

UNIVERZITET U BANJOJ LUCI  
 FAKULTET: EKONOMSKI FAKULTET

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ  
 Универзитета у Банjoj Луци

ПРИМЉЕНО: 30.3.2022.			
ОПТ. ЈЕД.	БРОЈ	ПР.	СТ.
13/1	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: Menadžent 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 ćirilicnim 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. Definisano je problem istraživanja i navedena je metrika mjerenja 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 pretpostavku 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 potvrdio 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 mjerenja 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 funkcionisanjem 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 složenosti. 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 funkcionisanju 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 funkcionisanja 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 (pod sisteme) organizacionog ponašanja mjereno performansama 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 pod sisteme 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 pod sistemima 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 koncepata, 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 nedosljednosti 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 jednokratn, 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 dijagonali). 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 (pojedina, grupa, 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

svrstati 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 konkretne 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 pretpostaviti 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, Jančićević 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. Intrinsicne 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 stimulirati 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. 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 & Miović, 2013).

*Upravljanje grupama kao konkurentna 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 interese, 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 zahtijeva 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 opšteprijhvatljiva 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 slijedeći 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 redefinisane položaja i značaja lokalne samouprave i primjenu načela supsidijarnosti u upravljanju javnim poslovima, stabilan i održiv sistem finansiranja lokalne samouprave koji obezbijedi 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 međupštinske 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 pojmova 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 mjere te performanse (Kaplan & Norton, 1992) (Striteska & Spickova, 2012). Mjerenje performansi znači utvrđivanje vrijednosti performanse, mjerenje 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 mjerenje 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 mjerenje (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 mjerenje performansi**. 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 mjerenje 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 mjerenje 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 mjerenja performansi treba obuhvatiti strategijom upravljanja ljudskim resursima, a politiku upravljanja sistemom mjerenja 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 jednim 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 slijedeće metode za prikupljanje podataka: 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 mijenjao tokom istraživanja.

Ispitivane su brojne varijable (parametri) i mjereni su njihovi indikatori koji su dali dovoljno podataka 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 podrazumjevaao 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 pretpostavljamo linearni model, te da nema multikolinearnosti. Uz to pretpostavka 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 strukrnih modela, gdje odnose unutar grupe promjenljivih sažimaju sa jednim ili nekoliko faktora, gdje je broj faktora znantno 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 konflikta 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.

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 konstatuje 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 direktne 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 konstatuje 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 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 uticaja 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 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, konkurentski, 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 funkcijska 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 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 konstatuje 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 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 konkurentne sposobnosti i uspješnosti 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) 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 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.

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 izvršeno je poređenje rezultata istraživanja koje je dobio kandidat sa rezultatima istraživanja drugih autora kod mjerenja zadovoljstva korisnika kvalitetom usluge u jedinicama lokalne samouprave; analiza modela za mjerenje 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 uspjehnosti jedinica lokalne samouprave. Izvršena je dubinska analiza 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 konkretan 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 nacrt 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 strukturnih jednačina. Struktura modela podrazumijeva dva nivoa gdje je upravljanje grupama na vrhu hijerarhije koju pretpostavljamo kroz identifikaciju modela. Konačan model je rezultat razvoja koji se odvija u 7 faza ili 7 modela. Početna faza iterativnog postupka podrazumijeva mjerenje 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. Krenuo 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 ( $p$  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 ostvarenih 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 gradonačelicima, građanima i drugim korisnicima da, zbog brojnih poželjnih posljedica, pažnju usmjere 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, direktne ili indirektno 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: Obezbjedi 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 omogućiti 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 nacrtu 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. Tvrdnje su iznesene jasno, precizno i razumljivo. Podaci su jasno predstavljani 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 predstavljani. 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 samoupravi, zaposleni u lokalnoj samoupravi, građani kao korisnici usluga i država.

U skladu sa navedenim u izvještaju 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.




---