

**UTICAJ UPRAVLJAČKE I ORGANIZACIJSKE KULTURE NA
EFIKASNOST RADA JAVNE UPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI**

**THE IMPACT OF THE MANAGERIAL AND ORGANIZATIONAL
CULTURE ON THE WORK EFFICIENCY OF THE PUBLIC
ADMINISTRATION IN BOSNIA AND HERZEGOVINA**

Pregledni naučni članak

*Mr. sc. Suada Kuljaninović**

Sažetak

Bosni i Hercegovini je potrebna kvalitetna i savremena uprava i lokalna samouprava. Svijest o reformisanju javnog sektora odavno je prisutna u razvijenom dijelu svijeta, dok je javni sektor u Bosni i Hercegovini rigidan, neprilagođen i poprilično zastarjeli dio neprofitnog sektora koji u najprofitabilnijem smislu služi onima koji ne žele njegovo osavremenjavanje. Država Bosna i Hercegovina mora postati jaka i održiva institucija, sposobna da predstavlja interese svih njenih građana, i da djeluje kao centralna tačka strateške reforme u razvoju uprave i lokalne samouprave. Okruženje savremene javne uprave i lokalne samouprave zahvaćeno je dinamičnim i turbulentnim promjenama. U središtu ovih promjena našli su se problemi rukovođenja i upravljanja upravom i lokalnom samoupravom, kao i problemi upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi. Ovi problemi, podjednako, utiču na organizacije privatnog i javnog sektora: velika raznovrsnost radne snage i rastući jaz između raspoloživih sposobnosti i zahtjeva posla, tehnologija koja se mijenja, strukturne promjene u organizaciji, rastuća međunarodna konkurencija. Organizacije nastoje da se prilagode takvoj haotičnoj situaciji kako bi opstale. Ključni resurs svake javne službe su objektivni problemi, kao što su loša zakonska regulativa, disbalans između kompetencija viših nivoa vlasti i organa lokalnih zajednica, dok su subjektivni problemi vezani za ljudske resurse, odnosno, znanja i vještine državnih službenika i namještenika koji rade na tim poslovima. Javna služba u Bosni i Hercegovini, individualno i organizacijski, bilježi brojne nedostatke u praksi (u pitanju povjerenja, odgovornosti, profesionalnosti, efikasnosti, nepristrasnosti itd.). Složeni sistemi rada u kojima se nalazi uprava i lokalna samouprava, iz ovih razloga, često dovode

** Općina Živinice, šef Stručne Službe općinskog načelnika
E-mail: suada.kuljaninovic@opcinazivinice.ba*

do neefektivnosti i neefikasnosti u radu organa i službi javne uprave, a samim tim ovi problemi su veoma izraženi u poslovima rukovođenja.

Ključne riječi: javna uprava, organizacijska kultura, ljudski resursi, efikasnost javne uprave, zadovoljstvo građana/korisnika usluga.

Abstract

Bosnia and Herzegovina needs quality and modern government and local self-government. The awareness on the public sector reform is present for long time in the developed part of the world, while the public sector in Bosnia nad Herzegovina is rigid, unadjusted and quite outdated part of the nonprofit sector that in the most profitable sense serves to those that do not want its modernization. The state of Bosnia and Herzegovina must become strong and sustainable institution, capable to represent the interests of all their citizens, and to act as the central point of the strategic reform in the development of the administration and local self-government. The modern public administration and local self-government environment is affected by dynamic and turbulent changes. In the center of these changes are management issues within central administration and local self-government, and problems regarding the human resources management in the public administration. These problems equally affect the private and public sector organizations: great variety of labourforce and growing gap between the available skills and job demands, changing technology, structural changes in the organization, growing international competition. The organizations endeavor to adjust to such chaotic situation in order to survive. The key resource of every public service are the objective problems, such as the bad legislation, disbalance between the competences of the higher levels of government and local communities institutions, while the subjective problems are related to human resources, or, knowledge and skills of the public servants and assistant public employees that work in that field. Public service in Bosnia and Herzegovina, individually and organizationally, face numerous disadvantages in practice, regarding the trust, responsibility, professionalism, efficiency, impartiality etc. The complex work systems in which are the central administration and local self-government, regarding these reasons, often lead to ineffectiveness and inefficiency in the work of the public administration services, and therefore these problems are expressed in managerial tasks.

Keywords: public administration, organizational culture, human resources, public administration efficiency, citizens (service users) satisfaction.

1. UVOD

Osiguranje osnovne državne uprave nije više dovoljno jer svi građani priželjkuju održiv ekonomski i društveni razvoj na putu članstva u Evropsku Uniju (EU). U cilju ispunjavanja zahtjeva građana, kao i približavanja evropskim integracijama, javna uprava na svim nivoima u BiH, mora proći kroz proces unapređenja i reforme.

Uprava bi trebala aktivno učestvovati u kreiranju politika, uključujući između ostalog i regulaciju tržišta, te stimulisanje privatne inicijative. Potrebna je bolja koordinacija na svim nivoima, kako bi se izbjeglo donošenje pogrešnih i međusobno kontradiktornih politika i zakona. Javna uprava bi trebala biti u stanju spremnosti da pruži kvalitetne usluge građanima i preduzećima, a za to je potrebna moderna uprava, fleksibilna i otvorena za učešće javnosti. Konačno, za napredovanje ka tim ciljevima potrebna je finansijski odgovorna i održiva uprava i lokalna samouprava. Pretjerana potrošnja i kompleksnost uprave odbijaju privatna ulaganja, usporavaju rast i obezvrjeđuju napore u borbi za smanjenje siromaštva. Visok nivo korumpiranosti koje možemo prepoznati na svim nivoima vlasti, predstavlja simptom nepravilnosti u radu uprave, čime se troškovi prenose na građane i privredu. Zajednički pristup upravnoj reformi predstavlja osnov za ostvarenje strateških prioriteta. Sprovođenje reforme je jako važno u smislu uspješnog ostvarivanja ambicija FBiH i Republike Srpske za članstvom u EU. Iskustva iz drugih zemalja centralne i istočne Evrope, pokazuju da put ka članstvu u EU nameće ogromne zahtjeve nacionalnoj upravi. Naravno, uspjeh svake vlade da pristupi EU uveliko zavisi od njene sposobnosti da sprovede reforme. EU je svjesna veličine izazova i transformacija koje se stavljaju na teret zemlje, kao preduslov za članstvo, pa je shodno tome i ponudila jasne smjernice za one zemlje koje teže postati članice EU. Kriterijume za pristupanje utvrdio je Evropski savjet u Kopenhagenu 1993, a potvrdio Evropski savjet u Madridu 1995. godine. Prema kriterijima EU, izgrađeni upravni kapaciteti se smatraju ključnim zahtjevom za članstvo u EU. EU funkcioniše primarno putem uprava svojih članica, pri čemu je neophodno da kandidati dokažu da su u stanju usvojiti 35 poglavlja pravila iz legislative EU (*acquis communautaire*), te da imaju kapacitete za njihovo sprovođenje. Drugi pristupni kriterijumi predstavljaju predmet političkih obaveza kao i ekonomskih uslova. Međutim, neophodno je naglasiti da politički i ekonomski progres mora uporedo da se odvija s odgovarajućim mjerama na izgradnji kapaciteta. U razvijenim demokratskim državama svijeta već nešto više od dvadeset godina, izvršeno je redefiniranje javnog sektora i to na svim nivoima, što i te kako nameće potrebu da se na nivou BiH isto to učini. Menadžment javnog sektora na nivou BiH, imajući u vidu složenost političkih odnosa i nagomilanost političkih interesa, nije u mogućnosti da sa

postojećim institucijama mehanizmima i mjerama rješava fudamentalne društveno-ekonomske probleme. Takođe je primijetno da rukovodioci koji obavljaju najodgovornije fukcije u javnoj upravi, uglavnom zahvaljujući političkoj angažovanosti i zaslugama, dolaze na te pozicije i nemaju odgovarajuća i neophodna saznanja o osnovnim ekonomskim funkcijama države i njenom ulogu u jačanju efikasnosti javnog sektora u savremenim tržišnim, odnosno tzv. mješovitim privredama. Uz to oni trebaju biti osposobljeni da kritički analiziraju socio-ekonomsku ulogu države i efekte pojedinih strategija i projekata javnog sektora, kao i uticaj pojedinih odluka i mjera države na efikasnost funkcionisanja privatnog sektora. Kao jedan od ključnih razloga u stvaranju dobre radne atmosfere ili loše komunikacije između službenika u javnoj upravi, službenika i građana je rukovodilac organa uprave, koji mora znati svoj posao i okvirno posao svakog službenika u svojoj radnoj jedinici da bi ih mogao stručno nadzirati, ocijeniti i, kada je to potrebno, podržati i pomoći. On bi svoj posao trebao obavljati korektno, tačno i s voljom. Također bi se trebao korektno odnositi prema ljudima i da svojim stavom zahtjeva i podstiče na takvo ponašanje kod svojih službenika. S druge strane, loša komunikacija remeti međuljudske odnose unutar organizacije i samim tim utiče na ekonomičnost i efikasnost rada u organima uprave na bilo kojem nivou vlasti.

Iako ekonomske regije i lokalne zajednice preuzimaju sve aktivniju ulogu u kreiranju vlastitog razvoja, u smislu uočavanja, razvijanja i promoviranja vlastitih konkurentskih prednosti, primjetno je da se državni službenici i rukovodioci javnih poduzeća i ustanova nalaze se pred izazovom praćenja svjetskih trendova i neophodnosti primjene novih znanja u vođenju organizacionih jedinica i službi za koje su odgovorni. Politička kontrola upravljačkih kadrova u javnom sektoru predstavlja jedan od najznačajnijih problema i izazova sa kojima se susreće cjelikupan javni sektor u Bosni i Hercegovini, što neminovno ukazuje na potrebu za nužnom depolitizacijom i njegovim osavremenjavanjem. S druge strane, rukovodioci javnog sektora odgovorni su izbornim političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisani od njih.

Proces globalizacije i dominantnost faktora tržišta podstakli su konkurenciju na svim nivoima. Samim time je otvoren proces konkurentnosti i efikasnosti i sve prisutnije prakse da se skor svi poslovi mjere tržišnim kriterijima. Stručni i sposobni rukovodioci organa javne uprave, treba da budu nosioci promjena i to na osnovu praktičnog i primjenjivog znanja koje se ogleda u praktičnim modelima, tehnikama i analizama iz kojih se može koristiti postojeća praksa i na osnovu toga graditi buduće strategije i programi rada. To podrazumijeva sposobnost rukovodioca da brzo donose odluke i preuzime odgovornost za njihov uspjeh ili neuspjeh. Naravno ovdje se dolazi do najvažnije pretpostavke za unapređenje javnog sektora, da li smo

sposobni, i imamo li dovoljno mudrosti i snage, kao društvo, i posebno top menadžeri da obrazujemo, njegujemo i čuvamo mlade i talentovane ljude koji su faktor promjena u svakom smislu.

2. NUŽNOST REFORME JAVNOG SEKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI

Nakon više od dvije decenije težnje da se izgradi snažna država, pod pažnjom međunarodne zajednice, Bosna i Hercegovina još uvijek počiva na slabim političko-institucionalnim temeljima. Institucionalni kontest zemlje u velikoj je mjeri oblikovan direktnim nametanjem ili pritiscima od strane Visokog predstavnika, što je dovelo i do stvaranja neodrživih institucija koje nisu ni mogle bitno unaprijediti kvalitet vlasti, vladavinu prava i zaštitu osnovnih ljudskih prava i sloboda. (Kaufmann, Kraay, Mastruzzi; 2010). Smanjenjem operativnog uticaja Visokog predstavnika takve institucije postale su lak plijen političkim partijama, koje političkim imenovanjima i ucjenama finansiranjem, bivaju vrlo lako podređene pojedinačnim i partijskim interesima. Kompleksan institucionalni okvir u Bosni i Hercegovini pruža političarima mnogobrojne mogućnosti za korupciju. Zakoni namijenjeni borbi protiv korupcije se slabo primjenjuju zbog nedostatka jakih i istinski nezavisnih antikorupcijskih tijela i manjka političke volje za rješavanje ovog pitanja. Ako se uopće i pokrenu, istrage korupcije rijetko završe osuđujućom presudom. Efikasno upravljanje je onemogućeno mehanizmima veta koji su ugrađeni u sistem kreiranja politika, dok je zloupotreba ustavnih mehanizama stvorenih za obezbjeđivanje pravedne etničke zastupljenosti u državnim institucijama, dovela do etnički motivisanog ponašanja izabranih nosilaca vlasti. Pored toga, nedovoljna koordinacija među različitim nivoima vlasti, kao i institucija pojedinačnih vlada u zemlji, dovodi do neusklađenosti politika. Javna uprava u Bosni i Hercegovini ostaje i dalje fragmentisana. Zakonski okvir je neusklađen, pa se na različitim nivoima vlasti primjenjuju različiti zakoni o državnoj službi, a vremenom se usvajaju izmjene i dopune zakona koje su opet neuslađene između različitih nivoa vlasti*. Složeni sistemi rada u kojima se nalazi i funkcioniše javna uprava u BiH, iz ovih razloga, često dovode do neefektivnosti i neefikasnosti u radu organa i službi javne uprave, a samim tim ovi problemi su veoma izraženi u poslovima rukovođenja.

Kada je riječ o javnoj upravi u Bosni i Hercegovini, radi se o doživljavanju različitih oblika pravne odgovornosti organa uprave i njenih službenika kao racionalnog i nužnog instrumenta za regulisanje društvenih odnosa, široko prihvaćanje etičkih načela, zaštita prava i sloboda građana i

* *Evropska komisija, Izvještaj o napretku Bosne i Hercegovine 2015;*

svih ljudi, nepristrasno i pošteno postupanje prema njima, demokratskog odlučivanja koje je u najboljem interesu građana itd. Da bi uprava mogla djelovati na takav način, potrebna joj je izvjesna mjera nezavisnosti i autonomije, prvenstveno od političkih organa i čestih promjena interesno-političkih konfiguracija u tim organima, ali i šire u društvu. Legalističku kulturu u javnoj upravi karakterišu vanjski uticaji i formalni kanali izdvojenih centara moći. Preko njih se nastoje realizovati kvazi moderne pravne vrijednosti koje idu preko pukog načela zakonitosti, a u suštini znače primitivno birokratsko ponašanje koje znači inertno podržavanje ustaljenih, tradicionalnih oblika ponašanja s naglaskom na porast korupcije, ili vlastiti ili etno-nacionalni interes vlastitog naroda. Moderna javna uprava u obavljanju svojih javnih funkcija služi građanima. Ovo osnovno načelo poslužilo je kao temelj u povećanju stepena transparentnosti i reformi javne uprave u evropskim zemljama. Reforme se provode kako bi se državna uprava transformirala u javnu upravu s konačnim ciljem uspostavljanja uprave koja služi građanima. U demokratskom sistemu vlasti građani vlast povjeravaju izabranim funkcionerima. Oni u ime građana vrše vlast sa osnovnim zadatkom da zaštite javni interes. Javni interes prema Locku predstavlja protkanost građanina i zastupnika u građanstvo, ono što jednu zajednicu drži na okupu. Cilj nam je ukazati na koji način i u kojoj mjeri građani učestvuju u donošenju i sprovođenju odluka u javnoj upravi, te koliko se poslovi javne uprave u BiH obavljaju na javan i transparentan način. Kao jedan od glavnih nedostataka u organima uprave u BiH, smatra se centralizovani način pružanja javnih usluga i dobara, kojim se pokušava da cjelokupno stanovništvo na isti način bude snabdjeveno javnim dobrima (uslugama), tako što glavne inicijative diktira sam centar, odnosno vrh javne vlasti bez istraživanja različitih potreba i preferencija pojedinih društvenih grupa, što uzrokuje odsustvom mogućnosti izbora. U tom smislu neophodne su reforme javnog sektora na takav način da korisnici usluga javnog sektora mogu samostalno prepoznati, odrediti, inicirati i učestvovati u provođenju za njih najvažnijih životnih pitanja. Drugi ništa manje važan cilj reforme javne uprave je afirmisanje veće odgovornosti javnog sektora (tačnije njegovih upravljačkih struktura), za efikasnu i efektivnu upotrebu javnih resursa, kako nebi došlo do zloupotrebe javnog interesa. Na takav način poduzete mjere doprinijele bi perspektivnijem razvoju i većem povjerenju građana u institucije vlasti, kao i većoj odgovornosti rukovodioca javnog sektora, čije bi se odluke mogle preispitivati svakodnevnim mjerljivim rezultatima rada, a ne samo od izbora do izbora.

Navedene promjene unutar zemlje i posebno radikalne promjene u Evropi i svijetu, posebno procesi globalizacije, stavili su pred institucije javnog sektora teške i kompleksne zahtjeve koje treba rješavati, ali ne na način kao što je to rješavano do sada, već na jedan mnogo suptilniji i brži

način davanja odgovora, uz pribavljene informacije korisnika o njihovim stvarnim potrebama i zahtjevima koji se moraju uvažavati i u potrebnoj mjeri ispunjavati. Međutim, da bi se načinile bilo kakve promjene, posebno strateškog karaktera u rukovodilac organa javne uprave na bilo kojem nivou vlasti u BiH, mora analizirati nekoliko ključnih, relevantnih pitanja kao što su:

1. Osvrt na trenutni položaj (znači dati ocjenu sadašnjeg stanja u organu uprave)
2. Definisati buduće smjernice i ciljeve
3. Aktivnosti i radnje koje se moraju poduzeti u cilju otklanjanja jaza između sadašnjeg stanja i stanja gdje želimo da budemo.
4. Metode i načine praćenja progressa, odnosno kako da mjerimo individualni i progres u svakom odjelu koji čini jedinstveni organ uprave. To podrazumijeva definisanje instrumenata, mjerenja i pokazatelja, odnosno jednom riječju uspostavljenih, usvojenih i isprobanih standarda u evropskim zemljama.

Reforme u javnom sektoru bi trebale da budu osnov za uvođenje mogućnosti drugog i drugačijeg, podsticaja i konkurencije na svim nivoima i u svim institucijama. Nadalje, reforma javnog sektora treba također da obezbijedi povećanje efikasnosti u radu, pravednosti i jednakosti svih građana kao korisnika usluga javne uprave. Efektivnost i efikasnost javne uprave zavisi od više faktora, koji u suštini upravljački proces i samog rukovodioca organa uprave, karakterišu manje ili više uspješnim. Upravo ti faktori su predmet istraživanja u ovom poglavlju rada, a cilj rada je istražiti, analizirati i teorijski predstaviti koliki uticaj na efikasnost rada javne prave sa aspekta upravljačke i organizacijske kulture u određenoj organizaciji imaju ti faktori, odnosno, koji faktori imaju najveći uticaj, a koji najmanji. Istraživanje će biti usmjereno prema zaposlenim-državnim službenicima u lokalnim zajednicama u Bosni i Hercegovini. Obzirom na brojnost faktora koji sa aspekta upravljačke i organizacijske kulture utiču na efikasniji rad javne uprave, u ovom radu biće analizirani samo neki od njih, a to su:

- Uticaj učešća građana,
- Uticaj sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave,
- Uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije na efikasan rad javne uprave
- Uticaj birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave,
- Uticaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave,
- Depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave.

Zaposleni u javnoj upravi, u ovom slučaju lokalnoj samoupravi, su kompetentni da ocijene koji su to faktori koji imaju najveći uticaj na efikasnost i efektivnost rada javne uprave, sa aspekta upravljačke i organizacijske kulture organizacije. Upravo njihovo ocjenjivanje biće smjernica po kojoj će biti moguće poboljšati efektivnost i efikasnost rada u javnom sektoru. Ocjena faktora koji utiču na efikasnost rada javne uprave će biti od 1 – 5, postavljena po Likertovoj skali, a koja ima sljedeće značenje: 1 – Uopšte nije važno, 2 – Nije važno, 3 – Niti je važno, niti nije važno, 4 – Važno je, 5 – Veoma je važno.

U prikupljanju podataka intervjuom, kao istraživačkim instrumentom, ispitan je 51 uposlenik u 21 lokalnoj upravi u Bosni i Hercegovini (Živinice, Gradačac, Kakanj, Srebrenica, Ilijaš, Banovići, Kladanj, Zavidovići, Bugojno, Prnjavor, Visoko, Teslić, Zvornik, Ilidža, Brčko Distrikt, Tešanj, Bijeljina, Zenica, Tuzla, Banja Luka i Sarajevo), a podaci koji su dobijeni analizirani su u statističkom paketu SPSS 20.

Tabela 1: Zbirni pregled uticaja faktora na efikasnost rad javne uprave*

		Učešće korisnika javnih usluga	Sposobnost rukovodioca organa uprave	Komunikacija i motivacija zaposlenih	Birokratizacija uprave u odnosu na otvorenost i efik. rada	Upravljanje ljudskim resursima	Depolitizacija javne uprave
N	Ukupno	51	51	51	51	51	51
	Nedostaje	0	0	0	0	0	0
Aritmet. sredina		2.4118	3.9020	3.6275	2.9804	3.9216	4.6471
Medijana		2.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	5.0000
Modus		2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
Std. Devijacija		.96284	.72815	.72002	1.00976	.71675	.62685
Raspon		4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
Minimum		1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Koefic. varijacije		0,39	0,18	0,19	0,33	0,18	0,13

Analizom podataka utvrđeno je da ispitanici smatraju nevažnim uticaj učešća građana, odnosno korisnika javnih usluga za efikasan rad organa uprave i uspostavljenu upravljačku i organizacijsku kulturu u javnoj upravi.

* Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosi tek 2,4118. Potvrda ovako malo aritmetičkoj sredini je i modus, kao najčešći odgovor ispitanika, a koji iznosi, također, 2 – „Nevažno je“, kao i medijana, koja pojavu polovi na dva jednaka dijela, koja iznosi također 2. Standardna devijacija iznosi 0,96284 te se može zaključiti da se nalazi u granicama dozvoljenog, koje ne pokazuju velika odstupanja oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor ispitanika je 1 – „Uopšte nije važno“ do 5 – „Veoma je važno“.

Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora je maksimalan i iznosi 4. Koeficijent korelacije, koji iznosi 39%, pokazuje da se radi o donekle homogenoj grupi odgovora. Može se zaključiti da je ova grupa odgovora najmanje homogena od svih šest testiranih tvrdnji.

U narednoj tabeli su predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 2: Pregled odgovora ispitanika o uticaju učešća građana - korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na efikasnost rada organa uprave *

Uticaj učešća građana - korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na efikasnost rada organa uprave					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Uopšte nije važno	9	17.6	17.6	17.6
	Nije važno	19	37.3	37.3	54.9
	Niti je važno, niti nije važno	17	33.3	33.3	88.2
	Važno je	5	9.8	9.8	98.0
	Veoma je važno	1	2.0	2.0	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Preko 55% ispitanika smatra da je uticaj učešća građana kao krajnjih korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja u organima uprave, i na takav način uticaj na efikasnost rada javne uprave, nevažan, odnosno da uopšte nije važan. Dalje, 33% ispitanika ima neutralan stav po ovoj tvrdnji, a samo 11,8% ispitanika smatra da je ova tvrdnja važna, odnosno veoma važna.

Analizom podataka, prikupljenih od uposlenika u lokalnim upravama, može se zaključiti da je važan uticaj stručnih kompetencija i sposobnosti rukovodioca za kvalitetan i efikasan rad javne uprave, Aritmetička sredina po ovoj tvrdnji iznosi 3,9020, što to i dokazuje. Na početku smo naveli da će se u cilju provjere aritmetičke sredine, raditi i modus i medijana, koji također iznose 4 – „važno je“, pa se sa sigurnošću može tvrditi da je aritmetička sredina po ovom pitanju precizna.

* *Ibid*,

Standardna devijacija iznosi 0,72815, što je izuzetno prihvatljivo odstupanje te ne utiče negativno na dobijene rezultate. Odgovori ispitanika kretali su se od 2 – 5, tj od „ne važno je“ do „veoma je važno“. Koeficijent korelacije koji iznosi 18% pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 3: Pregled odgovora ispitanika o uticaju sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave *

Uticaj sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Nije važno	2	3.9	3.9	3.9
	Niti je važno, niti nije važno	10	19.6	19.6	23.5
	Važno je	30	58.8	58.8	82.4
	Veoma je važno	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Analizom pojedinačnih odgovora ispitanika dolazi se do zaključka, da skoro 60% ispitanika smatra da je važan uticaj stručnih kompetencija i sposobnost rukovodioca javne uprave za kvalitetan i efikasan rad javne uprave, a 17,6% njih smatra da je veoma važan. Blizu 20% ispitanika ima neutralan stav, a samo 3,9% smatra da uticaj sposobnosti rukovodioca za efikasniji rad organa uprave, nije važan.

Ispitanici smatraju donekle važnim uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije za efikasan rad javne uprave. Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosi 3,6275. Modus i medijana pokazuju veću važnost ove pretposlavke pa se može zaključiti da je najčešći odgovor ispitanika 4 – „Važno je“, kao i medijana koja polovi jednu grupu odgovora na dva jednaka dijela, a koja također iznosi 4. Standardna devijacija iznosi 0,72002 pa se može zaključiti da se radi o minimalnom odstupanju oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor ispitanika po ovoj tvrdnji iznosio je 2 – „Nevažno je“ do 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora iznosio je 3. Koeficijent korelacije, koji iznosi 19%, pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

* *Ibid*

Tabela 4: Pregled odgovora ispitanika o uticaju komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije za efikasan rad javne uprave *

Uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije za efikasan rad javne uprave					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Nije važno	3	5.9	5.9	5.9
	Niti je važno, niti nije važno	17	33.3	33.3	39.2
	Važno je	27	52.9	52.9	92.2
	Veoma je važno	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Preko 60% ispitanika smatra da je uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih za kvalitetniji i efikasniji rad javne uprave, važan, odnosno, veoma važan. Dalje, 33,3% ispitanika ima neutralan stav po ovom pitanju, a samo 5,9 % njih smatra da nije važan.

Mišljenja ispitanika su podijeljena po pitanju uticaja birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave, gdje se uglavnom preferira upotreba formalnih kanala kako bi se očuvala čvrta nit rukovođenja. Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosio je 2,9804 pa iz tog razloga i ovaj zaključak.

Međutim, modus, kao najčešći odgovor ispitanika iznosio je 3 – „Niti se slažem, niti se ne slažem“, kao i medijana, što je potvrda aritmetičke sredine i dokaz da su mišljenja ispitanika podijeljena po ovoj tvrdnji. Standardna devijacija je u granicama dozvoljenog, a iznosi 1,00976. Minimalan odgovor koji su dali ispitanici po ovoj tvrdnji je 1 – „Uopšte nije važno“, pa do 5 – „Veoma je važno“.

To potvrđuje podijeljenost grupe ispitanika po ovoj tvrdnji. Raspon između najmanjeg i najvećeg odgovora je maksimalan i iznosi 4. Koefficient korelacije iznosi 33%, što je više nego u prethodnim tvrdnjama, ali se opet može zaključiti da se radi o donekle homogenoj grupi odgovora.

U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

* *Ibid*

Tabela 5: Pregled odgovora ispitanika o uticaju birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave *

Uticaj birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Uopšte nije važno	4	7.8	7.8	7.8
	Nije važno	11	21.6	21.6	29.4
	Niti je važno, niti nije važno	21	41.2	41.2	70.6
	Važno je	12	23.5	23.5	94.1
	Veoma je važno	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Analizirajući pojedinačno svaki dobijeni odgovor od 51-og ispitanika, dolazi se do zaključka da se blizu 30% ispitanika ne slaže, odnosno uopšte ne slaže, da birokratizovani organ javne uprave utiče na kvalitetniju organizaciju i efikasan rad javnih službi.

Najveći broj ispitanika ima podijeljeno mišljenje po ovoj tvrdnji, tj. imaju neutralan stav, njih 41,2%. Dalje, 29,4% ispitanika smatraju važnim, odnosno veoma važnim, uticaj birokratije na efikasnost pružanja javnih usluga u javnom sektoru. Ispitanici smatraju da je važan uticaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave. Aritmetička sredina iznosi 3,9216.

Potvrda ovoj prosječnoj vrijednosti je i modus, kao najčešći odgovor ispitanika, a koji iznosi 4 – „Važno je“ te medijana koja također iznosi 4, a koja grupu odgovora polovi na dva jednaka dijela. Standardna devijacija i nije visoka, a iznosi 0,71675 te ne predstavlja veliko odstupanje oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor koji su ispitanici dali je 2 – „Nije važno“, a najveći 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora iznosi 3. Koeficijent korelacije, koji iznosi 18% pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora.

U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

* *Ibid*,

Tabela 6: Pregled odgovora ispitanika o uticaju upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave*

Uticaj upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Nije važno	1	2.0	2.0	2.0
	Niti je važno, niti nije važno	12	23.5	23.5	25.5
	Važno je	28	54.9	54.9	80.4
	Veoma je važno	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Blizu 75% ispitanika smatra da je kvalitetno upravljanje ljudskim resursima važno za efektivno i efikasno obavljanje poslova u javnoj upravi. 23,5% ispitanika ima neutralan stav, a samo 2% ispitanika smatra da uticaj upravljanja ljudskim resursima u organima javne uprave, nije važan.

Ispitanici smatraju od velike važnosti politički uticaj, odnosno da depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave. Prosječan odgovor ispitanika je 4,6471, što je izuzetno visoko. Potvrda ovog stava je i modus kao najčešći odgovor ispitanika, koji iznosi 5 – „Veoma je važno“ i medijana koja također iznosi – 5. Standardna devijacija je minimalna te uopšte nema negativan uticaj na dobijene rezultate. Ona iznosi 0,62685. Minimalan odgovor ispitanika iznosio je 3 – „Niti je važno, niti nije važno“, a maksimalan 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora je 2. Koeficijent varijacije, koji pokazuje homogenost odgovora, pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi, a iznosi samo 13%. To potvrđuje naredna tabela.

Tabela 7: Pregled odgovora ispitanika o uticaju depolitizacije javne uprave na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave*

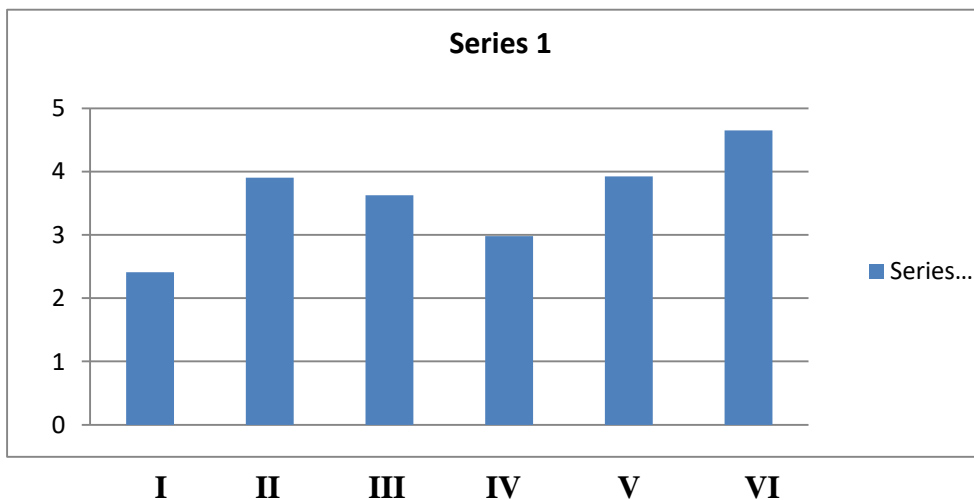
Depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave.					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni procenat
Valid	Niti je važno, niti nije važno	4	7.8	7.8	7.8
	Važno je	10	19.6	19.6	27.5
	Veoma je važno	37	72.5	72.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

* *Ibid*,

* *Ibid*,

Analiza i obrada prikupljenih podataka je pokazala da preko 90% ispitanika smatra da je depolitizacija javne uprave važan, odnosno veoma važan faktor za profesionalan, transparentan i efikasan rad javne uprav. Samo 7,8% ispitanika je imalo neutralan stav po ovom pitanju.

Grafikon 1: Grafički pregled aritmetičkih sredina analiziranih tvrdnji*



I - Uticaj učešća građana - korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na efikasnost rada organa uprave,

II - Uticaj sposobnosti rukovodioca na kvalitetan i efikasan rad javne uprave,

III - Uticaj komunikacije i motivacije zaposlenih unutar organizacije na efikasan rad javne uprave

IV - Uticaj birokratizacije na otvorenost i efikasnost rada javne uprave,

V - Uticaj kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima na efikasan rad javne uprave,

VI - Depolitizacija javne uprave utiče na kvalitetniji i efikasniji rad organa uprave.

Na osnovu prethodnog grafikona može se zaključiti da ispitanici smatraju najvažnijim faktorom za kvalitetniji i efikasniji rad organa javne uprave, smanjenje političkog uticaja i depolitizaciju javne uprave, zatim uticaj planskog i kvalitetnog upravljanja ljudskim resursima u organizaciji, te uticaj sposobnosti i znanja rukovodioca organa uprave, i komunikacije, motivacije i međuljudskim odnosima zaposlenika u javnoj upravi, uticaj

* *Ibid*,

birokratskog (zastarjelog) načina rada organa javne uprave za efikasnost javnih usluga, a kao najmanji uticaj na kvalitet i efikasnost, po mišljenju ispitanika, ima učešće korisnika javnih usluga, odnosno građana u procesu odlučivanja i na taj način efikasnijeg rada javne uprave.

Upravljanje javnim sektorom je od vitalnog interesa za svako društvo, jer od njega zavisi uređenost i dobra vladavina jedne društveno političke zajednice. Menadžment u javnom sektoru potpada pod političku kontrolu tj. ove su organizacije odgovorne izbornim političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisane od njih.

3. UMJESTO ZAKLJUČKA

Upravljanje javnim sektorom je od vitalnog interesa za svako društvo, jer od njega zavisi uređenost i dobra vladavina jedne društveno političke zajednice. Menadžment u javnom sektoru potpada pod političku kontrolu tj. ove su organizacije odgovorne izbornim političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisane od njih.

Sistem menadžmenta kvalitetom u javnom sektoru dominantno je zavistan o glavnim rukovodiocima organizacije, koji treba da obezbijede javnu uslugu. Organizacijama koje pružaju usluge u javnom sektoru trebalo bi da upravljaju timovi profesionalaca koji dobro poznaju poslove u branši, organizaciju, marketing, menadžment, informacione tehnologije i sisteme komuniciranja.

Jedan od ključnih razloga u stvaranju dobre radne atmosfere ili loše komunikacije između službenika, službenika i građana je rukovodilac, koji mora znati svoj posao i okvirno posao svakog službenika u svojoj radnoj jedinici da bi ih mogao stručno nadzirati, ocijeniti i, kada je to potrebno, podržati i pomoći. On bi svoj posao trebao obavljati korektno, tačno i s voljom. Također bi se trebao korektno odnositi prema ljudima i da svojim stavom zahtjeva i podstiče na takvo ponašanje kod svojih službenika. S druge strane, loša komunikacija remeti međuljudske odnose unutar organizacije i samim tim utiče na ekonomičnost i efikasnost rada. Problemi tranzitnih društava kakvo je i naše bosanskohercegovačko je da se koncept moderne javne uprave i ideja “menadžera”u javnom sektoru na našem političkom prostoru devalvira, potcjenjuje i omalovažava, što za posljedicu ima loše ili neadekvatno upravljanje javnim dobrima, nezadovoljstvo korisnika javnih usluga i loš imidž društvene zajednice u cjelini.

LITERATURA

1. Babić, L., 2009. Upravljanje edukacijom u organizaciji: Beograd: Univerzitet Singidunum,
2. Domazet, A. i drugi., 2010. Razvoj trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine. Sarajevo: Ekonomski institut Sarajevo,
3. Fehrić, F., 2013. Marketing menadžment u trgovini. Tuzla: „OFF-SET“ Tuzla,
4. Heleta, M., 2008. Menadžment kvaliteta: Beograd: Univerzitet Singidunum,
5. Janićarević, N., 2007. Upravljanje organizacionim promjenama, Beograd: Ekonomski fakultet Beograd,
6. Lajović, D., 2011. Uvod u biznis. Podgorica: Ekonomski fakultet Podgorica,
7. Perko-Šeparović, I., 2006. Izazovi javnog menadžmenta-dileme javne uprave. Zagreb: Golden marketing - Tehnička knjiga,
8. Rahimić, Z., Podrug, N., 2013. Međunarodni menadžment. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
9. Rahimić, Z., 2010. Menadžment ljudskih resursa. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
10. Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R., 2005. Organizational Behaviour. New York: John Wiley&Sons,
11. Sikavica, P. i drugi., 1999. Poslovno odlučivanje, Drugo izdanje. Zagreb: Informator,
12. Softić, S., 2011. Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
13. Šehić, Dž., Penava, S., 2007. Leadership. Sarajevo: Ekonomski fakultet u Sarajevu,
14. Tomašević, V., 2007. Profesionalni razvoj i poslovne vještine. Beograd: Univerzitet Singidunum,
15. Vujić, V., 2008. Menadžment ljudskog kapitala, Treće izdanje. Rijeka: Sveučilište u Rijeci.