

UTICAJ OSPOSOBLJENOSTI MENADŽMENTA NA KREIRANJE SVIJEŠTI O POTREBI REFORMISANJA JAVNOG SEKTORA

INFLUENCE OF THE CAPABILITY OF MANAGEMENT TO CREATE CONCIUSNESS ABOUT THE NECESITY OF REFORMING THE PUBLIC SECTOR

Hasan Muratović*
Fahrudin Fehrić**
Namik Čolaković***

SAŽETAK

Autori u ovom članku problematiziraju, analiziraju i dovode u vezu već postojeću praksu koja je pokazala da su procesi globalizacije i dominantnost faktora tržišta podstakli konkurenciju na svim nivoima u bh-a, pa samim time i potrebu za redefiniranjem koncepta javnog sektora na svim nivoima.

Svijest o reformisanju javnog sektora odavno je prisutna u razvijenom dijelu svijeta, dok je javni sektor u bh-a rigidan, neprilagođen i poprilično zastarjeli dio neprofitnog sektora koji u najprofitabilnijem smislu služi onima koji ne žele njegovo osavremenjavanje. Međutim, i dalje je jedan od glavnih izazova menadžmenta u javnom sektoru potreba što bržeg davanja odgovora korisnicima usluga i to u pozitivnom, korisnom i očekivanom odgovoru. Isto tako, jedan od glavnih nedostataka javnog sektora, smatra se centralizovani način pružanja javnih usluga i dobara, kojim se pokušava da cjelokupno stanovništvo na isti način bude snabdjeveno javnim dobrima odnosno uslugama. Takvo snadbijevanje javnim uslugama diktira sam centar, odnosno vrh javne vlasti bez istraživanja različitih potreba i preferencija pojedinih društvenih grupa što uzrokuje odsustvom mogućnosti izbora, a samim time i nezadovoljstva njihovih korisnika. Problemi tranzitnih društava kakvo je i naše

bosanskohercegovačko je da se koncept modernog menadžmenta i ideja "menadžera" u javnom sektoru na našem političkom prostoru devalvira, potcijenjuje i omalovažava, što za posljedicu ima loše ili neadekvatno upravljanje javnim dobrima, nezadovoljstvo korisnika javnih usluga i loš imidž društvene zajednice u cjelini. Ako se ovome doda i sve što nam se dešavalo u posljednjih dvadeset godina, počev od raslojavanja društva, koncepta kriminalnog bogaćenja ljudi, loše privatizacije, ratnih razaranja i svega ostalog što je dovelo do raspadanja i propadanja uvriježenog vjerovanja da znanje, vještine i sposobnosti nisu potrebne da bi se postigao uspjeh, obezbijedila promocija, zaradilo bogatstvo ili zaslužio profesionalni status u struci. Takav razvoj događaja uticao je na ukupnu praksu ponašanja i efikasnosti poslovanja, posebno u javnom sektoru. Otuda se procesi rada i aktivnosti u javnom sektoru po sistemu outsourcinga, pred sverastućom konkurencijom neminovno moraju povjeravati partnerskim institucijama koje nisu organizacioni dio javnog sektora, ali su itekako pripremljeni da daju odgovore sve zahtjevnijim korisnicima njihovih usluga.

Ključne riječi: javni sektor, javna dobra, novi koncept, savremeni menadžment, zadovoljstvo korisnika.

* - Doktorski kandidat, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju

** - vanredni profesor, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju

*** - vanredni profesor, Univerzitet u Travniku, Fakultet za menadžment i poslovnu ekonomiju

UVOD

U najrazvijenijem dijelu svijeta već nešto više od dvadeset godina izvršeno je redefiniranje javnog sektora i to na svim nivoima, što i te kako nameće potrebu da se na nivou BiH isto to učini. Menadžment javnog sektora na nivou BiH, imajući u vidu složenost političkih odnosa i nagomilanost političkih interesa, nije u mogućnosti da sa postojećim institucijama mehanizmima i mjerama rješava fudamentalne društveno – ekonomske probleme. Nadalje, menadžment nema odgovarajuća saznanja o osnovnim ekonomskim funkcijama države i njenom ulogom u jačanju efikasnosti javnog sektora u savremenim tržišnim, odnosno tzv. mješovitim privredama. Uz to oni trebaju biti osposobljeni da kritički analiziraju socio-ekonomsku ulogu države i efekte pojedinih strategija i projekata javnog sektora, kao i uticaj pojedinih odluka i mjera države na efikasnost funkcionisanja privatnog sektora. Ono što predstavlja javni menadžment na nivou države, kantona, lokalne zajednice, još uvijek je u fazi stagnacije ili neznatnog razvoja, već se kao koncept upravljanja u svijetu pojavljuje kao trend decentralizacije ovih funkcija (poslova) kao i razvoj novih tehnika i tehnologija menadžmenta koje neminovno dovode do povećanja autonomije menadžera, kako u državnim jedinicama, tako i u poduzećima javnog sektora.

Kako ekonomske regije i lokalne zajednice preuzimaju sve aktivniju ulogu u kreiranju vlastitog razvoja, uočavanju, razvijanju i promoviranju vlastitih konkurentskih prednosti, viši administrativni službenici i menadžeri javnih poduzeća, ustanova nalaze se pred izazovom praćenja svjetskih trendova i neophodnosti primjene novih znanja u vođenju organizacionih jedinica i službi za koje su odgovorni. Politička kontrola menadžmenta u javnom sektoru predstavlja jedan od značajnijih izazova i potreba za njegovim osavremenjavanjem, jer je menadžment javnog sektora odgovoran izbornim političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisani od njih.

Nužnost promjena u javnom sektoru je u velikoj mjeri i rezultat drugih procesa, poput jačanja privatnog sektora, njegove efikasnosti i superiornosti u odnosu na državni sektor, te viška kapitala koji se sve više pojavljuje kao osnovni zamajac u javnim radovima poznat kao Javno-privatno partnerstvo.

Proces globalizacije, dominantnost faktora tržišta podstakli su konkurenciju na svim nivoima. Samim time je otvoren proces konkurentnosti i efikasnosti i sve prisutnije prakse da se sve mjeri tržišnim kriterijima. Otuda se procesi rada i aktivnosti u javnom sektoru sve više povjeravaju partnerskim institucijama koje nisu organizacioni dio javnog sektora. Proces outsourcinga postaje sve više element mjere, reda i ekonomičnosti u javnom sektoru.

Talentovani i mladi menadžeri treba da budu nosioci promjena i to na osnovu praktičnog i primjenjivog znanja koje se ogleda u praktičnim modelima, tehnikama i analizama iz kojih se može koristiti postojeća praksa i na osnovu toga praviti buduće strategije i programi. To podrazumijeva sposobnost menadžera da brzo donose odluke i preuzimaju obaveze za njihov uspjeh ili neuspjeh. Naravno ovdje se dolazi do najvažnije pretpostavke za unapređenje javnog sektora, umijemo li i imamo li dovoljno mudrosti i snage kao društvo i posebno top menadžeri da obrazujemo, njegujemo i čuvamo mlade i talentovane ljude koji su faktor promjena u svakom smislu.

ZBOG ČEGA JE VAŽNO IZVRŠITI REFORMU JAVNOG SEKTORA?

Problemi tranzitnih društava kakva je i sama BiH prepoznatljivi su po tome što je koncept modernog menadžmenta i ideja “menadžera” potpuno devalvirana, potcijenjena, omalovažena i neprihvatljiva u onim strukturama koje donose najvažnije poslovno – političke odluke.

Razloga zato ima više, posebno u složenosti državnog aparata, nagomilanosti političkih partija i njihovih nedovršenih interesa u

eksploziji menadžment škola koje školuju mlade ljude koji nisu sposobni da preuzmu rizik donošenja odluka, ne razumiju praktični koncept biznisa i neshvataju suštinsko značenje funkcionisanja javnog sektora i ukupnih prilika u procesu globalizacije. Ako se ovome doda i sve što nam se dešavalo u posljednjih 20 godina, počev od raslojavanja društva, koncepta kriminalnog bogaćenja ljudi, loše privatizacije, ratnih razaranja i svega ostalog što je dovelo do raspadanja i propadanja uvriježenog vjerovanja da znanje, vještine i sposobnosti nisu potrebne da bi se postigao uspjeh, obezbijedila promocija, zaradilo bogatstvo ili zaslužio profesionalni status u struci. Takav razvoj događaja uticao je na ukupnu praksu ponašanja i efikasnosti poslovanja, posebno u javnom sektoru.

Jedan od glavnih nedostataka smatra se centralizovani način pružanja javnih usluga i dobara, kojim se pokušava da cjelokupno stanovništvo na isti način bude snabdjeveno javnim dobrima (uslugama), tako što glavne inicijative diktira sam centar, odnosno vrh javne vlasti bez istraživanja različitih potreba i preferencija pojedinih društvenih grupa što uzrokuje odsustvom mogućnosti izbora. U tom smislu neophodne su reforme javnog sektora na takav način da korisnici usluga javnog sektora mogu samostalno prepoznati, odrediti, inicirati i učestvovati u provođenju za njih najvažnijih životnih pitanja. Drugi ništa manje važan cilj reformi je afirmisanje veće odgovornosti javnog sektora (tačnije njegovih upravljačkih struktura) za efikasnu i efektivnu upotrebu javnih resursa, kako nebi došlo do zloupotrebe javnog interesa. Na takav način poduzete mjere doprinijele bi razvoju i povjerenju Novom javnom menadžmentu, čije bi se odluke mogle preispitivati svakodnevnim mjerljivim rezultatima rada, a ne samo od izbora do izbora.

Kao što smo već kazali nedostaci funkcionisanja javnog sektora se mogu prepoznati u odsustvu izbora, jer postoje različite potrebe pojedinaca u jednoj zemlji po pitanju intenziteta potrebe za određenim proizvodom ili uslugom, postoje različite

potrebe za obrazovanjem, zdravstvenom zaštitom, socijalnim programom, i drugim važnim životnim pitanjima svakog čovjeka. Drugi veoma važan argument za reformu javnog sektora je neefikasnost proizvodnje javnog dobra (usluge), jer zaposleni u javnom sektoru nemaju značajnu motivaciju da povećaju kvalitet javnih usluga, pošto se korisnici tih usluga ne tretiraju potrošačima kao u privatnom sektoru, gdje je zadovoljenje korisnika - potrošača ključ uspjeha ponuđača. Navedene promjene unutar zemlje i posebno radikalne promjene u Evropi i svijetu, posebno procesi globalizacije stavili su pred institucije javnog sektora teške i dramatične zahtjeve koje treba rješavati, ali ne na način kao što je to rješavano do sada, već na jedan mnogo suptilniji i brži način davanja odgovora, uz pribavljene informacije korisnika o njihovim stvarnim potrebama i zahtjevima koji se moraju uvažavati i potrebnoj mjeri ispunjavati.

Međutim, da bi se načinile bilo kakve promjene, posebno strateškog karaktera, krovni menadžment u javnom sektoru mora dati odgovor na nekoliko ključnih, relevantnih pitanja kao što su:

- Gdje smo sada (znači dati ocjenu sadašnjeg stanja u javnom sektoru)?
- Gdje želimo da budemo?
- Kako da otklonimo taj jaz između sadašnjeg stanja i stanja gdje želimo da budemo?
- Kako da pratimo progres, odnosno kako da mjerimo individualni i progres u svakoj javnosektorskoj instituciji?

To podrazumijeva definisanje instrumenata, mjerenja i pokazatelja, odnosno jednom riječju uspostavljenih, usvojenih i isprobanih standarda u evropskim zemljama.

Nužnost promjena u javnom sektoru je u velikoj mjeri i rezultat drugih procesa, poput jačanja privatnog sektora, njegove efikasnosti i superiornosti u odnosu na državni sektor, te viška kapitala koji se sve više pojavljuje kao osnovni zamajac u javnim radovima poznat kao javno-privatno partnerstvo.

Proces globalizacije, dominantnost faktora

tržišta podstakli su konkurenciju na svim nivoima. Samim time je otvoren proces konkurentnosti i efikasnosti i sve prisutnije prakse da se sve mjeri tržišnim kriterijima. Otuda se procesi rada i aktivnosti u javnom sektoru sve više povjeravaju partnerskim institucijama koje nisu organizacioni dio javnog sektora. Proces outsourcinga postaje sve više element mjere, reda i ekonomičnosti u javnom sektoru.

Takođe zaposleni u javnom sektoru nisu motivisani ni za snižavanje troškova, s obzirom na primjenu mekog budžetskog planiranja, i mogućnosti prelijevanja stavki kod upotrebe sredstava.

Reforme u javnom sektoru bi trebale da budu osnov za uvođenje mogućnosti drugog i drugačijeg, podsticaja i konkurencije na svim nivoima i u svim institucijama. Nadalje, reforma javnog sektora treba također da obezbijedi povećanje efikasnosti, pravednosti i jednakosti svih korisnika.

ISTRAŽIVANJE NAJUTICAJNIJIH FAKTORA NA KVALITET MENADŽMENTA U JAVNOM SEKTORU

Efektivnost i efikasnost menadžmenta u javnom sektoru zavisi od više faktora, koji u suštini upravljački proces i sam menadžment karakterišu manje ili više uspješnim. Upravo ti faktori su predmet istraživanja u ovom poglavlju rada, a cilj rada je istražiti, analizirati i teorijski predstaviti koliki uticaj na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru imaju ti faktori, odnosno, koji faktori imaju najveći uticaj, a koji najmanji. Istraživanje će biti usmjereno prema zaposlenim u lokalnim zajednicama u Bosni i Hercegovini, a koji rade na poslovima vezanim za javni sektor.

Obzirom na brojnost faktora koji utiču na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru, u ovom radu biće analizirani samo neki od njih, a to su:

- Uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru,
- Uticaj odgovornosti menadžmenta na

ekonomičnu upotrebu sredstava,

- Uticaj ekonomičnosti u ponašanju menadžmenta na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru,
- Uticaj motivacije zaposlenih na kvalitet usluga i kvalitet menadžmenta u javnom sektoru,
- Uticaj stručne osposobljenosti kandidata na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru,
- Politički uticaj u odabiru kandidata na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru.

Zaposleni u lokalnoj upravi na poslovima vezanim za javni sektor su kompetentni da ocijene koji su to faktori koji imaju najveći uticaj na dobar menadžment u javnom sektoru. Upravo njihovo ocjenjivanje biće smjernica po kojoj će biti moguće poboljšati efektivnost i efikasnost menadžmenta u javnom sektoru. Ocjena faktora koji utiču na dobar menadžment u javnom sektoru će biti od 1 – 5, postavljena po Likertovoj skali, a koja ima sljedeće značenje:

1 – Uopšte nije važno, 2 – Nije važno, 3 – Niti je važno, niti nije važno, 4 – Važno je, 5 – Veoma je važno.

U prikupljanju podataka intervjuom, kao istraživačkim instrumentom, ispitan je 51 uposlenik u 21 lokalnoj upravi u Bosni i Hercegovini, a podaci koji su dobijeni analizirani su u statističkom paketu SPSS 20.

Tabela 1: Zbirni pregled uticaja faktora na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru

		Učešće korisnika javnih usluga	Odgovornost menadžmenta na ekon. upotr. sred.	Ekonomičnost u ponašanju menadžmenta	Motivacija zaposlenih na kvalitet usluga	Stručna osposoblj. kandidata	Politički uticaj u odabiru kandidata
N	Ukupno	51	51	51	51	51	51
	Nedostaje	0	0	0	0	0	0
Aritmet. sredina		2.4118	3.9020	3.6275	2.9804	3.9216	4.6471
Medijana		2.0000	4.0000	4.0000	3.0000	4.0000	5.0000
Modus		2.00	4.00	4.00	3.00	4.00	5.00
Std. Devijacija		.96284	.72815	.72002	1.00976	.71675	.62685
Raspon		4.00	3.00	3.00	4.00	3.00	2.00
Minimum		1.00	2.00	2.00	1.00	2.00	3.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00
Kofic. varijacije		0,39	0,18	0,19	0,33	0,18	0,13

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Analizom podataka utvrđeno je da ispitanici smatraju nevažnim uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosi tek 2,4118. Potvrda ovako maloj aritmetičkoj sredini je i modus, kao najčešći odgovor ispitanika, a koji iznosi, također, 2 – „Nevažno je“, kao i medijana, koja pojavu polovi na dva jednaka dijela, koja iznosi također 2. Standardna devijacija iznosi 0,96284 te se može zaključiti da se nalazi u granicama dozvoljenog, koje ne pokazuju

velika odstupanja oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor ispitanika je 1 – „Uopšte nije važno“ do 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora je maksimalan i iznosi 4. Koficijent korelacije, koji iznosi 39%, pokazuje da se radi o donekle homogenoj grupi odgovora. Može se zaključiti da je ova grupa odgovora najmanje homogena od svih šest testiranih tvrdnji. U narednoj tabeli su predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 2: Pregled odgovora ispitanika o uticaju učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru

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

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Preko 55% ispitanika smatra da je uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru nevažan, odnosno da uopšte nije važan. Dalje, 33% ispitanika ima neutralan stav po ovoj tvrdnji, a samo 11,8% ispitanika smatra da je ova tvrdnja važna, odnosno veoma važna.

Analizom podataka, prikupljenih od uposlenika u lokalnim upravama, može se zaključiti da je važan uticaj odgovornosti menadžmenta na ekonomičnu upotrebu sredstava. Aritmetička sredina po ovoj tvrdnji iznosi 3,9020, što to i dokazuje. Na početku smo naveli da će se u cilju

provjere aritmetičke sredine, raditi i modus i medijana, koji također iznose 4 – „važno je“, pa se sa sigurnošću može tvrditi da je aritmetička sredina po ovom pitanju precizna. Standardna devijacija iznosi 0,72815, što je izuzetno prihvatljivo odstupanje te ne utiče negativno na dobijene rezultate. Odgovori ispitanika kretali su se od 2 – 5, tj od „ne važno je“ do „veoma je važno“. Koeficijent korelacije koji iznosi 18% pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 3: Pregled odgovora ispitanika o uticaju odgovornosti menadžmenta na ekonomičnu upotrebu sredstava

Uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni
Valid	Nije važno	2	3.9	3.9	3.9
	Niti je važno, niti nije važno	10	19.6	19.6	23.5
	Važno je	30	58.8	58.8	82.4
	Veoma je važno	9	17.6	17.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Analizom pojedinačnih odgovora ispitanika dolazi se do zaključka, da skoro 60% ispitanika smatra da je važan uticaj odgovornosti menadžmenta na ekonomičnu upotrebu sredstava, a 17,6% njih smatra da je veoma važan. Blizu 20% ispitanika ima neutralan stav, a samo 3,9% smatra da uticaj odgovornosti menadžmenta na ekonomičnu upotrebu sredstava nije važan.

Ispitanici smatraju donekle važnim uticaj ekonomičnosti u ponašanju menadžmenta na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosi 3,6275. Modus i medijana pokazuju veću važnost ove pretposlavke pa se može

zaključiti da je najčešći odgovor ispitanika 4 – „Važno je“, kao i medijana koja polovi jednu grupu odgovora na dva jednaka dijela, a koja također iznosi 4. Standardna devijacija iznosi 0,72002 pa se može zaključiti da se radi o minimalnom odstupanju oko aritmetičke sredine. Minimalan odgovor ispitanika po ovoj tvrdnji iznosio je 2 – „Nevažno je“ do 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora iznosio je 3. Koeficijent korelacije, koji iznosi 19%, pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 4: Pregled odgovora ispitanika o uticaju ekonomičnosti u ponašanju menadžmenta na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru

Uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni
Valid	Nije važno	3	5.9	5.9	5.9
	Niti je važno, niti nije važno	17	33.3	33.3	39.2
	Važno je	27	52.9	52.9	92.2
	Veoma je važno	4	7.8	7.8	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Preko 60% ispitanika smatra da je uticaj ekonomičnosti u ponašanju menadžmenta važan, odnosno, veoma važan za kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Dalje, 33,3% ispitanika ima neutralan stav po ovom pitanju, a samo 5,9 % njih smatra da nije važan.

Mišljenja ispitanika su podijeljena po pitanju uticaja motivacije zaposlenih na kvalitet usluga i kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Prosječan odgovor po ovoj tvrdnji iznosio je 2,9804 pa iz tog razloga i ovaj zaključak. Međutim, modus, kao najčešći odgovor ispitanika iznosio je 3 – „Niti se slažem, niti se ne slažem“, kao i medijana, što je potvrda aritmetičke sredine i dokaz da

su mišljenja ispitanika podijeljena po ovoj tvrdnji. Standardna devijacija je u granicama dozvoljenog, a iznosi 1,00976. Minimalan odgovor koji su dali ispitanici po ovoj tvrdnji je 1 – „Uopšte nije važno“, pa do 5 – „Veoma je važno“. To potvrđuje podijeljenost grupe ispitanika po ovoj tvrdnji. Raspon između najmanjeg i najvećeg odgovora je maksimalan i iznosi 4. Koeficijent korelacije iznosi 33%, što je više nego u prethodnim tvrdnjama, ali se opet može zaključiti da se radi o donekle homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 5: Pregled odgovora ispitanika o uticaju motivacije zaposlenih na kvalitet usluga i kvalitet menadžmenta u javnom sektoru

Uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni
Valid	Uopšte nije važno	4	7.8	7.8	7.8
	Nije važno	11	21.6	21.6	29.4
	Niti je važno, niti nije važno	21	41.2	41.2	70.6
	Važno je	12	23.5	23.5	94.1
	Veoma je važno	3	5.9	5.9	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Analizirajući pojedinačno svaki dobijeni odgovor od 51-og ispitanika, dolazi se do zaključka da se blizu 30% ispitanika ne slaže, odnosno uopšte ne slaže, da je uticaj motivacije zaposlenih važan za kvalitet usluga i kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Najveći broj ispitanika ima podijeljeno

mišljenje po ovoj tvrdnji, tj. imaju neutralan stav, njih 41,2%. Dalje, 29,4% ispitanika smatraju važnim, odnosno veoma važnim, uticaj motivacije zaposlenih na kvalitet usluga i kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Ispitanici smatraju da je važan uticaj stručne osposobljenosti kandidata na

kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Aritmetička sredina iznosi 3,9216. Potvrda ovoj prosječnoj vrijednosti je i modus, kao najčešći odgovor ispitanika, a koji iznosi 4 – „Važno je“ te medijana koja također iznosi 4, a koja grupu odgovora polovi na dva jednaka dijela. Standardna devijacija i nije visoka, a iznosi 0,71675 te ne predstavlja veliko odstupanje oko aritmetičke sredine.

Minimalan odgovor koji su ispitanici dali je 2 – „Nije važno“, a najveći 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora iznosi 3. Koeficijent korelacije, koji iznosi 18% pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi odgovora. U narednoj tabeli biće predstavljeni pojedinačni odgovori ispitanika vezani za ovo pitanje i tvrdnju.

Tabela 6: Pregled odgovora ispitanika o uticaju stručne osposobljenosti kandidata na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru

Uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni
Valid	Nije važno	1	2.0	2.0	2.0
	Niti je važno, niti nije važno	12	23.5	23.5	25.5
	Važno je	28	54.9	54.9	80.4
	Veoma je važno	10	19.6	19.6	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Blizu 75% ispitanika smatra da je stručna osposobljenosti kandidatavažna za kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. 23,5% ispitanika ima neutralan stav, a samo 2% ispitanika smatra da uticaj stručne osposobljenosti kandidata na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru nije važan. Ispitanici smatraju od velike važnosti politički uticaj u odabiru kandidata na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Prosječan odgovor ispitanika je 4,6471, što je izuzetno visoko. Potvrda ovog stava je i modus kao najčešći odgovor ispitanika, koji

iznosi 5 – „Veoma je važno“ i medijana koja također iznosi – 5. Standardna devijacija je minimalna te uopšte nema negativan uticaj na dobijene rezultate. Ona iznosi 0,62685. Minimalan odgovor ispitanika iznosio je 3 – „Niti je važno, niti nije važno“, a maksimalan 5 – „Veoma je važno“. Raspon između najvećeg i najmanjeg odgovora je 2. Koeficijentvarijacije, koji pokazuje homogenost odgovora, pokazuje da se radi o izuzetno homogenoj grupi, a iznosi samo 13%. To potvrđuje naredna tabela.

Tabela 7: Pregled odgovora ispitanika o političkom uticaju u odabiru kandidata na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru

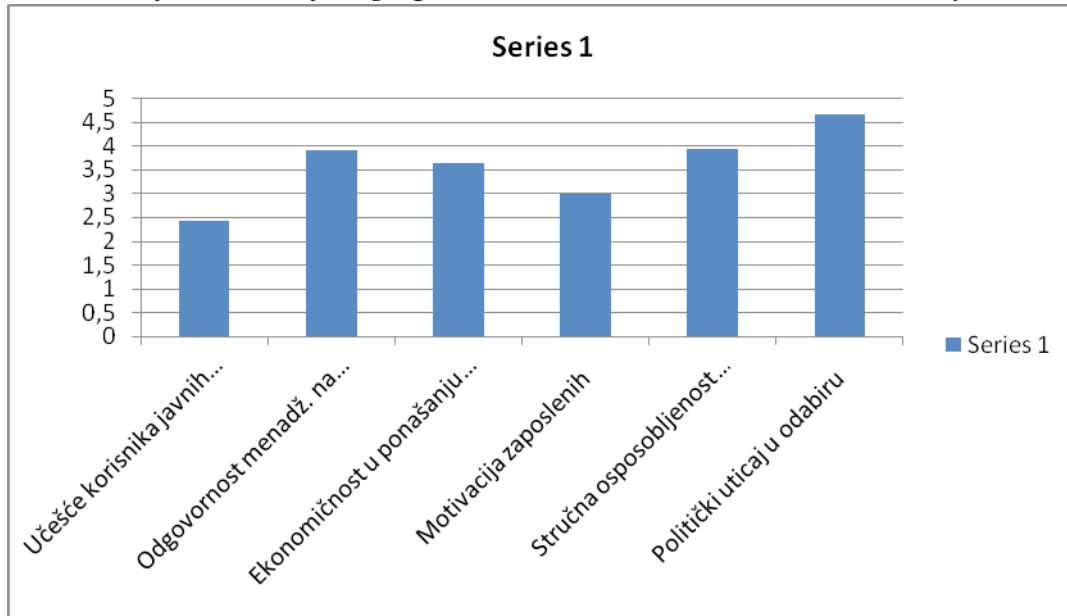
Uticaj učešća korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru					
		Frekvencije	Procenat	Ukupan procenat	Kumulativni
Valid	Niti je važno, niti nije važno	4	7.8	7.8	7.8
	Važno je	10	19.6	19.6	27.5
	Veoma je važno	37	72.5	72.5	100.0
	Total	51	100.0	100.0	

Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Analiza i obrada prikupljenih podataka je pokazala da preko 90% ispitanika smatra da je politički uticaj u odabiru kandidata na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru

važan, odnosno veoma važan. Samo 7,8% ispitanika je imalo neutralan stav po ovom pitanju.

Grafikon 1: Grafički pregled aritmetičkih sredina analiziranih tvrdnji



Izvor: Obrada autora u Statističkom programu SPSS 20.

Na osnovu prethodnog grafikona može se zaključiti da ispitanici smatraju najvažnijim politički uticaj u odabiru kandidata (u negativnom kontekstu) na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru, zatim uticaj stručne osposobljenosti kandidata, potom uticaj odgovornosti menadžmenta na ekonomičnu upotrebu sredstava, te uticaj ekonomičnosti u ponašanju menadžmenta i uticaj motivacije zaposlenih na kvalitet usluga i kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Kao najmanji uticaj na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru ima učešće korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja.

POLITIČKA KONTROLA MENADŽMENTA U JAVNOM SEKTORU

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

političkim predstavnicima ili su pak direktno kontrolisane od njih.

Menadžeri javnog sektora, za razliku od profitnog, nemogu naprosto da odluče da nevrše usluge, jer sam javni sektor predstavlja okosnicu funkcionisanja društva.

Ako nam je poznata činjenica da menadžeri nisu baš pretjerano voljeni u široj javnosti, pogotovu oni koji su proizvod političkih partija i njihovih lidera, onda nam to govori kako i njihovi uposlenici koji bi trebali biti njihovi sljedbenici, nisu spremni slijediti njihove odluke odnosno implementirati ih u javnosti kao poželjne. Međutim, u realnom sektoru je to sasvim drugačije pogotovu ako se radi o privatnom sektoru gdje poduzetnik, odnosno vlasnik traži da menadžer bude osoba koja raspolaže s nizom konkretnih znanja iz različitih oblasti kao što su organizacija, planiranje, vođenje ljudi, upravljanje ljudskim potencijalima, efektivna kontrola psolovnih ili tehnoloških procesa, i mnogih drugih ovisno o položaju menadžera na organizacijskoj ljestvici te veličini i složenosti poduzeća-sektora kojim

se upravlja.

U tranzicijskim zemljama kakva je i sam BiH najveći broj menadžerskih pozicija interesantnih političkoj eliti nalazi se u javnom sektoru i to su upravo one ekonomske aktivnosti koje imaju sigurno finansiranje i koje služe političkim partijama za njihovu finansijsku potporu i vladavinu u što dužem vremenskom roku. Menadžeri u bosanskohercegovačkom javnom sektoru su politički menadžeri koji osim političke podobnosti nemoraju imati nikakve stručne i praktično upotrebljive reference. Posebna opasnost koju uviđaju i polumisleći ljudi jeste što su najveći interes za javnost upravo politički menadžeri i njihove pozicije i što su upravo oni u poziciji da određuju životne prilike najvećeg broja građana. Od političkih menadžera se očekuje sve najgore i nažalost oni ta očekivanja građana jedino i ispunjavaju.

KOJE SU NAJVEĆE SLABOSTI U UPRAVLJANJU JAVNIM PREDUZEĆIMA?

Upravljanje javnim preduzećima svuda u svijetu, pa i u BiH, otežavaju problemi koji se očituju kroz nejasno definisane poslovne ciljeve, nedostatak kontrole nad menadžmentom, netransparentnost poslovanja i na kraju je tu problem sastava nadzornih odbora. Uspješnost rješavanja ovih problema ujedno je i ključ uspješnog funkcionisanja javnih preduzeća.

Zadatak svakog preduzeća, pa i javnog, jeste da tržištu ponudi proizvode ili usluge koje mu može prodati. Međutim, javna preduzeća često imaju i čitav niz dodatnih ciljeva. Tako na primer javno preduzeće kao dio državnog aparata mora da vodi računa o zaposlenosti ili o ispravljanju društvenih nepravdi. Ovi "dodatni" ciljevi otvaraju više prostora za zloupotrebe i značajno otežavaju nadzor nad radom javnih preduzeća.

Nedostatak efikasne kontrole nad menadžmentom proizilazi iz činjenice da su građani "vlasnici" javnog preduzeća, te da između građana-vlasnika i menadžmenta stoji država i sa njom jedan ili više slojeva

uprave. Oni svi vrše funkcije koje u privatnom preduzeću ima vlasnik. Ovo u privatnim kompanijama nije slučaj i stvara niz problema.

Dok je u privatnom sektoru imenovanje najkvalifikovanijih ljudi pitanje opstanka, dotle u javnim preduzećima direktnu vlasničku funkciju u ime građana često vrše slabe institucije, koje često postavljaju nejasne ili kontradiktorne ciljeve pred javna preduzeća. Pritom, nadzor nad radom je slab, a nisu rijetke ni situacije da postoje politička ograničenja koja onemogućavaju smjenu nekompetentnog menažmenta. Sve su ovo problemi koje privatne firme uglavnom nemaju.

Javna preduzeća o svojim rezultatima poslovanja često izvještavaju samo državni organ koji nadzire njihov rad i koji je često i sam uključen u njihovo upravljanje. Tako praktično imamo situaciju u kojoj vi izvještavate samog sebe o rezultatima svog rada. Bez nezavisnog i javnog nadzora otvaraju se brojne mogućnosti za netransparentno poslovanje, kao i korupciju. Za to vrijeme nadzorna tijela u javnim preduzećima često nisu dovoljno stručno osposobljena da vrše svoju funkciju ili se postavljaju pro forme i zaobilaze u procesu upravljanja preduzećem. Država proizvodi takvu situaciju svaki put kad komunicira direktno sa glavnim menadžerom ili izvršnim nivoom uprave u javnom preduzeću, iako je to zadatak nadzornog odbora.

Takođe, država često sama postavlja vrhovno rukovodstvo u svim značajnijim javnim preduzećima. Direktna komunikacija i razmjena informacija o poslovanju između vlasnika (države) i menadžmenta javnih preduzeća praktično slabi nadzor jer smanjuje transparentnost poslovanja onemogućava nadzorni organ da vrši svoju veoma bitnu funkciju.

Sasvim drugi problem je što nadzorni odbori javnih preduzeća, po pravilu, imaju neadekvatan sastav izabran u relativno netransparentnim procesima imenovanja od strane političkih lidera. Razvoju ovakvih scenarija naročito pomaže činjanica da u

većini zemalja u tranziciji, pa i BiH, je danas teško naći adekvatne kandidate za nadzorne odbore čemu doprinose i simbolične naknade za rad u ovim tijelima.

Veoma često postavljano pitanje je kako se ove slabosti mogu ispraviti i kakva je najbolja praksa iz drugih zemalja? Mi trenutno na nivou države nemamo adekvatna dokumenta koja nam mogu pomoći da definišemo najbolju poslovnu praksu. Međutim, i da imamo propise i kodekse koji preporučuju državi da uspostavi transparentan sistem određivanja poslovnih ciljeva za svako javno preduzeće, ti ciljevi nebi bili ostvarivi pogrešnom politikom imenovanja rukovodnih struktura. U svemu ovome, primarni cilj je zadovoljenje interesa političkih lidera a nikako korisnika usluga u javnom sektoru. Svi drugi ciljevi koji to nisu trebalo bi takođe da budu eksplicitno definisani, sa jasnim, unaprijed definisanim smjernicama menadžmentu, kako bi se značajno suzio prostor za proizvoljno ponašanje kako menadžmenta tako i države. Pružanje javnih usluga kojima javno preduzeće realizuje državnu politiku u ime države mora biti jasno definisano, te praćeno odgovarajućim propisima. Javnost, pritom, mora znati opseg ovakvih obaveza, njihov uticaj na performanse i resurse javnog preduzeća i biti obaviještena o troškovima koje njihovo ispunjenje nameće. Na posletku, dobro je znati i kako država kao nalogodavac planira da nadoknadi ovakve troškove. Kad je reč o vlasničkoj funkciji države, korisno je jasno definisati i koji je dio državne administracije odgovoran za rad svakog pojedinačnog javnog preduzeća. Država kao i svaki vlasnik ima određenu odgovornost prema javnim preduzećima. Tu spadaju tehnička pitanja poput učešća u procesu donošenja odluka o sudbini preduzeća, potom transparentno osnivanje i imenovanje nadzornih organa.

Prije svega neophodno je omogućiti nadzornim organima javnih preduzeća odgovarajuće nadležnosti i uslove da objektivno donose strateške odluke u oblasti poslovanja, kao i da nadziru menadžment.

Potom jasno definisati obavezu članova nadzornog odbora da postupaju jedino u interesu samog preduzeća. Zatim omogućiti nadzornom odboru da u određenoj mjeri sam definiše strategiju poslovanja preduzeća, pored one opšte koju država ima.

Poželjno je i relevantno iskustvo iz privatnog sektora za članove odbora, ali i uložiti poseban napor da se obezbijedi stručno osposobljavanje članova nadzornih odbora. Na kraju, uvođenje godišnje evaluacije dodatno bi pojačalo fokus odbora na rezultate poslovanja preduzeća.

ZAŠTO SE U BOSNI I HERCEGOVINI KASNI SA UVOĐENJEM JAVNO-PRIVATNOG PARTNERSTVA?

Zakonsko regulisanje partnerstva privatnog i javnog je regulisano u većini zemalja EU i to kroz zakone o koncesijama ili zakone o javnim nabavkama. I jedan i drugi zakon su doneseni na nivou BiH, ali niti jedan od njih nije predvidio zakonske odredbe koje regulišu partnerstvo privatnog i javnog. Na nivou državnih institucija nije povedena niti ozbiljnija rasprava oko preispitivanja uloge i značaja partnerstva privatnog i javnog, već se štiteći donesenim zakonima o javnim nabavkama i zakonom o koncesijama žele sačuvati privatni interesi etno-nacionalnih elita u namještenim tenderima i nezakonito dodijeljenim koncesijama. U posljednje vrijeme sve se češće spominje ulaganje stranih investitora u BiH, što ni u kom slučaju netreba zanemariti, ali zašto se ne ozakoni mogućnost mobilisanja i uključivanja domaćeg privatnog kapitala koje će se zasnivati na principu privatnog i javnog interesa.

Javno-privatno partnerstvo je u evropskim zemljama već poodavno poznati i primjenjivani model ugovornog oblika između privatnog i javnog sektora, dok se u BiH počeo primjenjivati u nekim manjim oblicima i to bez zakonskog osnova, potpomognut sredstvima Svjetske banke, USAID, UNDP, GTZ i dr. Najpoznatiji klasteri u BiH koji su formirani uz pomoć

inostranih sredstava su: klaster drvne industrije sa centrima u Zavidovićima, Prijedoru i Srebrenici, klaster proizvodnje zdrave hrane u Banjoj Luci i klaster turizma u Mostaru.

Partnerstvo javnog i privatnog je kooperacija između javnog i privatnog sektora, te kao takav model pokazuje velike prednosti u odnosu na postojeće načine finansiranja. Taj partnerski odnos se ogleda kroz dugoročnu ugovornu saradnju, podjelu poslovnog rizika, kvalitetniju ponudu i kvalitetnije usluge, kao i odgovornost za izvršene poslove od strane privatnog sektora, a sve u cilju ostvarenja profita u dužem periodu.

ZAKLJUČAK

Potreba za reformisanjem javnog sektora je jako izražena i neophodna, ali se bez snažnog opredjeljenja krovnog političkog menadžmenta na nivou države nemože ni započeti niti implementirati. To znači da bi se uveo sistem totalnog kvaliteta na svim nivoima u javnom sektoru, neophodno je uvesti koncept novog menadžmenta koji može obezbijediti javnu uslugu korisniku upravo onakvu kakvu on očekuje.

Organizacijama koje pružaju usluge u javnom sektoru trebalo bi da upravljaju timovi profesionalaca koji dobro poznaju poslove u branši, organizaciju, marketing, menadžment, informacione tehnologije i sisteme komuniciranja. Glavni menadžer organizacije u javnom sektoru mora da posjeduje liderske osobine, potreban nivo obrazovanja, adekvatne obuke, iskustvo, vještine i inovatorske osobine. On mora biti motivisan, mora imati osigurano radno mjesto bez obzira na promjene turbulentne lokalne vlasti, mora imati adekvatnu naknadu.

Menadžment javnog sektora mora biti bez "trulih" partijskih kombinatorika koje na čelna, vitalna mjesta u javnim ustanovama, javnim poduzećima, dovode neadekvatne osobe od kojih se nemože očekivati realizacija razvojnih programa, osim slijepa partijska poslušnost.

Ponašanje (stakeholdera) svih odlučujućih faktora, građana, menadžmenta, zaposlenih u javnom sektoru i predstavnika vlasti mora biti u duhu tolerancije, moralnih i etičkih principa.

Efektivnost i efikasnost menadžmenta u javnom sektoru zavisi od više faktora, koji u suštini upravljački proces i sam menadžment karakterišu manje ili više uspješnim. Upravo ti faktori, koji su istraženi, analizirani i teorijski predstavljeni u ovom radu, pokazali su koliki uticaj imaju na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru, odnosno, koji faktori imaju najveći uticaj, a koji najmanji. Istraživanje je usmjereno prema zaposlenim u 21 lokalnoj zajednici u Bosni i Hercegovini, a koji rade na poslovima vezanim za javni sektor.

Na osnovu provedenog istraživanja može se zaključiti da ispitanici smatraju najvažnijim politički uticaj u odabiru kandidata (u negativnom kontekstu) na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru, zatim uticaj stručne osposobljenosti kandidata, potom uticaj odgovornosti menadžmenta na ekonomičnu upotrebu sredstava, te uticaj ekonomičnosti u ponašanju menadžmenta i uticaj motivacije zaposlenih na kvalitet usluga i kvalitet menadžmenta u javnom sektoru. Kao najmanji uticaj na kvalitet menadžmenta u javnom sektoru, u istraživačkom postupku pokazuje se učešće korisnika javnih usluga u procesu odlučivanja.

Imajući u vidu da javni sektor u BiH otežano funkcioniše, naročito zbog nedostatka finansijskih sredstava, bilo bi neophodno uvođenje nekih poslovnih principa kao što je japanski princip poslovanja (Keizen), što bi u mnogome doprinijelo da se sa što manje uloženi svih resursa dobije najviše vrijednosti, najbolji kvalitet i zadovoljstvo korisnika. Šta je glavna prepreka sprovođenju Keizena, posebno kod nas u BiH? To je shvatanje da to što radimo, radimo perfektno i da se ne mora unapređivati i poboljšavati. Takvo razmišljanje je rezultat izražene sujete u našim poslovnim i privatnim krugovima, da sve znamo i radimo najbolje i da nema potrebe za boljim. Posljedica ovakvog razmišljanja je da se kod nas jako malo traže

spoljni konsultanti, jer se vjeruje da sve možemo sami. Rezultat je da nam je javni sektor a i privreda zatvorena i samim tim nekonkurentna i neefikasna.

Država se mora usmjeriti na svoje temeljne funkcije koje obezbjeđuju zaštitu vlasničkih-privatnih prava, adekvatnu organizaciju obrazovanja, zdravstva, kulture, sporta, zaštitu okoline, izgradnju infrastrukture, održavanje reda i sigurnosti, pravičniju socijalnu zaštitu, stvarne demokratske procese itd.

Usmjerenjem na svoje temeljne funkcije država kao administrativni aparat treba biti manja i drugačija, na takav način da sve svoje funkcije podredi interesima građana i potrebama tržišnog privređivanja, tako da pomaže boljem funkcionisanju tržišta, a ne da preuzima one poslove koje tržište obavlja bolje od nje. To znači da država treba intervenisati tamo gdje tržište zakazuje.

Kako bi se ostvarili ciljevi stvaranja manje, drugačije i učinkovitije države, reforma u BiH treba krenuti u smjeru razvoja institucija primjerenih tržišnoj privredi, pomoći u razvoju nove privredne strukture i primjeni horizontalnih mjera državne intervencije.

Za kvalitetnu reformu BiH institucija neminovno je redefiniirati postojeće i pristupiti izgradnji novih institucija koje osiguravaju: sigurnost zemlje i primjenu reda i zakona, razvoj stabilnog i transparentnog pravnog sistema. Reforma državnih institucija izvršne vlasti treba da se ogleda u većoj učinkovitosti državnih funkcija, nekorumpiranoj državnoj administraciji, izgradnji sistema socijalnog osiguranja i stalnoj saradnji i dijalogu svih glavnih sudionika u privrednom procesu.

Posebno važni zadaci države u stvaranju nove konkurentne privredne strukture trebaju se realizirati kroz nastavak procesa dalje privatizacije, reformu javnih preduzeća koja će ostati u državnom vlasništvu (komunalna), regulaciju finansijskog sektora (banaka, tržišta kapitala, osiguravajućih društava), ukidanje budžetskih ulaganja u sanacije preduzeća (oprostom poreskih obaveza i sl.), definisanje jasne politike prema industrijama sa negativnim poslovanjem,

osnivanje centara za prekvalifikaciju radnika, te formiranje agencija za pomoć malim i srednjim preduzećima.

LITERATURA

- [1] Adižes, I.: „Stilovi dobrog i lošeg upravljanja“, Adižes, Novi Sad, 2004.
- [2] Armstrong, R.: „Self-Managed Team Leadership — A guide for team leaders“ R. Armstrong & Associates Huddleston, USA, 2000.
- [3] Babić, L.: Upravljanje edukacijom u organizaciji, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2009.
- [4] Bowen, D., Lewicki, R., Hall, F., Hall, D.: „Experiences in management and organizational behavior“ USA, John Wiley & Sons, 2001.
- [5] Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A.: „Strategijski menadžment“, Data Status, Beograd, 2007.
- [6] Domazet, A. i drugi.: Razvoj trgovine i domaćeg tržišta u Federaciji Bosne i Hercegovine, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo/Zagreb, 2010.
- [7] Drucker, P.: „Inovacije i preduzetništvo“, Grmeč, Beograd, 2003.
- [8] Heleta, M.: Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2008.
- [9] Holpp, L.: „Managing teams“, McGraw Hill, USA, 2002.
- [10] Hooper, A., Potter, J.: „Intelligent Leadership“, Random house, Velika Britanija, 2001.
- [11] Janićarević, N.: Upravljanje organizacionim promjenama, Ekonomski fakultet Beograd, 2007.
- [12] Lajović, D.: Uvod u biznis, Ekonomski fakultet Podgorica, Podgorica, 2011.
- [13] Perko-Šeparović, Inge.: Izazovi javnog menadžmenta-dileme javne uprave, Golden marketing - Tehnička knjiga, Zagreb, 2006.
- [14] Rahimić, Z.: Menadžment ljudskih resursa, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2010.
- [15] Rahimić, Z., Podrug, N.: Međunarodni menadžment, Ekonomski fakultet u

- Sarajevu, 2013.
- [16] Robbins, S., Coulter, M.: „Menadžment“, Data Status, Beograd, 2005.
- [17] Sikavica, P. i drugi: Poslovno odlučivanje, Drugo izdanje, Informator, Zagreb, 1999.
- [18] Softić, S.: Simptomi i uzroci krize preduzeća u Bosni i Hercegovini, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2011.
- [19] Schermerhorn, J., Hunt, J., Osborn, R.: Organizational Behaviour, John Wiley&Sons, New York, 2005.
- [20] Šehić, Dž., Penava, S.: Leadership, Ekonomski fakultet u Sarajevu, 2007.
- [21] Todorović, J.: „Japanski menadžment“, Mrlješ, Beograd, 2000.
- [22] Tomašević, V.: Profesionalni razvoj i poslovne vještine, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2007.
- [23] Vujić, V.: Menadžment ljudskog kapitala, Treće izdanje, Sveučilište u Rijeci, 2008.
- [24] Zečević, M., Rilke B.: „Menadžment, Evropski univerzitet, Beograd, 2003.