

Izvorni naučni rad

UDK: 303.425.23:332.155:352:3.07(497.6)

Doc. dr Đevad Šahić^{1*}
Doc. dr. Merima Tanović^{2*}

**ANALIZA EFIKASNOSTI I EFEKTIVNOSTI
U UPRAVLJANJU JEDINICAMA LOKALNE
SAMOUPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI**

Sažetak

Primjena savremenih menadžerskih koncepata postala je organizacijski prioritet, u privatnom i javnom sektoru. Dinamičan razvoj socijalno-ekonomskog sistema potencirao je stvaranje različitih reformskih programa i modela, naročito za zemlje u razvoju. Bosna i Hercegovina, sa složenim državnim uređenjem i političkom nestabilnošću, u procesu tranzicije, suočena je sa sporom provedbom reforme javne uprave. Reforma javne uprave jedan je od ključnih preduvjeta za ulazak Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju. S obzirom na kompleksnu organizacijsku strukturu javne uprave u Bosni i Hercegovini, efikasnost i efektivnost u radu i funkcioniranju potencijalno predstavljaju modalitet za unapređenje metoda rada organa javne uprave, što potvrđuje i Izvještaj Evropske komisije o napretku Bosne i Hercegovine kao i Izvještaj Svjetske banke o lakoći poslovanja za 2017. godinu. Pitanje efikasnosti i efektivnosti naročito su bitne za upravljanje procesima u manjim jedinicama lokalne samouprave, koje se susreću sa nedostatkom određenog stručnog osoblja i finansijskih sredstava.

Svrha predmetnog istraživanja je teorijska analiza i empirijski uvid u primjenu savremenih menadžerskih koncepata (modela Novi javni menadžment) za unapređenje efikasnosti i efektivnosti u jedinicama lokalne samouprave, istražujući utjecaj i posljedice na poslovnu uspješnost, kao i na lokalni ekonomski razvoj.

¹ * Fakultet za upravu pridružena članica Univerziteta u Sarajevu

² * Fakultet za upravu pridružena članica Univerziteta u Sarajevu

Empirijski dio istraživanja obuhvatiće promatranje primjene savremenih menadžerskih koncepata u jedinicama lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.

Ključne riječi: *javna uprava, javna služba, reforma javne uprave, savremeni menadžerski koncepti, novi javni menadžment, lokalna samouprava, kvalitet pružanja usluga*

ANALYSIS OF EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS IN THE MANAGEMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT UNITS IN BOSNIA AND HERZEGOVINA

Summary

The application of modern management concepts has become an organizational priority in the private and public sectors. The dynamic development of the socio-economic system has led to the creation of various reform programs and models, especially for developing countries. Bosnia and Herzegovina, with complex constitutional system and political instability, in the transition process faces a slow implementation of public administration reform. Public administration reform is one of the key preconditions for Bosnia and Herzegovina's entry into the European Union. Considering the complex organizational structure of public administration in Bosnia and Herzegovina, the efficiency and effectiveness of work and functioning are potentially a modality for improving the methods of work of the public administration bodies, as confirmed by the European Commission's Progress Report on Bosnia and Herzegovina and the World Bank Report on Business Ease for 2017. The issue of efficiency and effectiveness is particularly important for managing the processes in smaller local government units, which are faced with the lack of specialized staff and financial resources.

The purpose of this research is theoretical analysis and empirical insight into the application of modern management concepts (New Public Management model) to improve efficiency and effectiveness in local self-government units, researching the impact and consequences on business performance as well as on local economic development.

The empirical part of the research will include observing the application of contemporary managerial concepts in local self-government units in Bosnia and Herzegovina.

Key words: *public administration, public service, public administration reform, modern management concepts, new public management, local self-government, quality of service delivery*

1. UVOD

Za pojam i tematiku mjerenja performansi organizacije vezuju se dva značajana principa: efektivnost i efikasnost. Uspješnost (efikasnost) i efektivnost (učinkovitost) su pojmovi koji se veoma često spominju u praksi, naučnoj i stručnoj literaturi. Pored standardnih mjerila uspješnosti poslovanja (produktivnost, ekonomičnost i rentabilnost) koji su karakteristični više za realni sektor, efikasnost i efektivnost predstavljaju temeljne indikatore poslovanja organizacija u javnom sektoru.

Peter Drucker je 1966. godine u svojoj knjizi *The Effective Executive* prvi put objasnio pojmove *efikasnosti i efektivnosti*. Za **efikasnost** navodi da označava činjenje stvari na pravi način, dok **efektivnost** podrazumjeva činjenje pravih stvari za preduzeće.³

Efikasnost se može posmatrati kao odnos inputa (korištenih resursa) neophodnih za realizaciju outputa, to jest, rezultata djelovanja organizacije. Koncept efikasnosti se odnosi na interne poslovne procese u cilju minimizacije troškova tj. najbolje korištenje ograničenih inputa za realizaciju postavljenih ciljeva. Dakle, cilj je da se ostvaruju što veći rezultati uz što manje uloženi sredstava radi ostvarenja organizacijskih ciljeva.

Za razliku od efikasnosti, koja ima interni fokus na resurse i utroške (interna perspektiva), efektivnost tj. učinkovitost menadžera organizacije ima i eksterni fokus (orijentaciju). Prilikom određivanja da li menadžment određene organizacije slijedi svoju misiju odnosno postizanje rezultata u skladu sa vizijom organizacije, obuhvatamo pojam efektivnosti.

³ Šire: Šehić Dževad, Rahimić, Zijada, *Menadžment*, Ekonomski fakultet, 2006. str. 100-101.

U relevantnoj literaturi veliki je broj definicija efektivnog menadžmenta tj. menadžerske učinkovitosti kao ključne poluge uspjeha.

Prema Armstrongu, efektivan menadžer razumije posao, izvršava zadatke, kontinuirano radi ka ispunjavanju vizije, efektivno koristi resurse, brzo se adaptira i odgovara na promjene te prati performanse u cilju unapređenja poslovanja.⁴

Koncept efektivnosti, prema Šunji, pretpostavlja visok stepen imaginacije i kreacije, dok koncept efikasnosti pretpostavlja visok stepen analitičnosti i racionalnosti.⁵

Mjerenje efektivnosti i efikasnosti projekata, procesa i ljudi postaje sve važniji faktor tržišnog uspjeha poslovnih organizacija.⁶ Umijeće menadžmenta je držati ove dvije dimenzije u balansu težeći da se ostvari i što veća efektivnost i što veća efikasnost, odnosno težeći da se *prava stvar radi na pravi način*.

Prevažodno bi cilj svake organizacije, u privatnom i u javnom sektoru, trebao da bude postizanje ravnoteže između efikasnosti i efektivnosti. Efektivnost je orijentisana na potražnju to jest *šta se traži*. Ukoliko organizacija ispunjava potrebe potrošača (korisnika) kroz odgovarajuće proizvode/usluge, što je prioritet organizacija u javnom sektoru, tek tada se može posvetiti smanjenu troškova realizacije te usluge odnosno proizvoda. Nikako se ne smije dati prioritet smanjenju troškova postojećih proizvoda odnosno usluga, a koje ne zadovoljavaju potrebe korisnika. Bitno je raditi prave stvari uz što manje troškova odnosno inputa potrebnih za realizaciju. Dakle, veoma je važan izbor i ostvarivanje relevantnih ciljeva što predstavlja polazna mjerila uspješnosti u ostvarivanju misije lokalne samouprave. Također, planiranje ciljeva mora biti zasnovano i na principu efikasnosti, tj. na osnovu realnih i ostvarljivih zahtjeva od strane građana što znači da lokalna samouprava treba da bude i efektivna i efikasna.

⁴ Armstrong M., Armstrong, *Handbook of Managment and Leadership*-2nd edition, Kogan Page, London and Philadelphia, 2011. str. 9.

⁵ Šunje, Aziz, *Uvod u menadžment*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, Sarajevo, 2012. str. 16.

⁶ E. Čizmić, A. Trgo., op.cit., str. 298.

Obzirom da je cilj ovog istraživanja unapređenje efektivnosti jedinica lokalne samouprave, nameće se pitanje šta je efektivnost lokalne samouprave, koji su to faktori koji utječu na efektivnost lokalne samouprave, te kako mjeriti efektivnost lokalne samouprave. Misija lokalne samouprave jeste zadovoljenje potreba svih građana lokalne zajednice. Shodno navedenom možemo modelarno zaključiti da su potrebe (zahtjevi) građana i svih stakeholdera tzv. ulazi (inputi) u lokalnoj samoupravi. Te inpute uz finansijske i materijalne i ljudske resurse neophodno je ispuniti, što je i misija lokalne samouprave, kako bi se postiglo zadovoljstvo korisnika usluga (output). Do nesklada dolazi zbog debalansa planiranih i ostvarenih usluga, kao i kvaliteta isporučenih usluga. Najčešći nesklad između efektivnosti i efikasnosti lokalnih samouprava dolazi zbog neadaptiranosti lokalne samouprave na svakodnevne promjene i veće zahtjeve korisnika. Tako da su organi lokalne samouprave, odnosno službe za upravu često efikasne, ali ne i efektivne. Lokalna samouprava koja je fleksibilna na promjene (kroz prilagođavanje organizacione strukture i organizacionog dizajna, koja promovise cjeloživotno učenje i razvoj zaposlenih) i koja kontinuirano pratiti potrebe korisnika kako bi iste kvalitetno i ekonomično zadovoljila, predstavlja efektivnu lokalnu samoupravu.

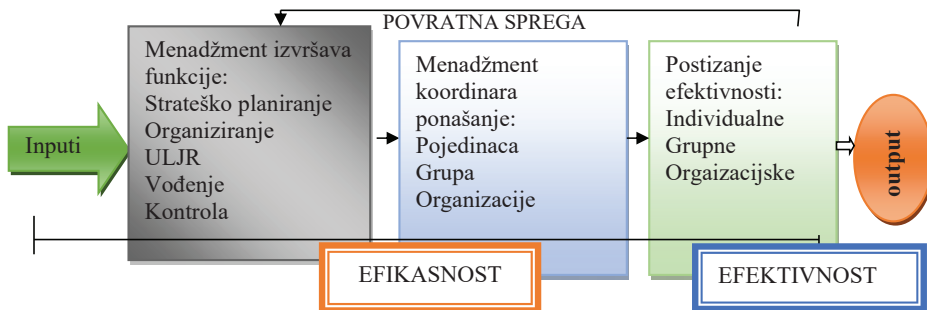
Marin Buble smatra da je „efikasnost indikator racionalnog korištenja raspoloživih resursa radi implementacije planiranih ciljeva“, a da nivo efektivnosti ukazuje na kapacitet organizacijskog sistema da svoje ciljeve kontinuirano usklađuje sa prilikama u okruženju.“ Iz navedene definicije možemo zaključiti nužnost interakcije svih djelova organizacijske strukture i primjenu holističkog pristupa u sagledavanju efikasnosti i efektivnosti organizacije. Na osnovu svih navedenih definicija može se zaključiti da se efikasnost posmatra kao interno, a efektivnost kao eksterno pitanje organizacije odnosno smatra se da je efikasnost posljedica promjena u organizaciji, a efektivnost rezultata promjena u okruženju koje utiču na obavljanje djelatnosti. Efektivnost je, dakle, širi pojam od efikasnosti, to je agregatna veličina uspješnosti organizacije koja uključuje ne samo efikasnost, već i prilagodljivost.⁷

⁷ Sikavica, P., Novak, M. Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, str. 552.

2. Organizacijska efikasnost i efektivnost

S aspekta menadžmenta, efektivnost se može posmatrati i mjeriti na individualnom, grupnom i organizacijskom nivou. Realizacija svakodnevnih zadataka zaposlenika na najnižoj organizacijskoj razini predstavlja **individualnu efektivnost**. **Grupna efektivnost** je efektivnost na nivou grupe koju ostvaruje uz visok nivo performansi zadataka, održivosti grupe i zadovoljstvu zaposlenih.⁸ Cjelovito posmatrano, **organizacijska efektivnost** podrazumjeva najbolju moguću iskorištenost resursa (inputa) organizacije uz visok nivo performansi ispunjavajući misiju i ciljeve organizacije zadovoljavajući potrebe svih interesnih skupina (stakeholders).⁹

Slika 1. Organizacijska efikasnost i efektivnost



Na osnovu slike 1. uočljiva je uzročno-posljedična veza između individualne grupne i organizacijske efektivnosti. Na svaku od navedenih efektivnosti utiču različiti faktori odnosno ograničenja. Poboljšanjem internih procesa kroz efektivno provođenje menadžerskih funkcija postiže se individualna i grupna efektivnost, a samim time i efektivnost organizacije. U navedenom kontekstu efektivnost se može definirati, kao jedan prazan prostor, odnosno *gap* nastao između onog što se očekuje ili što se očekivalo od strane klijenata i postojećeg, aktuelnog stanja u organizaciji, što dovodi do generiranja kreativne tenzije.¹⁰

⁸ Schermerhorn J., Hunt J., *Organizational behaviour*, John Wiley and Sons, Phoenix, 2002. str.87.

⁹ ibid. str. 88.

¹⁰ Kaplan, R., S., Norton, D., P., *Strategy Maps, Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press, Boston, MA. 400 pages of private sector strategy maps, 28 pages of government and not-for-profit strategy maps, 2004. str. 143.

Eksterne (vanjske) barijere koje utiču na efektivnost organizacije vezane su uz tržište i okruženje u kojoj se organizacija nalazi (globalizacija, strategija, tehnologija, kultura, državni sistemi i dr.). Možemo zaključiti da globalizacija i turbulentno okruženje svakodnevno nameću organizacijama impuls da se kontinuirano prilagođavaju potrebama korisnika usluga/proizvoda. Ona lokalna samouprava koja korisnicima ponudi uslugu koja je u skladu sa njihovim zahtjevima, uz efikasno korištenje resursa (inputa), postići će konkurentsku prednost u odnosu na one koje to ne učine.

3. Faktorikoji utječu na (ne)efektivnost lokalne samouprave

Jedan od primarnih ciljeva svake jedinice lokalne samouprave treba da bude kontinuirano poboljšanje efikasnosti i efektivnosti. Na efikasnost i efektivnost utječe više faktora. Prema naučnoj literaturi postoji više međusobno povezanih faktora koji utječu na (ne)efikasnost (ne)efektivnost jedinica lokalne samouprave (u daljem tekstu: JLS). Navedeni faktori se mogu podijeliti na vanjske i unutrašnje. Vanjski faktori su: političko, ekonomsko i socijalno okruženje te informacijsko-komunikacijska tehnologija (PEST analiza). Unutrašnji faktori su: menadžment, liderstvo, organizacijska kultura, struktura i kompetencije zaposlenih, te kontrola poslovnih procesa.

Neefikasnost i neefektivnost općinskog rukovodstva utječu negativno na kvalitet usluga što implicira nezadovoljstvo građana i svih drugih stakholdera. Prema Brunneru, faktori koji utječu na neefektivnost organizacija javnog sektora su:¹¹ nedostatak finansijskih sredstava, neadekvatna organizacija te preopterećenje brojem zadataka.

Zbog nedostatka finansijskih i ljudskih resursa razvijene JLS u svijetu određene poslove koje nisu u mogućnosti obavljati efikasno i efektivno prepuštaju privatnom sektoru primjenom koncepta *outsourcing*, te u saradnji sa privatnim sektorom kroz različite oblike javno-privatnog partnerstva.

Na osnovu svega navedenog možemo zaključiti da osnovne instrumente koji općinskom rukovodstvu omogućavaju efikasno i efektivno djelovanje predstavljaju: strategija integralnog razvoja JLS, strateško upravljanje ljudskim potencijalima, budžet, planovi i programi koji se odnose na

¹¹ Prilagođeno: Institut za javnu upravu, http://www.iju.hr/HJU/HJU/preuzimanje_files/2002-3%2004%20Brunner.pdf (pristupljeno 28.07.2016.)

prostor, zemljište i imovinu JLS, sistemi upravljanja kvalitetom (ISO 9001, 14000, CAF), javno-privatna partnerstva, outsourcing, fondovi, donacije i sl.

Navedeni instrumenti omogućavaju funkcioniranje JLS kroz pružanje usluga, upravljanje budžetom, lokalnim ekonomskim razvojem, imovinom, prostorom i zemljištem, kao svakodnevnim procesima koji omogućavaju efikasno i efektivno ispunjenje misije (integrirano djelovanje).

Shodno zakonski definisanim nadležnostima i ovlaštenjima, načelnik je glavni nosilac svih aktivnosti općine, koji, uz ljudske resurse kao polugu funkcioniranja općinske službe za upravu, ima obavezu da kontinuirano unapređuje organizacijsku efikasnost i efektivnost.

Za jedinice lokalne samouprave u BiH može se reći da se nalaze u neadekvatnoj poziciji prouzrokovanom normativno-pravnim okvirom. U finansijskoj zbog neadekvatne raspodjele prihoda po vertikalnoj raspodjeli, prije svega prihoda od indirektnih poreza, koji nisu dovoljan izvor za ogroman broj nadležnosti koje se po zakonu nameću JLS. Upravo nedostatak finansijskih sredstava predstavlja značajnu barijeru (naročito u malim lokalnim zajednicama) u izgradnji i unaprijeđenju odgovarajuće infrastrukture to jest razvoja JLS i poboljšanja života građana.

Prema ustavnom, odnosno organizacijsko-teritorijalnom ustrojstvu JLS su najbliže građanima koji u današnjem dinamičnom okruženju imaju sve veće zahtjeve prema vlastima. Zbog obima poslova i prirode položaja JLS su u kontinuiranom prilagođavanju potreba građana, što zahtijeva dodatna finansijska sredstva, kao i naročito stručne i obrazovane ljudske resurse. Ljudski resursi predstavljaju najznačajniji faktor svake organizacije. Danas se lokalne samouprave nalaze u vremenu tranzicije tj. na prekretnici iz birokratskog ka korisničkom pristupu, gdje primarni cilj mora biti efikasno i efektivno zadovoljenje potreba njenih korisnika. Jačanje kompetencija i stručnosti kroz edukacije i praćenje trendova stalna je zadaća lokalnih vlasti.

Ne dovodeći u pitanje opće zakonske odredbe, lokalne vlasti moraju biti u stanju odrediti efikasnu administrativnu strukturu uz efikasan organizacioni dizajn kako bi ih prilagodili lokalnim potrebama i osigurali efikasno upravljanje.

Uvjeti rada zaposlenih u organima lokalne samouprave moraju biti takvi da omogućavaju zapošljavanje visokokvalitetnih kadrova na osnovu jasno definiranih kriterija, potrebnih kompetencija, iskustva i sposobnosti. Pored toga, neophodno je obezbijediti odgovarajuće mogućnosti za obuku, treninge i razvoj zaposlenih kao i izgleda za napredovanje i uspješnu karijeru. Efikasnost i efektivnost zaposlenih direktno je proporcionalna efikasnosti i efektivnosti lokalne samouprave.

Motivacija zaposlenih je od izuzetnog značaja za efikasnost procesa u svakoj organizaciji kao i za njenu efektivnost. Jedan od najznačajnijih faktora koji utječe na motivaciju zaposlenih predstavlja ocjenjivanje rezultata rada, to jest, radne uspješnosti. Evaluacija radne uspješnosti jedna je od osnova za pravedno nagrađivanje u skladu sa ostvarenim rezultatima. S obzirom da napredovanje i unapređenje u organizaciji zavisi od rezultata rada, neophodno je uspostaviti efikasno i efektivno praćenje, te ocjenjivanje radne uspješnosti. Pored podzakonskih akata poput Pravilnika o ocjenjivanju državnih službenika, veoma je važno strateško upravljanje ljudskim potencijalima u organizaciji. Strateško upravljanje ljudskim potencijalima podrazumijeva sistemsko planiranje ulaznog, internog i izlaznog toka ljudskih resursa. Praćenje i ocjenjivanje rezultata rada zaposlenih je temeljna funkcija za sve druge aktivnosti internog toka (sistem plata, trening i edukacija, promocija, sukcesija zaposlenih, nagrađivanje, motivacija i sl.). Upravo evaluacija radne uspješnosti, te analiza i unapređenje kompetencija zaposlenih direktno utječu na efikasnost i efektivnost organizacije. Strateška namjena sistema praćenja radne efikasnosti ogleda se u povezivanju zaposlenih sa ciljevima organizacije.¹²

Ključnu ulogu u navedenim aktivnostima mora da nosi općinsko rukovodstvo i unutrašnja organizacijska jedinica za planiranje i razvoj ljudskih resursa. Stoga, savremeni rukovodilac treba da bude mentor, dizajner i *coach* (trener) u razvoju karijere zaposlenih.

Indikatori efikasnosti jedinica lokalne samouprave su:

1. Reduciranje vremenskih rokova za rješavanje zahtjeva,
2. Reduciranje ukupnog broja aktivnosti (koraka) u rješavanju predmeta,

¹² Prilagođeno: Rahimić, Zijada, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010. str. 245.

3. Unapređenje transparentnosti administrativnih postupaka, te
4. Uspostavljanje E-registra administrativnih procedura i postupaka (web stranica općine).

Poboljšanje internih procesa u smislu efikasnije saradnje odjela unutar JLS za rješavanje npr. istog (zajedničkog) predmeta koji uključuje veći broj izrade i obrade dokumentacije, jedan je od načina unapređenja efektivnosti lokalne samouprave. Posmatrajući eksterno to jest neophodnu saradnju sa drugim organima i institucijama u rješavanju određenih zahtjeva građana (sardanja sa javnim komunalnim preduzećima, bankarskim sektorom, poreskim upravama, kantonalnim i federalnim institucijama, statističkim zavodima i sl.) jedan je od ključnih prioriteta u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti JLS. Naročito je važna eksterna saradnja sa navedenim subjektima u kontekstu osnivanja i registracije preduzeća, a posebno tzv. *greenfield* investicija. Navedene aktivnosti, uz izmjenu i usklađivanje pravnih propisa, mogu da doprinosu reduciranju vremena za izdavanje određenih rješenja, novčanim uštedama za lokalnu samoupravu, potencijalne investitore kao i za postojeća pravna lica iz realnog sektora.

Unapređenje efikasnosti i efektivnosti JLS u BiH nije moguće bez potpune primjene informatičkih tehnologija, to jest, primjene elektronske uprave. Primjena elektronske uprave je jedan od ključnih faktora koji utiče na efikasnost i efikasnost lokalne uprave.

Elektronski način poslovanja je široko zastupljen u svim razvijenim zemljama što omogućava bržu, kvalitetniju i efikasniju isporuku usluga.

Pored zakonskih barijera u implementaciji e-uprave i elektronskog potpisa, nedostatak finansijskih sredstava kod većeg broja jedinica lokalne samouprave jedna je od važnijih prepreka za kvalitetnije pružanje usluga kao i mjerilo razvijenosti za pojedine JLS u BiH. Efikasan sistem lokalne samouprave je važan iz socijalnih, ekonomskih i političkih razloga. On dijeli vlast i promovira odgovornost za lokalnim javnim uslugama. Efikasan sistem lokalne samouprave podrazumijeva usklađivanje usluga sa svakodnevnim lokalnim potrebama i zahtjevima njenih korisnika.

S druge strane, važno je istaći da u današnjem vremenu eksterni faktori poput globalizacije i urbanizacije doprinose svakodnevnom povećanju

gradskog stanovništva¹³. Tako u period 2010-2015 u Evropi došlo je do povećanja gradskog stanovništva za 33% a u istom period u BiH za 14%. Navedeni podaci su veoma važni za strateško planiranje i razvoj lokalnih zajednica i ukazuju na sve već zahtjeve i izazove za lokalne vlasti koje im predstoje u budućem periodu.

3.1. Indikatori efektivnosti lokalne samouprave

Svaka lokalna samouprava ima svoje snage, slabosti, ali i prilike i mogućnosti za unapređenje efikasnosti i efektivnosti. Prilikom definiranja strateških ciljeva i usmjerenja lokalne samouprave veoma je bitno identificirati potrebe ključnih interesnih grupa te uz postojeće snage ispuniti očekivanja na tržištu. Za svaki definirani strateški cilj neophodno je definirati i mjere učinka, indikatore, vrijeme te odgovorne osobe za praćenje i realizaciju istih. Shodno tome, svaki pojedinac snosi određenu odgovornost u okviru ispunjavanja određenih ciljeva i zadataka. Imajući u vidu navedeno, za svaku organizaciju je veoma bitno razvijati organizacijsku kulturu upravljanja učinkom kao i pratiti indikatore efektivnosti lokalne samouprave. Top-menadžment odnosno općinsko rukovodstvo je najodgovornije za uspostavljanje sistema mjerenja efektivnosti i razvijanja organizacijske kulture kako bi se ujedno pratila radna efektivnost zaposlenih i same organizacije.

U javnom sektoru, efektivnost rada zaposlenih odražava se na kvalitet i kvantitet pružanja usluga spram svih interesnih grupa koji ostvaruju kontakt sa organima uprave. Mjerenje efektivnosti zahtijeva da indikatori budu jasni, uporedivi, prilagodljivi i kredibilni kako bi ih razumjeli i interni i eksterni stakeholderi. Iako ne postoje jedinstveni indikatori za mjerenje efektivnosti jedinica lokalne samouprave u svijetu, naročito je važno mjerenje pokazatelja efektivnosti rada. Unificiranje indikatora negativno može da utiče na razvijanje inovativnosti i fokusiranje na samo određene segmente djelovanja. Stoga, svaka lokalna samouprava ima slobodu da u „šumi indikatora“ odabere one koji su esencijalni za njen razvoj.

Fokusiranje na ključne kompetencije veoma je bitno za svaku organizaciju iz razloga što ključne kompetencije organizacije posjeduju određene osobine

¹³ Ujedinjeni Narodi, <https://esa.un.org/unpd/wup/DataQuery/>, (pristupljeno 27.05.2018.)

koje pružaju platformu za izgradnju održivih konkurentskih prednosti i odabir odgovarajućih indikatora učinka. Treba istaći da postoji razlika između strateški fokusiranih organizacija i organizacija fokusiranih na ključne kompetencije.¹⁴ Zbog specifičnosti mjerenja efikasnosti i efektivnosti javnog sektora većina autora se fokusiralo na definisanje i realizaciju postavljenih ciljeva organizacije (Merchant, Van der Stede 2003). Tako R. Anthony ističe da u većini javnih organizacija u SAD-a nisu razvijeni sistemi mjerenja performansi¹⁵.

U Australiji sistem mjerenja efikasnosti javnog sektora baziran je na rezultatima (OBM-Outcome Based Management). Cilj ovog sistema mjerenja efektivnosti je bio praćenje korelacije željenih i ostvarenih rezultata te potrebnih sredstava za izvršenje istih. Vlasti u Velikoj Britaniji od početka osmadesetih godina prošlog stoljeća fokusiraju se na mjerenje i unapređenje efektivnosti javnog sektora. Uzrok tome su nezadovoljstvo stanovništva postojećim visokim poreskim nametima i lošom isporukom usluga. U tom periodu Margaret Thatcher uvodi novi koncept upravljanja u javnom sektoru poznat kao Novi javni menadžment (*New Public Management* - NPM). Koncept NPM zasnovao se na uvođenju tržišnog poslovanja u javni sektor (primjena menadžerskih koncepata iz realnog sektora) u cilju povećanja efikasnosti i efektivnosti. Novi javni menadžment podrazumijeva niz reformi javnog sektora koje se provode posljednjih trideset godina u većini zemalja Organizacije za evropsku saradnju i razvoj (OECD-a), zemalja u razvoju i tranzicijskim zemljama. Novi javni menadžment je doveo do smanjenja transparentnosti, novih javnih troškova i smanjivanja prava građana, zaposlenih i drugih problema gdje se na prelazu 2000-te godine, te se kao novi reformski koncept upravljanja u javnom sektoru javlja model poznat pod nazivom *Good Governance* (Dobro upravljanje). Evropska unija i OECD zagovaraju navedeni koncept koji u sebi objedinjuje efektivnost i odgovornost. Dobro upravljanje kao koncept sadrži transparentnost, pravičnost, efektivnost, efikasnost kao i vladavinu prava.¹⁶ Zajedničko za *New Public Management*

¹⁴ Čizmić, E., i Trgo, A., op.cit., str. 66.

¹⁵ Anthony, R., Govindarajan, V., *Management Control System*, New York: McGraw Hill, 2007. str. 628.

¹⁶ Greenwood J., *New Public Administration in Britain*, London, 2002. str. 215-217.

i *Good Governance* je zagovaranje efikasnosti i efektivnosti u lokalnoj zajednici, odnosno u javnom sektoru.

Veliki je broj istraživanja o efikasnosti i efektivnosti upravljanja lokalnom zajednicom. Charnes I. (1989) je istraživao efikasnost 28 gradova u Kini u razdoblju od 1984. do 1994. godine i naglasio značaj racionalizacije troškova lokalnih vlasti i rasterećenja građana. Maudos (2000) je izučavao efektivnost upravljanja u sedamnaest regija u Španiji.

Upravljanje na nivou lokalnih zajednica je specifično zbog velikog broja nadležnosti i informacija kojima raspolažu lokalne vlasti. Autori preporučuju upravljanje pomoću ciljeva. Očekivanja građana se, obično, predstavljaju u formi zadatih ciljeva ili određenih zahtjeva klijenata, odnosno u formi promjena u okruženju koje utiču na efikasnost i efektivnost jedinice lokalne samouprave. Ciljevi bi se trebali definirati u skladu sa «SMART»¹⁷ metodologijom definiranja strateških ciljeva, to jest da postavljeni ciljevi trebaju imati osobine koje pokreću cijelu organizaciju u željenom smjeru.

Uprava Grada Seula implementirala je sistem mjerenja performansi putem koncepta MBO-upravljanje pomoću ciljeva. Zbog velikog broja poslova koje su u nadležnosti službi gradske uprave putem ovog koncepta evaluira se doprinos svake službe u ukupnim ciljevima razvoja grada. Sistem praćenja funkcionira na način da gradonačelnik direktno nadzire rad Službe za planiranje i budžet. Navedena služba saraduje sa stručnjacima iz Instituta za razvoj grada u određivanju primarnih strateških ciljeva. Na osnovu tih ciljeva šefovi ostalih službi grada definiraju sekundarne ciljeve i akcione planove. Pomoću kompozitnog indeksa performansi (GMS-*Goal Management Score*) šefova službi, prati se ostvarenje primarnih ciljeva i doprinosa šefova službi (racio):¹⁸

$$GMS = \sum (nivo\ ostvarenja\ cilja * racio * ponder).$$

¹⁷ SMART koncept definiranja ciljeva polazi od zahtjeva da ciljevi trebaju biti: Specific (specifični), Measurable (mjerljivi), Action oriented (orijentirani na akciju), Realistic (realistični) i Time stamped (vremenski determinirani)., Šire: Bengt, Karlöf, Lövingsson, H., Fredrik, (2015).The A-Z of Management Concepts and Models, British Library, str. 162.

¹⁸ K. Kang, op.cit., str. 31.

Shodno navedenim istraživanjima i literaturi o efektivnosti lokalnih zajednica, najčešći indikatori za praćenje učinka lokalnih vlasti su: analiza planiranih i ostvarenih ciljeva, kvalitet i dostupnost usluga, efikasnost lokalne administracije, odnos budžetske potrošnje i kvaliteta i kvantiteta usluga, udio plata zaposlenih u budžetu, učešće građana u donošenju odluka, procenat ispunjenja zahtjeva korisnika (žalbi), vrijeme i trošak usluga, lakoća poslovanja, stepen nezaposlenosti, BDP po glavi stanovnika, razvijenost infrastrukture, kvalitet života te konkurentnost i lokalni ekonomski razvoj.

Evropska Unija naglašava značaj regionalnog pristupa odnosno praćenja razvijenosti lokalnih zajednica koje klasteriše u regije u cilju lakšeg praćenja njihove razvijenosti i pružanja potpora kroz strukturne i kohezione fondove. Klasterizacija lokalnih zajednica prema NUTS¹⁹ metodologiji odnosi se za sve zemlje članice EU, razvijene zemlje koje nisu članice EU kao i za potencijalne članice. U Bosni i Hercegovini klasterizaciju lokalnih samouprava izradio je Ekonomski institut u Sarajevu 2009. godine.²⁰ Kriteriji odnosno indikatori efektivnosti lokalnih samouprava za njihovu selekciju u klasteru su socijalno-ekonomski pokazatelji (BDP po glavi stanovnika, broj stanovnika, površina, odnos broja zaposlenih i nezaposlenih, koeficijent vitalnosti, te godišnji broj turista i noćenja).²¹

Na osnovu pregleda dosadašnjih istraživanja i praksi, možemo zaključiti da su indikatori efektivnosti lokalne samouprave jako značajni u smislu mjerenja i unapređenja efektivnosti rada lokalnih vlasti, lokalnog i regionalnog ekonomskog razvoja kao i transparentnosti njihovog sveukupnog poslovanja.

¹⁹ Nomenclature of Territorial Units for Statistics - Statističke nacionalne teritorijalne jedinice

²⁰ Šire: Somun-Kapetanović, Osmanković J, R, Domazet A, et.al, *Statistička klasifikacija BiH (NUTS)*, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo, 2009. str. 42.

²¹ Nomenclature of Territorial Units for Statistics, www.answers.com/topic/nomenclature-of-territorial-units-for-statistics, (pristupljeno 22.05.2018.)

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

4.1. Razvijenost perspektive internih procesa

Razvijenost internih procesa u jedinicama lokalne samouprave izmjerena je kroz analizu odgovora na tvrdnje o implementaciji strategije, razvoja i implementacije elektronske uprave, efikasnosti procedura i procesa, implementaciji ISO standarda, obimu i kvalitetu usluga, inovativnosti usluga (sistem 24, One-Stop-Shop Šalter, praćenje realizacije dokumenta online putem i sl.), mogućnostima uvođenja Novog javnog menadžmenta, efikasnosti upravljanja vremenom od strane općinskog rukovodstva te efektivnosti postojeće unutrašnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta. Istraživanje je provedeno na uzorku od 53 jedinice lokalne samouprave, što predstavlja reprezentativan uzorak.

Nesporno je da znanje i kompetencije rukovodstva i zaposlenih direktno utječu na kvalitet internih procesa svake organizacije. Unapređenje internih procesa je značajno iz više razloga. Kontinuiranim unapređenjem internih procesa moguće je smanjiti troškove poslovanja kroz efikasnost i produktivnost zaposlenih, jer kvalitet internih procesa može imati pozitivan utjecaj na percepciju klijenata (građana) i jačanje ključnih vrijednosti organizacije.

Utjecaj globalizacije i razvoj IT industrije utječu na to da lokalne samouprave moraju kontinuirano pratiti zahtjeve korisnika. Shodno tome kroz set tvrdnji/pitanja o razvijenosti perspektive internih procesa analizirana je učinkovitost općinskog rukovodstva (top menadžmenta) u jedinicama lokalne samouprave u BiH (tabela 1.).

Tabela 1. Rezultati analize prosječnih vrijednosti perspektive internih procesa

Perspektiva internih procesa	N	Min	Max	Prosjek	St. Dev.
B1. Unapređenje internih procesa u jedinicama lokalne samouprave, povezano je sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih	50	3	5	4.44	.541
B2. Postojeća unutrašnja organizacija i sistematizacija radnih mjesta u vašoj općini je efektivna	50	1	5	3.22	1.055

U P R A V A

B3. Da li postoje kapaciteti u jedinicama lokalne samouprave da se primijene savremeni menadžerski koncepti (New Public Management)	50	2	5	3.40	.857
B4. Sposobnost uvođenja novih praksi upravljanja ljudskim resursima u JLS i njihov razvoj utiče na poboljšanje internih procesa	49	2	5	4.04	.735
B5. Poboljšanje internih procesa implicira kvalitet isporučenih usluga	50	1	5	4.24	.843
B6. Implementacija sistema upravljanja kvalitetom (prema ISO 9001:2008) doprinosi efikasnijem ostvarivanju ciljeva u pogledu poboljšanja kvaliteta pruženih usluga	50	1	5	3.76	.981
B7. Unapređenje povoljnog poslovnog okruženja u jedinicama lokalne samouprave zavisi i od kompetencija općinskog rukovodstva	49	2	5	4.41	.762
B8. Promocija lokalnog ekonomskog razvoja je efektivna	50	1	5	3.38	.967

Izvor: Istraživanje autora

U prethodnoj tabeli su prikazani rezultati prosječnih vrijednosti i odstupanja od navedenih tvrdnji koje se odnose na analizu razvijenosti perspektive internih procesa u jedinicama lokalne samouprave. Na pitanje odnosno konstataciju da je *unapređenje internih procesa u jedinicama lokalne samouprave povezano sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih, izrazito se slaže 79,22% ispitanika, donekle se slaže 11,28%, dok 10% +*. Ne postoji statistički značajna razlika u odgovorima na nivou od 0,05 (Chi-Square=1,639, df=4, p=,651) između lokalnih samouprava shodno shodno prethodnoj podjeli na mikro, male, srednje i velike. Što se tiče odgovora po kategoriji teritorijalne organizacije države, a iz koje dolaze lokalne samouprave, također nema značajne statističke razlike. Kada je riječ o analizi efektivnosti postojeće unutrašnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta postoji značajna razlika između malih i velikih lokalnih samouprava. 67% ispitanika u malim lokalnim samoupravama smatra da je efektivna postojeća sistematizacija radnih mjesta, dok u velikim lokalnim

samoupravama njih 54% smatra suprotno. Prosječna vrijednost za ovu tvrdnju/pitanje iznosi 3,22 i najniža je vrijednost u analizi razvijenosti perspektive internih procesa.

Rezultati istraživanja pokazuju da postoji značajna pozitivna korelacija između efektivnosti postojeće unutrašnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta i unapređenja internih procesa u jedinicama lokalne samouprave ($r_s=0.483$, $\text{sig.}=0,000$). S druge strane, 80% ispitanika slaže se da *sposobnost uvođenja novih praksi upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave i njihov razvoj utječu na poboljšanje internih procesa. Da poboljšanje internih procesa implicira veći kvalitet usluga* smatra 80,4% ispitanika, 5,9% ne slaže se sa navedenom tvrdnjom dok 13,7% niti se slaže niti se ne slaže. Postoji značajna razlika u odgovorima na nivou od 0,05 ($\chi=61,34$, $df=4$, $p=,042$) između lokalnih samouprava koje imaju više od 100 zaposlenih u odnosu na one koje imaju manje od 100 zaposlenih.

Na pitanje *da li implementacija sistema upravljanja kvalitetom (prema ISO 9001:2008) doprinosi efikasnijem ostvarivanju ciljeva u pogledu poboljšanja kvaliteta pruženih usluga*, 64,7% ispitanika *se slaže*, 25,5% niti se slaže niti se ne slaže, dok se samo 9,8% ne slaže da upravljanje kvalitetom prema ISO 9001:2008 utječe na poboljšanje kvaliteta usluga.

Da unapređenje povoljnog poslovnog okruženja u jedinicama lokalne samouprave zavisi i od kompetencija općinskog rukovodstva *slaže se* 88% ispitanika, 10% *nema stav*, a samo se 2% ispitanika ne slaže sa navedenom tvrdnjom. Pored analize povoljnog poslovnog okruženja od strane rukovodioca lokalnog ekonomskog razvoja i načelnika, analizirana je i promocija lokalnog ekonomskog razvoja. Postoji statistički značajna razlika u odgovorima o ocjeni lokalnog ekonomskog razvoja na nivou od 0,05 ($\chi=41,34$, $df=4$, $p=0,021$).

Ispitanici iz Republike Srpske smatraju, statistički značajno više od ostalih, da nije efektivna promocija lokalnog razvoja u njihovim općinama i da unapređenje povoljnog poslovnog okruženja nije prilagođeno potrebama tržišta.

Istraživanje korelacije između unapređenja povoljnog poslovnog okruženja i promocije lokalnog ekonomskog razvoja provedeno je sa ciljem utvrđivanja odnosa između perspektiva Balanced scorecard modela, smjera i intenziteta povezanosti, kao i statističke signifikantnosti korelacija. Pomoću Spearmanovog koeficijenta korelacija izračunata je povezanost između unapređenja povoljnog poslovnog okruženja i promocije lokalnog ekonomskog razvoja gdje rezultati pokazuju da postoji korelacija pozitivnog smjera ($r_s=0,549$, $\text{sig.}=0,000$) koja je statistički značajna na nivou od 5%. Prosječna ocjena svih odgovora za promociju lokalnog ekonomskog razvoja iznosi 3,38.

Dobijeni rezultati ukazuju da postoje značajne signifikantne razlike između JLS sa aspekta unapređenja povoljnog poslovnog okruženja ($\chi=52,34$, $df=4$, $p=,023$). Rezultati pokazuju da je kod 25% JLS jaka i pozitivna korelacija između unapređenja povoljnog poslovnog okruženja i promocije lokalnog ekonomskog razvoja ($r_s=.784$, $\text{sig.}=000$). Pored dobijenih rezultata istraživanja da u većini jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini nije razvijeno povoljno poslovno okruženje, navedenu konstataciju potvrđuje i Izvještaj Svjetske banke o lakoći poslovanja ²²).

Pored deskriptivne statistike, rezultati analize perspektive internih procesa predstavljeni su u narednoj tabeli, kroz prikaz korelacije na osam postavljenih pitanja/tvrđnji.

²² Prema izvještaju Doing Business za 2016. godinu, Bosna i Hercegovina zauzima 79 mjesto.

Tabela 2. Rezultati istraživanja korelacije varijabli perspektive internih procesa

Spearman rho		B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
B1. Unapređenje internih procesa u JLS povezano je sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih	Correlation Coefficient	1.000	.483**	.204	.385**	.376**	.261	.445**	.268
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.151	.006	.007	.065	.001	.057
	N	51	51	51	50	51	51	50	51
B2. Postojeća unutrašnja organizacija i sistematizacija radnih mjesta je efektivna	Correlation Coefficient	.483**	1.000	.299*	.188	.308	.162	.305*	.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.033	.191	.451	.255	.031	.005
	N	51	51	51	50	51	51	50	51
B3. Da li postoje kapaciteti u JLS da se primjene savremeni menadžerski koncepti	Correlation Coefficient	.204	.299*	1.000	.521**	.194	.178	.126	.092
	Sig. (2-tailed)	.151	.033	.	.000	.172	.213	.383	.521
	N	51	51	51	50	51	51	50	51
B4. Sposobnost uvođenja novih praksi upravljanja ljudskim resursima u JLS i njihov razvoj utiče na poboljšanje internih procesa	Correlation Coefficient	.385**	.188	.521**	1.000	.679**	.388**	.486**	.381**
	Sig. (2-tailed)	.006	.191	.000	.	.000	.005	.000	.006
	N	50	50	50	50	50	50	49	50
B5. Poboljšanje internih procesa implicira kvalitet isporučenih usluga	Correlation Coefficient	.376**	.308	.194	.679**	1.000	.369**	.525**	.154
	Sig. (2-tailed)	.007	.451	.172	.000	.	.008	.000	.279
	N	51	51	51	50	51	51	50	51
B6. Implementacija sistema upravljanja kvalitetom (prema ISO 9001:2008) doprinosi efiksanim ostvarivanju ciljeva u pogledu poboljšanja kvaliteta pruženih usluga	Correlation Coefficient	.261	.162	.178	.388**	.369**	1.000	.549**	.461**
	Sig. (2-tailed)	.065	.255	.213	.005	.008	.	.000	.001
	N	51	51	51	50	51	51	50	51
B7. Unapređenje povoljnog poslovnog okruženja u JLS zavisi i od kompetencija općinskog rukovodstva	Correlation Coefficient	.445**	.305*	.126	.486**	.525**	.549**	1.000	.584**
	Sig. (2-tailed)	.001	.031	.383	.000	.000	.000	.	.000
	N	50	50	50	49	50	50	50	50
B8. Promocija lokalnog ekonomskog razvoja je efektivna	Correlation Coefficient	.268	.386**	.092	.381**	.154	.461**	.584**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.057	.005	.521	.006	.279	.001	.000	.
	N	51	51	51	50	51	51	50	51

Izvor: Istraživanje autora, novembar, 2016.

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Postoje statistički značajne razlike između općina koje imaju manje od 100 zaposlenih u odnosu na općine koje imaju više od 100 zaposlenih. Manje općine (koje imaju od 50 do 100 zaposlenih) imaju veću korelaciju između posmatranih varijabli uz 5% vjerovatnosti ($r_s=0.783$, $sig.=000$).

Općinsko rukovodstvo (top menadžment) ima ključnu ulogu za unapređenje internih procesa kako sa organizacionog tako i sa funkcionalnog aspekta.

Tabela 3. Razvijenost sistema e-uprave u JLS obuhvaćenih uzorkom

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	Veoma loš	7	13.2	14.3
	Loš	12	30.1	38.8
	Dobar	19	35.8	77.6
	Vrlo dobar	9	17.0	95.9
	Odličan	2	3.8	100.0
	Total	49	100.0	

Izvor: Istraživanje autora, novembar, 2016.

Unapređenje efikasnosti i efektivnosti JLS u BiH nije moguće bez potpune primjene informatičkih tehnologija to jest primjene elektronske uprave. Primjena elektronske uprave je jedan od ključnih faktora koji utječe na efikasnost i efikasnost lokalne uprave. Elektronski način poslovanja je široko zastupljen u svim razvijenim zemljama što omogućava bržu, kvalitetniju i efikasniju isporuku usluga. Shodno tome postavljeno je pitanje općinskom rukovodstvu da ocjene sistem e-uprave. Najveći broj ispitanika, koji su obuhvaćeni uzorkom, su ocijenili razvijenost sistema e-uprave sa opisnom ocjenom *dobar* (35,8%), *zatim loš* (30.1%) i *veoma loš* (13.2%) Da je sistem razvijen smatra 20.8% ispitanika, odnosno njih 17% su ocijenili sistem elektronske uprave u JLS sa opisnom ocjenom *vrlo dobar*, a 3,8% sa ocjenom *odličan*. Neusvajanjem zakona o elektronskom potpisu dodatno je otežana inovativnost i produktivnost u radu organa javne uprave što negativno utiče na interne procese, kvalitet usluga i sveukupno poslovanje jedinica lokalne samouprave. U narednoj tabeli predstavljena je analiza distribucije frekvencija učenja i rasta i internih procesa.

Tabela 4. Korelacija između unapređenja internih procesa u JLS i kompetencija rukovodioca i svih zaposlenih

	Veličina JLS u odnosu na broj zaposlenih	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Unapređenje internih procesa u jedinicama lokalne samouprave, povezano je sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih	Male JLS	35	25.31	886.00
	Velike JLS	16	27.50	440.00
	Total	51		

Izvor: Istraživanje autora, novembar, 2017.

Na osnovu rezultata istraživanja i Man- Vitnijevog testa došli smo do zaključka da se prihvata nulta hipoteza, to jest, da ne postoji razlika u stavovima da je unapređenje internih procesa u JLS povezano sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih u odnosu na veličinu općine ($Z = -0.922$, $p > 0.05$).

5. ZAKLJUČAK

Doprinos predmetnog istraživanja ostvaruje se prevashodno utvrđivanjem trenutne zastupljenosti *primjene menadžerskih koncepata* u jedinicama lokalne samouprave, odnosno identifikacijom pozitivnih i negativnih efekata primjene, pri čemu je potrebno ukazati na važnost kvalitetnog provođenja svih faza implementacije koje se kasnije reflektiraju na efektivnost jedinica lokalne samouprave i racionalizaciju troškova.

Krajnji cilj implementacije menadžerskih koncepata je poboljšanje kvalitete pružanja usluga za građane, ali ostvarenje funkcionalnosti javne uprave po principu tzv. 3E (efikasnost, ekonomičnost, efektivnost).

Efektivna je ona lokalna samouprava koja maksimizira zahtjeve njenih korisnika, tj. koja je senzibilna na zahtjeve građana koje realizira uz minimalne troškove.

S aspekta unapređenja lokalnog ekonomskog razvoja tj. kreiranja povoljnog poslovnog ambijenta, e-uprava olakšava prije svega registraciju preduzeća, poslovanje preduzeća odnosno svakodnevnu komunikaciju i korespondenciju sa općinskim službama i drugim organizacijama iz javnog sektora, čime

predstavlja osnovni preduvjet za kvalitetnije pružanje javnih usluga. Dakle, unapređenje efikasnosti i efektivnosti JLS u BiH nije moguće bez potpune primjene informatičkih tehnologija, to jest primjene elektronske uprave. Primjena elektronske uprave je jedan od ključnih faktora koji utječe na efikasnost i efikasnost lokalne uprave.

Također, važno je istaći da su rezultati istraživanja potvrdili da postoji značajna pozitivna korelacija između efektivnosti postojeće unutrašnje organizacije i sistematizacije radnih mjesta i unapređenja internih procesa u jedinicama lokalne samouprave.

Najveći doprinos u unapređenju efikasnosti i efektivnosti ima prediktor jačanje kompetencija rukovodioca i zaposlenih što je potvrđeno i elaborirano kroz istraživački dio bez obzira na veličinu jedinica lokalne samouprave.

Literatura

1. Armstrong M., (2011). *Armstrong Handbook of Management and Leadership*-2nd edition, Kogan Page, London and Philadelphia.
2. Bahtijarević-Šiber, F., Sikavica, P., i Pološki, Vokić, N. (2008). *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*. Zagreb: Školska knjiga.
3. Barbara, Bigliardi (2011). *Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study* *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No. 5, str. 1-16
4. Bartik, T., "Local Economic Development Policies", *Upjohn Institute Working Paper No. 03-91*, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, 2003., str. 7.
5. Bartosz Soliński (2012). *Implementation of tqm in public administration by applying quality management system in compliance with iso 9001 standard and caf self-assessment model*, str. 4-15.
6. Bigliardi, B., Dormio, A., (2011) *Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study*. *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No. 5, str. 1-16
7. Salkić Ismet, (2011). *Javni menadžment, TKD Šahinpašić, Sarajevo*, str.133.

8. Šunje, A. (2006). Top–menadžer vizionar i strateg. Sarajevo: Tirada.
9. Tom Christensen, Per Lagerd, (2007). Transcending New Public Management The Transformation of Public Sector Reforms. Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
10. Tonći, Lazibat, (2009), Upravljanje kvalitetom, Zagreb: Znanstvena knjiga.

Internet izvori:

1. Savez opština i gradova FBiH, http://sogfbih.ba/uploaded/pravni_okvir/osnovni/
2. Svjetska banka, Doing Business 2015, <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/> (pristupljeno 12.05.2018.)
3. Svjetska banka, <http://web.worldbank.org>, (pristupljeno 29.05.2018.)
5. EIPA (2015) EPSA 2015, European Public Sector Award, dostupno na: www.eipa.eu. (pristupljeno 28.04.2018.)
6. Ujedinjeni Narodi, <https://esa.un.org/unpd/wup/DataQuery/>, (pristupljeno 11.05.2018.)