikasnijeg šireg institucionalnog okvira, što bi u konačnici dovelo i do efikasnijeg opšteg ekonomskog okruženja. Ako postavimo lokalne zajednice kao temelj opšteg institucionalnog okvira, tada se važnost tog segmenta može uporediti sa njegovom složenošću. Lokalna zajednica u institucionalnom smislu, se sastoji od uposlenika, koji su opet u interakciji sa pripadnicima te lokalne zajednice, koji se u analogiji mogu postaviti kao akcionari kompanije koja upošljava službenike lokalne zajednice. Sve to nas dovodi do niza složenih međusobnih ljudskih odnosa, čije sažimanje i metodološko koncipiranje je krajnje složeno. Efikasnost u funkcionsanju jedinica lokalne samouprave je jedan od osnovnih preduslova uspješnog ostvarivanja ciljeva svake lokalne zajednice, gdje se kroz prilagođenu organizacionu strukturu, način komunikacije, motivaciju i nagrađivanje, te način vođenja lokalnih zajednica može uticati na performanse, koje se značajno ogledaju u kvalitetu usluga koje se pružaju korisnicima usluga. Brojni su uzroci problema neefikasnog i neefektivnog funkcionsanja javne uprave. Kandidat konstatuje da ukoliko se ne iskoriste prednosti koje pruža adekvatan pristup upravljanja grupama u organizaciji, kao rezultata smišljenog ili spontanog udruživanja zaposlenih, onda za posljedicu možemo imati povećanje entropije kao direktnog efekta negativnog djelovanja i formalnih i neformalnih grupa. Ukoliko takav proces ne bude ublažen adekvatnim pristupom organizacionom ponašanju (odnosno njegovim podsistemima) doći će do ozbiljnog narušavanja performansi organizacije javnog sektora na nivo lokalne samouprave, a što će se reflektovati u padu ukupnih performansi javnog sektora.

Problem istraživanja se odnosi na način upravljanja grupama kroz pojedinačne elemente (podsisteme) organizacionog ponašanja mjerom performansi javnog sektora na nivou lokalne samouprave u BiH. Kritična tačka svakog istraživanja je opisivanje problema istraživanja, jer opis problema usmjerava istraživanje prema rješavanju problema i postizanju originalnih naučnih i pragmatičnih doprinosa.

Kandidat je jasno identifikovao problem, proveo je teorijsku analizu problema, formulisao je problem, identifikovao je posljedice problema i utvrdio je glavne uzroke problema. Kandidat je suzio uzročnike problema na podsisteme organizacionog ponašanja: dizajn organizacione strukture, komuniciranje, liderstvo i motivaciju koji će pomoći lokalnim samoupravama da donose efikasne i efektivne odluke.

Kod **ciljeva istraživanja** kandidat je usmjerio istraživanje prema nauci i prema praksi. Kao *naučne ciljeve* kandidat je definisao naučno opisivanje, naučnu klasifikaciju, naučno otkriće, naučno objašnjenje i naučno predviđanje. U cilju poboljšanja performansi organizacije lokalne samouprave kandidat je postavio za cilj da sa naučnog aspekta opiše i objasni proces upravljanja grupama, da definiše kritične elemente za poboljšanje performansi jedinica lokalne samouprave i ukaže na slabosti u postojećem pristupu pojedinim podsistemima organizacionog ponašanja (dizajn organizacione strukture, komuniciranje, liderstvo i motivaciju).

Kod određivanja **pragmatičnih ciljeva** kandidat postavlja pitanje ko će imati koristi nakon provedenog istraživanja. Definisao je glavne grupe korisnika koji su zainteresovani za uspješnost poslovanja preduzeća, a to su: javni sektor, privatni sektor, akademska zajednica i javnost. Nakon provedenog istraživanja identifikovane zainteresovane strane dobiće korisne informacije u cilju zadovoljavanja svojih interesa.

Kandidat je pošao od **hipoteze** da kroz upravljačke i organizacione promjene možemo poboljšati model upravljanja grupama, koji kao sastavni dio organizacionog ponašanja, dovodi do unapređenja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.. Radi toga prva pomoćna hipoteza tvrdi da izbor odgovarajućeg modela organizacione strukture, kao rezultat dizajniranja organizacije, poboljšava performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou. Druga pomoćna hipoteza tvrdi da različit kvalitet komuniciranja različito doprinosi poboljšanju performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.. Treća pomoćna hipoteza tvrdi da izbor stila liderstva utiče na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou. Četvrta pomoćna hipoteza tvrdi da različiti pristupi motivaciji različito utiču na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Pregled relevantne literature

U teorijskom pregledu literature navedena je najnovija literatura koja se odnosi na problem i rješavanje problema istraživanja. Navedena su 303 literarna izvora koja se odnose na relevantnu i recentnu literaturu. U teorijskom okviru se sumira, interpretira i kritički vrednuju postojeća naučna saznanja kojima se pokušava dobiti odgovor o tome: šta je poznato o problemu istraživanja; koje su naučne činjenice potvrđene; kakvi su odnosi između ključnih koncepta, faktora i varijabli; koje su aktuelne teorije, a koje su najčešće kritike tih teorija; koje su aktuelne metodologije, a koje su najčešće kritike tih metodologija; koji rezultati se mogu primijeniti na druge situacije; koje teme izazivaju neslaganje među autorima, odnosno koje su nedoslijednosti i propusti; šta je potrebno dodatno testirati jer

nema dokaza, neubjedljivi su ili su kontradiktorni; o kojim područjima se malo zna i da li tom području pripada problem istraživanja; da li je potrebno provesti naučno istraživanje da bi se riješio postavljeni problem istraživanja i da li se očekuje da će se rješenjem istraživanja postići originalan naučni i pragmatični doprinos.

Teorijskim pregledom literature obuhvaćene su oblasti koje se odnose na: dizajn organizacione strukture, komuniciranje, liderstvo, pristupi izučavanju motivacije, upravljanje grupama kao konkurentska prednost, lokalna samouprava, upravljanje performansama i zadovoljstvo korisnika.

Dizajn organizacione strukture. Organizaciona struktura je i nastala kao potreba za rješavanjem kompleksnih problema u organizacijama sa većim brojem zaposlenih (Cherif, 2020). Jednom uspostavljena organizaciona struktura nije stalna i ona se mijenja kako se mijenjaju načini rješavanja kompleksnih problema u organizaciji (Mašić, 2010). Svaka organizacija je razvila svoju specifičnu organizacionu strukturu u cilju efikasnijeg i efektivnijeg upravljanja organizacijom (Armstrong, 2017). Organizaciona struktura omogućuje da zaposleni u organizaciji bolje razumiju svoje mjesto i ulogu, te da efikasnije izvršavaju zadatke, vrše koordinaciju, kontrolu i komunikaciju. Promjene u organizaciji i okruženje dovode do promjena organizacione strukture što dovodi do različitih programa organizacione transformacije (Ilić, 2017). Organizacioni dizajn kao proces obuhvata sve komponente organizacije kao što su: strategija, procesi, struktura, organizaciona kultura, okruženje i drugo koji se moraju međusobno uskladiti. Možemo reći da je organizaciono dizajniranje složen kognitivni proces koji zahtijeva razumijevanje i poznavanje svih faktora koji utiču na organizaciju (Glasø, 2018). Može se konstatovati da je svaka organizacija podložna određenim promjenama, tako da je proces organizacionog dizajna jednokratan, ali organizaciono redizajniranje je kontinuelan proces.

Komuniciranje. Komunikacija između ljudi je proces prenosa poruka (Kinicki & Fugate, 2016). Ubrzani razvoj tehnologije posljednjih desetljeća stvorio je nove medije i sredstva komunikacija (Adeoye & Fields, 2014). Menadžment organizacije je ključan za realizaciju formalne komunikacije. On treba da provodi efikasnu formalnu komunikaciju kroz čitavu organizaciju. Formalna komunikacija se realizuje u dva kanala (Duraković, 2019): vertikalni kanal (od vrha prema bazi i od baze prema vrhu) i horizontalni kanal (komunikacija po dijagonalni). Cjelokupna organizacija može se posmatrati kao velika mreža komunikacionih kanala i tokova informacija. Među njima navažnija je komunikacija među ljudima koja se odvija u sljedeća četiri područja: kontrola ponašanja zaposlenih, motivisanje zaposlenih, razvoj međuljudskih odnosa i donošenje odluka. Kontrolna funkcija komunikacije ogleda se u prenošenju poruka o ponašanju članova organizacije, koje može biti u skladu sa normama i standardima ili odstupati od toga. Kontrolna funkcija komunikacija pomaže koordinaciju u organizaciji (Petković, Janićijević N., & Bogićević Milikić, 2016). Komunikacija je zajednička nit koja povezuje menadžerske procese: planiranje, organizovanje, vođenje i kontrolisanje. Konflikt predstavlja oblik odnosa između pojedinaca ili organizacionih jedinica (grupa), u kojima dominira pojava neslaganja, suprotstavljanja i sukoba, ili jednostavno kada pojedinci ili organizacione jedinice rade jedni protiv drugih (Janićijević, Kovačević, & Petrović, 2015). Sukob je interaktivni proces koji se ogleda u neusaglašenosti, neslaganju ili neskladu unutar ili između socijalnih entiteta (pojedinaca, grupe, organizacija) (Bahtijarević-Šiber, 1999). Posljedice sukoba mogu biti negativne i pozitivne. Konflikti su često predznak i uzrok organizacionih promjena (Babić & Lukić, 2009). Oblici upravljanja konfliktima mogu se

svrstatim u tri grupe (Mašić B. , 2010): zajedničko donošenje odluka, odvojene akcije i arbitraža.

Liderstvo. Uprkos mnoštvu definicija liderstva, sljedeće komponente mogu da se izdvoje kao ključne (Mašić B., 2010): a) liderstvo je proces; b) liderstvo je vlasništvo i uticaj; c) liderstvo se javlja u kontekstu grupe; d) liderstvo podrazumijeva ostvarivanje cilja. Menadžment proces uključuje vođstvo. Pojam vođstva je proces pridobijanja pojedinaca u organizaciji da rade konkretnе ciljeve organizacijom, ostvarenje vizije organizacije, oblikovanju ponašanja zaposlenih i kreiranju organizacione kulture preduzeća. Grupe imaju svoje uloge, svoje poslove koje trebaju obaviti da bi opstale i zadovoljile svoje članove. Jedna od tih uloga je uloga vođe, lidera grupe, koji može biti formalni ili neformalni. I jedan i drugi predstavljaju centralnu ličnost u grupi. On rukovodi radom grupe i brine se o njenom učinku (Babić & Lukić, 2009). Različiti autori imaju različit pristup vrstama stilova liderstva. Jedan od pristupa je i sljedeća podjela: autokratski, birokratski, diplomatski i demokratski (Lukić, 2018). Nije moguće identifikovati stil vođenja koji je najbolji u svim situacijama. Stoga je potrebno razmotriti različite poglede na proces vođenja te u određenoj prilici odabrati onaj pristup za koji se može prepostaviti da može rezultirati najboljim učincima (Rupčić, 2018). Moć je jedna bitna osobina svakog lidera. Moć se odnosi na svojstvo jedne osobe da može uticati na ponašanje druge osobe, tako da ta druga osoba učini nešto što inače ne bi učinila. Liderstvo nema nikakve veze sa formalnim nazivom rukovodeće pozicije. Liderstvo nije isto što i upravljanje, odnosno ne može se staviti znak jednakosti između menadžera i lidera. Liderstvo se sve više pojavljuje u timskom kontekstu. S rastom popularnosti timova, raste i važnost uloge vođe ili lidera u usmjeravanju članova tima.

Pristupi izučavanju motivacije. Koncept motivacije insistira da individualne potrebe moraju biti konzistentne sa ciljevima organizacije (Petković, Janićijević N., & Bogićević Milikić, 2016). Motivisanje je upravljački proces kojim se utiče na ponašanje ljudi na osnovu saznanja o tome šta izaziva određeno ljudsko ponašanje. Rane teorije motivacije ili teorije sadržaja svoju logiku zasnivaju na teoriji potreba, odnosno teoriji motivacije koja se bazira na zadovoljenju pojedinih ljudskih potreba, dok savremene ili procesne teorije motivacije polaze od toga da potrebe ljudi nisu dovoljan faktor objašnjavanja radne motivacije, pa stoga u analizu uključuju i druge faktore kao što su percepcije, očekivanja, vrijednosti i njihove interakcije. Nagrada je naknada koju zaposlenik prima od organizacije za zamjenu za uslugu koju nudi zaposlenik ili kao povrat za obavljeni posao (Beauregard & Henry, 2009). Nagrade djeluju kao efikasni motivator i pomažu ljudima da povećaju produktivnost i efikasnost (Wang & Walumbwa, 2007). Pojedini autori (Christina & Gursoy, 2009) se zalažu za postojanje efikasnog sistema nagrađivanja za rad organizacije i nagrađivanje koji trebaju da bude povezani sa njihovom produktivnošću. Jane (2010) je sugerisao da je plata direktno povezana s produktivnošću. Upravljanje nagradama nije samo plata i beneficije zaposlenih, već i nefinansijske nagrade poput priznanja, mogućnosti učenja i razvoja i povećane odgovornosti za posao (Tyson, 2015). Sistem ukupnog nagrađivanja sastoji se od procesa međusobnih odnosa i prakse koji se kombinuju kako bi se osiguralo da se upravljanje nagradama efektivno provodi u korist organizacije i ljudi (Mathis, Jackson, & Valentine, 2015). Osnovni elementi sistema nagrađivanja su: strategija nagrađivanja, ciljevi nagrađivanja, politika nagrađivanja i procedure nagrađivanja (Armstrong, 2017). Postoje dvije osnovne vrste nagrada, materijalne i nematerijalne nagrade, a obje se mogu pozitivno koristiti za poboljšanje ponašanja zaposlenih i produktivnosti (Jiang, 2009). Materijalne nagrade su: osnovna plata, stimulacije i beneficije. Iako materijalne nagrade predstavljaju osnovu svakog sistema nagrađivanja i jedan od glavnih faktora motivacije ipak one same

nisu dovoljni motivatori (González & Garazo, 2006). Nematerijalne naknade služe za povećanje unutrašnjeg zadovoljstva i motivisanje zaposlenih. Nematerijalne nagrade se mogu klasifikovati na intrinzične i ekstrinzične. Intrinzične nagrade mogu biti grupne i individualne (Armstrong, 2017). Grupne ekstrinzične nagrade omogućavaju usklađivanja privatnog i poslovnog života, korištenje fleksibilnog radnog vremena i mogućnost rasta i razvoja (Garrido, Pérez, & Antón, 2005). Dok individualne ekstrinzične nagrade uključuju priznanje i pohvale, te dobijanje povratnih informacija. Mnogi su izazovi sa kojima se suočava menadžment lokalne samouprave, a jedan od njih predstavlja uspostavljanje odgovarajućeg sistema nagrađivanja zaposlenih koji bi bio u funkciji poboljšanja uspješnosti lokalne samouprave (Suwaidi & Rahman, 2019). Nagrađivanje zaposlenika jedan je od najefikasnijih motivatora za rad (Mickson & Anlesinya, 2020). Na osnovu analize sistema nagrađivanja u lokalnim samoupravama nekoliko evropskih zemalja, može se zaključiti da se plate zaposlenima, uglavnom određuju na osnovu propisanih opisa poslova, koji predstavljaju osnovicu za određivanje plata (Kuhlmann & Bogumil, 2017). Vidljivo je da u lokalnim samoupravama nisu definisane norme za obavljanje poslova, kako bi se utvrdilo ko je od zaposlenih uradio više nego što je trebao, kako bi mu se odredila adekvatna nagrada. Nagrađivanje radnika u lokalnoj samoupravi treba biti usaglašeno sa finansijskim mogućnostima i planiranim sredstvima u budžetu (Mikulić, 2009). Merit sistem predstavlja uspostavljanje objektivnih kriterijuma za odabir kandidata, za nagrađivanje i napredovanje prema kriterijumu sposobnosti. Buntak i ostali (Buntak, Drozdek, & Kovačić, 2013) smatraju da je potrebno stimulisati zaposlene za njihov rad, tj. potrebno je izvršiti ocjenu radne uspješnosti. Ovi autori navode da se proces ocjenjivanja radne uspješnosti obavlja jednom do dva puta godišnje i da se na taj način mjeri doprinos zaposlenog ostvarivanju ciljeva u nekom vremenu. Marčetić (Marčetić, 2007) pod merit sistemom, pored ostalog, podrazumijeva nagrađivanje zaposlenih kao i njihovo napredovanje na bolja i viša radna mjesta prema kriterijumu znanja i kvalitetnog izvršavanja radnih zadataka. Miletić (Miletić, 2008) navodi da se u javnoj upravi na osnovnu platu mogu dodati fiksni ili varijabilni dodaci, koji povećavaju osnovnu platu i služe kao motivator za uspešan rad. Komparativna iskustva pokazuju da napuštanje tradicionalnog sistema plata i stvaranje fleksibilnog sistema kroz kolektivno pregovaranje otvara mogućnost nagrađivanja prema izvršenju i rezultatima“ (Mikulić, 2009). Učinak zaposlenih zavisi od onoga što oni hoće da urade i od onoga što oni mogu da urade, uz napomenu da se pod prvim obično podrazumijeva motivacija, a pod drugim splet okolnosti (Savanović & Miovčić, 2013).

Upravljanje grupama kao konkurentska prednost. Grupu čine dvije ili više osoba koje međusobno djeluju na takav način da svaka osoba utiče na drugu i pod uticajem je druge osobe. Ako grupu i tim smatramo jednim pojmom grupa, ta se grupa definiše kao skup ljudi koji: a) stupaju u međusobne interakcije, b) imaju zajedničke ciljeve i interes, c) održavaju relativno stabilnu strukturu odnosa, i d) percipiraju sebe kao grupu (Babić & Lukić, 2009). Da bi grupni rad bio efikasan moraju se poznavati osnovna pravila timskog rada ali i dinamika odnosa u grupi odnosno timu (Janićijević, Kovačević, & Petrović, 2015). U grupi se bolje iskoriste talenti pojedinih zaposlenih. Grupe su fleksibilnije i lako se prilagođavaju radnim zadacima (Anwar, Tufail, & Mujahid, 2017). Grupnim radom se povećava zadovoljstvo poslom, podiže radni moral i pojačava se želja za učestvovanjem zaposlenih u izvršavanju radnih zadataka. Pored klasičnih grupa ili timova u novije vrijeme često se formiraju virtualne grupe ili timovi. Virtualni timovi mogu biti privremeni i postojati samo kako bi se izvršio određeni zadatak (Adeoye & Fields, 2014). Članstvo je često labavo, odnosno proizlazi iz konkretnih zahtjeva zadatka koji treba obaviti. Članovi virtualnih grupa su smješteni na različitim mjestima, a ponekad i u različitim vremenskim zonama i

dolaze iz različitih kultura (Glasø, 2018). Pravila grupe su neformalna pravila koja grupa usvaja kako bi regulisala i odredila ponašanje članova grupe. Grupe su vrlo širok pojam pa je teško dati karakteristike koje bi važile za sve grupe. Među zajedničke karakteristike mogu se ubrojati sljedeće: veličina grupe (male, srednje, velike), privlačnost (slabija, jača), ciljevi (implicitni, eksplicitni), interakcija (formalna, neformalna), uloge, norme (društvene, organizacijske) (Mašić B. , 2010). Timovi predstavljaju poseban oblik grupa i to radnih grupa. Oni se uvijek formiraju radi ostvarenja određenog zadatka i od njih se očekuje da funkcionišu kao jedan organizam. Članove tima karakteriše osobnost odnosno sklonost prema individualnom i kolektivnom radu, interpersonalne vještine i vještine upravljanja (Tipurić, 2020). Uvođenje timova zahtjeva radikalne promjene cijele filozofije menadžmenta, stila i načina vođenja, organizacijske kulture, strukture i svih procesa (Bahtijarević-Šiber, 2014).

Lokalna samouprava. Razvoj lokalne samouprave nejednako se odvijao u različitim državama (Afonso, Schuknecht, Tanzi, 2003) jer je lokalna samouprava predstavljala kategoriju unutrašnjeg (nacionalnog prava). Najjednostavnija i opšteprihvatljiva definicija lokalne samouprave je da je to nivo vladavine najbližije građanima, s ulogom predstavljanja važnosti i stajališta lokalnog stanovništva (Lauc, 2000). Lokalna samouprava znači suvereno odlučivanje građana (Zlokapa, 2007). Građani trebaju imati svijest i znanje kako bi efikasno iskoristili dobijena prava, te ostvarili efekte, koristi i dobrobiti koje mogu imati od lokalne vlasti (Šimac, 2002). Autonomija lokalne vlasti je temelj savremene demokratije (Chobanov & Mladenova, 2009) i osnov saradnje i integracije. Primjeri iz Evrope govore o tome da lokalna vlast dobija važnu ulogu, jer se vrši decentralizacija vlasti prema lokalnoj samoupravi (Hüfner, 2011). Nova nadležnost koju je lokalna vlast dobila je funkcija podsticaja ekonomskog razvoja. Kada govorimo o modelu organizacije lokalne vlasti mislimo na prirodu i vrstu organa vlasti i aranžmane koji se između njih uspostavljaju, odnosno mislimo na način funkcionisanja i osnovne principe rada (Pollitt & Bouckaert, 2004). U teoriji se najčešće spominju sljedeći modeli: a) Model gradonačelnik – skupština, b) Komisijski model i c) Menadžer – skupština model. U literaturi susrećemo najčešće dva, a ponekad i tri nivoa lokalne vlasti (opštine, okrug i regija) tako da možemo govoriti o dvostepenom i trostepenom sistemu lokalne vlasti (Voet, 2013). Modernizacija lokalne samouprave podrazumijeva novi i unapređeni sistem lokalne samouprave (Kovač, 2014), koji se odnosi na redefinisanje položaja i značaja lokalne samouprave i primjenu načela supsidijarnosti u upravljanju javnim poslovima, stabilan i održiv sistem finansiranja lokalne samouprave koji obezbijeđuje predvidivost i dovoljnost prihoda lokalne samouprave, puno učešće građana i lokalne zajednice u procesu donošenja odluka na lokalnom nivou, dugoročno planiranje lokalnog razvoja i podsticanje lokalnog ekonomskog razvoja, dalji razvoj kapaciteta lokalne samouprave i reformisanje i optimizaciju njene organizacije u skladu sa potrebama lokalne zajednice, nastavak reforme efikasnosti rada lokalne uprave i lokalnih javnih službi i jačanje kvaliteta i dostupnosti njihovih usluga građanima i privredi, kao i unapređenje međuopštinske saradnje i međusobnih odnosa različitih nivoa javne vlasti u zajedničkom upravljanju javnim poslovima i razvoju države (Vintar, 2013).

Upravljanje performansama. Kandidat pregledom relevantne literature nije utvrdio jedinstvenu definiciju performansi preduzeća. Autori Venkatraman i Ramanujam (Venkatraman & Ramanujam, 1986) termin performanse definisali su kao test vremena bilo koje poslovne strategije. Performanse se odnose na dobro upravljanje komponentama uzročno-posljedičnog modela koji vodi pravovremenom postizanju definisanih ciljeva organizacije (Lebas, 1995). Pojam performanse se odnosi na vezu između sedam kriterijuma performansi: efektivnost, efikasnost, kvalitet, produktivnost, kvalitet rada,

inovacije, profitabilnost (Rolstadas, 1998). Performansa je nivo do kojeg se postiže cilj (Dwight, 1999). Performanse definiše kao procjenu doprinosa dostizanju organizacijskih ciljeva (Hoffmann, 2000). Performanse povezuje sa više pojmove od opšteg pojma produktivnosti do sposobnosti za inoviranjem, privlačenjem najboljih zaposlenih, održavanjem ekološki prihvatljivih standarda ili poslovanja na etički način (Andersen & Fagerhaug, 2002). Takođe, Gruning (Gruning, 2002) i Hauber (Hauber, 2002) ističu da su performanse sposobnost postizanja ciljeva. Wettstein (Wettstein, 2002) definiše performanse kao stepen zadovoljstva zainteresovanih strana. EFQM-European Foundation for Quality Management (2003) definiše performanse kao nivo ostvarivanja rezultata pojedinaca, tima, organizacije ili procesa. Krause (Krause, 2005) opisuje performanse kao stepen postizanja ciljeva važnih za zainteresovane strane (Wang E. T., 2003). Kod opisa performansi važno je objasniti šta su ciljevi organizacije. Lebas (1995) opisuje ciljeve organizacije kao težnju organizacije prema ostvarivanju vizije i misije, odnosno željena buduća stanja i rezultate koje je potrebno ostvariti planiranim i organizovanim aktivnostima. Lebas navodi da ciljevi moraju biti određeni, mjerljivi i da opisuju rezultate vidljive za korisnike. Neki autori navode da se performanse mogu odnositi na organizaciju ili procese (Broadbent & Laughlin, 2019). Prema njima, performanse organizacije odnose se na učinak ili uspjeh organizacije, a performanse procesa odnose se na učinak ili uspjeh procesa (Jones, 2006). Važno je napomenuti da performanse procesa moraju biti usaglašene sa performansama organizacije. Performanse uspješnosti organizacije povezuju zahtjeve korisnika sa strateškim ciljevima organizacije i njegovim procesima i integrišu finansijske i nefinansijske mjere sa željom da ocijene zadovoljstva korisnika (Lynch & Cross, 2005). Moramo naglasiti da se ciljevi organizacije i njenih korisnika mijenjaju tokom vremena, a to utiče i na promjenu performansi organizacije i procesa i promjenu indikatora koji mjerite performanse (Kaplan & Norton, 1992) (Striteska & Spickova, 2012). Mjerenje performansi znači utvrđivanje vrijednosti performanse, mjerjenje vrijednosti učinka ili uspjeha. Kandidat je predstavio 16 modela mjerenja performansi: Komandna tabla (De Guerny, Guiriec, & Lavergne 1990); Obračun troškova prema aktivnostima (Cooper, & Kaplan 1991); Metoda objavljivanja podataka (Charnes, Cooper, & Rhodes, 1978); Teorija ograničenja (Goldratt 1984); Matrica za mjerjenje performansi (Keegan, Eiler, & Jones 1989); Piramida performansi (Judson 1990); Model rezultati i determinante (Fitzgerald, Johnston, Brignall, Silvestro, & Voss 1991); Lista usaglašenih ciljeva (Kaplan, & Norton 1993); EFQM model (Franceschini, Galetto, & Maisano 2007); DOE/NV model (Bellman, Droemer, Lohmann, & Miller, 1994); TQM model (Sinclair, & Zairi 1995); Braunov model (Brown, 1996); SCOR model (Sikavica, & Hernaus 2011); Model zahtjeva za mjerjenje (Ljungberg 2002); Kanjijev model (Kanji, 2002) i Dekompozicija projektovanja poslovnih sistema (Taticchi, Cagnazzo, Santantonio, & Tonelli 2010). Mjerenje performansi vrši se pomoću indikatora (Jones, 2006). Indikatori performansi treba da su (Harmon, 2010): tačni, lako razumljivi, pravovremeni, orijentisani na akciju i implementaciju. Od pojma upravljanje performansama razlikuje se pojam **sistem upravljanja performansama ili sistem za mjerjenje performansi**. Analizirajući literaturu utvrdili smo da sistem za upravljanje performansama u lokalnoj samoupravi ima dva zadataka (Kent i Haldma 2019). Prvi, pomaže rukovodstvu lokalne samouprave da preduzimaju racionalne akcije po principu efikasnosti i efektivnosti. Drugi, zadovoljava različite vrijednosti za građane i ostale zainteresovane strane, a koji se odnosi na iskorjenjivanje siromaštva, adekvatan ruralni i ekonomski razvoj lokalne samouprave i otvaranje novih radnih mesta. Problem efikasnosti i efektivnosti u lokalnoj samoupravi nije dovoljno izučavan i publikovan (Kent i Haldma 2019; Alam & Alam, 2020; Mättö, Jenna, Marko, & Antti, 2020). Rukovodstva lokalne samouprave bi trebala biti u mogućnosti da koriste upravljanje performansama kao alat za ostvarivanje ciljeva, smanjivanje lošeg učinka zaposlenih i poboljšanje pružanja

usluga (Ulf, Almqvist, & Skoog, 2019). Sistem za mjerjenje performansi u lokalnoj samoupravi treba da obezbijedi povratne informacije o učinku kako bi se lako otkrili problemi neusaglašenosti koji zahtijevaju korektivne mjere (Soomro & Naimatullah, 2019). Sistem za mjerjenje performansi potrebno je integrisati sa drugim procesima u lokalnoj samoupravi (Kaye-Essien, 2020; Kloot, 1999), kao što su sektori lokalne samouprave, zakonodavstvo, norme, standardi, veličina, zrelost i struktura lokalne samouprave, te kultura poslovanja. Upravljanje sistemom mjerjenja performansi treba obuhvatiti strategijom upravljanja ljudskim resursima, a politiku upravljanja sistemom mjerjenja performansi treba usaglasiti sa zainteresovanim stranama.

Zadovoljstvo korisnika. Doživljaj (engl. *affect*), bilo pozitivni, bilo negativni, a koji proizlazi iz kognitivnog procesa konfirmacije/diskonfirmacije očekivanja, doprinosi stvaranju zadovoljstva/nezadovoljstva korisnika (Oliver R. L., 1980; Oliver & Swan, 1989; Cadotte, Woodruff, & Jenkins, 1987). Postoje dvije vrste definicija zadovoljstva, u jednima je naglasak na zadovoljstvu kao rezultatu/stanju, a u drugima na samom procesu evaluacije. Dok jedne definicije naglašavaju zadovoljstvo kao rezultat, tj. „kognitivno stanje korisnika koji je adekvatno ili neadekvatno nagrađen za poduzete žrtve“ (Howard & Sheth, 1969), drugi tip definicije zadovoljstva naglasak stavlja na samom evaluacijskom procesu nastanka zadovoljstva. Tako Fornell (Fornell, 1992) definiše zadovoljstvo kao „evaluaciju cjelokupnog iskustva kupovine s fokusom na usporedbi percipiranih performansi proizvoda ili usluge prije kupovnim očekivanjima“. Iako nije postignut konsenzus o tome je li riječ o kognitivnoj reakciji, afektivnoj reakciji ili, pak, kombinaciji kognitivne i afektivne reakcije. Ipak se, u istraživanjima zadovoljstvo pretežno konceptualizira kao emocionalna reakcija ili, pak, kombinacija kognitivne i emocionalne reakcije potrošača (Churchill Jr & Surprenant, 1982; Oliver, 1980; Westbrook, 1980). Iako većina studija podržava tezu da je zadovoljstvo jednodimenzionalno te smatra da su zadovoljstvo i nezadovoljstvo dva suprotna kraja na jednom kontinuumu, postoje i studije koje sve više zagovaraju tezu o multidimenzionalnoj prirodi zadovoljstva (Herzberg, Mausner, & Snyderman 1959; Maddox, 1981; Oliver i Westbrook, 1982). U multidimenzionalnom pristupu konceptualizaciji zadovoljstva ističu se dvije teorije koje predstavljaju osnovu svih ostalih teorija multifaktorske strukture zadovoljstva, a to su Herzbergova (1959) dvofaktorska teorija i (Czepiel, Rosenberg, & Surprenant, 1980) dualna faktorska teorija.

Naučni doprinos koji disertacija treba da ostvari odnosi se na: postavljanje novih pitanja i davanjem odgovora na problem istraživanja; primjena novih zamisli, ideja i metoda pri rješavanju problema istraživanja; otkrivanjem novih naučnih činjenica; primjena poznatih rješenja, metoda, analiza i pristupa; razvoj i primjena novih analiza i analitičkih pristupa; postavljanje novih ideja i veza između poznatih činjenica te njihova interpretacija; postavljanje novih zaključaka; i kombinovanjem činjenica i teorijskih postavki iz drugih područja u vlastito područje istraživanja.

5. MATERIJAL I METOD RADA

U cilju izrade doktorske disertacije kandidat je postavio zahtjev da disertacija mora biti originalno naučno djelo, samostalno izrađena, da ima logički tok postupaka od definisanja problema istraživanja do provjere postavljenih hipoteza dat na način da drugi mogu provjeriti rezultate istraživanja i ponoviti istraživanje. U izradi disertacije primjenjena je IMRaD (Introduction, Methods, Results and Discussion) metodologija.

U teorijskom dijelu istraživanja kandidat se koristio različitim metodama: istorijskom metodom u određenoj mjeri, meta-analizom i meta-sintezom. Dodatno, utvrđivanje stvarnog stanja posmatranih jedinica lokalne samouprave izvršeno je na osnovu empirijskog istraživanja uz primjenu metoda anketiranja, analiziranja podatak iz finansijskih izvještaja i desk analizom.

U praktičnom dijelu rada primjenjena je kombinovana metodologija istraživanja, odnosno kombinacija kvantitativne i kvalitativne metodologije. Kvantitativnom metodologijom kandidat je prikupio brojčane podatke u cilju objašnjavanja, istraživanja veza između varijabli, uspostavljanja uzročno-posljedičnih veza između posmatranih pojava. Kvalitativnim istraživanjem kandidat je prikupio nebrojčane podatke dobijene u prirodnom okruženju ekstenzivnim posmatranjem, intervjuisanjem, razgovorom, čiji je primarni zadatak bio da se objasni značenje posmatrane pojave.

U nacrtu istraživanja kandidat je detaljno predstavio tok istraživanja u svim fazama procesa istraživanja.

U istraživanju su korištene metode za prikupljanje, obradu i analizu podataka. Korištene su sljedeće metode za prikupljanje podatka: intervju, anketa, desk istraživanja, analiza sadržaja, metoda studije slučajeva, metoda uzrok posljedica, metoda pretraživanja podataka. Za obradu podataka korištene su statističke metode: metoda uzorka, metoda srednje vrijednosti, faktorske i regresione analize. Za analizu podataka korištene su metode iz oblasti menadžmenta i informacionih tehnologija.

Primjenjene metode su adekvatne, dovoljno tačne i savremene, imajući u vidu dostignuća na ovom polju na svjetskom nivou. Tvrdnje su iznesene jasno, precizno i društveno razumljive. Naučne spoznaje su obrazložene i povezane sa drugim spoznajama. Podaci su prikazani u tabelama i slikama uz neophodne komentare.

Predloženi nacrt istraživanja je predstavljen u prijavi doktorske disertacije nije se mijenjaо tokom istraživanja.

Ispitivane su brojne varijable (parametri) i mjereni su njihovi indikatori koji su dali dovoljno podatka za pouzdano donošenje zaključaka. Svi rezultati naučnog istraživanja su provjereni u praksi.

Statistička obrada podataka je adekvatna za istraživanje, a podaci su jasno predstavljeni. Na osnovu obrađenih i analiziranih podataka predstavljeni su rezultati istraživanja koji su služili za provjeru hipoteza i provođenje diskusije. Rezultati istraživanja su pravilno, logično i jasno tumačeni. Rezultati istraživanja su dati u takvom obliku i formi da drugi nezavisni istraživači mogu provjeriti rezultate i ponoviti istraživanje.

U kontekstu praktičnog dijela sprovedeno je anketno ispitivanje u dva odvojena dijela.

Jedan dio se odnosio na ispitivanje zaposlenika u odabranom uzorku lokalnih samouprava u Republici Srpskoj. Ovaj dio je podrazumjevao njihovu percepciju na faktore koji se tiču samog procesa upravljanja grupama u lokalnim samoupravama.

Drugi upitnik je bio usmjerene na korisnike usluga koje pružaju lokalne samouprave. Građani kao korisnici mogli su dati različite ocjene u smislu intenziteta zadovoljstva njih

kao korisnika različitih usluga koje pružaju određene lokalne samouprave u Republici Srpskoj.

Podaci koji su prikupljeni u sklope percepcije uposlenika lokalnih samouprava na problem upravljanja grupama u njihovim lokalnim zajednicama dalje su analizirani faktorskom analizom. Faktorska analiza je naučni metod koji ima različite modalitete primjene. Može se koristiti za slučajevne kada treba iznaći „maksimalno zajedničku varijablu“ za grupu varijabli koje su direktno izmjerene. U tom slučaju, navedena „maksimalna zajednička varijabla“ nije direktno mjerljiva, ali podrazumijeva nešto što je imanentno svim direktno izmjerenim promjenljivim.

Faktorska analiza u teoretskom smislu je dio šire porodice modela koje nazivamo opštim linearnim modelima (eng. Generalized Linear Model). U tom smislu prepostavljamo linearni model, te da nema multikolinearnosti. Uz to prepostavka za stabilan model je da su uključene relavante promjenljive, i da između njih postoji značajna korelacija.

Dalje, u širem smislu faktorsku analizu možemo svrstati i u grupu strukurnih modela, gdje odnose unutar grupe promjenljivih sažimaju sa jednim ili nekoliko faktora, gdje je broj faktora znatno manji od inicijalnog broja promjenljivih. U ovom pristupu bitna nam je varijansa između direktno izmjerenih promjenljivih.

Dodatno, u uvodnom dijelu korištena i deskriptivna analiza, ali i u pojedinim dijelovima i generalizacija i specijalizacija.

6. REZULTATI ISTRAŽIVANJA I NAUČNI DOPRINOS

Glavni rezultati istraživanje do kojih je kandidat došao odnose se na utvrđivanje ključnih podsistema upravljanja ljudskim resursima neophodnih za upravljanje grupama, a u cilju unapređenja performansi organizacije javnog sektora, odnosno jedinica lokalne samouprave kao osnovu za uspješnije funkcionisanje cjelokupne javne uprave.

Ocjena zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge lokalne samouprave. Na osnovu sumiranih i obrađenih podataka iz anketnog upitnika prosljeđenog elektronskim putem, a u cilju utvrđivanja zadovoljstva korisnika uslugom lokalne samouprave, kandidat je došao do zaključka da je prosječna ocjena zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave -2 i govori o nezadovoljstvu korisnika. Korisnici su nezadovoljni sa svim komponentama kvaliteta usluge jedinica lokalne samouprave. Ako se sumira svih pet grupa anketnih pitanja o zadovoljstvu korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave (komponente kvaliteta, čekanje na vrijeme usluživanja, razlozi čekanja, izvor informacija šta vam je potrebno za rješenje pitanja i ocjena karakteristike službenika) može se zaključiti da korisnici nisu zadovoljni kvalitetom usluge i da je potrebno izvršiti radikalnu reformu u jedinicama lokalne samouprave.

Uticaj organizacionog dizajna na performanse jedinica lokalne samouprave, Cilj je bio pokazati da su organizacije uspješnije ako u okviru **organizacionog dizajna** postoji mogućnost kontinuiranog redizajniranja. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentiran, kandidat konstatuje da je stepen slaganja ove mjerljive varijable najveći u sadejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.881. Ovaj visok stepen slaganja proistekao je iz modela strukturisanih jednačina gde smo kroz sedam iteracija utvrdili navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna

za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti prve pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora ispitanika i to onih sa značajnim uticajem. Tako da su odgovori na pitanja pokazali da organizaciona struktura mora u procesu organizacionog redizajniranja da prati uticaj faktora u funkcionisanju organizacije u cilju poboljšanja njenih performansi, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima. Tako da odgovori na pitanja „pretresli smo svaki konflikt i nesporazum sve dok nismo došli do rješenja“, „članovi grupe su slušali pažljivo jedni druge“ i „vjerujemo jedni u druge, govoreći lično o tome šta osjećamo“, pokazuju da u okviru organizacionog dizajna mora se uspostaviti takva organizaciona struktura koja omogućava djelovanje timova u cilju rješavanja pojedinih konfliktova ili organizacionih situacija koje se javljaju u funkcionisanju same organizacije. U okviru organizacionog ponašanja zaposlenih odgovori na pitanje „liderske uloge su se mijenjale, sa preuzimanjem inicijative od strane ljudi u odgovarajuće vrijeme za dobrobit grupe“ su pokazali da postoji spremnost pojedinaca koji prepoznaju nedefinisanu situaciju u poslovanju ili mogući konflikt, da preuzmu odgovornost i da kao lider djeluju u okviru pojedine grupe u cilju postizanja boljih rezultata rada. Odgovori na sljedeća značajna pitanja u okviru organizacione kohezivnosti „svaki član grupe nalazio je način da doprinese krajnjem uspjehu rada“, „bio/la sam veoma zadovoljan/na što sam bio/la član grupe“, „slobodno smo odavali priznanje jedni drugima za dobro obavljen posao“, „članovi grupe su dali i primili feedback za bolji rad grupe“, „smatrali smo jedni druge povjerljivima; svaki član je bio oslonac u grupi“ i „članovi grupe su zaista uvažavali i poštovali jedni druge“, potvrdili su ispravnost hipoteze da adekvatna organizaciona struktura treba da omogući djelovanje grupe i u okviru njih pojedinaca kako bi se postigao bolji rezultat rada organizacije pod uticajem svakog pojedinca na rješavanje eventualnih konfliktova i poboljšanja performansi. Odgovori na sva pitanja iz ovog dijela su pokazali ispravnost postavljene hipoteze da svaki pojedinac želi da ima mogućnost da u okviru postojeće organizacione strukture ima uticaj na donošenja odluka zajednički sa ostalim članovima grupe. U skladu sa tim postavlja se princip da se organizaciona struktura mora stalno redizajnirati i prilagođavati uticajima faktora koji mogu da stvore ili konfliktne situacije ili da performanse organizacije budu na nižem nivou od mogućih.

Ovim rezultatima provjerena je prva pomoćna hipoteza koja tvrdi: „*Izbor odgovarajućeg modela organizacione strukture, kao rezultat dizajniranja organizacije, poboljšava performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou*“.

Uticaj komuniciranja na performanse jedinica lokalne samouprave. Nakon provedenog istraživanja kandidat konstatiše da je stepen slaganja ove mjerljive varijable treći po jačini u sadejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.804. Ovakav stepen slaganja proistekao je, kao i kod drugih varijabli, iz modela strukturisanih jednačina gdje je kroz sedam iteracija utvrdio navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti druge pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora iz ankete, i to onih odgovora sa značajnim uticajem. Tako da su ispitanici odgovorili da kvalitet komunikacije pojedinaca, kao i cijele grupe mora biti usklađen sa ciljevima organizacije, bez obzira da li se radi o komunikaciji na gore, na dole ili se govori o horizontalnoj komunikaciji, a sve u cilju poboljšanja njenih efikasnosti i efektivnosti, odnosno performansi, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima. Tako da odgovori na pitanja „da li ste zadovoljni koliko je vaš nadređeni upoznat

sa problemima sa kojima se susrećete na poslu“ i „da li ste zadovoljni koliko vaš nadređeni razumije vaše probleme“ ukazuju da postoji konstantna potreba za visokim stepenom interne komunikacije i upoznavanjem sa problemima koji moraju da se riješe na različitim nivoima funkcionisanja organizacije. Postoji konstantna potreba za upoznavanjem nadređenih sa postojanjem problema u organizaciji, ali i pravilnim shvatanjem problema od strane menadžera. Ne smije se upasti u zamku „šefovske bolesti“ gde se sa problemima ne upoznaju nadređeni nego im se skrivaju realni problemi i prezentuju samo pozitivne stvari. Pitanja koja se odnose na sastanke kao osnovne izvore direktnе komunikacije „da li ste zadovoljni organizacijom sastanaka kojima prisustvujete, „da li ste zadovoljni po pitanju koristi od informacija koje dobijate na sastancima“ i „da li ste zadovoljni trajanjem sastanaka“ ukazuju da je kvalitet sastanaka, ali i komunikacija koja se odvija tim putem visoko povezana sa upravljanjem grupama, ali i sa uticajem na efikasnost i efektivnost, odnosno performanse jedinica lokalne samouprave. Odgovori na preostala pitanja „da li informacije važne za obavljanje posla dobijate na vrijeme“ i „da li ste zadovoljni informacijama o posljedicama loše obavljenog posla“ pokazuju neophodnost kvalitetnog sistema informisanja zaposlenih i njihovog učestvovanja u donošenju pravilnih odluka, ali i potreba za objektivnim informacijama koje dovode do uspješne komunikacije. Na taj način pokazano je da komuniciranje ne samo da pomaže poslovanju, nego poboljšava i poslovne odnose. Kao što dobra i uspješna komunikacija može povećati profit, tako ga loša i pogrešna komunikacija može smanjiti (vidi Hinner, 2002). Takođe je dokazano da postoji pozitivan odnos između uspješne interne komunikacije i pozitivnog odnosa zaposlenih prema kompaniji. Interna komunikacija je bitna da bi se izbjegla nesigurnost, govorkanja i manjak motivacije među zaposlenima, a što je veoma čest slučaj u našim organizacijama. (Meade, 2010). Takođe istraživanje je pokazalo da zaposleni koji imaju prave informacije imaju uzajamno veće povjerenje unutar organizacije, ali i da se povećava usklađivanje individualnih ciljeva zaposlenih sa ciljevima organizacije (Dobrijević, 2008). Komunikacija treba da postoji između svih članova organizacije. Kako navodi Duraković (Duraković, 2019) timski rad ne bi trebao biti ograničen samo na radnike, već bi trebao obuhvatati i rukovodioce. Oni bi u međusobnoj interakciji i komunikaciji trebali analizirati postavljene zadatke sa ciljem njihovog što uspješnijeg izvršavanja. Analizirajući rezultate istraživanja koji se odnose na efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srpskoj i ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, te predstavljene rezultate koji pokazuju da se izborom odgovarajućeg modela **komunikacije** poboljšavaju performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou dolazimo do zaključaka koji se poklapaju sa istraživanjima koja pokazuju da cjelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu unutrašnjeg sklada organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006).

Ovim rezultatima provjerena je druga pomoćna hipoteza koja tvrdi: *Različit kvalitet komuniciranja različito doprinosi poboljšanju performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Uticaj liderstva na performanse jedinica lokalne samouprave. Kao i kod prethodnih pomoćnih hipoteza, kod treće pomoćne hipoteze cilj istraživanja je da se dokaže da su organizacije uspješnije i u zavisnosti od primjene stilova liderstva, odnosno njihovog odnosa prema zaposlenim. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentovan, kandidat konstataje da je stepen slaganja ove mjerljive varijable najslabiji po jačini u sudejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.748. Ovakav stepen slaganja proistekao je takođe kao i kod drugih varijabli iz modela

strukturisanih jednačina gde je kroz sedam iteracija utvrdio navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti treće pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora iz ankete, i to onih odgovora sa značajnim uticajem. Ispitanici su odgovorili da je značajan uticaj liderstva, odnosno primjena stila lidera na pojedinca, kao i na cijele grupe, ima uticaj na kvalitet rada zaposlenih, a samim tim i na performanse organizacije, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima. Pitanja koja su se u modelu pokazala kao značajna pripadaju stilu rukovođenja koji je orijentisan na ljude, odnosno podržavajućem stilu rukovođenja. Tako da odgovori na pitanja „moj rukovodilac mnogo pažnje pridaje obezbjeđivanju zaštite radnika na radu i ostalih beneficija“ i „moj rukovodilac pokazuje da brine za zaposlene“ određuje da zaposleni daju značaj stilu rukovođenja koji je demokratski, gdje menadžeri pokazuju interes za zaposlene i njihove potrebe i stavove u radu. I odgovor na pitanje „moj rukovodilac oslanja se na ono što spozna kroz lični kontakt sa zaposlenima kako bi najbolje iskoristio talent svakog zaposlenog“ pokazuje da je ispravno postavljena treća pomoćna hipoteza koja govori da je stil rukovodioca opredjeljujući za efikasnost zaposlenih u organizaciji. Na taj način kandidat je dokazao da vođa mora biti osoba koju svi poštuju i koja ima dovoljno uticaja da je drugi žele slušati, da može pridobiti neodlučne članove, da posjeduje komunikacijske i koordinatorske vještine, te da može stvoriti veze s grupama i pojedincima izvan tima (Miljković, Rijavec, 2008), odnosno pokazano je da je liderstvo važan izvor održive konkurentske prednosti, jer efektivno liderstvo omogućava uspješniju implementaciju organizacione strategije i superiornije organizacione performanse (Waller et al., 2010). Upravljanje timovima je pod direktnim uticajem lidera i njegovih sposobnosti. Istraživanja su pokazala razlike u različitosti lidera prema određenim karakteristikama. Lideri se razlikuju u osobnostima, vrijednostima i aspiracijama. Većina je preduzetnički orijentisana i skloniji su riziku. Međutim, neki imaju visoka stremljenja i snažno se oslanjanju na postignuća dok drugi imaju osobnost u kojoj se ne prepoznaje iznadprosječna ambicioznost. Isto tako kandidat je pokazao da strateška situacija vođstva zavisi od niza faktora (Tipurić, 2020). Strateška situacija sastoji se od vanjskih i unutarnjih činitelja koji oblikuju ambijent strateškog vođstva i potiču na akciju. Vanjski faktori su: politički, pravni, ekonomski, socio-kulturni, ekološki, medijski, naučni, konkurenčni, tehnološki i drugi faktori. Unutarnji faktori su postojeća strategija i implementacijski izazovi; resursi i sposobnosti; organizacijska struktura i procesi; troškovna struktura i politika cijena; ljudski potencijali i dr. Usmjerenje strateškoga vođe nastaje međudjelovanjem faktora koji su rezultat (1) poslovnog i životnoga iskustva (dob i trajanje mandata; formalna edukacija i funkcionalna pozadina i dr.) i (2) psiholoških faktora koji ga determinišu (usvojene vrijednosti, način spoznavanja svijeta koji ga okružuje i njegova osobnost). Analizirajući rezultate istraživanja koji se odnose na efikasnost, ekonomičnost i efektivnost jedinica lokalne samouprave u Republici Srbiji i ocjene zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge jedinica lokalne samouprave, te predstavljene rezultate koji pokazuju da se izborom odgovarajućeg modela **liderstva** poboljšavaju performanse organizacije javnog sektora na lokalnom nivou dolazimo do zaključaka koji se poklapaju sa istraživanjima koja pokazuju da cjelokupna organizaciona uspješnost značajno zavisi o kvalitetu unutrašnjeg sklada organizacionih komponenti, ali isto tako i o vanjskom skladu između organizacije i njenog okruženja (Snow, Miles i Miles, 2006).

Na osnovu ovih rezultata provjerena je treća pomoćna hipoteza koja tvrdi: *Izbor stila liderstva utiče na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.*

Uticaj motivacije na performanse jedinica lokalne samouprave. Kao i kod prethodnih pomoćnih hipoteza, kod posljednje pomoćne hipoteze cilj istraživanja je bio da se dokaže da su organizacije uspješnije i u zavisnosti od motivacije zaposlenih. Nakon provedenog istraživanja u modelu koji je prezentovan, kandidat konstatiše da je stepen slaganja ove mjerljive varijable drugi po intenzitetu u sadejstvu sa ostalim mjerljivim varijablama u odnosu na nemjerljivu varijablu i iznosi 0.835. Ovakav stepen slaganja proistekao je, kao i kod drugih varijabli, iz modela strukturisanih jednačina gde smo kroz sedam iteracija utvrdili navedenu povezanost, a u odnosu na pitanja koja su značajna za utvrđivanje značaja i tačnosti mjerljive varijable, odnosno nezavisne varijable definisane u ovoj hipotezi. Za navedeni model, odnosno zaključci koji govore o potvrđivanju ispravnosti četvrte pomoćne hipoteze nastali su na bazi odgovora iz ankete, i to onih odgovora sa značajnim uticajem. Ispitanici su odgovorili da značaj uticaja motivacije, odnosno načina i mogućnosti zainteresovanosti zaposlenih, kako pojedinačno tako i grupno, ima uticaj na kvalitet rada zaposlenih u sadašnjem, ali i u budućem vremenu, a samim tim i na performanse organizacije, posebno u okviru djelovanja rada pojedinaca u grupama ili timovima. Pitanja koja su se u modelu pokazala kao značajna za motivaciju odnose se na materijalne i nematerijalne sisteme motivacije. Zaposleni smatraju da pored novčanih i drugih oblika motivacije, na zadovoljstvo u radu utiču i drugi faktori. Odgovor na pitanje „rijetka su priznanja za one koji ovdje rade“ upućuje na to da zaposleni smatraju da se sistem vrednovanja rada mora promijeniti i adekvatno postaviti u odnosu na učinak i rad svakog pojedinca, ali i grupe gdje se to može primijeniti. Isto tako pitanje da „postoje beneficije koje ne dobijamo, a koje bi trebali dobijati“ pokazuje da čak i kad postoji sistem određenih motivacionih elemenata u organizaciji, on se ne primjenjuje. Odgovori na pitanje „postoji previše prepucavanja i sukoba na radnom mjestu“ govore da zaposleni pored materijalne motivacije, za zadovoljstvo u radu traže i dobre uslove za rad, odnosno harmoničnu sredinu i stvaranje neformalnih veza između zaposlenih. Dokazivanjem ove varijable kandidat je dokazao da je značaj koji motiviše za upravljanje ljudskim resursima izuzetno značajan, bez obzira da li se radi o načinu motivisanja zaposlenih, do onih koje trebaju da ljudi aktiviraju. Sistem motivacije ogleda se u tri aspekta (Bahtijarević-Šiber, 1999): poboljšanje produktivnosti, efikasnosti i kreativnosti rada; poboljšanje kvaliteta radne atmosfere u organizacijama i jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti preduzeća. Istraživanja su pokazala da su zaposleni nezadovoljni sa svim oblicima nagradivanja, kao i sa drugim elementima zadovoljstva na radu, što upućuje da istraživanja koja je proveo Azas (Azas, 2009) koja su i u ovom slučaju tačna, tako da organizacije koje imaju raznovrsniji kompenzacioni paket ostvaruju bolji organizacioni učinak u odnosu na organizacije koje imaju prostiji sistem nagradivanja. Takođe su se istraživanja poklopila sa istraživanjima koje su uradili Sing (Singh, 2004) gdje je ustanovljen pozitivan uticaj sistema nagradivanja na organizacione i tržišne performanse posmatranih organizacija, kao i kod Li i Li (Lee i Lee, 2007) su utvrdili da 6 osnovnih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, među kojima je i sistem nagradivanja zaposlenih, pomažu posmatranim organizacijama da poboljšaju organizacione performanse kao što su produktivnost zaposlenih, kvalitet proizvoda i fleksibilnost organizacije.

Na osnovu ovih rezultata provjerena je četvrta pomoćna hipoteza koja tvrdi: Različiti pristupi motivaciji različito utiču na poboljšanje performansi organizacije javnog sektora na lokalnom nivou.

Sumirajući sve dobijene rezultate možemo konstatovati da je provjerena i glavna hipoteza koja glasi: „*Kroz upravljačke i organizacione promjene možemo poboljšati model upravljanja grupama, koji kao sastavni dio organizacionog ponašanja, dovodi do*

unapređenja performansi organizacije javnog sektora na nivou lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.“

U diskusiji istraživanja izvšeno je poređenje rezultata istraživanja koje je dobio kandidat sa rezultatima istraživanja drugih autora kod mjerena zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge u jedinicama lokalne smouprave; analiza modela za mjerjenje performansi; poređenje rezultata sa rezultatima drugih autora kod upravljanja grupama.

Na osnovu provedene diskusije i poređenja rezultata koje je kandidat dobio u svom istraživanju i rezultata koje su drugi autori dobili, kandidat je predstavio naučne i pragmatične doprinose disertacije.

Naučni doprinosi istraživanja su: Rezultatima istraživanja dobile su se nove naučne činjenice i spoznaje o stepenu povezanosti upravljanja grupama sa performansama uspješnosti jedinica lokalne samouprave. Izvršena je dubinska analize problema istraživanja kroz obradu relevantne literature. Provedeni eksperimenti i analiza su detaljno opisani. Rezultati su prezentirani na način da se istraživanje može ponoviti, a zaključci provjeriti. Predstavljena je jednostavna i logička struktura istraživanja (IMRaD) koja je dobro planirana i provedena. Kako je osnovni cilj disertacije da se istraži uticaj upravljanja grupama na poboljšanje performansi jedinica lokalne samouprave, na osnovu dobijenih i interpretiranih rezultata istraživanja ostvaren je konkretni naučni doprinos kroz sistematizaciju postojećih i razvoj novih teorijskih saznanja o upravljanju grupama i unapređenju performansi. Na taj način upotpunio se postojeći fond znanja o posmatranim varijablama, kao i o njihovom međusobnom odnosu. Tako je uvećanje postojećeg fonda znanja, ostvareno kroz potvrđivanje hipotetičkih pretpostavki koje su dokazane pomoću teorijskog i empirijskog istraživanja, upotpunilo postojeću sliku o posmatranim pojavama. Naučni doprinos ostvaren je i kroz definisanje nacrta istraživanja kojim je omogućeno sveobuhvatno proučavanje uticaja upravljanja grupama na poboljšanje performansi u jedinicama lokalne samouprave. Iako postoje određena istraživanja i različite publikacije koje se bave proučavanjem prirode i intenziteta veze između pojedinih elemenata upravljanja grupama i poboljšanja performansi u jedinicama lokalne samouprave, pregled postojeće literature pokazao je da je broj ovakvih istraživanja relativno mali, posebno u zemljama iz regionala. Ipak, istraživanje sprovedeno u svrhu izrade ovog rada predstavlja prvo istraživanje i rad u domaćoj literaturi koji na naučno utemeljen način proučava odnos između posmatranih varijabli. Za potrebe provođenja istraživanja kreiran je novi model strukturnih jednačina. Struktura modela podrazumijeva dva nivoa gdje je upravljanje grupama na vrhu hijerahije koju prepostavljamo kroz identifikaciju modela. Konačan model je rezultat razvoja koji se odvija u 7 faza ili 7 modela. Početna faza iterativnog postupka podrazumijeva mjerjenje svake od navedenih varijabli, a koje se odnose na: organizacionu strukturu, komuniciranje, liderstvo i motivaciju. Latentne varijable iz drugog nivoa su indikatori krajnje latentne varijable koju je kandidat definisao kao upravljanje grupama. Kreuo je od najšireg skupa za svaku latentnu varijablu, da bi kroz iterativni postupak identifikovao pitanja koja ne zadovoljavaju u smislu statističkih parametara definisanih modelom. U konačnom modelu su zadržana ona pitanja, odnosno one direktno mjerljive varijable koje imaju loadingse veće od 0.3. i uz to odgovarajuću statističku značajnost (pi vrijednost manja od 0.05). Postupak je pokazao da je optimalan skup (baterija) pitanja kako je predstavljeno u krajnjem modelu. U disertaciji se postavljaju nova pitanja o efikasnom i efektivnom upravljanju u lokalnoj samoupravi i predstavljeni su odgovori na ta pitanja. Kreiran je novi upitnik za ocjenu zadovoljstva korisnika uslugama lokalne samouprave na osnovu koga su prikupljene nove naučne činjenice i spoznaje o

efikasnosti i efektivnosti jedinica lokalne samouprave. Podaci mogu poslužiti za analizu ostvrenih ciljeva poslovanja jedinica lokalne samouprave i poboljšanje performansi uspješnosti jedinica lokalne samouprave. Ova činjenica dodatno govori o originalnosti postavljenog hipotetičkog modela i o doprinosu rada za popunjavanje uočenog jaza u teorijskim i empirijskim istraživanjima, što može uticati na dalji razvoj posmatrane naučne oblasti. Kako dosadašnja istraživanja u vezi sa definisanom temom nisu česta i vršena su parcijalno, kroz opisivanje i objašnjavanje uloge i značaja upravljanja grupama, njegovih elemenata i dimenzija za poboljšanjem uspješnosti jedinica lokalne samouprave, ostvaren je i naučni doprinos za akademsku zajednicu. Stvaranjem polazne osnove za buduća istraživanja i otvaranjem novih područja istraživanja u ovoj oblasti, kroz ovaj rad je promovisana problematika upravljanja grupama, čime je pažnja istraživača usmerena na posmatrani koncept, unapređenje postojeće analitike i kontinuirano analiziranje odnosa između upravljanja grupama, njegovih elemenata i poboljšanja uspješnosti poslovanja jedinica lokalne samouprave.

Pragmatični doprinosi istraživanja

Kako je kroz empirijsko istraživanje dokazano postojanje statistički značajne veze između posmatranih varijabli, odnosno dokazano upravljanje grupama direktno utiče na poboljšanje uspješnosti jedinica lokalne samouprave, rad može dati i određen podsticaj Vladi Republike Srpske, skupštini jedinica lokalne samouprave, načelnicima ili gradonačelnicima, građanima i drugim korisnicima da, zbog brojnih poželjnih posljedica, pažnju usmjeri na efikasniji način upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave. Rukovodioci u jedinicama lokalne samouprave dobili su konkretne preporuke i podatke o ocijenjenom stepenu važnosti upravljanja grupama kroz analizu pojedinih varijabli i njihovom uticaju na poboljšanje performansi jedinica lokalne samouprave. Takođe, rukovodioci su dobili alatku pomoću koje mogu izmjeriti i ocijeniti važnost različitih karakteristika upravljanja grupama, kao i poboljšanja performansi jedinica lokalne samouprave. Rukovodstvo lokalne samouprave će dobiti podatke i informacije za efikasno i efektivno upravljanje lokalnom samoupravom. Upitnik za prikupljanje podataka o zadovoljstvu korisnika usluga lokalne samouprave može poslužiti za ponavljanje istraživanja u Republici Srpskoj, u svrhu kontinuiranog praćenja zadovoljstva korisnika uslugama lokalne samouprave. Takođe, ovaj upitnik može poslužiti za provođenje komparativnih istraživanja u Federaciji Bosne i Hercegovine, ali i u drugim zemljama u užem i širem okruženju. Ostale zainteresovane strane, a prvenstvo građani, dobile su korisne informacije za poboljšanje efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti poslovanja njihove lokalne samouprave. Konkretno, direktnе ili indirektnе koristi od ovog istraživanja, koje mogu imati lokalne samouprave su: Stvaranje polazne osnove za dalja istraživanja u oblasti menadžmenta ljudskih resursa, u cilju povećanja uspješnosti lokalnih samouprava; Mogućnost korištenja saznanja do kojih se došlo u ovom radu pri donošenju konkretnih odluka koje se odnose na uspostavljanje adekvatnijeg sistema upravljanja grupama, a sve u cilju veće uspješnosti lokalnih samouprava u Republici Srpskoj; Sticanje novih saznanja o ulozi upravljanja grupama na uspješnosti lokalne samouprave, te ukazivanje na značaj provođenja adekvatnih politika upravljanja ljudskim resursima u ostvarenju strateških ciljeva lokalne samouprave. Ovo istraživanje će poslužiti za kreiranje nove politike kvaliteta lokalne samouprave koja treba da: Obezbijedi efikasnu i efektivnu lokalnu samoupravu, koja je uvijek na raspolaganju građanima, a odlikuje se ljubaznošću, tačnošću i pravovremenošću; Rad lokalne samouprave treba da se usmjeri ka poboljšanju međusobne komunikacije s građanima; Potrebno je poboljšati uslove pružanja usluga u skladu sa pravima građana; Lokalna samouprava treba da stalno osluškuje i uvažava potrebe i želje građana; Potrebno je povećati odgovornost tijela lokalne samouprave u trošenju novca poreznih obveznika;

Poboljšati optimiziranje nivoa usluga građanima, te upoznati korisnike s vrstama usluga, konkretnim rješavanjem zahtjeva korisnika na što jednostavniji način, vodeći računa o zakonitosti procedure; Gradska uprava treba da konstantno stvara i osigurava optimalne uslove za rad službenika i zaposlenih, što uključuje i informatizaciju i podsticanje timskog rada i omogući usavršavanja i napredovanja; Odgovarajućim stimulacijama u skladu sa rezultatima rada, tačno definisanim radnim postupcima, definisanim ovlaštenjima, odgovornostima i obavezama, lokalna samouprava treba da osigurava efikasno obavljanje zadataka što će uticati na razvoj lokalne samouprave i doprinijeće razvoju Republike Srpske; Partnerski odnos, odnos saradnje i međusobnog uvažavanja, kvalitetan i racionalan rad lokalne samouprave omogućuje veći kvalitet življenja i zadovoljstvo svakog člana društvene zajednice.

7. ZAKLJUČAK I PRIJEDLOG

Doktorska disertacija kandidata mr Nikole Matijaševića je samostalno djelo, koja je izrađena u skladu sa odobrenom temom. Kandidat se u cijelosti pridržavao odobrenog koncepta i postavljenog nacrtta istraživanja. Disertacija je napisana u skladu sa metodologijom naučnog istraživanja.

Kandidat je jasno razvio *teorijski okvir istraživanja* izučavajući neophodnu relevantnu literaturu iz predmetne oblasti, odnosno sva djela koja su osnovna, ključna, značajna i aktuelna za područje istraživanja kod nas i u svijetu. Pregledom literature kandidat je pokazao šta je poznato u problemu istraživanja, koje su naučne činjenice potvrđene i utvrdio je da problem istraživanja nije adekvatno i potpuno riješen.

Primijenjena *metodologija istraživanja i metode istraživanja* su adekvatne, tačne i savremene. Tvrđnje su iznesene jasno, precizno i razumljivo. Podaci su jasno predstavljeni u tabelama i slikama. Objasnjeno je zašto je svaki postupak učinjen i kako su varijable mjerene i zašto. Jednačine i statistički postupci su opisani.

Rezultati istraživanja su pravilno, jasno i logički predstavljeni. Tumačenje rezultata zasnovano je na prikupljenim, obrađenim i analiziranim podacima. Rezultatima istraživanja provjerene su i potvrđene pomoćne i glavna hipoteza. Rezultati su dati u takvom obliku i formi da drugi nezavisni istraživači mogu provjeriti rezultate i ponoviti istraživanje.

Rezultati rada su poređeni sa rezultatima drugih autora, gdje je kandidat ispoljio dovoljno kritičnosti suprostavljajući adekvatnu naučnu argumentaciju do koje je došao u istraživanju.

Nakon diskusije kandidat je istakao naučne i pragmatične doprinose disertacije. Disertacija je *originalni doprinos ekonomskoj nauci* jer proširuje znanja iz ekonomije i uže naučne oblasti menadžment. Originalni naučni doprinos ogleda se u novim naučnim činjenicama, novim naučnim spoznajama i novim modelima i postupcima poboljšanja poslovnog odlučivanja. Kandidat je predstavio model za upravljanje grupama preko zavisnih varijabli:

organizacione strukture, komuniciranja, liderstva i motivacije. Performanse organizacije su posredno posmatrane kroz zadovoljstvo korisnika kvalitetom usluga lokalne samouprave.

Pragmatični doprinos odnosi se na koristi od rezultata istraživanja koje će imati: rukovodioci u lokalnoj samupravi, zaposleni u lokalnoj samoupravi, građani kao korisnici usluga i država.

U skladu sa navedenim u izještaju Komisija daje pozitivnu ocjenu doktorske disertacije i smatra da je ova doktorska disertacija u potpunosti ispunila kriterije vrlo uspješne doktorske disertacije, te iz tog razloga

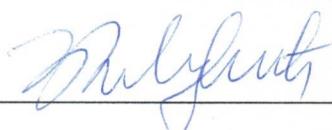
Predlaže

Naučno-nastavnom vijeću Ekonomskog fakulteta u Banjoj Luci da prihvati pozitivnu ocjenu doktorske disertacije kandidata mr Nikole Matijaševića pod naslovom „Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja performansi organizacije javnog sektora u Bosni i Hercegovini”, te da odobri njenu javnu odbranu i odredi Komisiju.

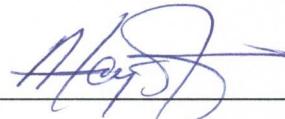
Banja Luka, 21.03.2022. godine

Članovi Komisije:

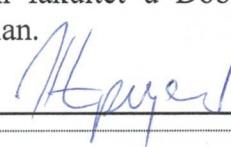
1. dr Zoran Lukić, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, predsjednik,



2. dr Jovo Ateljević, redovni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, uža naučna oblast Menadžment, član, i



3. dr Živko Erceg, vandredni profesor, Saobraćajni fakultet u Doboju Univerziteta u Istočnom Sarajevu, uža naučna oblast Menadžment, član.



**UNIVERZITETU U BANJOJ LUCI
PODACI O AUTORU ODBRANJENE DOKTORSKE DISERTACIJE**

Ime i prezime autora disertacije

Nikola Matijašević

Datum, mjesto i država rođenja autora

30.01.1974. godine, Split, R. Hrvatska

Naziv završenog fakulteta/Akademije autora i godina diplomiranja

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci, 2004

Datum odbrane master / magistarskog rada autora

01.02.2013. godine

Naslov master / magistarskog rada autora

Uticaj liderstva na tipologiju organizacionih struktura

Akademска titula koju je autor stekao odbranom master/magistarskog rada

Magistar ekonomskih nauka

Akademска titula koju je autor stekao odbranom doktorske disertacije

Doktor ekonomskih nauka

Naziv fakulteta/Akademije na kome je doktorska disertacija odbranjena

Ekonomski fakultet Univerziteta u Banjoj Luci

Naziv doktorske disertacije i datum odbrane

Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja performansi organizacije javnog sektora u BiH._____2022

Naučna oblast disertacije prema CERIF šifarniku

S189: Društvene nauke

Imena mentora i članova komisije za odbranu doktorske disertacije

prof. dr Zoran Lukić (mentor), prof. dr Jovo Ateljević (član), prof. dr Živko Erceg (član)

Dekan

U Banjoj Luci, dana 08.04.2022. godine

Prof. dr Milenko Krajišnik

Izjava 1

IZJAVA O AUTORSTVU

**Izjavljujem
da je doktorska disertacija**

Naslov rada Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja performansi organizacije javnog sektora u BiH.

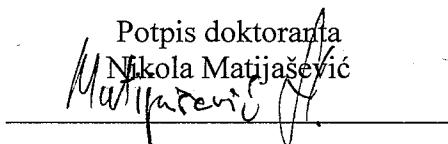
Naslov rada na engleskom jeziku Group management model in function of public sector organization performance improvement in Bosnia and Herzegovina

- rezultat sopstvenog istraživačkog rada,
- da doktorska disertacija, u cijelini ili u dijelovima, nije bila predložena za dobijanje bilo koje diplome prema studijskim programima drugih visokoškolskih ustanova,
- da su rezultati korektno navedeni i
- da nisam kršio/la autorska prava i koristio intelektualnu svojinu drugih lica.

U Banjoj Luci, dana 08.04.2022. godine

Potpis doktoranta

Nikola Matijašević



Izjava 2

Izjava kojom se ovlašćuje Univerzitet u Banjoj Luci da doktorsku disertaciju učini javno dostupnom

Ovlašćujem Univerzitet u Banjoj Luci da moju doktorsku disertaciju pod naslovom Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja performansi organizacije javnog sektora u BiH koja je moje autorsko djelo, učini javno dostupnom.

Doktorsku disertaciju sa svim prilozima predao/la sam u elektronskom formatu pogodnom za trajno arhiviranje.

Moju doktorsku disertaciju pohranjenu u digitalni repozitorijum Univerziteta u Banjoj Luci mogu da koriste svi koji poštuju odredbe sadržane u odabranom tipu licence Kreativne zajednice (*Creative Commons*) za koju sam se odlučio/la.

- Autorstvo
- Autorstvo – nekomercijalno
- Autorstvo – nekomercijalno – bez prerade
- Autorstvo – nekomercijalno – dijeliti pod istim uslovima
- Autorstvo – bez prerade
- Autorstvo – dijeliti pod istim uslovima

(Molimo da zaokružite samo jednu od šest ponuđenih licenci, kratak opis licenci dat je na poledini lista).

U Banjoj Luci, dana 08.04.2022. godine

Potpis doktoranta

Nikola Matijašević

Nikola Matijašević

Izjava 3

Izjava o identičnosti štampane i elektronske verzije doktorske disertacije

Ime i prezime autora Nikola Matijašević

Naslov rada Model upravljanja grupama u funkciji unapređenja
performansi organizacije javnog sektora u BiH

Mentor prof. Dr. Zoran Lukić

Izjavljujem da je štampana verzija moje doktorske disertacije identična elektronskoj verziji koju sam predao/la za digitalni repozitorijum Univerziteta u Banjoj Luci.

U Banjoj Luci, dana 08.04.2022. godine

Potpis doktoranta

Nikola Matijašević

