

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO POSLOM I VODSTVO U
JEDINICAMA LOKALNE SAMOUPRAVE KANTONA SARAJEVO**

Sarajevo, septembar 2023. godine

JASMINA FAZLIĆ

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Jasmina Fazlić, studentica drugog (II) ciklusa studija, broj index-a: 5498, na programu Katedre za menadžment i organizaciju, smjer Menadžment ljudskih resursa i upravljanje znanjem, izjavljujem da sam završni rad na temu:

MOTIVACIJA, ZADOVOLJSTVO POSLOM I VODSTVO U JEDINICAMA LOKALNE SAMOUPRAVE KANTONA SARAJEVO

pod mentorstvom prof. dr. Kurtić Emira izradila samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predala elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 14. 8. 2023.

Potpis studentice:

Jasmina Fazlić

SAŽETAK

Završni rad nastoji ukazati na potrebu razvoja ljudskih resursa unutar javne uprave kroz posvećivanje pažnje faktorima motivacije, zadovoljstva poslom i uticaje vodstva na ljudske resurse i organizacijske procese. Rad donosi pregled teorija motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva, sa posebnim osvrtom na ove faktore u segmentu javne uprave. Istovremeno rad, ali i istraživanje pokazuju kompleksnost ovih faktora, ali i međusobnu povezanost zadovoljstva poslom sa motivacijom u javnoj upravi. Menadžment u javnoj upravi jednako je važan kao i u privatnom sektoru u domenu organizacijskih vještina i znanja, ali pružanje javnih usluga je specifičan izazov kako za menadžment tako i za zaposlenike zbog čega je poznavanje značaja faktora motivacije i zadovoljstva poslom, praćenja, analiziranje i procjena uticaja određenih faktora na produktivnost zaposlenika od iznimnog značaja za uspješnost javne uprave. U tom kontekstu istraživački dio rada posvećen je pitanjima iz oblasti motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo, a u cilju određivanja stepena motivacije i ključnih faktora koji utiču na zadovoljstvo zaposlenika u javnoj upravi, kao i njihova međusobna povezanost.

ABSTRACT

The final paper tries to point out the need for the development of human resources within the public administration by paying attention to factors of motivation, job satisfaction and the influence of leadership on human resources and organizational processes. The paper provides an overview of the theories of motivation, job satisfaction and leadership, with a special focus on these factors in the public administration segment. At the same time, work and research show the complexity of these factors, but also the mutual connection between job satisfaction and motivation in public administration. Management in public administration is just as important as in the private sector in terms of organizational skills and knowledge, but the provision of public services is a specific challenge for both management and employees, which is why knowing the importance of factors of motivation and job satisfaction, monitoring, analyzing and evaluating the impact of certain factors on employee productivity of exceptional importance for the success of public administration. In this context, the research part of the work is devoted to questions in the field of motivation, job satisfaction and leadership in the local self-government units of Sarajevo Canton, with the aim of determining the degree of motivation and key factors that affect the satisfaction of employees in public administration, as well as their mutual connection.

SADRŽAJ

SAŽETAK	II
POPIS TABELA	V
POPIS SLIKA	VII
POPIS SKRAĆENICA	VII
UVOD	1
1. TEORIJE MOTIVACIJE	3
1.1. Teorija hijerarhije potreba	5
1.2. Dvofaktorska teorija motivacije	6
1.3. Vroomov kognitivni model motivacije	7
1.4. Porter-Lawlerov model očekivanja	8
1.5. Značaj teorija motivacije	8
2. TEORIJE ZADOVOLJSTVA POSLOM	9
2.1. Dvofaktorska teorija	10
2.2. Teorija afektivnih događaja	13
2.3. Teorija jednakosti	13
2.4. Teorija karakteristika posla	14
3. TEORIJE VODSTVA	14
3.1. Teorija karakternih osobina ličnosti	15
3.2. Biheviorističke teorije vodstva	15
3.3. Situacione teorije vodstva	17
3.3.1. Fiedlerova teorija kontingencije.....	17
3.3.2. Teorija liderskog kontinijuma	18
3.3.3. Teorija put - cilj.....	19
3.4. Harizmatsko vodstvo	20
3.5. Transformaciono vodstvo	21
4. JAVNA UPRAVA	21
5. ORGANIZACIJA JAVNE UPRAVE U KANTONU SARAJEVO	24
6. MOTIVACIJA U JAVNOM SEKTORU	26
7. ZADOVOLJSTVO POSLOM U JAVNOM SEKTORU	33
8. VODSTVO U JAVNOM SEKTORU	35
9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA POSLOM I VODSTVA U JLS KANTONA SARAJEVO	39

9.1. Hipoteze istraživanja	40
9.2. Opis i struktura anketiranih.....	41
9.3. Rezultati istraživanja PSM u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo	44
9.3.1. Rezultati istraživanja PSM – struktura samopožrtvovanja	45
9.3.2. Rezultati istraživanja PSM – struktura saosjećanja	46
9.3.3. Rezultati istraživanja PSM – struktura javnog interesa	47
9.3.4. Rezultati istraživanja PSM – struktura kreiranje javnih politika	48
9.3.5. Rezultati istraživanja PSM – odnos stavova faktora motivacije i godina staža ispitanika	49
9.4. Rezultati istraživanja radnog zadovoljstva u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo	51
9.5. Rezultati istraživanja vodstva u jedinicama lokalne samouprave KS.....	64
REFERENCE	78

POPIS TABELA

Tabela 1: Pregled ispitanika po JLS.....	41
Tabela 2: Pregled ispitanika po vremenu provedenom na trenutnim pozicijama u JLS....	43
Tabela 3: Pregled ispitanika na menadžerskoj pozicijama u JLS.....	43
Tabela 4: Rezultati tvrdnje „Doprinijeti promjeni u društvu mi je značajnije od ličnih postignuća“.....	44
Tabela 5: Rezultati tvrdnje „Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe“.....	44
Tabela 6: Rezultati tvrdnje „Služenje građanima dalo bi mi dobar osjećaj čak i da nisam plaćen za taj posao“.....	45
Tabela 7: Rezultati tvrdnje „Spreman sam podnijeti ogromne žrtve za dobrobit društva“.....	45
Tabela 8: Rezultati tvrdnje „Suosjećam se sa nevoljama siromašnih.....	46
Tabela 9: Rezultati tvrdnje „Teško mi je kontrolisati osjećaje kad vidim ljude u nevolji“.....	46
Tabela 10: Rezultati tvrdnje „Za mene patriotizam uključuje brigu o dobrobiti drugih“.....	46
Tabela 11: Rezultati tvrdnje „Dnevni događaji me često podsjetite koliko smo ovisni jedni o drugim“.....	46
Tabela 12: Rezultati tvrdnje „Svrsishodna javna služba mi je vrlo važna“.....	47
Tabela 13: Rezultati tvrdnje „Javnu službu smatram svojom građanskom dužnošću“.....	47
Tabela 14: Rezultati tvrdnje „Radije bih da javni službenici rade ono što je najbolje za cijelu zajednicu, čak i ako to šteti mojim interesima“.....	47
Tabela 15: Rezultati tvrdnje „Zainteresiran/a sam za stvaranje javnih programa koji su korisni mojoj državi ili zajednici kojoj pripadam“.....	48
Tabela 16: Rezultati tvrdnje „Privlačno mi je dijeljenje mojih pogleda na javne politike s drugima“.....	48
Tabela 17: Rezultati tvrdnje „Gledajući kako ljudi dobivaju korist od javnih programa duboko me zainteresira i donosi mi veliko zadovoljstvo“.....	48
Tabela 18: Statistička analiza procjene uticaja faktora motivacije na radni staž ispitanika u JLS.....	49
Tabela 19: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj?“.....	51

Tabela 20: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni mogućnostima priznanja za rad?“.....	52
Tabela 21: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni svojom razinom odgovornosti na poslu?“.....	52
Tabela 22: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni smislenošću svog posla?“.....	52
Tabela 23: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima napredovanja?“.....	53
Tabela 24: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni kolegama/icama na poslu?“.....	53
Tabela 25: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?“.....	53
Tabela 26: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni radnim okruženjem i uslovima rada?“.....	54
Tabela 27: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni sigurnošću posla?“.....	54
Tabela 28: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni željom za poslom/radom?“.....	54
Tabela 29: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni neovisnošću u poslu?“.....	55
Tabela 30: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni beneficijama?“.....	55
Tabela 31: Rezultati na pitanje „Koliko ste zadovoljni promocijom svog posla?“.....	55
Tabela 32: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni nadzorom na poslu?“.....	56
Tabela 33: Rezultati odgovora na pitanja iz radnog zadovoljstva“.....	57
Tabela 34: Rezultati korelacija faktora PSM i faktora radnog zadovoljstva“.....	59
Tabela 35: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni je sposoban prepoznati ide li nešto u vezi s poslom po zlu“.....	65
Tabela 36: Rezultati odgovora na tvrdnju „Razvoj moje karijere moj nadređeni smatra prioritetom“.....	65
Tabela 37: Rezultati odgovora na tvrdnju „Tražio bih pomoć od svog nadređenog ako bih imao lični problem“.....	66
Tabela 38: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni naglašava važnost vraćanja zajednici“.....	66
Tabela 39: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih“.....	66

Tabela 40: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni mi daje slobodu da se nosim s teškim situacijama na način za koji osjećam da je najbolji“.....	67
Tabela 41: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni neće kompromitirati etička načela kako bi postigao uspjeh“.....	67
Tabela 42: Rezultati korelacija faktora PSM i vodstva.....	69
Tabela 43: Rezultati korelacija faktora radnog zadovoljstva i vodstva.....	73

POPIS SLIKA

Slika 1. Piramida potreba prema A. Maslowu.....	5
Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija.....	7
Slika 3. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava.....	9
Slika 4. Koncept vodstva univerziteta Michigan.....	16
Slika 5. Model menadžerske mreže.....	16
Slika 6. Zavisnost efikasnog stila vodstva od situacije prema LPC teoriji.....	18
Slika 7. Liderski kontinuum.....	19
Slika 8. Model put – cilj.....	20
Slika 9. Efekti transformacionog vodstva.....	21
Slika 10. Elementi NPG u odnosu na PA i NPM.....	23
Slika 11: Broj publikacija o motivaciji javnih službi po godinama.....	28
Slika 12: Različitost faktora motivacije u privatnom i javnom sektoru.....	29

POPIS SKRAĆENICA

APM - Attraction to policy making – privlačnost kreiranju politika

PSM - Public service motivation – motivacija u javnom sektoru

KS - Kanton Sarajevo

JLS - jedinice lokalne samouprave

LBDQ - Leader Behavior Description Questionnaire – upitnik za opis ponašanja vođa

LPC - least preferred co-worker – najmanje preferirani saradnik

NPM - New public management – Novi javni menadžment

PA - Public administration – Javna uprava

PSJS - Public service job satisfaction – zadovoljstvo poslom u javnom sektoru

NPG - New public government – nova javna uprava

FBiH - Federacija Bosne i Hercegovine

SL-7 - Servant leadership scale of 7 factors – skala od 7 faktora za uslužno liderstvo

UVOD

Značaj i uloga ljudskih resursa u organizaciji, kao i stepen motivacije i zadovoljstva poslom zaposlenika sve je više u fokusu menadžmenta i organizacija. Za efikasno, efektivno i uspješno upravljanje organizacijom, postizanje pozitivnih poslovnih rezultata, ali i u cilju sticanja konkurentnosti na tržištu rada, briga o ljudskim resursima je postala nezaobilazan faktor koji u velikoj mjeri doprinosi svim ciljevima organizacije. Svjesni važnosti ljudskih resursa neophodno je osigurati mehanizme neprekidne motivacije pojedinaca, kreirati poslovno okruženje koje će uticati na zadovoljstvo poslom zaposlenika, ali i osigurati sinergiju zahtjeva vodstva i mogućnosti zaposlenika kako bi organizacije isporučile što kvalitetniji proizvod i/ili uslugu. S druge strane motivacija u javnom sektoru (PSM) posebno je značajna razumijevajući koncept i djelokrug rada, kao i činjenicu da javni sektor pruža javne usluge zbog čega je neophodno istražiti, analizirati i kontinuirano unaprjeđivati ovaj instrument s ciljem poboljšanja uspješnosti javnog sektora, stvaranje povjerenja prema institucijama vlasti, ali primarno zbog povećanja kvalitete usluge i zadovoljstva građana/korisnika.

Motivacija generalno poboljšava učinak i spremnost zaposlenika da ulažu dodatne napore, što se pokazuje kao izuzetno važan faktor u javnom sektoru. Ukoliko uzmemo u obzir državno uređenje Bosne i Hercegovine, koje je definisano kroz nekoliko nivoa vlasti i komplikovan sistem nadležnosti zbog kojeg najčešće trpe građani, neophodno je promišljati o mogućnostima i načinima inovativnosti, efikasnosti i proaktivnosti državnih službenika koji bi svojim radom mogli nadomjestiti tromost sistema i na taj način učiniti javni sektor dostupnijim, bržim, transparentnijim i efikasnijim. Prije svega neophodno je kreirati ambijent rada unutar kojeg će do izražaja doći rast i razvoj pojedinca, kroz – funkcionalno uvećanje znanja, povjerenje, odanost, profesionalizam i timski rad što su izuzetno značajne komponente za rast i razvoj same organizacije. Dakle, posvećenost pojedincu unutar organizacije usko je povezano sa mogućnostima poboljšanja i unaprjeđenja organizacijske kulture. Međutim, da bi se to postiglo važno je definisati nivo motivacije i zadovoljstva zaposlenika, elemente koji doprinose većem zadovoljstvu poslom i motivaciji na radnom mjestu, te odrediti da li bi i u kojoj mjeri ove akcije mogle uticati na organizacijsku kulturu, a indirektno na mogućnosti povećanja kvaliteta usluge.

Istraživanjem na primjeru nekoliko jedinica lokalne samouprave (JLS) u Kantonu Sarajevo (KS) moguće je doći do konkretniji rezultata o stepenu motivacije javnih službenika, radnog zadovoljstva i vodstva, te na taj način pronaći i odgovore o mogućim mjerama unutar lokalnih samouprava kojima će se povećati motivacija, zadovoljstvo poslom i radni učinak zaposlenika, a time i kvalitete usluge što je ujedno bio i cilj ovog istraživanja. Predmet istraživanja su bile općine na području Kantona Sarajevo (Centar, Stari grad, Novo Sarajevo, Ilidža, Vogošća i Ilijaš).

Rad je podijeljen u tri djela. Prvi dio je teorijski prikaz pojmova motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva. Unutar ovog djela predstavljene su definicije navedenih pojmova, teorije i značaj svakog pojma pojedinačno.

Drugi dio rada posvećen je pojmovima javne uprave, organizaciji javne uprave u KS, kao i motivaciji, zadovoljstvu poslom i vodstvu u javnom sektoru, kao i specifičnostima javnog sektora.

Treći dio rada odnosi se na istraživanje motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva u jedinicama lokalne samouprave KS. Rezultati istraživanja su precizno obrađeni za svaki faktor pojedinačno (motivacija, zadovoljstvo poslom i vodstvo) u cilju potvrđivanja hipoteza, ali i donošenja određenih zaključaka.

Hipoteze samog istraživanja glasila su:

H1 - Zaposlenici lokalnih zajednica u Kantonu Sarajevo su motivisani i zadovoljni poslom;

H2 - Postoji veza između zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave

H3 - Postoji veza između motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva u jedinicama lokalne samouprave u Kantonu Sarajevo

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo poslom, vodstvo, motivacijske teorije, zadovoljstvo u javnoj upravi, javna uprava, javni službenici.

1. TEORIJE MOTIVACIJE

Organizaciju čine ljudi, a svaka osoba svojim djelovanjem doprinosi rezultatima organizacije u okviru svojih zadatih ciljeva. Na osnovu dostupnih definicija i teorija primjetno je da motivacija predstavlja neprekidni proces i uzročno – posljedičnu povezanost pojedinca i okoline. Učinak pojedinca je u direktnoj vezi sa njegovom razinom motivacije, a time i sa kvalitetom rada i ispunjenjem ciljeva organizacije. Dakle, ne samo da je potrebno unutar organizacije uspostaviti sistem motivacije, nego je neophodno da taj proces bude kontinuiran, da se nadograđuje, prilagođava okolnostima, pojedincima, potrebama, a sve u cilju poboljšanja performansi pojedinaca koje će analogno dovesti do ispunjenja ciljeva same organizacije. Pojam i definisanje motivacije, kao i istraživanje faktora koji utiču na motivaciju zaposlenika u fokusu je brojnih teoretičara i psihologa. Riječ motivacija dolazi od latinske riječi *movare* što znači pokretati, poticati (Buble, 2011).

Iako u teoriji psihologije postoji više definicija motivacije, može se reći da je motivacija unutrašnje stanje pojedinca ili stanje koje se opisuje kao potreba i/ili želja koja aktivira ponašanja, potiče želju za djelovanjem (Kleinginna i Kleinginna, 1981). Motivacija je veoma značajan faktor u organizacijama ukoliko se želi postići učinkovitost procesa i uspješnost poslovanja. Rukovodeći se time, radna motivacija je skup energetske snage koje potiču pojedinca, kako iznutra tako i izvana, da započne radno ponašanje i odredi njegov oblik, smjer, intenzitet i trajanje (Pinder, 1998). Arnold et al. (prema Armstrong, 2011) zaključuje da motivacija ima tri komponente:

smjer - određuje namjere i cilj pojedinca;

napor – usmjeren na zalaganje pojedinca da postigne određene ciljeve;

upornost – određuje vremenski okvir unutar kojeg pojedinac pokušava postići određeni cilj.

Faktori koji podstiču motivaciju drugačiji su od onih koji osiguravaju opstojnost i postojanost motivirajućeg ponašanja, međutim to nije općeprihvaćeno pravilo (Huitt, 2011). Prema Armstrongu (2009) motiv je pokretač akcije pojedinca, dok se motivacija više bavi snagama i smjerovima ponašanja koji utiču na uzroke ponašanja ljudi. Iz navedenog se može zaključiti da je motiviranost u organizaciji značajna sa aspekta pojedinca, koji teži da ostvari određene ciljeve unutar organizacije i/ili postigne uspjeh u određenom segmentu djelovanja, ali i sa aspekta menadžmenta u organizaciji koji zbog uspješnost realizacije postavljenih ciljeva treba iskoristiti faktore i mehanizme motivacije pojedinca, te ih na taj način usmjeriti ka ostvarenju ciljeva organizacije. Brojna istraživanja ukazuju na činjenicu da motivisan pojedinac unutar organizacije direktno utiče na ostvarivanje ciljeva, kreira bolju radnu atmosferu, poboljšava međuljudske odnose unutar organizacije i poboljšava lični učinak, ali i učinak organizacije zbog čega je neophodno da svaka organizacija posveti pažnju faktoru motivaciju, ali i da razvije različite tehnike

motivacije prilagođene pojedincu i organizaciji. Važnost faktora motivacije prema Bahtijarević – Šiber (1999) može se sagledati kroz tri ključna razloga:

- „poboljšanje proizvodnosti, efikasnosti i kreativnosti rada;
- poboljšanje kvalitete radnog života u organizacijama;
- jačanje konkurentske sposobnosti i uspješnosti tvrtke“

Koliko je proces motivacije složen vidljivo je iz nekoliko teorija, Armstrong (2011) navodi dvije vrste motivacije: intrinzična i ekstrinzična motivacija. Intrinzična motivacija obuhvata unutrašnji poriv/potrebu pojedinca kojom određenu aktivnost intenzivira, određuje joj vremenski okvir i pravac djelovanja dok ekstrinzičnu motivaciju određuju vanjski faktori kao što su nagrade, unapređenje, pohvale, kritike, kazne i sl. a koji neposredno utiču na pojedinca, ali nemaju dugotrajan učinak. Kuo (2013) smatra da uspješna organizacija mora kombinirati snage i motivacije interno zaposlenih paralelno sa eksternim promjenama i zahtjevima kako bi pokazala vrijednost organizacije. Kroz različite istorijske periode formirale su se i koristile brojne doktrine motivacije, one se baziraju na raznim hipotezama i preduvjetima, te fokus stavljaju na kompleksne karakteristike ljudskog stanja i djelovanja.

Sadržajne i procesne teorije su najčešća podjela teorija motivacije. Sadržajne teorije motivacije tumače i sortiraju potrebe koje potiču ljude na provođenje pojedinih akcija. Ove su teorije češće fokusirane na parametre koji djeluju na ponašanje, a manje na postupak. Koncept potreba je osnov objašnjenja ovih teorija (Bahtijarević-Šiber,1999). Za razliku od sadržajnih teorija motivacije, kod procesnih teorija motivacije fokus je na postupku donošenja odluka. Ove teorije daju obrazloženje zbog čega ljudi nerijetko djeluju u okviru posla na način koji ne odražava njihove stavove, ciljeve ili interese, te isključuju potrebe kao jedini motiv. Na taj način se proširuje dimenzija poimanja motivacije koja uključuje i dodatne faktore za analiziranje i tumačenju u procesu donošenja odluka i motivacije ljudi (ciljevi, interpretacija, predviđanje, povezanost faktora, nivo uticaja i sl.). Abraham Maslow sa svojom teorijom hijerarhije potreba smatra se osnivačem razvoja teorije motivacije. Upravo na njegovim postavkama su mnogi drugi teoretičari stvarali i razvijali nove hipoteze i teorije koje su dale značaj i poticaj daljem aktivnom razvoju teorija motivacije. Sve teorije motivacije imaju izvjesne učinke na ljude i procese unutar organizacije, dakle u konačnici imaju uticaj na uspješnost djelovanja same organizacije i realizaciju postavljenih ciljeva. Neke od najvažnijih teorija su: Teorija ERG, Teorija motivacije postignuća, Porter-Lawlerov model, Alderferova teorija, Atkinsova teorija, Vroomov kognitivni model, Richard Hackmanovu i Greg Oldhamovu teoriju motivacije itd.

U cilju jasnijeg razumjevanja motivacije na učinak pojedinca i organizacije, u nastavku rada preciznije se elaboriraju slijedeće teorije:

- Maslowljeva teorija motivacije/Teorija hijerarhije potreba,
- Herzbergova teorija motivacije/Dvofaktorska teorija motivacije,
- Vroomov kognitivni model motivacije
- Porter-Lawlerov model očekivanja

1.1. Teorija hijerarhije potreba

Abraham Maslow (1954) je uspostavio teoriju hijerarhije potreba koja je slikovito prikazana kroz hijerarhijsku piramidu potreba polazeći od bazičnih (fizioloških) do potreba viših razina (realizacija sposobnosti). Ova teorija je značajno implicirala istraživanja reagiranja i postupanja ljudi unutar organizacije. Teorija hijerarhije potreba utemeljena je na ideji da postoji određeni raspored unutar kojeg ljudi zadovoljavaju svoje težnje i zahtjeve, i da je taj redoslijed moguće postaviti po hijerarhiji značaja.

Slika 1. Piramida potreba prema A. Maslowu



Izvor: autorsko djelo na osnovu teorije A. Maslow

Maslow je svoj model teorije hijerarhije potreba definisao koristeći pet grupa ljudskih potreba, koje je moguće kategorisati u dvije skupine:

- Potrebe nižeg reda unutar kojih su fiziološke i potrebe za sigurnošću
- Potrebe višeg reda sastavljene od socijalnih potreba, potreba za ljubavlju i pripadanjem, za uvažavanjem i poštovanjem, kao i potreba za samostvarenjem/potrebe za realizacijom.

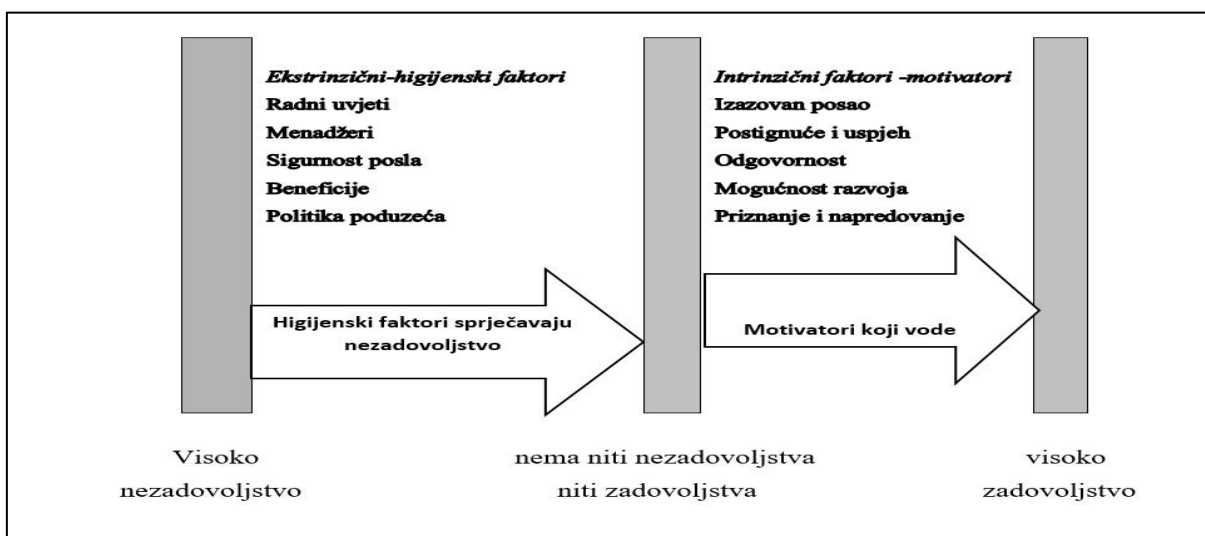
Fiziološke potrebe su odraz čovjekovih bioloških potreba, to su bazične potrebe (potreba za vodom, hranom, stanovanjem i sl.) i one su prevladavajuće. Sve dok fiziološke potrebe ne budu ispunjene ne mogu se zadovoljiti ostale potrebe koje su na višim nivoima hijerarhije potreba. Analogno tome, zadovoljavanjem potreba nižeg reda dolazi do težnje za ostvarenjem potreba višeg reda, tek tada pojedinac potrebe nižeg reda doživljava kao normalne i one ga prestaju motivirati. Potreba koja je zadovoljena više ne služi kao motivacijski faktor. Potrebe za sigurnošću nastupaju i postajući motivacijski faktor nakon zadovoljenja fizioloških potreba. Ovo je grupa potreba koja se ostvaruje zadovoljavajući faktor sigurnosti na poslu, porodici i/ili društvu. Socijalne potrebe, se ogledaju kroz želju za pripadnošću određenoj grupi, ljubavlju, pažnjom. Poštovanje samog sebe ogleda se kroz potrebe za uvažavanjem i poštovanjem su potrebe koje uključuju potrebe samopoštovanja, uvažavanja, priznanja sposobnosti i stručnosti od strane drugih osoba, potrebe za autonomijom i osiguranjem socijalnog statusa. Potrebe za samoostvarenjem su potrebe za razvojem vlastitih potencijala, a odnose se na potvrđivanje svih čovjekovih sposobnosti. Prema Maslowu (1943) osoba ne može biti u potpunosti zadovoljna ako ne radi ono za što je stvorena. Maslow u kasnijim radovima uvodi i pojam fleksibilnosti u tumačenje zadovoljenja potreba kao preduslova za dovođenje pojedinca u fazu novih potreba pojasnivši da nema definitivnog zadovoljenja potreba. Snaga potrebe definisana je njenom pozicijom u hijerarhiji potreba, ali i stepenom zadovoljenja bazičnih potreba. Ovakav pristup naišao je na brojne kritike zbog čega Maslow u kasnijim radovima relativizira pojam zadovoljenja nižih potreba kao preduslov za aktiviranje potreba većeg reda. Maslowljeva teorija motivacije bila je predmet izučavanja, nadogradnje i redizajniranja od strane brojnih autora. Ova teorija bez obzira na izvjesne manjkavosti implicira i važne komponente kao što su značaj i raznolikost potreba ljudi, zadovoljavanje ličnih potreba kao preduslov za motiviranje u cilju zadovoljavanja društvenih i organizacijskih potreba i ciljeva. Istovremeno, teorija implicira neophodnosti prepoznavanja faktora motivacije kako na ličnom tako i na organizacijskom nivou zbog čega bi kontinuitet u zadovoljavanju potreba pojedinaca trebao biti fokus unutar organizacija.

1.2. Dvofaktorska teorija motivacije

Dvofaktorska teorija motivacije nije fokusirana na potrebe, nego na identifikaciju radnih faktora i nedoumice koje se pojavljuju u procesu rada. Prema Herzbergu (1987), zadovoljstvo i nezadovoljstvo nisu suprotni jedno drugome, već je suprotnost zadovoljstvu odsutnost zadovoljstva, a suprotnost nezadovoljstvu odsutnost nezadovoljstva. Druga bitna pretpostavka ove teorije jesu dvije različite kategorije motivacijskih faktora: *ekstrinzični* ili higijenski i *intrinzični* koji predstavljaju motivatore. Prvi su vezani za situaciju i/ili kontekst (*situacijski ili kontekstualni faktori*), dok su drugi vezani uz posao koji čovjek obavlja (Bahtijarević-Šiber, 1999). Herzberg kao motivatore navodi postignuće, priznanje, izazovan posao, odgovornost, rast i napredovanje. S druge strane ekstrinzični ili higijenski faktori su uslovi rada, beneficije, sigurnost na poslu i sl. Higijenski faktori su direktno vezani za organizacijski aspekt i ne utiču direktno na motivaciju pojedinca. Oni ne

pridonose motivaciji niti povećanju i poboljšanju radne aktivnosti, već samo isključuju nezadovoljstvo kod zaposlenika. Zbog poboljšanja i unapređenja organizacijske kulture i pozitivnog uticaja na zaposlenika važno je obezbjediti postojanje higijenskih faktora. Primjetno je da Herzberg svojom teorijom ukazuje na korelaciju između zadovoljstva pojedinca i njegove uspješnosti u poslu. Istovremeno naglašava neophodnost reorganizacije rada i poimanja uloge pojedinca u organizaciji, te na taj način odražava potrebu razvoja pojedinca unutar organizacije koja bi trebala omogućiti kreativnost, sposobnost, inovativnost svakog pojedinca uz poticaj i podršku organizacije.

Slika 2. Herzbergova dvofaktorska teorija



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999), *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, str. 575.

1.3. Vroomov kognitivni model motivacije

Vroomov kognitivni model motivacije usmjeren je na traženje odgovora zašto pojedinac u konkretnoj situaciji bira jedan oblik ponašanja, a druge odbacuje, odnosno što ga navodi da se u nekoj situaciji izuzetno zalaže i trudi u odnosu na suprotne situacije unutar kojih ne pokazuje zainteresovanost, zalaganje niti želju za obavljanjem određenih zadataka. U cilju shvaćanja ljudskog ponašanja u tom kontekstu, Vroom (1964) uvodi koncept valencije, koncept očekivanja i koncept instrumentalnosti. Koncept valencije tumači se kao privlačnost i važnost koju različiti ishodi–nagrade ili motivacijski faktori imaju za pojedinca (Bahtijarević-Šiber, 1999). Čovjek teži pozitivnim ishodima, odbacujući negativne ishode. Koncept očekivanja odnosi se na trenutno vjerovanje glede vjerojatnosti da će određenu aktivnost slijediti određeni ishod. Primjer navedenog koncepta ogleda se u ideji ako pojedinac očekuje da će boljim radom ostvariti i bolji status u radu, tada će bolje raditi (Buble, 2011). Prema Bahtijarević – Šiber (1999) motivacija pojedinca ekvivalentna

je očekivanju da će određena aktivnost dovesti do očekivanog ishoda i važnosti koju pojedinac pridaje tom ishodu.

1.4. Porter-Lawlerov model očekivanja

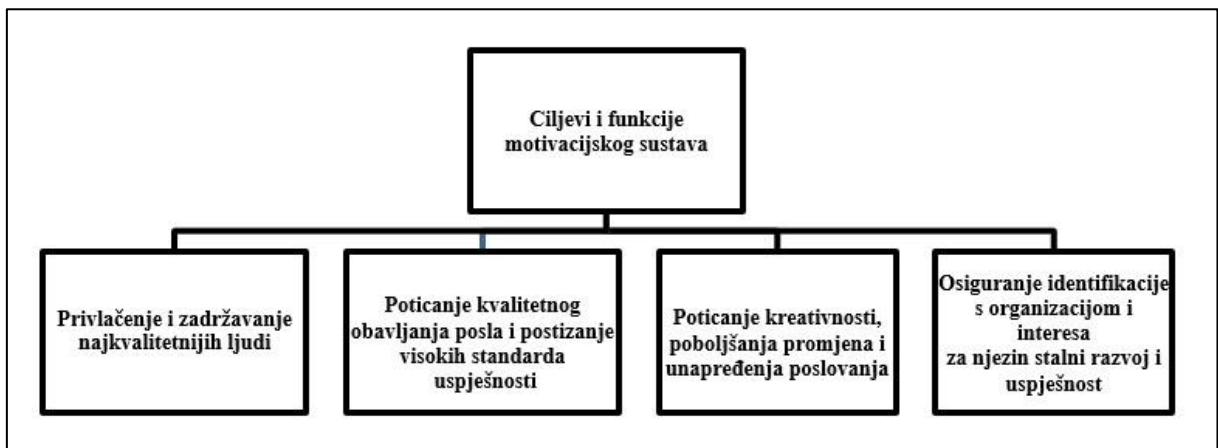
Vroomov model obogatili su i dalje razvili autori Porter i Lawler, ocjenivši da je motivacija samo jedan parametar ponašanja na radu i provođenja aktivnosti na radu. Vrijednost nagrade i percepcija veze te nagrade i napora rezultira u naporu pojedinca koji će on učiniti da bi tu nagradu ostvario. Učinak pojedinca nije samo rezultat napora, nego ovisi i o sposobnostima i karakteristikama pojedinca, te o njegovoj percepciji uloge koju ima u radnom procesu. Rezultat su učinka intrinzične i ekstrinzične nagrade koje zajedno s percepcijom pravednosti tih nagrada rezultiraju zadovoljstvom (Buble, 2011).

Dakle, očekivanja su po ovom modelu važan faktor motivacije. Očekivanja se prevashodno odnose na procjenu pojedinca o mogućnostima izvršenja postavljenih ciljeva i zadataka kao i efikasnosti realizacije, ali očekivanja su vezana i za sistem i mogućnost vrednovanja uloge pojedinca u izvršenju zadataka. Ukoliko očekivanja u ova dva segmenta ne postoje ili nisu na visokoj razini pojedinac neće biti motivisan.

1.5. Značaj teorija motivacije

Iz prethodnog dijela jasno je da postoje različite teorije motivacije i one pojedinačno nude razna obrazloženja i tumačenja uticaja pojedinih faktora na pojedinca, a sve u cilju povećanje i/ili unapređenja njegove efikasnosti, produktivnosti u implementaciji obaveza i zadataka. Zbog navedenog je neophodno da menadžment svake organizacije prepoznaje, razumijeva i primjenjuje različite oblike i faktore motivacije kako bi na taj način uticao na pojedinca u ostvarivanju ciljeva i zadataka. Kroz poznavanje procesa i sistema motivacije moguće je poboljšati proizvodnost, efikasnost, kreativnost rada, kvalitetu radnog života u organizacijama te jačati konkurentsku sposobnost i uspješnost organizacije (Bahtijarević-Šiber, 1999). Teorije motivacije su, u skladu s tim, značajne kako sa aspekta pojedinca tako i sa aspekta organizacije. Generalno je moguće zaključiti da se poznavanjem teorija motivacije i motivirajućih faktora poboljšava uspješnost pojedinca i organizacije, ali se primjenjujući ove teorije kreira ambijent unutar kojeg se pokreće proces socijalizacije i interakcije bez uticaja na pojedinačne vrijednosti, stavove, afinitete i sl. U praksi se primjenjuje niz motivirajućih faktora, kao što su novčane kompenzacije, učešće i jačanje uloge pojedinca u donošenju odluka, prilagođavanje radnog vremena, mogućnost napredovanja, dodatne edukacije, razvoj specifičnih kompetencija i vještina, pohvale, nagrade i sl. U savremenim organizacijama faktori motivacije postaju ključan faktor za zadržavanje zaposlenika unutar organizacije i sprečavanje odliva iskustvenog znanja i vještina, a u velikoj mjeri i privlačenja novih vrijednosti. Važnost i ulogu sistema motivacije prikazan je na slici 3.

Slika 3. Ciljevi i funkcije motivacijskog sustava



Izvor: Bahtijarević - Šiber Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*, Zagreb, Golden marketing, str. 602.

2. TEORIJE ZADOVOLJSTVA POSLOM

Zadovoljstvo i motivacija se nerijetko identificiraju kao sinonimi zbog čega je prevashodno potrebno obrazložiti razlike ovih pojmova. Motivacija, kako je objašnjeno u prvom dijelu rada se prvenstveno odnosi na unutrašnje stanje pojedinca reflektirano kao želja ili poriv za ostvarenjem određenih ciljeva dok zadovoljstvo predstavlja stanje/osjećaj koje nastaje ostvarivanjem odnosno zadovoljenjem određene želje/ambicije. Motivacija implicira žudnju za rezultatom, dok je zadovoljstvo posljedica tog rezultata (Weihrich i Koontz, 1998). Posmatrajući pojmove motivacije i zadovoljstva u ovom kontekstu, jasno je da unutar organizacije mogu postojati motivisani, ali ne i zadovoljni pojedinci ili obrnuto.

Zadovoljstvo poslom je jednako važno kao i motivisanost kod pojedinaca i prisustvo odnosno odsustvo zadovoljstva poslom dovodi i utiče na ponašanje pojedinca unutar organizacije. Menadžment u jednakoj mjeri treba voditi brigu i kreirati programe i mjere u cilju povećanja zadovoljstva kao što je nužno posvetiti pažnju i motivaciji. Istraživanja nivoa zadovoljstva kod uposlenika se može provoditi na isti način kao i kod istraživanja motivacije, ali je neophodno razumjeti da zadovoljstvo nije jednako motivaciji i obrnuto. Organizacije moraju jednako tretirati oba pojma u smislu posvećivanja pažnje, brige i mjera za osiguranjem što većeg stepena zadovoljstva poslom i motivacije pojedinaca za ispunjenjem radnih zadataka, ali ih odvojeno istraživati što će omogućiti razgraničavanje stanja pojedinaca, te kreirati opciju različitog pristupa menadžmenta prema mjerama za koje se pokažu kao neophodne u smislu unapređenja ili poboljšanja određenih procesnih segmenata poslovanja organizacije sa aspekta ljudskih resursa. Autori različito tumače i vrednuju elemente koji pojedinca dovode do radnog zadovoljstva, kao i odsustvo istih, npr. visina plaće ne mora biti motivirajući faktor, ali može biti element s kojim će pojedinac biti zadovoljan ili će izražavati svoje nezadovoljstvo. U svom istraživanju Rutherford

utvrđuje da su ključni elementi za postizanje zadovoljstva: zadovoljstvo nadređenim, opis posla, politika poduzeća, mogućnost napredovanja, materijalni uvjeti, međuljudski odnosi te zadovoljstvo klijentima (Rutherford, *et al.*, 2009). Istraživanja se uglavnom slažu da različiti motivi podstiču različite potrebe, pa se time i zadovoljstvo zaposlenika razlikuje u zavisnosti od niza faktora na koje organizacije reagiraju formirajući i oblikujući različite strategije, materijalne i nematerijalne (Vukajlović, Stamatović, Urošević, 2012).

Značaj motivacije i zadovoljstva poslom objašnjen je u prvom dijelu rada, veliki broj istraživanja i teoretičara ukazuju da zadovoljstvo poslom jača potencijal pojedinca. Posmatrano u kontekstu organizacijskih ciljeva i potreba jasno je da je povećanje produktivnosti zaposlenika u direktnoj vezi sa povećanjem efikasnosti i produktivnosti same organizacije. Visoko motivirani, ali i zadovoljni i psihološko uravnoteženi zaposlenici su potreba svake organizacije u cilju povećanja učinkovitosti i produktivnosti. Zadovoljstvo zaposlenih, učinak i zadržavanje su oduvijek bila vrlo važna pitanja u literaturi i među praktičarima upravljanja ljudskim resursima (Dugguh, Stephen, i Ayaga, 2014). Locke (1976) navodi da je zadovoljstvo poslom pozitivno emocionalno stanje koje je rezultat ocjene nečijeg posla ili radnog iskustva. Istraživanja ukazuju da plata, beneficije, uslovi rada, komunikacija, odnos i sposobnost menadžmenta, mogućnost napredovanja i niz drugih komponenti mogu uticati na stepen zadovoljstva zaposlenika. Model zadovoljstva poslom nije isključivo vezan za diskurs pojedinca. Zadovoljstvo poslom predstavlja skup očekivanja i stavova svakog pojedinca u poslu i od posla, ono se može objasniti i kao skup pozitivnih i negativnih karakteristika koje se uče i stiču iskustvom, karakteristika koje su genetski zasnovane, koje nastaju kao rezultat statusa na radnom mjestu, karakteristika posla i stepena do kojeg se pojedinac pokušava uklopiti u te karakteristike koje su zahtjevi posla (Griffin i Beteman, 1986). Posmatrano u najširem kontekstu zadovoljstvo poslom predstavlja mjeru i obim povezanosti pojedinca sa poslom koji obavlja. Pozitivni i poticajni stavovi prema poslu ukazuju na zadovoljstvo poslom. Negativni i nepogodni stavovi prema poslu ukazuju na nezadovoljstvo poslom (Armstrong, 2003).

Zadovoljstvo poslom, kako je već ranije rečeno, u velikoj mjeri je povezano sa motivacijom pojedinaca. Zbog navedenog u nastavku su prezentovane teorije kojima se lako može mjeriti i pratiti stepen zadovoljstva poslom kod zaposlenika.

2.1. Dvofaktorska teorija

Ova teorija je obrađena u prvom dijelu rada. Autor teorije je Herzberg (2003) i ona je fokusirana na rezultate zadovoljstva i nezadovoljstva pojedinca. Herzberg je utvrdio da su različiti faktori koji utiču na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo pojedinca, te da su oni podijeljeni u dvije kategorije – motivacija i higijena. On navodi da suprotno od zadovoljstva poslom nije nezadovoljstvo poslom, već nema zadovoljstva. Dok suprotno nezadovoljstvu poslom nije zadovoljstvo poslom, već samo odsustvo nezadovoljstva. O

Herzbergovim faktorima smo detaljnije pisali u gornjem dijelu radu, a prema Hackman i Oldham (1976) faktori koji se odnose na zadovoljstvo poslom nazivaju se motivatori. U teoriji se spominju brojne determinante zadovoljstva poslom, u nizu prepoznatih najsnažnije su izražene:

Postignuće: Podrazumjeva da je svaki zaposlenik odabran da radi poslove na kojima može najbolje koristiti svoje znanje, kompetencije i vještine, a ne na poslove koji ne odgovaraju njegovim performansama što dugoročno dovodi do neuspjeha. Unutar svakog radnog mjesta potrebno je postaviti jasne i precizne ciljeve sa kojima je zaposlenik upoznat, te uz redovno praćenje i izvještavanje menadžmenta o načinu i efikasnosti obavljanja posla zaposlenik osjeća privrženost, izazov, ali i uključenost u posao što u konačnici dovodi do željenih ciljeva i zadovoljstva pojedinca.

Priznanje: Odnosi se na čast, naklonost ili pažnju koja se daje zaposleniku za urađeni posao ili izvanredno ponašanje. Pojedinci na svim nivoima u organizaciji žele da budu priznati za svoje postignuće na poslu. Uspjeh pojedinca zaslužuje prepoznavanje i javnu pohvalu za iznalaženje rješenja problema. Neke od načina prepoznavanja zaposlenih predložili su i dodatno elaborirali autori Dugguh, Stephen i Dennis (2014):

Sam rad: Ovaj faktor podrazumjeva pružanje pomoći zaposlenicima u cilju razvijanja svijesti o značaju i važnosti poslova koji obavljaju pojedinačno. Neophodno je upoznati, ali i kontinuirano podsjećati i podržavati zaposlenike na način da prihvate i razumiju da su njihovi poslovi dio sveukupnih ciljeva organizacije, kao i da su naponi koje ulažu neophodni i presudni za opću dobrobit i efikasnost sistema na kojima počiva cjelokupan rad organizacije.

Odgovornost: Zaposlenici moraju imati odgovornost za poslove koje obavljaju. U tom kontekstu im se mora dati mogućnost slobodnog prosuđivanja, donošenja odluka i pokretanja akcije koje će dovesti do uspješnih rezultata. Na taj način zaposlenicima se daje osjećaj pripadnosti i odgovornosti, kreira se ambijent povjerenja što dovodi do većeg zadovoljstva i motivacije za trenutne i druge zadatke u okviru posla koji obavljaju.

Mogućnost napredovanja ili promocije: Ovo uključuje mogućnost izbora i unapređenja radnika sa nižeg na veći stepen radnog mjesta ili na drugi organizacijski nivo. Važno je podržavati zaposlenike za sticanje dodatnih znanja i vještina čak iako to nisu zahtjevi trenutnog radnog mjesta, ali se time šalje poruka na spremnost podrške menadžmenta i poštivanje značaja dodatnih znanja i vještina pojedinaca, kao i vlastitog zalaganja za poboljšanje statusa u organizaciji (Weir, 1966).

Dakle, ovo su faktori koji se isključivo odnose na zadovoljstvo poslom, ukoliko ne postoje u organizaciji oni će uticati na odsustvo zadovoljstva, ali ne i obavezno na nezadovoljstvo. Faktore koji su isključivo vezani za nezadovoljstvom poslom u svom radu su pojasnili Dugguh, Stephen, Ayaga Dennis (2014), a pozivajući se Herzberga, i to su:

Plata: Ovaj faktor je ugovoren između poslodavca i zaposlenika. Plata sama po sebi ne predstavlja motivaciju niti zadovoljstvo zaposlenika. Zaposlenik očekuje platu i kad njegova efektivnost i efikasnost nije na zadovoljavajućem nivou. Ukoliko zaposlenik razvije mišljenje da nije dovoljno plaćen za posao koji obavlja on će opstruirati svoj rad i na taj način pokazati nezadovoljstvo. Zbog navedenog je neophodno da poslodavci imaju jasno opredjeljenje po pitanju plata i beneficija, uporedive mjere učinka i plaćanja rada, bonusa, beneficija i drugih davanja kako bi izbjegli stanje nezadovoljstva.

Nadzor: Ovo uključuje tehnički i opšti nadzor u organizaciji. Organizacija treba pažljivo birati osobu koja vrši nadgledanje. Osoba koja nadgleda ima težak zadatak i neophodno je da ima razvijene vještine vođe i sposobnost poštenog ophođenja prema svim zaposlenima. Također trebaju postojati pozitivne povratne informacije i set sredstva za vrednovanje ili ocjenjivanje zaposlenih.

Radni uslovi: Uslovi u kojima zaposlenici obavljaju svoj posao je izuzetno značajan faktor koji može uticati na zadovoljstvo. Urednost i opremljenost radnog prostora povezano je sa dostojanstvom pojedinca, te organizacije trebaju poseban aspekt posvetiti uslovima rada kako bi izbjegli nezadovoljstvo zaposlenika u ovom segmentu.

Politika, administracija i procedure kompanije: ovaj faktor može u velikoj mjeri uticati na zadovoljstvo zaposlenika. Posebno je važno da politike organizacije i procedure budu do kraja objašnjene i jasne svakom zaposleniku. U suprotnom može doći do velikog nezadovoljstva zaposlenika. Procedure i politike moraju biti prihvatljive i primjenjive za sve jednako. Kako bi se izbjegle nejasnoće organizacije bi politike i procedure trebale imati u pisanoj formi, a svakako je neophodno predvidjeti i način njihovog preispitivanja i korekcija u skladu sa promjenama i zahtjevima internih ili eksternih uslova. Zaposlenici bi trebali biti dio tima koji kreira politike i procedure čime se daje mogućnost kreativnosti i inicijative čime se može izbjeći nezadovoljstvo primjenom istih u svakodnevnom obavljanju poslova.

Međuljudski odnosi: Dobra komunikacija između pojedinaca unutar organizacije doprinosi većem stepenu zadovoljstva, razvija se timski rad i osjećaj pripadnosti grupi. Zbog navedenog važno je obratiti pažnju i na ovaj faktor unutar organizacije, razvijati i kreirati dobre preduslove za kvalitetno druženje i komunikaciju, podržavati dobre međuljudske odnose, međusobno uvažavanje i podršku.

Pored navedenih faktora, Herzberg još objašnjava i faktor radni status, sigurnost i sl. Svaki od ovih faktora direktno su povezani sa nezadovoljstvom zaposlenika. Njihovo prisustvo nužno ne znači zadovoljnog zaposlenika, ali odsustvo posvećenosti faktorima pažnje, brige u velikoj mjeri povećavaju nezadovoljstvo. Svaki od navedenih faktora je važno pratiti, mjeriti i korigovati kako bi se povećala produktivnost pojedinca, a samim time i organizacije (Herzberg, 1968 i 2003).

2.2. Teorija afektivnih događaja

Teoriju afektivnih događaja razvili su psiholozi Howard i Cropanzano da objasne kako emocije i raspoloženja utiču na zadovoljstvo poslom (Thomson i Phua, 2012). Ova teorija objašnjava veze između unutrašnjih uticaja zaposlenih - spoznaja, emocija, mentalnih stanja itd. i njihove reakcije na incidente koji se dešavaju u njihovom radnom okruženju koji utiču na njihov učinak, organizaciju, posvećenost i zadovoljstvo poslom (Wegge *et al.*, 2006). Teorija dalje obrazlaže da se afektivno radno ponašanje objašnjava raspoloženjem i emocijama zaposlenika, dok je kognitivno radno ponašanje najbolji pokazatelj zadovoljstva poslom. Osim toga, teorija afektivnih događaja naglašava da pozitivno-indukujući i negativno-indukujući emocionalni incidenti na poslu se razlikuju i imaju značajan psihološki uticaj na zadovoljstvo radnika. To je rezultiralo trajnim unutrašnjim i vanjskim afektima reakcije izražene kroz radni učinak, zadovoljstvo poslom i organizacionu posvećenost (Dugguh, Stephen i Ayaga, 2014). Nalazi istraživanja o ličnosti Rolland i De Fruyt (2003) idu u prilog teorije afektivnih događaja. Oni pokazuju da postoji niz faktora koji utiču na teoriju. To su: svijest, prijaznost, neuroticizam, otvorenost za iskustvo i ekstraverzija. Konačno, povratne informacije o performansama imaju važan uticaj na zaposlene. Redovni pregledi treba da se rade kontinuirano i u srednjim i u velikim organizacijama. Sa ovom teorijom je usko povezana i Lockeova teorija raspona efekata. Glavna karakteristika ove teorije je da zadovoljstvo poslom ustvari predstavlja ravnotežu između želja zaposlenika na poslu i onoga što realno ima i postoji na poslu (Locke, 1976).

2.3. Teorija jednakosti

Teorija jednakosti, kako je posmatraju Waster, Berscheid i Walster (1973) upućuje na način percepcije pravičnosti svake osobe kada su u pitanju društveni odnosi. Teorija pretpostavlja da tokom društvenih korelacija osoba prepoznaje i vrednuje količinu dobivenog (input) u odnosu na izlaz (output), kao i koliko truda je uloženo i dobiveno od strane druge osobe. Nadalje, pozivajući se na radove teoretičara kao što su Adam, Huseman, Hatfield i Miles u različitim razdobljima, Dugguh, Stephen i Dennis (2014) ukazuju da spoznaja o nejednakosti u smislu ulaganja i rezultata društvenih odnosa između pojedinaca ili grupa dovodi do nesigurnosti, tjeskobe i nezadovoljstva. Ulaganje u smislu ove teorije podrazumjevaju učešće/davanje pojedinca ili grupe u ostvarenje određenog cilja, kao što su: rad, zalaganje, utrošeno vrijeme, vještine, odgovornost, predanost, požrtvovanje i sl. Ishodi (outputi) su ono što je ostvareno nakon učešća u određenoj aktivnosti/poslu, kao što su plate, beneficije, postignuća, napredovanje, nagrade, pohvale i sl. Unutar organizacija jedan od najvećih izazova za menadžment je upravo uspostava ravnoteže između ulaganja pojedinca i rezultata koji je ostvaren, a disbalans u ovom odnosu utiče kako na motivaciju tako i na zadovoljstvo zaposlenika. Teoretičari Schultz i Schultz (2010) teoriju jednakosti proširuju uvođenjem novih oblika ponašanja koji nastaju kao reakcija na jednakost ili nejednakost i to:

- Dobronamjerni – zadovoljni i kada nisu dovoljno dobro plaćeni u odnosu na kolege;
- Osjetljivi na jednakost – vjeruju da svi moraju imati ista prava;
- Oni koji misle da su sva njihova primanja zaslužena i da na ista imaju pravo.

2.4. Teorija karakteristika posla

Ovaj teorijski okvir predstavlja izučavanje pojedinih karakteristika posla koje utiču na ishode i zadovoljstvo poslom. Unutar ove teorije prepoznato je nekoliko temeljnih predispozicija koje utiču na ishode posla, kao što su: raznolikost vještina, identitet, značaj zadatka, autonomija u obavljanju posla, i povratna informacija o poslu (Hackman i Oldham, 1976). Navedene osnovne karakteristike posla imaju uticaj na tri kritična psihološka stanja pojedinca, a to su: doživljeno značenje, odgovornost za rezultate rada i poznavanje stvarnih rezultata radnih aktivnosti. Ova stanja pojedinaca zauzvrat utiču na rezultate rada, odnosno na zadovoljstvo poslom, izostanak zadovoljstva, motivaciju i sl. Ova teorija istovremeno upućuje na zaključke i činjenice da osnovne karakteristike posla nemaju jednak uticaj na sve zaposlene (Dugguh, Stephen, i Dennis, 2014). Iz navedenih teorija evidentno je da je zadovoljstvo poslom u fokusu istraživača i teoretičara već decenijama. Praćenje uticaja zadovoljstva posla na motivaciju i obrnuto, kao i uticaj zadovoljstva poslom na radni učinak je izazovna tema i menadžerima. Dosadašnja teoretska istraživanja ukazuju da postoji niz faktora i karakteristika koje vode ka zadovoljstvu ili nezadovoljstvu zaposlenika unutar organizacije, ali još važnije u teorijama i istraživanjima postavljen je okvir za faktore koje je moguće mjeriti, analizirati njihov uticaj na zaposlenike, unapređivati i na taj način osigurati kako povećanje stepena zadovoljstva zaposlenika tako i efikasnosti i efektivnosti rezultata same organizacije.

3. TEORIJE VODSTVA

Veliki je broj teorija i definicija vodstva zastupljen u teoriji, a u zavisnosti od načina kako je vodstvo definisano tretiran je i pristup interpretaciji, istraživanju i mjerenju. U fokusu prvih teorija vodstva bile su karakterne osobine vođa. Kasnije su teorije proširene u kontekst postupanja menadžera (vođa) u različitim situacijama koje proizilaze iz odnosa sa sljedbenicima, te se pored karakternih osobina razmatraju, istražuju i objašnjavaju i ove okolnosti. Dakle, za razliku od prvih teorija vodstva u narednim godinama istraživanja teoretičari posmatraju vodstvo i sa aspekta odnosa vođa sa situacijama, sljedbenicima i grupama, u teorijski pristup se uključuju u specifičnosti situacija u kojima se vođe mogu naći te svojim djelovanjem korigovati nedostatke prvih teorija. Razvojem teorija o vodstvu teoretičari napuštaju tradicionalne pristupe i promovisu savremeni tip vođe i vodstva koji treba da predstavlja primjer ponašanja, djelovanja, interakcije i ističe se u grupi/organizaciji. Savremene teorije vodstva uključuju harizmatičnost vođe, kreativnu

komponentu, inovativni pristup i sposobnost visoke efikasnosti. U nastavku rada predstavljene su neke od osnovnih teorija vodstva:

3.1. Teorija karakternih osobina ličnosti

Ova teorija predstavlja najstariju teoriju vodstva i utemeljena je na ličnim karakteristikama koje izdvajaju vođu od onih koji to nisu. Ideja same teorije je da su određene karakterne osobine preduslov za dobre vođe, kao što su: ambicioznost, inteligencija, harizmatičnost, fizičke karakteristike, fleksibilnost, komunikativnost i sl., te da se na osnovu ovih karakteristika trebaju vršiti selekcije zaposlenika. Za razliku od teoretskog pristupa praksa je pokazala da veliki broj zaposlenika sa ovim karakteristikama nikad nisu postali vođe ili ove zaposlenici sa ovim osobinama nisu bili dobre vođe. U pregledu literature iz 1947. godine evidentirano je da „nije izolovana nijedna osobina ili grupa karakteristika koja izdvaja vođu od članova njegove grupe.” (Jenkins, 1947, str. 54-79) Nadalje Stogdill (1948, str. 35-71) u okviru iscrpnog istraživanja literature o vodstvu zaključuje da: „Liderstvo nije stvar pasivnog statusa ili pukog posjedovanja neke kombinacije osobina.” U radu i razmatranju ključnih osobina vođa, Kirkpatrick, Shelley, i Locke (1991) pokreću novi pristup koji se razlikovao od tradicionalnih teorija osobina, te prepoznaju da osobine same po sebi nisu ključ za vodstvo, ali jesu preduslov.

3.2. Biheviorističke teorije vodstva

Istraživači su, nakon teorije karakternih osobina ličnosti, svoju pažnju usmjerili na otkrivanje oblika ponašanja koji determinišu i diferenciraju uspješne od neuspješnih vođa. Rani istraživači ponašanja pravili su razliku između autoritarnih, demokratskih i laissez-faire ponašanja vođa (Lewin *et al.*, 1939). Istraživanja vodstva na komponentama biheviorističkog pristupa otkrila su mnogobrojna ponašanja vođa, njihove karakteristike, uticaj, i doprinijela mnogo većim spoznajama o vodstvu. Najveći napredak u ovoj teoriji doprinijela su istraživanja i studije iz 1945. godine Državnog univerziteta Ohajo i Univerziteta Michigan. Univerzitet Ohajo razvio je deskriptivne dimenzije ponašanja vođa i upitnik za opis ponašanja vođa (LBDQ). Faktorske analize LBDQ dosljedno su pokazivale da ponašanje vođa može biti pouzdano kategorisano prema dimenzijama razmatranja i početne strukture (Fleishman, 1953). S druge strane, studije provedene na Univerzitetu u Michigenu utvrdile su razliku između vodstva usmjerenog na zaposlenike i vodstva usmjerenog na proizvodnju (Kahn i Katz, 1953). Univerzitet Harvard je provodio laboratorijska istraživanja na osnovu kojih je ustanovio dvostruku ulogu vodstva i to u smislu zadataka i društvenih vođa. Laboratorijske studije o vodstvu, uvele su termin „suvodstvo“, sugerirajući da bi to moglo biti korisno zagrube da dodijele zadatak i relacijske uloge vodstva različitim pojedincima, pomjerajući fokus vodstva sa pojedinca na kolektiv (Bales, 1954).

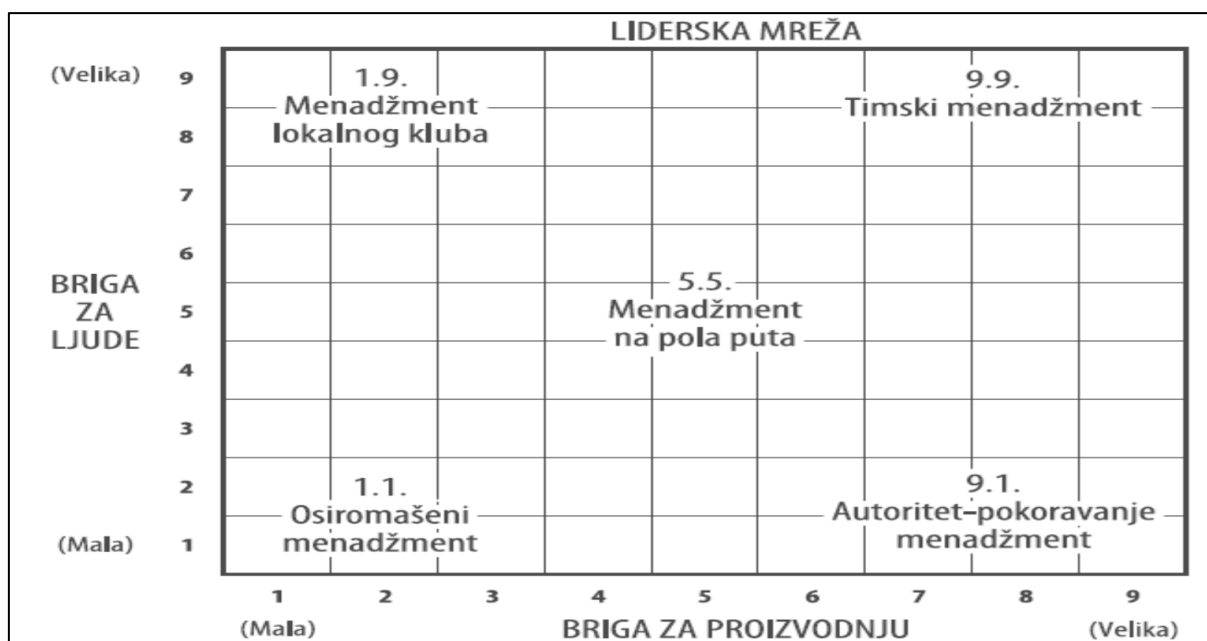
Slika 4. Koncept vodstva univerziteta Michigan



Izvor: Lussier, R.N., *Human Relations in Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston (1996) 214.

Robert Blejk *et al.* (1964) obogaćuje ishode i efekte koji su postignuti istraživanjima na univerzitetima Ohajo i Michigan, razvijajući koncept menadžerskih mreža unutar kojeg utvrđuju da menadžeri podjednako poštuju brigu o proizvodnji i brigu o ljudima, te na osnovu toga definišu stilove vodstva kao rezultat ove interakcije.

Slika 5. Model menadžerske mreže



Izvor: Robert R. Blake, Jane Mouton, *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Company, 1964

Dakle, prema ovim teorijama vođe se mogu stvarati, a karakterne osobine nisu presudne za tu ulogu. Pored karakternih osobina, neophodan je dodatni napor i rad, zalaganje, posvećenost, predanost ciljevima kao preduslov za uspješno vodstvo. Istraživanja ukazuju i ističu razliku ponašanja vođa koji su usmjereni na zadatke i vođa koji su usmjereni na ciljeve. Pomirenje ovih razlika zasigurno bi dovelo do uspješnog vodstva, jer vođa podjednako treba upravljati ljudskim resursima i ciljevima kako bi efikasnost i efektivnost radnih zadataka bila na zadovoljavajućem nivou. Ostvarivanje ciljeva moguće je jedino sa ljudima koji obavljaju određene zadatke unutar procesa koji vode do ostvarenja cilja, a rukovođenje ljudima bez jasne vizije i ciljeva je samo po sebi besmisleno.

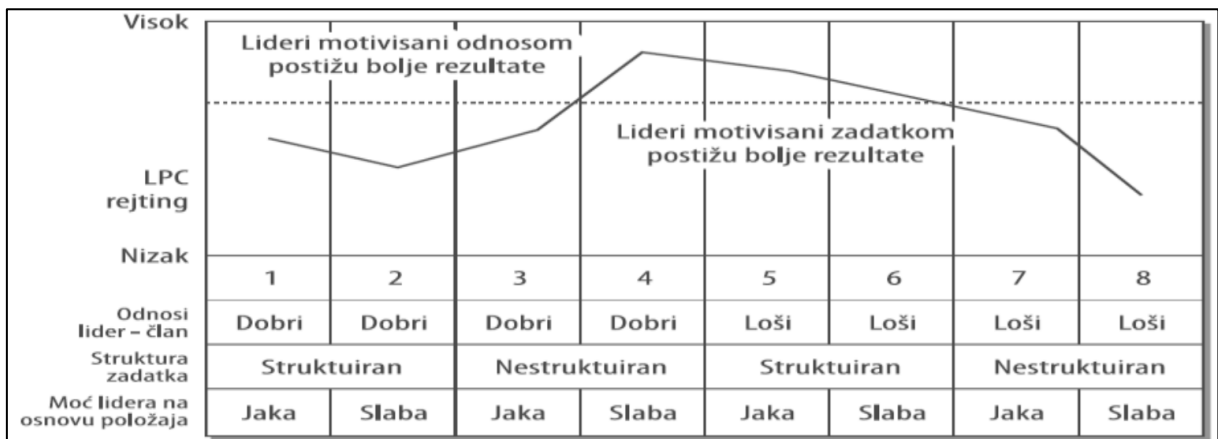
3.3. Situacione teorije vodstva

U periodu od 1960-ih i 1970-ih godina istraživači, naučnici i teoretičari su pokušavali definisati vodstvo uključujući specifičnost situacija i uslova unutar kojih se uspostavljaju odnosi između vođa i sljedbenika. Istraživanja su uključivala različite vrste i komponente situacija i interakcije unutar istih. Vodstvo je prilagodljiv pojam i u ovisnosti je od niza okolnosti i situacija. Upravo zbog toga, zagovornici ovih teorija vodstvo posmatraju kroz razne faktore i situacije koje utiču na vođu u procesu donošenja odluka i interakciji sa ljudima. Status organizacije, vrsta zaposlenih, organizacijska kultura, promjene u internom i eksternom okruženju su samo neki od faktora koji imaju direktan uticaj na status vodstva i vođe. U nastavku su predstavljene neke od najznačajnijih situacionih teorija:

3.3.1. Fiedlerova teorija kontingencije

Ova teorija je bila među prvim teorijama koja je pokrenula pitanja odnosa vođe unutar određenih situacija, te uključio parametre mjerenja ovog odnosa. Fiedler objašnjava da efikasnost vodstva zavisi od interakcije stila vođenja sa karakteristikama situacije koju je on nazvao „situacionom povoljnošću“ (Fiedler, 1964, 1971 i 1976). Na osnovu parametara i rezultata najmanje preferiranog saradnika (LPC), osoba bi bila kategorizirana kao orijentirana na zadatak ili na odnos vođa. Situaciona povoljnost se smatrala visokom kada su bili odnosi vođa - sljedbenik, struktura zadataka i/ili moć pozicije visoko. U ovim okolnostima, vođa je vjerovatno podržan situacijom jer pruža određeni uticaj i potencijal moći. Fiedler je tvrdio da bi vođe orijentisani na zadatke bili efikasniji u veoma povoljnim ili veoma nepovoljnim situacijama, dok bi vođe orijentisani na odnose bili efikasniji u umjereno povoljnim situacijama. Dakle, prema Fiedleru efikasnost određenih stilova može zavisiti od okruženja u kojem su ugrađeni (Hernandez, *et al.*, 2011).

Slika 6. Zavisnost efikasnog stila vodstva od situacije prema LPC teoriji



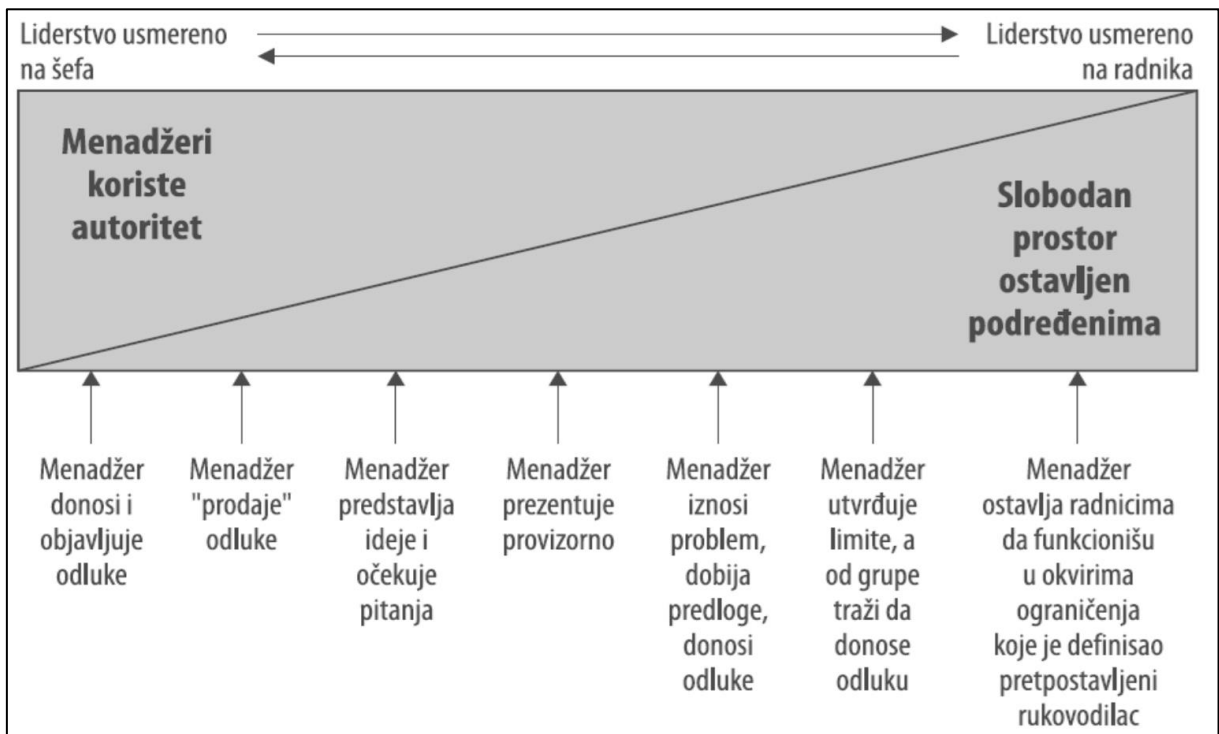
Izvor: Fiedler, F.E., Chemers, M.M., *Leadership and Effective management*, Glenview, Scot & Foresman, 1974, in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., *Menadžment*, Telnid, Beograd (2000) 443.

3.3.2. Teorija liderskog kontinijuma

Teoretičari Robert Tanenbaum i Voren Smit (2000) su analizirali i obrazlagali segmente ponašanja vođa kroz stepenovanje autoriteta vođe i nivo slobode sljedbenika. Po njima liderski stil zavisi od tri ključna elementa: vođe, sljedbenika i situacije. Ovi elementi su međusobno zavisni i djeluju kao sile na dva načina:

- sile nastale kao rezultat ličnosti vođe, koje uključuju njegov sistem vrijednosti, povjerenje u podređene, sklonost ka određenom stilu vodstva, te osjećaj sigurnosti u nesigurnim situacijama;
- sile koje dolazi od podređenih, kao što je njihova spremnost da prihvate odgovornost, njihovo znanje i iskustvo, a koje utiču na ponašanje menadžera.

Slika 7. Liderski kontinuum



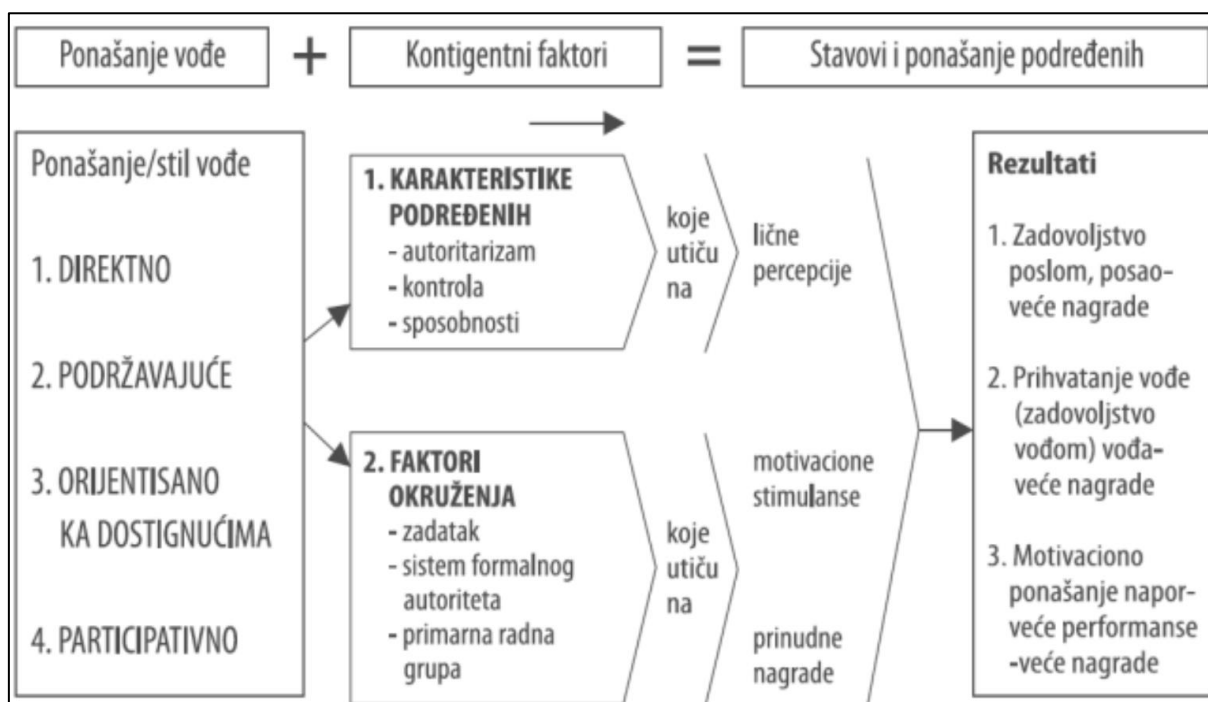
Izvor: Tannenbaum, R., Shmit, W.H., "D" How to Chose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, maj/juni, 1973, in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Menadžment, TeĚnid, Beograd (2000) 435.

3.3.3. Teorija put - cilj

Vroomova teorija oćekivanja bila je temelj za uspostavljanje Teorije put-cilj. Ova teorija objašnjava i povezuje ponašanje voće, puteve zaposlenika do ostvarivanja cilja i povezanost radnih ciljeva i lićnih rezultata, te jasnih uputa za rad u cilju postizanja postavljenih ciljeva pri ćemu je lićna motivacija zaposlenika postavljena kao motivator za postizanje organizacijskog cilja. Robert Haus (1971), utemeljitelj ove teorije, razlikuje ćetiri stila ponašanja:

- direktivno vodstvo,
- podržavajuće vodstvo
- participativno vodstvo
- vodstvo orijentisano na postignuće, koje podrazumjeva postavljanje izazovnih ciljeva i visokih standarda ponašanja podrećenih.

Slika 8. Model put - cilj



Izvor: Hersey, P., Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, Prentice Hall, Englewood Cliffs (1989), 152, in: Stefanović, T., Petković, M. Kostić, T. Janićijević, N. Babić, V. *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet, Beograd (2000) 384

Pored navedenih teorija, značajno je spomenuti i Hersi – Blanšerovu teoriju koja pored zadatka i odnosa vođa – sljedbenik u teorije vodstva uvodi i pojam zrelosti sljedbenika kao faktor koji utiče na lično ponašanje pojedinca, ali i na izvršenje zadatka (Hersey i Kenneth H. Blanchard, 1969 i 1982).

3.4. Harizmatско vodstvo

Robert Haus se smatra osnivačem teorije Harizmatškog vodstva koja se pojavljuje 1970-ih godina. Ova teorija je ukazivala na efekte koje izaziva harizmatični vođa na sljedbenike i na izvršavanje zadataka kroz potpunu angažovanost sljedbenika čime je izazvala veliku pažnju istraživača vodstva. Teorija objašnjava osobine, vrste i oblike ponašanja harizmatških vođa, kao i efekte ovog tipa vodstva. Osobine harizmatškog vođe su ono što ga odvaja od tradicionalnog tipa vođe (visoka samopouzdanost, povjerenje, dominacija, jako vjerovanje u vrijednosti koje zastupaju i promovišu). Ponašanje harizmatškog vođe ogleda se kroz pokazivanje sposobnosti, komunikaciju visokih očekivanja, iskazivanje samopouzdanja, artikulaciju ciljeva, pobuđivanje motiva. Kao rezultat ovakvog vodstva javit će se povjerenje sljedbenika u ideologiju vođe, neosporno prihvatanje zadataka i naklonost prema vođi, povećanje stepena povjerenja, emocionalno učešće, poslušnost, prihvatanje i poistovjećivanje sa vođom (Northouse, 2001.). Ova teorija je i dalje u fokusu istraživanja, naročita sa aspekta ponašanja vođa.

3.5. Transformaciono vodstvo

Bernard Bass (1985) se smatra osnivačem teorije koja fokus stavlja na kreativne i inovativne pojedince, ljude koji imaju viziju i spremni su na pokretanje promjena. Teoretičari okupljeni oko ove teorije smatraju da je najvažniji zadatak vođe da privuče članove organizacije koji će vjerovati u njegove planove, vizije i načine djelovanja, uz uslov da su ciljevi i dobrobit organizacije i dalje primarni fokus djelovanja.

Slika 9. Efekti transformacionog vodstva



Izvor: Tichy, N.M., Devanna, M.A., *The Transformational Leader*, John Willey and Sons, New York (2000) 29

Imajući u vidu promjene u procesima i globalizacijske tokove vodstvo je bitnije više nego ikad. Uspješne vođe doprinose uspješnosti organizacija, a uspješne organizacije vode ka uspješnosti društva u cjelini. Vođe bi trebale prepoznati prilike i šanse, iskoristiti inovativne i kreativne pojedince, ocjenjivati efikasnost i efektivnost u cilju definisanja i unapređenja poslovnih procesa i zadataka organizacije u cjelini. Vodstvo u javnoj upravi, a uvažavajući gore navedeno, posebno je značajno. Svojim osobinama, ponašanjem u određenim situacijama, kreativnošću, inovacijama, posvećenošću vođe u javnoj upravi mogu doprinijeti poboljšanju i unapređenju procesa i na taj način nadomjestiti tromost administracije, te unaprijediti javne usluge.

4. JAVNA UPRAVA

Termin javna uprava (public administration - PA) u najširem značenju podrazumjeva državne i druge javne institucije koje imaju za cilj izvršavanje zadataka u ime države za građane. Javna uprava podrazumjeva sva tijela koja u svojoj osnovi rade i provode zadatke politika i vlada prema narodima/ građanima, a obuhvata različite grane vlasti od izvršne, zakonodavne i sudske vlasti do različitih agencija, službi, ministarstva i druga tijela koja su zadužena za pružanje javnih usluga građanima i preduzećima. Cilj javne uprave je obezbjediti pravedno i efikasno funkcionisanje države, te pružati javne usluge u skladu sa

djelokrugom rada i nadležnostima koje su im dodijeljene. Javna uprava je istovremeno zadužena za provođenje zakona i regulisanje društva u cjelini, zaštitu javnog interesa i javnih dobara, kao i za pružanje javnih usluga kao što su: zaštita okoliša, zdravstvena zaštita, obrazovanje, socijalna zaštita, javni prevoz, sigurnost i sl.

Uticaj globalizacije neminovno je vodio i do reformi javne uprave. Pojam „novi javni menadžment“ (NPM) se u teoriji najčešće povezuje sa reformom javne uprave i predstavlja sinonim za veliki broj reformskih procesa tokom dužeg vremenskog perioda. Razvoj javne uprave doživio je svoj vrhunac nakon 1945. godine u Velikoj Britaniji kada su građani postavili uslove i očekivanja da država treba efikasno riješiti sve društvene, ekonomske i socijalne probleme/zahtjeve. Pritisak i kritike tadašnjih politika i akademskih stručnjaka na račun trombe i neefikasne javne uprave trasirale su put za razvoj novog javnog menadžmenta. Uspon NPM je jedan od najupečatljivijih međunarodnih trendova u javnoj upravi. Stare teorije uprave temeljene su na političkim teorijama, procesima, ciljevima iz demokratske teorije, razvojem stilova upravljanja, potencijalu za ugovaranje, franšizingu i novim oblicima regulacije. Za razliku od starijih teorija, NPM postavlja nove temelje, a to su:

- Organizacijska teorija
- Rezultat
- Ciljevi iz tržišne ekonomije
- Efikasnost, efektivnost i kvaliteta
- Izrada boljih modela zasnovanih na teoriji

Različiti su komentari i različiti aspekti tokom historije vezani sa doktrine NPM-a. Međutim, u većini slučajeva je prisutno sedam pravila NPM-a:

1. Sloboda odlučivanja i djelovanja menadžemanta u javnom sektoru
2. Eksplicitni standardi i mjere za performanse - posvećenost rezultatima, a ne procedurama
3. Veći naglasak na izlaznim kontrolama
4. Decentralizacija jedinica
5. Tržišno takmičenje u javnom sektoru
6. Uvođenje stilova menadžerskih praksi iz privatnog sektora
7. Smanjenje i štedljivost u korištenju ljudskih resursa (Hood, 1991)

Kao što je već navedeno, vrijeme globalizacije i digitalizacije zahtjevalo je uvođenje novih fleksibilnih sistema javne uprave, što je u velikoj mjeri moglo biti zadovoljeno primjenjujući doktrine NPM. Međutim, javna uprava i NPM su vremenom počeli da

izgledaju kao zasebne teorije, a ne kao jedinstveni sistem koji bi trebali usklađeno djelovati primjenjujući najbolja rješenja iz obje teorije. S jedne strane krute administrativne norme i politički uticaj na javnu upravu, a s druge strane demokratizacija procesa, sloboda u odlučivanju i usmjeravanje javne administracije prema korisnicima i uslugama dovelo je do brojnih kritika reformskih procesa i podijeljenih mišljenja o ulozima i zadacima javne uprave. Zbog ovih kritika i nejasnih efekata, kao i otpora javnog sektora pojavila se potreba za interdisciplinarnim pristupom u razvoju nove teorije javne uprave koja bi „pomirila“ administraciju, upravljanje, prakse i usluge. U tom kontekstu, brojni teoretičari su davali obrazloženja i vršili istraživanja pravdajući potrebe za novim pristupom javnoj upravi. Svojim radovima trasirali su put za razvoj potpuno drugačije teorije, tzv. „New public government – NPG“, odnosno nova javna uprava. Ova teorija nije sastavni dio ni za PA ni za NPM, već je sama po sebi alternativni diskurs. Ona je zasnovana na postojanje pluralne države i pluralističke države i nastoji razumjeti razvoj i implementacija javne politike u ovom kontekstu (Osborne, 2006). Koncept NPG posjeduje jasne i evidentne snage koje ujedinjuju teoriju i praksu PA i NPM koristeći snage, međusobnu povezanost u procesima planiranja i implementacije sa fokusom na unapređenje pružanja usluga. U tabeli 1. prikazani su ključni elementi NPG, u odnosu na PA i NPM.

Slika 10. Elementi NPG u odnosu na PA i NPM

Paradigma a ključni elementi	Teorijski korijeni	Državno uređenje	Fokus	Naglasak	Odnos prema vanjskim partnerima	Mehanizam upravljanja	Vrijednosti
<i>Javna uprava (PA)</i>	Političke nauke i javne politike	Unitarno	Sistem politika	Implementacija politika	Potencijalni elementi sistema politika	Hijerarhijski	Etos javnog sektora
<i>Novi javni menadžment (NPM)</i>	Teorija racionalnog/javnog izbora i studije upravljanja	Raščlanjeno	Unutar organizacijski menadžment	Servisni ulazi i izlazi	Nezavisni izvođači na konkurentnom tržištu	Tržište i klasični ugovori	Efikasnost konkurencije i tržišta
<i>Nova javna uprava (NPG)</i>	Organizaciona sociologija i teorija mreža	Pluralističko	Međuroganižacijsko upravljanje	Uslužni procesi, ishodi i rezultati	preferirani dobavljači i često međuzavisni i agenti unutar redovne saradnje	Povjerenje ili ugovorni odnosi	neokorporativistički

Izvor: Osborne, Stephen P. "The new public governance? 1." (2006): 377-387

Perspektiva razvoja javne uprave prije svega zavisi od spremnosti društva na reformske promjene, kao i od samog razvoja zemlje/države. Povezivanje društava, tržišta, država i pojedinih sektora definitivno će uticati na mogućnosti i potrebu za razvojem i javne uprave. Uz spremnost na reformske procese digitalizacije, decentralizacije i smanjenje političkih uticaja javna uprava će morati dati odgovore na izazove novog doba, te inovirati pristup, proces, implementaciju i uslugu. U tom procesu je neophodno uvoditi nove načine i mehanizme za rješavanje pitanja od javnog interesa koji će dovesti do poštivanja zakona, efikasnog i efektivnog djelovanje administrativnog državnog aparata, uz uštede vremena, kapaciteta, materijala i ljudi uz poboljšanje performansi i kvalitete usluge.

5. ORGANIZACIJA JAVNE UPRAVE U KANTONU SARAJEVO

Bosna i Hercegovina ima izuzetno kompleksno državno uređenje. U svom sastavu Bosna i Hercegovina ima dva entiteta: Federaciju Bosne i Hercegovine i Republiku Srpsku. Federacija Bosne i Hercegovine se sastoji od deset kantona (federalnih jedinica) dok Republika Srpska ima unitarno uređenje. Svi Kantoni imaju Ustav, skupštinu kao najviši zakonodavni organ i izvršno tijelo tj. vladu koja provodi niz nadležnosti (policija, obrazovanje, korištenje prirodnih resursa, prostorna i stambena politika, kultura), kao i nadležnosti podijeljene s Federacijom (zdravstvo, socijalna zaštita, sudstvo). Kantoni su teritorijalno i politički podijeljeni na općine i gradove (jedinice lokalne samouprave - JLS). Općine se na području kantona osnivaju u skladu sa Evropskom poveljom o lokalnoj samoupravi, zakonima i drugim propisima Federacije Bosne i Hercegovine (FBiH). Na području kantona organizuju se različite institucije, agencije i zavodi za vršenje javnih poslova, međutim imajući u vidu temu rada i istraživanja u nastavku rada fokus će biti na jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo.

Teritorij Kantona Sarajevo obuhvata područja općina Centar Sarajevo, Hadžići, Ilidža, Ilijaš, Novi Grad Sarajevo, Novo Sarajevo, Stari Grad Sarajevo, Trnovo i Vogošća. Općine Centar Sarajevo, Stari Grad, Novo Sarajevo i Novi Grad čine Grad Sarajevo kao jedinicu lokalne samouprave. Sve jedinice lokalne samouprave u Kantonu Sarajevo imaju predstavnička tijela (općinska/gradsko vijeće) i izvršnu vlast načelnika/gradonačelnika. Nadležnosti jedinica lokalne samouprave proizilaze iz njihovog statusa. Pored vlastitih nadležnosti koje su definisane statutom svake općine, Kantoni mogu prenijeti određene nadležnosti općinama u skladu sa Ustavom. Neke od nadležnosti jedinica lokalne samouprave su:

- ✓ osiguranje i zaštita ljudskih prava i osnovnih sloboda, u skladu sa ustavom i zakonom;
- ✓ donošenje budžeta Općine;
- ✓ donošenje programa i planova razvoja Općine i stvaranje uvjeta za privredni razvoj i zapošljavanje;

- ✓ utvrđivanje i provođenje politike uređenja prostora i zaštite čovjekove okoline;
- ✓ utvrđivanje i provođenje urbanističko-stambene politike i donošenje programa stambene i druge izgradnje;
- ✓ utvrđivanje politike korištenja i utvrđivanje visine naknada za korištenje javnih dobara;
- ✓ utvrđivanje i vođenje politike raspolaganja, korištenja i upravljanja građevinskim zemljištem;
- ✓ utvrđivanje politike upravljanja i raspolaganja imovinom Općine;
- ✓ utvrđivanje politike upravljanja prirodnim resursima Općine i raspodjele sredstava ostvarenih na osnovu njihovog korištenja;
- ✓ upravljanje, finansiranje i unaprijeđenje djelatnosti i objekata lokalne komunalne infrastrukture;
- ✓ osnivanje, upravljanje, unaprijeđenje i finansiranje ustanova i izgradnja objekata za zadovoljavanje potreba stanovništva u oblasti kulture i sporta;
- ✓ analiza stanja javnog reda i mira, sigurnosti ljudi i imovine, te predlaganje mjera nadležnim organima za ova pitanja;
- ✓ analiziranje rada ustanova i kvaliteta usluga u djelatnosti zdravstva, socijalne zaštite, obrazovanja, kulture i sporta, te osiguranje finansijskih sredstava za unaprijeđenje njihovog rada i kvaliteta usluga, u skladu sa potrebama stanovništva i mogućnostima Općine;
- ✓ organiziranje, provođenje i odgovornost za mjere zaštite i spašavanja ljudi i materijalnih dobara od prirodnih ili drugih nesreća, u okviru sistema zaštite i spašavanja, u skladu sa zakonom;
- ✓ uspostavljanje i vršenje inspeksijskog nadzora nad izvršavanjem propisa iz nadležnosti Općine;
- ✓ donošenje propisa o porezima, naknadama, doprinosima i taksama, iz nadležnosti Općine itd. (www.novosarajevo.ba)

U okviru statuta svih općina prepoznate su i pobrojane nadležnosti Općinskih vijeća, kao predstavničkih tijela, i Općinskog načelnika koji predstavlja izvršnu vlast. Za obavljanje upravnih i stručnih poslova iz samoupravnog djelokruga Općine osnivaju se općinske službe za upravu. Organizacija djelokruga poslova službi za upravu, stručnih i drugih službi općina utvrđuje se u skladu sa važećim zakonskim propisima. Uzimajući u obzir

nadležnosti, kao i složen politički i društveni sistem države funkcionisanje javne uprave je od izuzetnog značaja. Iz samih nadležnosti vidljivo je da su jedinice lokalne samouprave najniži nivo vlasti i kao takav je u direktnoj vezi sa građanima i korisnicima usluga. U tom kontekstu je jasno da svaki oblik i vrsta nefunkcionalnosti, nejasnih nadležnosti, otežan pristup pravima, nefunkcionalnosti mehanizama postaju vidljivi krajnjim korisnicima i narušavaju povjerenje u državni aparat. Upravo zbog činjenice da su jedinice lokalne samouprave „najbliže“ građaninu/korisniku usluga, da najvećih broj prava građani koriste upravo kroz sisteme lokalnih samouprava odabrana je tema ovog rada kao doprinos istraživanju i analiziranju statusa javnih službenika u jedinicama lokalne samouprave kao jedne od ključnih karika za uspješnost funkcionisanja sistema pružanja javnih usluga.

6. MOTIVACIJA U JAVNOM SEKTORU

Motivacija zaposlenika pokušava se objasniti kroz različite teorije, neke od njih su prezentirane u prvom dijelu rada. Teorije pokušavaju objasniti na koji način i kako motivirati zaposlenike s ciljem kreiranja ambijenta za bolju učinkovitost i veće zadovoljstvo klijenata/korisnika. Motivacija u javnom sektoru (Public service motivation – PSM) ima svoje specifičnosti i često je povezana s različitim ciljevima, vrijednostima i ograničenjima koje karakteriziraju javnu upravu. Generalno se motivacija u javnom sektoru može posmatrati kroz nekoliko komponenti: lične komponente pojedinaca, posla, internih i eksternih faktora. Ukoliko se želi uticati na motivaciju neophodno je uticati na jednu ili više od navedenih komponenti (Perry, Porter, 1982).

Motivacija u javnom sektoru posebno je značajna jer su u pitanju institucije/organizacije koje pružaju javne usluge, zbog čega je neophodno kontinuirano istraživati, analizirati i unaprjeđivati ovaj instrument s ciljem poboljšanja kvalitete usluge. Neki od glavnih izazova motivacije u javnom sektoru možemo grupisati na slijedeći način:

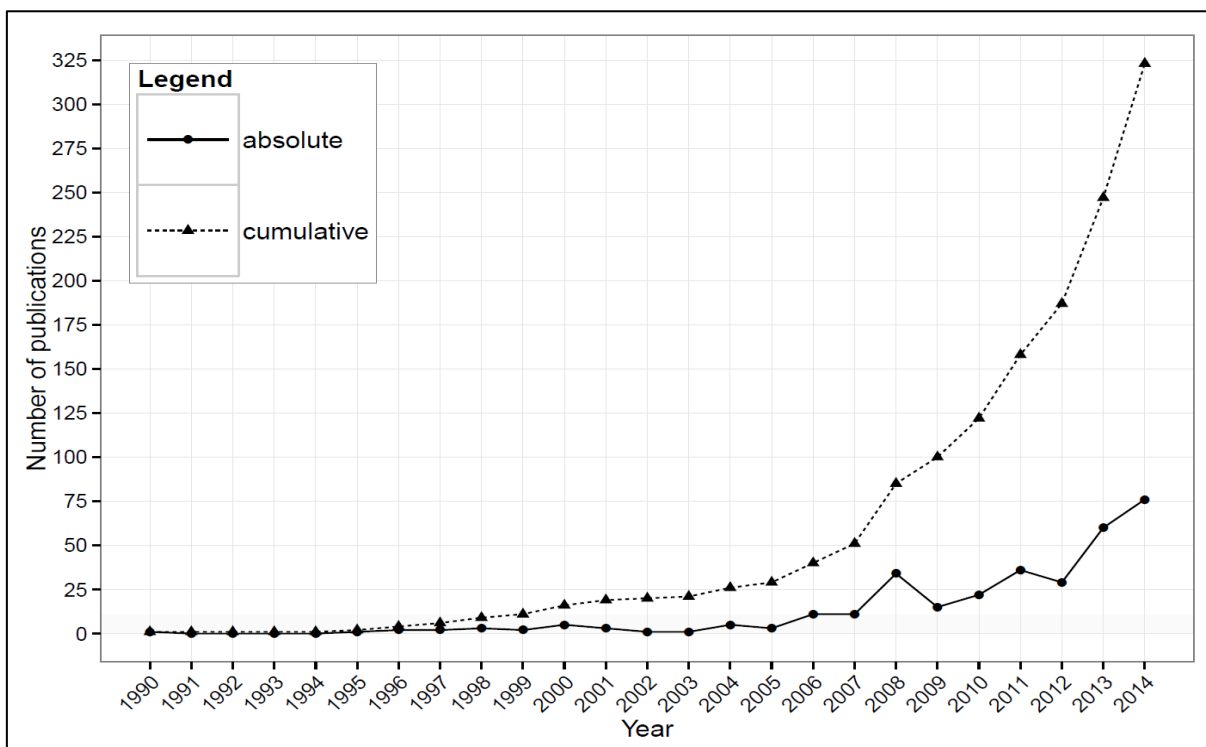
- Javni sektor u određenim dijelovima je opterećen formalnostima i birokratskim procedurama što može otežati posao, demotivirati zaposlenike i smanjiti kvalitet usluge što dovodi do smanjenja zadovoljstva korisnika usluga, pritiska na javne službenike i demotivacije kao posljedice eksternog uticaja i pritiska korisnika/građana;
- Procesi odlučivanja u javnom sektoru, u odnosu na privatni sektor, su složeniji i komplikovaniji, često ograničeni i usporeni zbog podijeljenih nadležnosti, što može dovesti do nezadovoljstva, demotivacije, i frustracije zaposlenika;
- Javni sektor je zavisan od političkih odluka i promjena, te česte političke promjene mogu dovesti do nesigurnosti i nezadovoljstva zaposlenih;
- Plaće i beneficije u javnom sektoru su niže u usporedbi sa privatnim sektorom što može smanjiti stepen motivacije zaposlenika.

Kako bi se motivacija zaposlenika u javnom sektoru poboljšala, potrebno je osigurati adekvatne plaće, jasne i učinkovite procese odlučivanja, smanjiti birokraciju i osigurati stabilnost politika. Osim toga, važno je prepoznati i nagraditi rad zaposlenika, te im pružiti mogućnosti za osobni i profesionalni razvoj. Motivacija generalno poboljšava učinak i spremnost zaposlenika da ulažu dodatne napore što se pokazuje kao izuzetno važan faktor u javnom sektoru. Ukoliko uzmemo u obzir državno uređenje Bosne i Hercegovine koje je definirano kroz nekoliko nivoa vlasti, komplikovan, isprepleten i uzročno – posljedični sistem nadležnosti zbog kojeg najčešće trpe građani, neophodno je promišljati o mogućnostima i načinima inovativnosti, efikasnosti i proaktivnosti državnih službenika koji bi svojim radom mogli nadomjestiti tromost sistema i na taj način učiniti javni servis dostupnijim, bržim, transparentnijim i efikasnijim. Prije svega neophodno je kreirati ambijent rada unutar kojeg će do izražaja doći rast i razvoj pojedinca, kroz – funkcionalno uvećanje znanja, povjerenje, odanost, profesionalizam i timski rad što su izuzetno značajne komponente za rast i razvoj same organizacije. Dakle, posvećenost pojedincu unutar organizacije usko je povezano sa mogućnostima poboljšanja i unaprjeđenja organizacijske kulture. Ritz, Brewer, i Neumann (2016) navode da se istraživanje motivacije javnih službi dramatično povećalo tokom posljednjih 25 godina i da postaje sve više međunarodno, multidisciplinarno i višesektorsko. Uočili su da motivacija javnih službi nije u potpunosti integrisana u praksu upravljanja ljudskim potencijalima (HRM) javnih organizacija. Istovremeno istražujući literaturu o motivaciji u javnom sektoru, ovi autori zaključuju da su najčešće spominjane praktične implikacije motivacije javnih službi u literaturi sljedeće:

1. Javne organizacije trebale bi procijeniti razinu motiviranosti kandidata za posao i uzeti u obzir njihove rezultate pri donošenju odluka o odabiru.
2. Javne organizacije trebale bi koristiti prakse upravljanja koje povećavaju motivaciju javnih službi u odgovarajućem kontekstu posla.
3. Tradicionalni ili alternativni sistemi nagrađivanja trebali bi se koristiti umjesto šema plaćanja po učinku.

Istraživanja o motivaciji u javnom sektoru su predmet analiza brojnih teoretičara što je vidljivo najprostijim pretraživanjem internet stranica i akademskih članaka čime se ukazuje na značaj i važnost ovog faktora. Broj publikacija o motivaciji javnih službi prikazan je na slici 10.

Slika 11: Broj publikacija o motivaciji javnih službi po godinama



Izvor: Ritz, Adrian, Gene A. Brewer, and Oliver Neumann. "Public service motivation: A systematic literature review and outlook." *Public Administration Review* 76.3 (2016): 414-426.

Coursey, David i Sanjay K. Pandey (2007) navodi da je motivacija zapravo jedan od temeljnih pojmova HRM u javnom sektoru. PSM je u početku definiran kao „sklonost pojedinca da odgovori na motive koji su primarno ili jedinstveno utemeljeni u javnosti institucije ili organizacije" (Perry *et al.*, 2010).

Novija definicija naglašava njegova institucionalna svojstva i determinaciju vrijednosno opterećenog ponašanja. Posljedično, PSM predstavlja "vjerovanja, vrijednosti i stavove koji nadilaze vlastiti interes i organizacijski interes, koji se tiču interesa većeg političkog subjekta i to motivira pojedince da postupaju u skladu s tim kad god je to prikladno" (Kim, Sangmook, i Vandenabeele, 2010). Zbog svoje altruističke komponente, PSM treba shvatiti kao posebnu vrstu motivacija u javnom sektoru (Perry i Hondeghem, 2008). Ritz, Brewer, i Neumann (2016) smatraju da je ključno pitanje kako motivirati zaposlenike u javnom menadžmentu i da taj segment zaslužuje naučnu pažnju. Motivirati javnih službenika da budu na usluzi drugim i pritome štite javni interes od ključnog je značaja za stvaranje stabilnog empatičnog društva. Po ovim autorima, motivacija javne službe rijetko je naučno postignuće u području javne uprave. Lopari, Matilda i Pepa (2015) u svom radu zaključuju da je zaposlenike, bilo da rade u privatnim ili javnim ustanovama, potrebno motivirati kako bi postizali vlastite ali i ciljeve organizacije. Motivacija, kao psihološki proces pokreće zaposlenika da reaguju i ponašaju se u skladu sa zahtjevima specifične situacije i u kontekstu radnog mjesta što omogućava postizanje visoke razine performansi.

U najkraćem, motivaciju u javnom sektoru je moguće definisati kao predispoziciju pojedinca da reagira na motive specifične za javne organizacije i institucije (Houston, 2000). Specifičnosti i zahtjevi javne uprave iziskuje i specifične faktore koji utiču na motivaciju zaposlenika. Istraživanja ukazuju na različitosti motivacijskih faktora unutar privatnog i javnog sektora (slika 12.)

Slika 12: Različitost faktora motivacije u privatnom i javnom sektoru

JAVNI SEKTOR		PRIVATNI SEKTOR	
FAKTORI MOTIVACIJE		FAKTORI MOTIVACIJE	
1.	Stabilna i sigurna budućnost	1.	Visoka plaća
2.	Mogućnost učenja novih stvari	2.	Mogućnost vodstva stvari
3.	Mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti	3.	Mogućnost napredovanja
4.	Visoka plaća	4.	Stabilna i sigurna budućnost
5.	Mogućnost napredovanja	5.	Mogućnost doprinosa važnim odlukama
6.	Mogućnost napredovanja	6.	Mogućnost korištenja vlastitih sposobnosti
7.	Timski rad	7.	Mogućnost pružanja koristi društvu
8.	Mogućnost doprinosa važnim odlukama	8.	Timski rad
9.	Ljubazni suradnici	9.	Mogućnost učenja novih stvari
10.	Mogućnost pružanja koristi društvu	10.	Visoki prestiž i društveni status
11.	Mogućnost vodstva	11.	Nepostojanje pritiska konformizma
12.	Nepostojanje nadzora	12.	Raznovrsnost radnih zadataka
13.	Nepostojanje pritiska konformizma	13.	Ljubazni suradnici
14.	Mogućnost sudjelovanja u slobodnim aktivnostima	14.	Mogućnost sudjelovanja u slobodnim aktivnostima
15.	Visoki prestiž i društveni status	15.	Nepostojanje nadzora

Izvor: Jurkiewicz, CL., Massey, T.K.Jr., Brown, R.G. – Motivation in Public and Private Organisations: A Comparative Study, Public Productivity and Management Review, Vol. 21. No. 3, 1998., str 235.

U prvom dijelu rada, razmatrajući teorije motivacije zaključeno je da je motivacija psihološki proces, ali da uključuje i odnose između pojedinaca i odnose pojedinaca i njegovog radnog okruženja. Predočeni su i zaključci teoretičara o povezanosti i uticaju motivacije na učinkovitost zaposlenika, ali i na realizaciju ciljeva u organizaciji. Istovremeno sa istraživanjem pojma motivacije razvijale su se i skale za mjerenje stepena motiviranosti, ali i načini motivacije zaposlenika. Menadžeri koriste različita sredstva motivacije, a u zavisnosti od ličnih preferenci pojedinaca i od mogućnosti organizacije. Kako bi sistem motivacije bio uspješan i unaprijedio status pojedinca i organizacijskih ciljeva neophodno je kontinuirano analiziranje potreba i ambicija zaposlenika pojedinačno.

Razvojne politike u oblasti motivacije bi trebale služiti menadžerima da percipiraju i primjenjuju motivacione faktore (nematerijalne i/ili finansijske) u zavisnosti od potreba pojedinaca i grupa kako bi bile zadovoljeni lični i organizacijski ciljevi. Sve ovo ukazuje na vrlo zahtjevan proces, a naročito uzimajući u obzir činjenicu da su institucije javne uprave kompleksni organizacijski sistemi. Naime, javna uprava podrazumjeva različiti niz institucija vlasti kao što su sudstvo, zdravstvo, tužilaštvo, policija, obrazovanje i sl. Ako posmatramo samo jedinice lokalne samouprave evidentan je veliki broj nadležnosti i kompleksna organizacijska struktura koju čini nekoliko organizacijskih jedinica, sektora i podsektora sa velikim brojem zaposlenika različitih profila. U takvom sistemu izuzetno je teško primjeniti jedinstveni sistem mjerenja učinkovitosti, zadovoljstva i motiviranosti, a što suštinski čini jedan od najvećih izazova kada je u pitanju javna uprava generalno.

Bez obzira na državno uređenje, društveni napredak i političke okolnosti svaka država ima ambiciju za efikasnom javnom upravom. Ta želja za efikasnošću javne uprave utemeljena je na svojevrsnom, ali i političkom ambicijom da se kroz rad javne uprave pokaže uspješnost politika i sistema koje predstavljaju te politike. Nezadovoljstvo korisnika usluga javne uprave doprinosi nezadovoljstvu građana i društva općenito što svakako nije politički cilj nijedne vladajuće strukture. Osnovni problem javnih uprava prema Sindiku (2013) je kultura male učinkovitosti i nedostatak menadžerske osjetljivosti za postizanje većih i boljih rezultata iz javnih izvora. Kao probleme kod motiviranja u javnom sektoru isti autor vidi u relativno fiksnim ličnim dohocima, odsustvu kontrole ili rijetku kontrolu radnog učinka najčešće bez rigoroznih sankcija neučinkovitosti, relativno malu mogućnost stimuliranja dobrog radnog učinka uz skromnu mogućnost napredovanja i rijetku finansijsku podršku dodatnog zalaganja te nepreciznu distribuciju odgovornosti unutar radne organizacije.

Kako je već navedeno mala učinkovitost zaposlenika u javnoj upravi je jedan od osnovnih problema iz kojeg proizilazi neophodnost praćenja i mjerenja učinkovitosti koji je dalje u direktnoj povezanosti sa sistemima i mogućnostima motivacije. U sistemu javne uprave Kantona Sarajevo, ali i generalno na nivou javnih uprava u državi Bosni i Hercegovini nisu razvijeni sistemi mjerenja učinkovitosti, a sistemi motivacije nisu sistemski uređeni. Praćenje učinkovitosti državnih službenika je prilično nova praksa u kontekstu javne uprave. U periodu od 2002. do 2004. godine započeo je proces ocjenjivanja državnih službenika i namještenika u svim strukturama državne službe. Prvi pokušaji da se uvede praksa ocjenjivanja nisu bili u potpunosti uspješni. Naišlo se na dosta otpora kod onih koji su ga trebali sprovesti, uglavnom zbog pomanjkanja znanja i vještina koje su potrebne za ocjenjivanje. S druge strane, pojavljivala su se pitanja čemu zapravo ocjenjivanje kad nije povezano sa novčanom stimulacijom. Prvi pravilnici o ocjenjivanju koje su donijele agencije za državnu službu/upravu bili su zasnovani na tradicionalnom evropskom modelu ocjenjivanja, koji se zasniva na većem broju standardiziranih kriterija ocjenjivanja. Veoma brzo, korištenje ovog modela pokazalo je svoje slabosti u praksi zbog teškoća objektivnog utvrđivanja ocjene o radu. Zbog toga su, samo nekoliko godina kasnije, gotovo svi nivou

državnih struktura u BiH započeli prelazak na savremene modele ocjenjivanja koji su zasnovani na dogovoru o radnim ciljevima kao glavnom kriteriju ocjene rada. Tako je novim pravilnikom iz 2008. godine, administracija Federacije Bosne i Hercegovine uvela ocjenjivanje po osnovu stepena ispunjenja dogovorenih ciljeva, što je pravilnikom iz 2009. godine uradila i Agencija za državnu upravu Republike Srpske. U Brčko distriktu, 2008. godine donijet je takođe novi Pravilnik o ocjenjivanju, čiji važan dio čini identifikacija ključnih zadataka ocjenjivanog (www.adsfbih.gov.ba). Cilj ocjenjivanja je motivacija državnih službenika i namještenika kako bi u kontinuitetu razvijali svoja znanja, vještine i kompetencije, te napredovali u karijeri. Rukovodeći se namjerom da sistem ocjenjivanja bude objektivan prikaz sposobnosti i mogućnosti poboljšanja i napredovanja prilikom ocjenjivanja se primjenjuju sljedeći kriteriji:

- ✓ Stepen ispunjenja utvrđenih radnih ciljeva državnog službenika
- ✓ Samostalnost
- ✓ Odnos prema poslu
- ✓ Stvaralačke sposobnosti i inicijative
- ✓ Odnos prema drugima u obavljanju službe i vještine komunikacije
- ✓ Spremnost prilagođavanja promjenama
- ✓ Dodatni kriterij
- ✓ Ocjena rada zaposlenika zasniva se također na rezultatima rada koje zaposlenik postigne u realizaciji poslova predviđenih opisom radnog mjesta na kojem se nalazi i ciljevima koje je za određeni vremenski period utvrdio poslodavac.

Iako postoji pravna regulativa na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini koja bi trebala biti osnova za ocjenjivanje učinka državnih službenika i namještenika, iskustva u Bosni i Hercegovini ali i drugim zemljama regiona i Evrope ukazuju na činjenicu da ocjenjivanje javnih službenika nije jednostavan proces. Pravne norme nisu preduslov za uspostavljanje sistema učinkovitog ocjenjivanja već je neophodno izvršiti sveobuhvatnu reformu menadžmenta javne uprave. Ocjenjivanje je samo jedna karika u lancu obaveza koje vode ka učinkovitosti. Kako bi ocjenjivanje bilo uspješno i efikasno neophodno je uspostaviti odgovarajuće ciljeve, upoznati zaposlenika sa zadacima, očekivanjima i rokovima za izvršavanje, razvijati dijalog između menadžmenta i zaposlenika, kreirati ambijent za vrednovanje inovacija, kreativnosti i mogućnosti napredovanja i vrednovanja dodatnih vrijednosti koje doprinose razvoju sistema usluga javne uprave.

Ljudski resursi u jedinicama lokalne samouprave nemaju dovoljno pažnju u smislu jačanja njihovih kapaciteta i uglavnom se formalno pristupa sistemima usavršavanja, edukacije, i unapređenja znanja i vještina. Ocjena bi trebala služiti kao alat za unapređenje statusa

pojedince unutar organizacije, ali najčešće se ocjenjivanje doživljava kao kazna za loš rad. Važno je, također, raditi na jačanju jedinica za ljudske resurse u organima državne uprave, koji su glavni nosioci poslova upravljanja ljudskim resursima, kao i permanentnom obučavanju rukovodilaca kao glavnih aktera postojećeg sistema ocjenjivanja. U konačnici, neophodno je i iznimno značajno osnažiti povezanost ocjene rada sa drugim parametrima i funkcijama upravljanja ljudskim resursima, čime bi se stvorila jedna 'dodatna vrijednost' u radu svake pojedinačne institucije (www.adsfbih.gov.ba). Razmatrajući unutrašnje strukture i organizaciju rada jedinica lokalne samouprave primjetno je da ne postoje organizacijske jedinice posvećene ljudskim resursima, iako širok obim poslova, veliki djelokrug nadležnosti, veliki broj korisnika usluga, značaja djelatnosti, broj uposlenika i drugi specifični interni i eksterni faktori ukazuju na neophodnost uspostavljanja organizacione jedinice koja će upravljati i razvijati ljudske resurse. Unutar jedinica lokalne samouprave postoje suborganizacije (odsjek za kadrovske poslove) najčešće pri Kabinetu općinskog načelnika sa jednim do dva uposlenika koji rade poslove više formalno - tehničke prirode za potrebe uposlenika i organizacije, ali bez razvijenih i kreiranih programa razvoja, usavršavanja, potreba, niti je u pripremi rada bilo moguće pronaći dokumente usklađenosti organizacijski ciljeva sa ljudskim resursima koji bi te ciljeve trebali ostvarivati. U nekoliko objavljenih strateških dokumenata jedinica lokalne samouprave, primjetan je nedostatak povezanosti ljudskih resursa sa postavljenim ciljevima organizacije.

Dakle, u narednom periodu je neophodno posvetiti pažnju ljudskim resursima u smislu integrisanja njihovog značaja u ciljeve organizacije, praćenje napretka svakog pojedinca, efikasnost i efektivnost i tek tada bi se moglo očekivati da će sistem ocjenjivanja biti uspješniji u smislu praćenja učinkovitosti i posvećenosti radnim zadacima i ciljevima organizacije. U tim uslovima je moguće pratiti i stepen motivacije, ali i pravovremenog reagovati unutar organizacijskih jedinica u smislu raspoređivanja uloga i zadataka na zaposlenike prema pojedinačnim afinitetima i kapacitetima. Specifičnost zaposlenika u javnom sektoru u Bosni i Hercegovini, pa samim time i u Kantonu Sarajevo je i činjenica da su u javnosti često posmatrani kao „politički servis“, a ne kao državni servis zadužen za pružanje javnih usluga. Rad zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave u fokusu je javnosti upravo zbog djelatnosti/vrste posla koju obavljaju, a koji podrazumijeva isporuku javnih usluga korisnicima/građanima. Ukoliko je osnovna djelatnost zanemarena, spora, nepouzdana ili čak nezakonita dolazi do nezadovoljstvo korisnika usluga i do svojevrsnog javnog pritiska na rad državnih službenika. U ovakvom ambijentu birokratskih procedura, zakonskih ograničenja, društvene nestabilnosti, socijalnog statusa građana, i opće apatije, uz politički uticaj na državne službenike izvjesno je da može doći do nezadovoljstva, demotivacije, ali i straha državnih službenika. Kao posljedica navedenih eksternih i internih procesa, organizacije javnog sektora pružaju loš kvalitet usluga, povećavaju negativan stav javnog mijenja prema svome radu, kreiraju jaz između građana i službenika, te dovode do općeg nezadovoljstva. U cjelokupnom sistemu se ne smije zanemariti ni činjenica da javni sektor zahtjeva veći nivo emocionalne inteligencije kod zaposlenika

zbog vrste posla koji obavljaju, a koja u opisanim situacijama na specifičan način može uticati na same zaposlenike. Sve navedeno ukazuje da motivacija pri zapošljavanju u javni sektor i motivacija zaposlenika u javnom sektoru u velikoj mjeri ovisi od internih i eksternih faktora, što ukazuje na neminovnost jedinica lokalne samouprave da unutar postojećih pravnih akata pokušaju inovirati svoja organizacijska rješenja kroz posvećivanje posebne pažnje u upravljanju ljudskim resursima po uzoru na privatni sektor čime će se zasigurno povećati učinkovitost pojedinaca, motivacija, zadovoljstvo, ali i efikasnost organizacije kao i kvalitet usluge.

7. ZADOVOLJSTVO POSLOM U JAVNOM SEKTORU

Težiti zadovoljstvu u svim aspektima života prirodno je stanje ljudskog bića. Od zadovoljavanja primarnih ljudskih potreba do zadovoljenja aspiracija i težnji koji možda i ne predstavljaju realne mogućnosti pojedinca. Upravo zbog toga, teško je postići zadovoljstvo poslom jer je teško ispuniti zahtjeve i ugoditi svakom pojedincu pojedinačno. Imajući u vidu da je zadovoljstvo poslom lični osjećaj svakog zaposlenika pojedinačno jedno od ključnih pitanja unutar organizacije je da li su zaposlenici zadovoljni? Prepoznavanje uloge zaposlenika u pružanju kvaliteta usluge i rezultirajućem zadovoljstvu korisnika usluga postavlja se pitanje kako organizacija može postići odgovarajući nivo zadovoljstva poslom. Ako zaposleni osjećaju da su loše tretirani ili nesretni na radnom mjestu, vjerovatnoća je da će oni svoj nemir otkriti izvan organizacije. Navedeno može rezultirati narušavanjem reputacije organizacije. U skladu s tim, nezadovoljstvo zaposlenika povećava mogućnost da će zaposleni negativno prilagoditi kvantitet i kvalitet svojih inputa, čime će uticati na krajnji rezultat i ciljeve organizacije (Salem i Omar, 2013).

Prvi dio rada detaljno je objasnio teoriju zadovoljstva poslom i sličnosti odnosno povezanost motivacije i zadovoljstva poslom generalno. Iako su i PSM i PSJS česte teme istraživačkih radova i teoretičara, međudnos između ova dva faktora rijetko je razmatran u naučnim analizama. „PSM igra ključnu ulogu za zadovoljstvo poslom u javnom sektoru“ (Pandey, Sanjay i Stazyk, 2008, str. 101-117). Ova izjava se može analizirati na način da motiviranost državnih službenika ima direktni uticaj na zadovoljstvo poslom u javnom sektoru i obrnuto, odsustvo PSJS će uticati na motivaciju državnih službenika. Ako je PSM prisutan u javnom sektoru može ubrzati zadovoljstvo poslom u javnoj službi (PSJS), budući da afiniteti javnih službenika i poticajne mjere se mogu opisati kao „složene i karakteristične strukture koje nisu pretežno vođene novčanom renumeracijom“ (Borzaga, Carlo, and Ermanno Tortia., 2006). Kjeldsen, Mette i Hansen navode da motivacija javne službe ima dokumentiran, pozitivan učinak na zadovoljstvo poslom, posebno u javnom sektoru. Međutim, organizacijske karakteristike kao što su birokratija, hijerarhijski autoritet, te odsutnost specifičnosti organizacijskih ciljeva, koji su često prisutni u organizacijama javnog sektora, može negativno utjecati na motivaciju i na odnos zadovoljstva poslom (Kjeldsen, Mette, Hansen, 2018, str. 225-248). U svojoj studiji Lee

Hyun Jung (2018) obrazlaže odnos emocionalne inteligencije i zadovoljstva poslom, te u tom kontekstu navodi da rad u javnoj službi zahtijeva veći nivo emocionalne inteligencije, uvažavajući da većina poslova u javnoj službi uključuju emocionalno intenzivan rad usmjeren na služenje javnosti. Takav rad može dovesti do visokog stepena izgaranja i nezadovoljstva poslom, što je u direktnoj vezi sa organizacijskim ishodima. Većina istraživanja ukazuje da je zadovoljstvo poslom veće među zaposlenima u javnom sektoru na svim nivoima vlasti, ali postoje i istraživanja koja su pokazala suprotne zaključke (Salisu *et al.*, 2015). Istraživanja također ukazuju na činjenicu da uslovi rada najviše utiču na zadovoljstvo poslom. Iako su naučnici otkrili da državni službenici imaju prihvatljiv nivo zadovoljstva poslom, utvrđeno je da izgaranje predstavlja veliku prijetnju u javnim organizacijama. Istraživači istovremeno ukazuju na direktnu povezanost dužine rada u javnom sektoru sa zadovoljstvom, odnosno na činjenicu da se zadovoljstvo smanjuje sa vremenom provedenim unutar javne uprave. Druge studije pak ukazuju da su izgaranje i iscrpljenost najčešći razlozi za napuštanje javnog sektora (Bright, 2008).

Specifičnosti javnog sektora odražavaju se kako na faktore motivacije, tako i na zadovoljstvo poslom. Zaposlenici u jedinicama lokalnih samouprava u svom radu imaju brojna zakonska, finansijska ali i politička ograničenja. Teret rada u javnoj upravi neophodno je posmatrati sa aspekta eksternog i internog okruženja unutar kojeg zaposlenici obavljaju svoje zadatke. Posmatrajući eksterne faktore na rad zaposlenika u lokalnoj samoupravi nameće se izrazito visok stepen političkog uticaja koji se često problematizuje i politizira u javnosti, ali i u medijima što direktno implicira visok stepen medijskog uticaja i javnosti.

U Bosni i Hercegovini je specifična i česta zavisnost od drugih nivoa vlasti bez mogućnosti uticaja na efektivnost i efikasnost njihovog rada ili nerijetke situacije podijeljenih nadležnosti što dovodi zaposlenike u lokalnim samoupravama u nezavidan položaj. Promjena zakonskih okvira, političkog vodstva, nejasni pravci djelovanja, nepostojanje strateških dokumenata, nedostatak kompetencija i znanja česti su uzroci spore i neadekvatne reakcije lokalnih zajednica. S druge strane sloboda rada i odlučivanja državnih službenika istovremeno je limitirana internim faktorima kao što su hijerarhijski i birokratski okviri, nedostatak vizije, finansijskih sredstva, a nerijetko i nedostatak boljeg i jačeg angažmana vodstva da utiču na organizacijsku kulturu, zadovoljstvo i motivaciju zaposlenika.

Imajući u vidu sve navedeno evidentno je da zaposlenici lokalnih samouprava djeluju u veoma specifičnom okruženju, pod pritiskom i nadzorom javnosti, politika i medija, pri tome nose veliku odgovornost iz čega proizilazi potreba za praćenjem, mjerenjem i unapređenjem stepena zadovoljstva i motivacije državnih službenika u lokalnim zajednicama Kantona Sarajevo. Jednako kao u procesu motivacije, mjerenje zadovoljstva poslom zaposlenika u javnom sektoru je složen proces. Kao što je već naglašeno zadovoljstvo poslom usko je povezano sa motivacijom zaposlenika i realizacijom ciljeva organizacije odnosno kvalitetom pružene usluge kada je u pitanju javni sektor.

Bosanskohercegovački javni sektor je u javnosti determinisan kao „oaza“ unutar koje je posao siguran i dobro plaćen, zadaci ne iziskuju napor, relativno dobri uslovi radnih mjesta, nesposoban i spor aparat prema kojima dobar dio korisnika ima lošu percepciju i predrasude koje se često mogu čuti u medijima (nerad, nepotizam, politički uticaj, korumpirana administracija i sl.). Promjena stavova i predrasuda javnosti prema javnom sektoru predstavlja poseban izazov u slučajevima reformskih i inovacijskih procesa koji se nužno moraju desiti, a uvažavajući društveno – političke okolnosti i težnju države za priključenjem Evropskoj uniji.

Zadovoljstvo poslom u svim organizacijama, a naročito u javnom sektoru je faktor koji menadžeri moraju razumijevati, uvažavati, analizirati. Na zadovoljstvo zaposlenika može uticati niz faktora: radno okruženje, uslovi rada, odnosi unutar organizacije, odnos vodstva prema zaposlenicima, učešće i prepoznavanje učešća i rada zaposlenika, motivacija, mogućnosti napredovanja na poslu, emocionalna inteligencije zaposlenika i sl. U navedenim faktorima jedinice lokalne samouprave trebaju prepoznati rizike, ali i prilike putem kojih će iznaći mehanizme za praćenje, mjerenje, kontrolu i unaprjeđenje organizacijske kulture, razvijati odanost, posvećenost zaposlenika ka organizacijskim ciljevima i na taj način direktno uticati na kvalitet javne usluge.

8. VODSTVO U JAVNOM SEKTORU

Ispitivanje, praćenje i mjerenje učinka u javnim organizacijama dovelo je do potrebe drugačijeg upravljanja javnim sektorom. Navedene prakse nužno su uticale i na način vodstva i rukovođenja javnom upravom, a uvažavajući činjenicu da je vodstvo jedna od menadžerskih funkcija. Učinkovitost organizacije uveliko ovisi i o odlukama menadžera, sposobnostima i mogućnostima njihovog djelovanja kako na pojedince tako i na same procese, a na kraju i na efikasnost i kvalitet usluge. U gore navedenim teorijama zaključeno je da je za postizanje visok stepena motivacije i zadovoljstva unutar organizacije neophodna i interakcija, kao i dobra komunikacija vođa sa pojedincima koji obavljaju određene zadatke, zbog čega je neophodan osvrt i na vodstvo u javnom sektoru.

U dijelu rada koji je posvećen javnom sektoru prikazane su i objašnjene specifičnosti koje neminovno utiču i na ulogu vodstva. U javnom sektoru vođe karakteriše značajna uloga za uspješno funkcionisanje javne uprave/organizacije, kroz odnošenje odluka, postavljanje ciljeva i upravljanje organizacijskim jedinicama i organizacijom prema zahtjevima postavljenih ciljeva. Neki od zadataka vođa u javnom sektoru su: zadovoljiti javni interes, pružati kvalitetnu i brzu uslugu, voditi brigu o javnom dobru i javnim resursima, upravljati ljudskim resursima, biti primjer odgovornosti i primjenjivati transparentnost u radu.

Uzimajući u obzir administrativne okolnosti, društveno uređenje, političko okruženje, organizacijsku kulturu i ekonomski značaj lokalnih zajednica u Kantonu Sarajevo proizilazi da vodstvo u lokalnim zajednicama ima veliki značaj na sisteme rada, motivacije

i zadovoljstva državnih službenika. Razmatrajući aspekt hijerarhije i odgovornosti unutar lokalne zajednice, kao i nadležnosti općinskih načelnika i općinskih vijećnika evidentno je da je rad državnih službenika u direktnoj vezi sa političkim programima vodstva, ali i sposobnošću da se evidentiraju prilike unutar lokalnih zajednica i kreiraju programi koji će dovesti do većeg stepena zadovoljstva korisnika usluga.

Lokalne zajednice su velike organizacijske jedinice sa velikim brojem nadležnosti za pružanje javnih usluga. Timski rad unutar različitih organizacijskih jedinica je neophodan za uspješno obavljanje poslova, što iziskuje kvalitetno postavljen sistem obaveza i odgovornosti uz koordinaciju sa vodstvom lokalne zajednice. Zaposlenici u lokalnim samoupravama donekle samostalne provode svoje poslove, ali strategije i politike djelovanja u smislu dugoročnijeg sagledavanja uloge i strateških fokusa lokalnih zajednica, kao i potreba i uticaj prioriteta na ljudske resurse pod direktnim je uticajem različitih politika zbog čega vodstvo lokalnih zajednica treba napraviti balans između traženog i mogućeg, realnog i nemogućeg, kao i kreirati ambijent nepristrasnog, zakonitog, transparentnog djelovanja svih sektora lokalnih zajednica. Unutar ovako postavljenih uzročno - posljedičnih veza uloga i značaj vodstva, naročito rukovodećih državnih službenika nameće se kao nezaobilazno pitanje u procesu istraživanja funkcionisanja, motivacije i zadovoljstva poslom u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo.

Vodstvo u javnom sektoru suočeno je sa specifičnim izazovima i odgovornostima koje proizilazi iz djelokruga rada javnog sektora, vrste djelatnosti i specifičnosti zahtjeva korisnika usluga. Za razliku od privatnog sektora, vodstvo u javnom sektoru uključuje nekoliko vrlo značajnih aspekata, kao što su:

- ✓ Javni interes – u javnom sektoru vođe su usmjerene na javni interes i dobrobit građana. Rad vođa iziskuje usklađenost politika, zakona i propisa u cilju ostvarivanja javnog interesa;
- ✓ Politika – u javnom sektoru neizostavan je uticaj politika zbog čega vođe moraju koncipirati i razumijevati političke kontekste, te svoj rad uskladiti sa zahtjevima politika i zakonske regulative;
- ✓ Efikasnost – u javnom sektoru vođe moraju iskazati visok stepen efikasnosti prilikom upravljanja resursima i postići ciljeve uz minimalna ulaganja. Kako bi se postigli zadati ciljevi neophodno je učinkovito planiranje, organizacija posla i zadataka, kontrola i praćenje realizacije, te mjerenje i vrednovanje rezultata;
- ✓ Transparentnost – jedan od ključnih aspekt u radu vođa u javnom sektoru, cijeneći činjenicu da su u pitanju poslovi od javnog interesa i da se realiziraju javnim sredstvima čime vođe nose odgovornost prema građanima za svoje djelovanje u okviru javnog sektora;
- ✓ Komunikacija – za uspješnost rada javnog sektora komunikacija kako vertikalna tako i horizontalna, interna, ali i eksterna je neminovna i preduslov za implementaciju zadatih ciljeva.

- ✓ Kreativnost i inovativnost – vođe u javnom sektoru moraju iskazati spremnost i kapacitet za nova rješenja, kreirati ambijent za inovacije i unapređenja „administrativnih“ rješenja, vrednovati napredak i kreativnost u „formalističkim“ normama ponašanja i djelovanja, i sl.

Brojni istraživači su se bavili pitanjima odnosa motivacije, zadovoljstva i vodstava u javnom sektoru, međutim istraživanja su profilirala jedan od tri odnosa:

- 1) efekat vodstva na motivaciju javnih službi,
- 2) efekat motivacija javne službe na vodstvo, i
- 3) motivacija javne službe kao posrednika ili moderatora između vodstva i drugih radnih stavova ili ponašanja.



1. Efekat vodstva na motivaciju

Ispitivanje odnosa učinka vodstva na motivaciju javnih službi temeljeno je na teoriji socijalnog učenja i najčešće je ispitivana korelacija. Ova teorija ukazuje na potrebu oblikovanja ponašanja kao modela za razvoj ponašanja kod podređenih. Vođe su uzori djelovanja i ponašanja, a podređeni mogu na osnovu primjera uskladiti svoje ponašanje i djelovanje u organizaciji. Na taj način vođe utiču na stepen motiviranosti zaposlenika.

Uvažavajući navedeno, vodstvo i upravljačke prakse mogu umanjiti ili poboljšati motivaciju javne službe, čime se vrši direktni uticaj na pojedinačne i rezultate organizacije. U tom kontekstu, koncept teorija baziranih na socijalnom učenju sugerišu da vodstvo utiče na motivaciju javne službe:

Vodstvo  Motivacija javne službe

Iako teorija socijalnog učenja daje objašnjenje direktnog odnosa između vodstva i motivacije javnih službi, takođe objašnjava kako motivacija javnih službi posreduje ili umiruje odnose između vodstva i drugih stavova i ponašanja na radnom mjestu. Na kraju, orijentacija na socijalno učenje također sugeriše i posredničku/moderatorsku ulogu u rezultatima vodstva kroz odnos:

Vodstvo  Motivacija javne službe (posredovanje/moderiranje)  Rezultati rada (Hameduddin, Taha, i Engbers., 2022).

2. Efekat motivacija javne službe na vodstvo

Hameduddin, Taha, i Trent Engbers (2022) su u svom radu dali kompletan pregled teorija koje izučavaju uticaj motivacije javne službe na vodstvo. Polazna osnova za objašnjenja ovog odnosa je teorija ličnosti koja za razliku od dinamične teorije socijalnog učenja predstavlja statičan pogled i predstavlja osnovu razumjevanja radnog ponašanja. Rezultati

ukazuju da teorija ličnosti implicira motivacija javne službe pokreće stavove i ponašanja u organizaciji, pa tako i vodstvo. Veliki broj istraživanja ukazuje da prakse vodstva moraju biti usklađene kako bi se iskoristila motivacija javnih službi.

Autori Brewer, Selden i Facer (2000, str. 254-264) su zapazili da „Snažno motivisani pojedinci koji nastupaju u korist javnog interesa su velika prednost, ali je njima teško upravljati ako vjeruju da je misija javnog sektora kompromitovana“. Autori Miao et al. (2018) u svom su u svom radu utvrdili da poduzetničko vodstvo utiče na inovativno ponašanje zaposlenika. PSM pozitivno utiče na inovativno ponašanje zaposlenika putem značenja i kompetencije što je važan preduslov za inovacije u javnoj organizaciji, a samim time i stvaranju javne vrijednosti. U svom radu targetiraju nekoliko primjera iz prakse koji ukazuju na povezanost vodstva, motivacije i zadovoljstva zaposlenika u javnom sektoru. Među prvima je činjenica da javni menadžeri svojom poduzetničkom ulogom i vodstvom mogu potaknuti inovativno ponašanje među svojim podređenima. Utvrdili su da poduzetničko vodstvo pozitivno utiče na osjećaj značenja i kompetencija zaposlenika u javnom sektoru. Istovremeno preporučuju da organizacije trebaju uvesti obuke koje naglašavaju važnost vođa u cilju poboljšanja stepena zadovoljstva, inovativnosti i produktivnosti službenika. Korisnici traže profesionalne, brze, tačne i pouzdane usluge. Od lokalnih zajednica traže maksimalan učinak, transparentnost, ljubaznost, profesionalizam. Očekuje se više reda i učinka, a manje političkih uticaja na svakodnevni život građana. Kako bi zadovoljile potrebe javnosti, jedinice lokalne zajednice moraju iznaći načine bržeg i djelotvornijeg rada, povećati efikasnost i disciplinu, prepoznati rizike unutar organizacije i okruženja kako bi planski i sistematično odgovorili na probleme i prepreke u radu. Sve ovo iziskuje visok stepen posvećenosti vodstva, ali i zaposlenika u stvaranju organizacijske strukture, pravila, etičkih normi, standarda kvaliteta i sistema koji će dovesti do učinkovitijeg rada i poboljšanja kvalitete usluge. Iz svega navedenog proizilazi potreba posvećivanju organizacijskoj kulturi jedinica lokalne samouprave i dobrog pozicioniranja zaposlenika koji će znati prepoznati potrebe korisnika, i razumijevati kvalitet usluge koju pružaju. U svom radu autori Nahrudin, Zulfan, i Tambajong (2017) navode da disciplina, iskustvo i poštivanje pravila brojnih tijela primjenjivih u tehničkim i praktičnim smjernicama koje postavlja vlada, te informacijske usluge su odraz izgrađene organizacijske kulture. Poštivanje pravila može usporavati birokraciju, ali spriječava nepravilnosti i kaos u administraciji.

Jedan dio važnih istraživanja su pokazala da vodstvo može povećati i pojedinačne i organizacijski učinak u javnosti. Istraživanje vodstva u organizacijama javnog sektora također je napravilo značajan doprinos literaturi o vodstvu u cjelini. Weber je konceptualizirao karizmatiku vodstva na temelju njegova rada o birokracijama. Burns je pokrenuo transformacijsko vodstvo u svojoj revolucionarnoj studiji političkog vodstva (Schwarz *et al.*, 2020). Autori Tummers i Knies (2016, str. 433-451) ističu četiri uloge javnog vodstva koje ih diferenciraju od vodstva u drugim sektorima, a to su:

- odgovornost,

- poštivanje pravila,
- politička lojalnost,
- upravljanje mrežom.

Istovremeno jedna od najvećih dilema o vodstvu u javnoj upravi jeste koji tip vodstva je najprihvatljiviji i koji tip vodstva bi ostvario najbolje rezultate. Određeni oblici vodstva se nedvosmisleno oslanjaju na altruističke osobine i njihov razvoj - služenje, prihvaćanje, autentičnost, poboljšanje dobrobiti i sl. (Eva, Nathan, *et al.* 2019). S druge strane službeničko vodstvo fokusira se na potrebe i interese sljedbenika, čime se ispunjavaju njihove potrebe za samopoštovanjem, ali i povećava mogućnost i prilika za orijentaciju i motivaciju ka zadovoljenju ciljeva javne službe. Razmatrajući sve navedeno moguće je očekivati da vodstvo pozitivno utiče na motivaciju javnih službi. Međutim, obim i specifičnosti efekata tog uticaja mogu se razlikovati. Različiti pristupi rukovodstva i mehanizmi putem kojih oni mogu uticati na motivaciju u javnoj službi ukazuje na važnu brigu: koji tipovi vodstva su najvažniji? (Hameduddin, Taha, i Engbers, 2022. str. 86-119).

Kao i u svim drugim organizacijama tako i u javnoj upravi povezanost vodstva i zaposlenika utiče na učinak organizacije. Međutim, pristup koji obuhvata gore navedene karakteristike vodstva bi trebao ojačati povezanost vođe i sljedbenike i povećati učinak javne uprave. Odnose uticaja vodstva na motivaciju, zadovoljstvo poslom i organizacijsku kulturu bi svakako trebalo dodatno istraživati, uvažavajući različite okolnosti djelovanja, zakonske okvire, političke i društvene okolnosti javnog sektora.

9. REZULTATI ISTRAŽIVANJA MOTIVACIJE, ZADOVOLJSTVA POSLOM I VODSTVA U JLS KANTONA SARAJEVO

Cilj istraživanja je ispitati motiviranost, radno zadovoljstvo i vodstvo u JLS Kantona Sarajevo. Istovremeno determinisati koji način motivacije je najučinkovitiji za zaposlenike, i na koji način vodstvo može uticati na nivo razvijenosti organizacijske kulturu u javnom sektoru, a samim time i na kvalitetu usluga. Predmet istraživanja je bilo šest općina na području Kantona Sarajevo i to: Centar, Stari Grad, Novo Sarajevo, Ilidža, Vogošća i Ilijaš. Za rad su odabrane tri gradske i tri prigradske lokalne zajednice s ciljem utvrđivanja postojanja različitog nivoa motivacije uzimajući u obzir finansijske, prostorne, kulturološke različitosti lokalnih zajednica. Na temelju domaće i strane literature sastavljen je anketni upitnik koji je podijeljen u pet sekcija, i to:

1. Opšta pitanja, unutar kojih je sadržano 7 pitanja koja su opis anketnog uzorka i kontrolne varijable;

2. Sekcija iz oblasti motivacije unutar koje je sadržano 14 pitanja. Za ova pitanja korištena je APM verzija od početnih 24 stavki Perryeve skale, a u cilju smanjenja opterećenja ispitanika (Kim, 2009).
3. Sekcija iz oblasti zadovoljstva poslom sadržana od 14 pitanja. Ova sekcija kreirana je prema skalama s više stavki za mjerenje zadovoljstva ispitanika (Borzaga, Carlo, i Tortia, 2006; deLeon, Linda, and Walied Taher, 1996; Ellickson, Mark i Logsdon, 2002; Emmert, Mark i Taher, 1992; Kim, 2002; Wright, Bradley i Davis, 2003)
4. Sekcija iz oblasti vodstva sačinjena od 7 pitanja, za koje je korištena skala za mjerenje globalnog vodstva SL-7 (Liden 2008).

Anketni upitnik je sadržavao ukupno 42 pitanja i putem google forms aplikacije je upućen svim jedinicama lokalne samouprave koje su bile predmet istraživanja, te je prikupljen i evidentiran 221 odgovor. Ovakav način prikupljanja podataka efikasniji je i brži, a analiza dobivenih rezultata je u velikoj mjeri olakšana. Za obradu podataka korištena je metoda linearne regresije. Ograničenja koja su evidentirana prilikom prikupljanja i obrade podataka su: nejasnoće u pitanjima, nesrazmjer u broju ispitanika, nezainteresovanost službenika za popunjavanjem ankete, najveći broj ispitanika iz Općine Centar kao matične institucije studenta, tehničke poteškoće prilikom davanja odgovora, neiskrenost u odgovorima, formalni pristup anketiranju i sl.

9.1. Hipoteze istraživanja

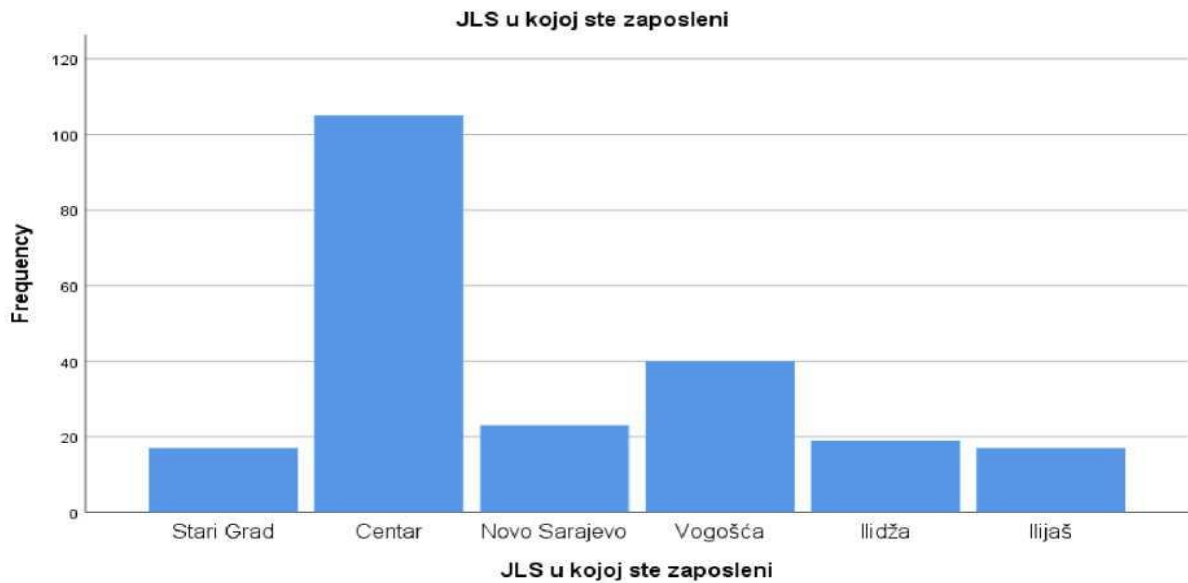
H 1: Zaposlenici lokalnih zajednica u Kantonu Sarajevo su motivisani i zadovoljni poslom;

H 2: Postoji veza između zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave;

H 3: Postoji veza između motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva u jedinicama lokalne samouprave u Kantonu Sarajevo

9.2.Opis i struktura anketiranih

Grafikon 1. Pregled ispitanika po JLS



Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

U anketi je učestvovao 221 zaposlenik općina: Centar, Stari Grad, Novo Sarajevo, Novi Grad, Ilidža, Ilijaš i Vogošća, od čega je 147 osoba bilo ženskog spola, a 74 osoba muškog spola. Izraženo u postocima 66,51% ispitanika su bile žene, a 33,49% muškarci.

Tabela 1: Pregled ispitanika po JLS

	Frequenc	Percent	Valid Percent	Percent
Stari Grad	17	7.7	7.7	7.7
Centar	105	47.5	47.5	55.2
Novo Sarajevo	23	10.4	10.4	65.6
Vogošća	40	18.1	18.1	83.7
Ilidža	19	8.6	8.6	92.3
Ilijaš	17	7.7	7.7	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Učešće u istraživanju po općinama i spolu evidentirano je kako slijedi:

Općina Centar Sarajevo: 105 zaposlenika od čega je 68 osoba bilo ženskog spola, a 37 osoba muškog spola ili 64,76% ispitanika su bile žene, a 35,24% muškarci.

Općina Novo Sarajevo: 23 zaposlenika od čega je 12 osoba bilo ženskog spola, a 11 osoba muškog spola ili 52,2% ispitanika su bile žene, a 47,8% muškarci.

Općina Stari Grad: 17 zaposlenika od čega je 13 osoba bilo ženskog spola, a 4 osobe muškog spola ili 76,5% ispitanika su bile žene, a 23,5% muškarci.

Općina Vogošća: 40 zaposlenika Općine Vogošća od čega je 27 osoba bilo ženskog spola, a 13 osoba muškog spola ili 67,5% ispitanika su bile žene, a 32,5% muškarci.

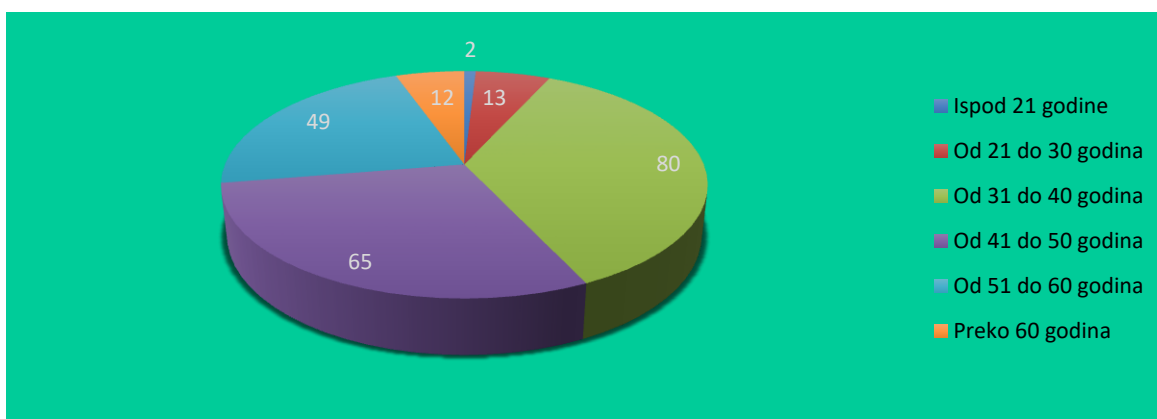
Općina Ilidža: 19 zaposlenika od čega je 17 osoba bilo ženskog spola, a 2 osobe muškog spola ili 89,5% ispitanika su bile žene, a 10,5% muškarci.

Općina Ilijaš: 17 zaposlenika od čega je 10 osoba bilo ženskog spola, a 7 osoba muškog spola ili 58,8% ispitanika su bile žene, a 41,2% muškarci.

Rezultati ukazuju da je u istraživanju učestvovao veći broj osoba ženskog spola u svim jedinicama lokalne samouprave što je očekivano s obzirom da je u jedinicama lokalne samouprave generalno zaposleno više osoba ženskog spola.

Anketa je konstruisana tako da je ponuđeno šest dobnih skupina, od 221 ispitanik 2 osobe su ispod 21 godine starosti ili 0,9%, 13 osoba starosti između 21 do 30 godina ili 5,88%, 80 osoba starosti između 31 do 40 godina ili 36,2%, 65 osoba starosti između 41 do 50 godina ili 29,41%, 49 osoba starosti između 51 do 60 godina ili 22,17% i 12 osoba staorosti preko 60 godina ili 5,42%. Najveći broj ispitanika obuhvata dob od 31 do 50 godina života, njih 65,61 %.

Grafikon 2. Struktura anketiranih po dobi



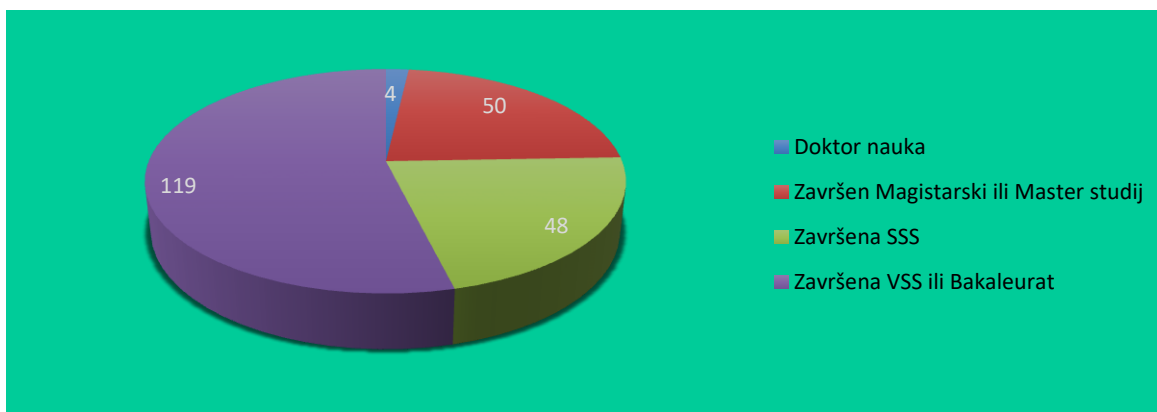
Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

U dijelu ankete koji je obrađivao strukturu anketiranih po stepenu obrazovanja, bilo je ponuđeno 4 opcije, i to: VSS ili Bakaleurat, SSS, Završen Magistarski ili Master studij i Doktor nauka.

Od ukupnog broja anketiranih 4 osobe ili 1.80 % imaju stepen obrazovanja Doktor nauka, 50 osoba ili 22,62 % sa završenim Magistarskim ili Master studijem, 48 osoba ili 21,72%

sa završenom srednjom stručnom spremom, 119 osoba ili 53,84% sa završenom Visokom stručnom spremom ili Bakaluerat.

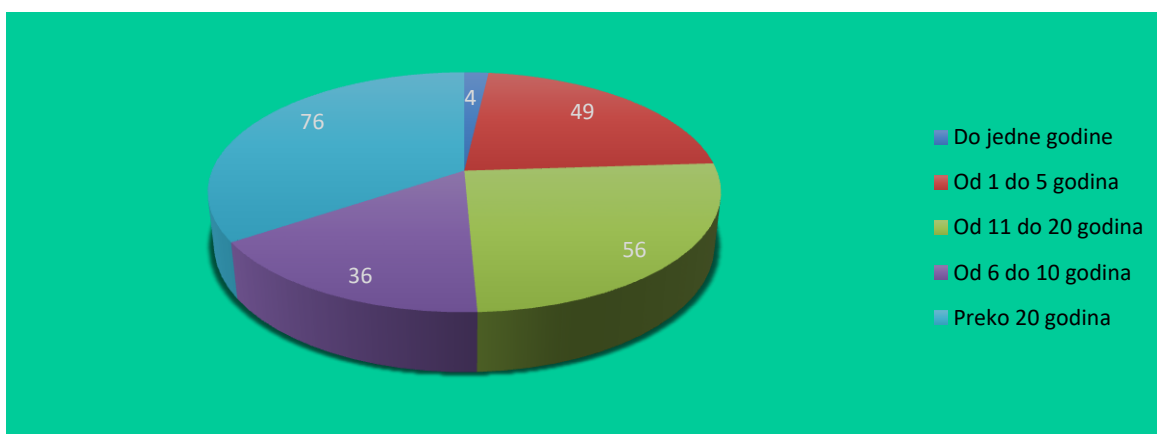
Grafikon 3. Struktura anketiranih po stepenu obrazovanja



Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Prema dužini radnog staža ispitanici su bili podijeljeni u pet skupina. Prva skupina uključivala je ispitanike sa radnim stažem do 1 godine i u nju ulazi 4 ispitanika, odnosno 1,80%. Druga skupina je uključivala ispitanike od 1 do 5 godina radnoga staža kojih je bilo 49 ispitanika što je 22,17%. Skupina ispitanika od 6 do 10 godina radnog staža je iznosila 36 ispitanika, odnosno 16,29%. Za skupinu od 11 do 20 godina radnog staža se izjasnilo 56 ispitanika, odnosno 25,33%. Najveći broj ispitanika, njih 76, ušlo je u skupinu sa više od 20 godina radnoga staža što iznosi 34,39%.

Grafikon 4. Struktura ispitanika po godinama staža



Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Prema vremenu provedenom na trenutnoj poziciji ispitanici su imali ponuđeno 5 kategorija. Najveći broj anketiranih, njih 83 na trenutnim pozicijama radi od 1 do 5 godina, 41 ispitanik na poziciji radi u periodu od 6 do 10 godina, 47 ispitanika radi između 11 i 20

godina, njih 23 su na trenutnoj poziciji manje od godinu dana, dok njih 27 radi na istoj poziciji preko 20 godina.

Tabela 2: Pregled ispitanika po vremenu provedenom na trenutnim pozicijama u JLS

	Percent	Frequency	Percent	Valid
Do jedne godine	23	10.4	10.4	10.4
Od 1 do 5 godina	83	37.6	37.6	48.0
Od 6 do 10 godina	41	18.6	18.6	66.5
Od 11 do 20 godina	47	21.3	21.3	87.8
Preko 20 godina	27	12.2	12.2	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Od 221 ispitanika, njih 58 radi na menadžerskoj poziciji što je 26,2 %.

Tabela 3: Pregled ispitanika na menadžerskoj pozicijama u JLS

	Percent	Frequency	Percent	Valid Percent
Da	23	10.4	10.4	10.4
Ne	163	73.8	73.8	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

9.3. Rezultati istraživanja PSM u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo

U postavljenoj anketi ispitanicima je bilo ponuđeno 14 pitanja/faktora motivacije. Naime, Perry (1996) identificirao je multidimenzionalnu skalu od 24 stavke za mjerenje PSM. Kako bi se smanjilo opterećenje ispitanika, u ovom radu je korištena skala koju je izradio S. Kim od 14 pitanja, a koja su utemeljena na Perryevim stavkama i na temelju četverofaktorske strukture: samopožrtvovanje, saosjećanje, javni interes i kreiranje javnih politika. U skladu s tim, ispitanicima je postavljeno po 4 pitanja iz strukture samopožrtvovanje, saosjećanje i javni interes, dok je struktura kreiranja javnih politika prilagođena kroz dva afirmativna pitanja u odnosu na Perryevu skalu. Kako bi se osigurala ekvivalentnost mjera sve skale korištene u ovom istraživanju prevedene su na bosanski jezik. U anketnom upitniku brojem 1 su označene tvrdnje sa kojima se ispitanici apsolutno ne slažu, a brojem 7 one sa kojima se apsolutno slažu. U cilju definisanja stepena motivacije u nastavku je dat prikaz odgovora na svako pojedinačno pitanje iz oblasti motivacije. Analiza rezultata rađena je IBM SPSS Statistic programu, a ukupan broj važećih odgovora za analizu je 221. Za svako pitanje iz oblasti PSM prikazane su vrijednosti frekvencija, odnosno broj ispitanika koji su odabrali svaki od ponuđenih odgovora, postotak frekvencije prikazan je drugoj koloni i on predstavlja postotak odgovora u odnosu na ukupan broj važećih odgovora, u trećoj koloni dat je prikaz postotka

svakog odgovora u odnosu na ukupan broj važećih odgovora i na kraju je dat kumulativni postotak koji predstavlja zbir postotaka odgovora. Imajući u vidu neophodnost ispitivanje prve hipoteze rezultati svake od navedenih istraživačkih tvrdnji/pitanja u anketnom upitniku bit će prikazani u zasebnim tabelama i razdvojeni po strukturama, kako slijedi:

9.3.1. Rezultati istraživanja PSM – struktura samopožrtvovanja

Tabela 4: Rezultati tvrdnje „Doprinijeti promjeni u društvu mi je značajnije od ličnih postignuća“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	3	1.4	1.4	1.4
2	7	3.2	3.2	4.5
3	3	1.4	1.4	5.9
4	40	18.1	18.1	24.0
5	70	31.7	31.7	55.7
6	53	24.0	24.0	79.6
7	45	20.4	20.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 5: Rezultati tvrdnje „Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	4.1	4.1	4.1
2	8	3.6	3.6	7.7
3	10	4.5	4.5	12.2
4	33	14.9	14.9	27.1
5	64	29.0	29.0	56.1
6	60	27.1	27.1	83.3
7	37	16.7	16.7	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 6: Rezultati tvrdnje „Služenje građanima dalo bi mi dobar osjećaj čak i da nisam plaćen za taj posao“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	2.7	2.7	2.7
2	9	4.1	4.1	6.8
3	12	5.4	5.4	12.2
4	36	16.3	16.3	28.5
5	58	26.2	26.2	54.8
6	55	24.9	24.9	79.6
7	45	20.4	20.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 7: Rezultati tvrdnje „Spreman sam podnijeti ogromne žrtve za dobrobit društva“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	3.6	3.6	3.6
2	15	6.8	6.8	10.4
3	15	6.8	6.8	17.2
4	57	25.8	25.8	43.0
5	52	23.5	23.5	66.5
6	41	18.6	18.6	85.1
7	33	14.9	14.9	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

U ovom setu pitanja primjetno je da su najčešće birane ocjene 5, 6 i 7. Određena odstupanja primjetna su u četvrtom pitanju/tvrdnji unutar kojeg su najčešće birane ocjene 4, 5 i 6, što ukazuje na određen stepen spremnosti za žrtvovanje, ali ne i spremnost za ogromne žrtve. Generalno posmatrajući rezultate strukture samopožrtvovanja primjetno je da su ispitanici iskazali visok stepen spremnosti davanja doprinosa promjenama u društvu, posvećenosti dužnostima u javnom sektoru, žrtvovanja za opšte dobro i služenje građanima.

9.3.2. Rezultati istraživanja PSM – struktura saosjećanja

Tabela 8: Rezultati tvrdnje „Suosjećam se sa nevoljama siromašnih“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.5	.5	.5
2	1	.5	.5	.9
3	1	.5	.5	1.4
4	8	3.6	3.6	5.0
5	22	10.0	10.0	14.9
6	62	28.1	28.1	43.0
7	126	57.0	57.0	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 9: Rezultati tvrdnje „Teško mi je kontrolisati osjećaje kad vidim ljude u nevolji“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.5	.5	.5
2	2	.9	.9	1.4
3	3	1.4	1.4	2.7
4	15	6.8	6.8	9.5
5	39	17.6	17.6	27.1
6	71	32.1	32.1	59.3
7	90	40.7	40.7	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 10: Rezultati tvrdnje „Za mene patriotizam uključuje brigu o dobrobiti drugih“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	2	.9	.9	.9
3	2	.9	.9	1.8
4	4	1.8	1.8	3.6
5	41	18.6	18.6	22.2
6	77	34.8	34.8	57.0
7	95	43.0	43.0	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 11: Rezultati tvrdnje „Dnevni događaji me često podsjetu koliko smo ovisni jedni o drugima“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.5	.5	.5
2	2	.9	.9	1.4
3	3	1.4	1.4	2.7
4	15	6.8	6.8	9.5
5	51	23.1	23.1	32.6
6	72	32.6	32.6	65.2
7	77	34.8	34.8	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

U okviru tvrdnji/pitanja iz ove strukture evidentno je da je najveći broj ispitanika odabrao ocjene 5, 6 i 7, a najveći broj odgovora u sva četiri pitanja iz ove strukture bila je ocjena 7, što ukazuje na veoma visok stepen saosjećanja ispitanika u JLS KS.

9.3.3. Rezultati istraživanja PSM – struktura javnog interesa

Tabela 12: Rezultati tvrdnje „Svršishodna javna služba mi je vrlo važna“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	.5	.5	.5
2	1	.5	.5	.9
3	1	.5	.5	1.4
4	10	4.5	4.5	5.9
5	46	20.8	20.8	26.7
6	85	38.5	38.5	65.2
7	77	34.8	34.8	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 13: Rezultati tvrdnje „Javnu službu smatram svojom građanskom dužnošću“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	5	2.3	2.3	2.3
3	1	.5	.5	2.7
4	16	7.2	7.2	10.0
5	44	19.9	19.9	29.9
6	85	38.5	38.5	68.3
7	70	31.7	31.7	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 14: Rezultati tvrdnje „Radije bih da javni službenici rade ono što je najbolje za cijelu zajednicu, čak i ako to šteti mojim interesima“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	2.3	2.3	2.3
2	8	3.6	3.6	5.9
3	4	1.8	1.8	7.7
4	41	18.6	18.6	26.2
5	55	24.9	24.9	51.1
6	61	27.6	27.6	78.7
7	47	21.3	21.3	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 15: Rezultati tvrdnje „Zainteresiran/a sam za stvaranje javnih programa koji su korisni mojoj državi ili zajednici kojoj pripadam“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	4	1.8	1.8	1.8
4	10	4.5	4.5	6.3
5	35	15.8	15.8	22.2
6	80	36.2	36.2	58.4
7	92	41.6	41.6	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

U dijelu pitanja koja se odnose na strukturu javnog interesa evidentno je da su ispitanici i u ovom dijelu najčešće birali odgovore 5, 6 i 7 što ukazuje na visok stepen zainteresovanosti za svrsishodnost javnog sektora, javne programe i javni interes općenito.

9.3.4. Rezultati istraživanja PSM – struktura kreiranje javnih politika

Tabela 16: Rezultati tvrdnje „Privlačno mi je dijeljenje mojih pogleda na javne politike s drugima“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	3.6	3.6	3.6

2	5	2.3	2.3	5.9
3	8	3.6	3.6	9.5
4	45	20.4	20.4	29.9
5	51	23.1	23.1	52.9
6	57	25.8	25.8	78.7
7	47	21.3	21.3	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 17: Rezultati tvrdnje „Gledajući kako ljudi dobivaju korist od javnih programa duboko me zainteresira i donosi mi veliko zadovoljstvo“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	2.7	2.7	2.7
2	7	3.2	3.2	5.9
3	6	2.7	2.7	8.6
4	26	11.8	11.8	20.4
5	56	25.3	25.3	45.7
6	66	29.9	29.9	75.6
7	54	24.4	24.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Posljednja dva pitanja iz oblasti PSM posvećena su strukturi kreiranja javnih politika i kao što je objašnjeno u prvom dijelu rada prilagođena su kroz afirmativna pitanja u odnosu na Perryevu skalu. I u ovom dijelu odgovori ispitanika su najčešće 5, 6 i 7 što ukazuje da javni službenici pokazuju interes za kreiranje javnih politika.

9.3.5. Rezultati istraživanja PSM – odnos stavova faktora motivacije i godina staža ispitanika

Tabela 18: Statistička analiza procjene uticaja faktora motivacije na radni staž ispitanika u JLS

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	4,215	,718		5,870	,000
Doprinijeti promjeni u društvu mi je značajnije od ličnih postignuća	,069	,077	,074	,890	,375
Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe	-,134	,066	-,166	-2,031	,044
Služenje građanima dalo bi mi dobar osjećaj čak i da nisam plaćen za taj posao	,034	,068	,042	,502	,616

Spreman sam podnijeti ogromne žrtve za dobrobit društva	,034	,076	,044	,451	,653
Suosjećam se sa nevoljama siromašnih	-,157	,114	-,125	-1,373	,171
Teško mi je kontrolisati osjećaje kad vidim ljude u nevolji	,174	,100	,160	1,732	,085
Za mene patriotizam uključuje brigu o dobrobiti drugih	,014	,118	,011	,121	,904
Dnevni događaji me često podsjetite koliko smo ovisni jedni o drugim	-,083	,095	-,076	-,877	,382
Svrshodna javna služba mi je vrlo važna	,108	,111	,087	,967	,335
Javnu službu smatram svojom građanskom dužnošću	,144	,102	,130	1,408	,161
Radije bih da javni službenici rade ono što je najbolje za cijelu zajednicu, čak i ako to šteti mojim interesima	-,068	,073	-,079	-,930	,354
Zainteresiran/a sam za stvaranje javnih programa koji su korisni mojoj državi ili zajednici kojoj pripadam	-,063	,102	-,053	-,619	,537
Privlačno mi je dijeljenje mojih pogleda na javne politike s drugima	-,024	,064	-,029	-,374	,709
Gledajući kako ljudi dobivaju korist od javnih programa duboko me zainteresira i donosi mi veliko zadovoljstvo.	-,151	,064	-,180	-2,364	,019

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Tabela 18. prikazuje statističku analizu u cilju procjene uticaja različitih motivacijskih faktora na radni staž u JLS. Za rezultate je korištena regresijska analiza i za svaki faktor su navedeni koeficijenti, zajedno s njihovim standardnim greškama, standardiziranim koeficijentima (beta vrijednosti), vrijednostima t-testa i p-vrijednostima.

Pregled faktora i njegovog uticaja na zavisnu varijablu ukazuju da samo faktori "Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe", "Teško mi je kontrolisati osjećaje kad vidim ljude u nevolji", "Gledajući kako ljudi dobivaju korist od javnih programa duboko me zainteresira i donosi mi veliko zadovoljstvo" pokazuju statističku značajnost i to na način da:

1. "Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe": Ovaj faktor ima negativan utjecaj (koeficijent B = -0.134) na "Radni staž na poslovima u JLS" i pokazuje statističku značajnost (p = 0.044). To znači da što više ispitanika vjeruje u stavljanje dužnosti

ispred sebe, to je vjerojatnije da će imati manji radni staž na poslovima u JLS. Statistička značajnost (p-vrijednost) koja iznosi 0.044 ukazuje na to da je ova veza između faktora statistički značajna. To znači da je vjerojatnost da se ova veza dogodi nasumično vrlo mala, te se može pretpostaviti da postoji stvarna veza između faktora.

2. *"Teško mi je kontrolisati osjećaje kad vidim ljude u nevolji"*: Ovaj faktor ima pozitivan utjecaj (koeficijent $B = 0.174$) na "Radni staž na poslovima u JLS" i pokazuje blagu statističku značajnost ($p = 0.085$). To znači da što je veća sklonost osobe da teško kontrolira osjećaje kad vidi ljude u nevolji, to je vjerojatnije da će imati duži radni staž na poslovima u JLS. Važno je naglasiti da blaga statistička značajnost (p-vrijednost od 0.085) ukazuje na to da postoji određena nesigurnost u ovoj vezi varijabli. P-vrijednost iznad uobičajenog praga od 0.05 sugerira da veza može biti rezultat slučajnosti.
3. *"Gledajući kako ljudi dobivaju korist od javnih programa duboko me zainteresira i donosi mi veliko zadovoljstvo"*: Ovaj faktor ima negativan utjecaj (koeficijent $B = -0.151$) na "Radni staž na poslovima u JLS" i pokazuje statističku značajnost ($p = 0.019$). To znači da što je veća sklonost osobe da se zainteresira za dobrobit ljudi od javnih programa i dobiva zadovoljstvo iz toga, to je vjerojatnije da će imati manji radni staž na poslovima u JLS. Istovremeno, rezultati pokazuju statističku značajnost (p-vrijednost od 0.019), što ukazuje da je vrlo mala vjerovatnoća da se ova veza javlja slučajno, te da je veza između faktora i radnog staža na poslovima u JLS vjerojatno stvarna.

Ostali faktori nisu statistički značajni što ukazuje da ne postoji uticaj motivirajućih faktora na radni staž u JLS. Naravno, prije donošenja bilo kakvih zaključaka potrebno je naglasiti da je interpretacija rezultata regresijske analize složen proces i može uključivati dodatne aspekte poput relevantnosti varijabli, veličine uzorka i konteksta istraživanja. Također, p-vrijednosti ispod konvencionalnog praga od 0,05 smatra se statistički značajnim, ali važno je analizirati sve bitne faktore prije donošenja konačnog zaključka.

9.4. Rezultati istraživanja radnog zadovoljstva u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo

U postavljenoj anketi ispitanicima je bilo ponuđeno 14 pitanja/faktora koji utiču na radno zadovoljstvo. Kao što je objašnjeno u prvom dijelu rada set pitanja za mjerenje zadovoljstva kreiran je prema skalama od više stavki. Kako bi se osigurala ekvivalentnost mjera sve skale korištene u ovom istraživanju prevedene su na bosanski jezik. U anketnom upitniku brojem 1 su označene tvrdnje sa kojima ispitanici apsolutno nisu zadovoljni, a brojem 7 one sa kojima su apsolutno zadovoljni. U cilju definisanja stepena radnog zadovoljstva u nastavku je dat prikaz odgovora na svako pojedinačno pitanje iz ove oblasti. Analiza rezultata rađena je IBM SPSS Statistic programu, a ukupan broj važećih odgovora za analizu je 221. Za svako pitanje iz ove oblasti prikazane su vrijednosti frekvencija, odnosno broj ispitanika koji su odabrali svaki od ponuđenih odgovora, postotak

frekvencije prikazan je drugoj koloni i on predstavlja postotak odgovora u odnosu na ukupan broj važećih odgovora, u trećoj koloni dat je prikaz postotka svakog odgovora u odnosu na ukupan broj važećih odgovora i na kraju je dat kumulativni postotak koji predstavlja zbir postotaka odgovora. Imajući u vidu neophodnost ispitivanje prve hipoteze rezultati svih istraživačkih pitanja u anketnom upitniku bit će prikazani u zasebnim tabelama, kako slijedi:

Tabela 19: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	5.4	5.4	5.4
2	21	9.5	9.5	14.9
3	18	8.1	8.1	23.1
4	36	16.3	16.3	39.4
5	71	32.1	32.1	71.5
6	42	19.0	19.0	90.5
7	21	9.5	9.5	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Prema navedenim rezultatima 71,5% ispitanika iskazalo je zadovoljstvo mogućnostima za postignuće/razvoj dajući ocjene 5,6 i 7 dok je manji postotak ispitanika izrazio nižu razinu zadovoljstva.

Tabela 20: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni mogućnostima priznanja za rad?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	26	11.8	11.8	11.8
2	33	14.9	14.9	26.7
3	37	16.7	16.7	43.4
4	34	15.4	15.4	58.8
5	58	26.2	26.2	85.1
6	23	10.4	10.4	95.5
7	10	4.5	4.5	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika, njih 26, 2% dalo je ocjenu 5, ali je značaj procenat zaposlenika dao ocjene 1,2 i 3 ili procentualno 43,4 %, dok je 14,9 % izrazilo potpuno zadovoljstvo mogućnostima priznanja za rad. Na osnovu rezultata da se zaključiti da u dijelu zadovoljstva mogućnostima priznanja za rad zaposlenici *u velikom dijelu nisu zadovoljni*.

Tabela 21: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni svojom razinom odgovornosti na poslu?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

1	7	3.2	3.2	3.2
2	9	4.1	4.1	7.2
3	5	2.3	2.3	9.5
4	27	12.2	12.2	21.7
5	72	32.6	32.6	54.3
6	57	25.8	25.8	80.1
7	44	19.9	19.9	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Rezultati ukazuju da većina ispitanika, njih 32,6 % ocjenjuju svoju razinu odgovornosti poslom ocjenom 5 što ukazuje na umjereno zadovoljstvo. Međutim, značajan je broj ispitanika, njih 25.8 % dalo ocjenu 6 i 19,9 % ocjenu 7 što ukazuje na visoku razinu zadovoljstva u dijelu razine odgovornosti na poslu.

Tabela 22: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni smisljenošću svog posla?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	2.7	2.7	2.7
2	10	4.5	4.5	7.2
3	7	3.2	3.2	10.4
4	26	11.8	11.8	22.2
5	70	31.7	31.7	53.8
6	63	28.5	28.5	82.4
7	39	17.6	17.6	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika dao je ocjenu 5,6 i 7 što ukazuje na zadovoljstvo smisljenošću poslom koji obavljaju.

Tabela 23: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima napredovanja?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	23	10.4	10.4	10.4
2	23	10.4	10.4	20.8
3	26	11.8	11.8	32.6
4	41	18.6	18.6	51.1
5	50	22.6	22.6	73.8
6	39	17.6	17.6	91.4
7	19	8.6	8.6	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika dao je ocjene 4,5,6 i 7 što ukazuje na relativno dobro zadovoljstvo mogućnostima napredovanja. Ukoliko uzmemo u obzir činjenicu da je i dobar dio ispitanika, njih 72 dalo ocjenu 1, 2 i 3 definitivno se ukazuje potreba poboljšanja i

iznalaženja mogućnosti i sistema za napredovanje koji će doprinijeti većem zadovoljstvu zaposlenika.

Tabela 24: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni kolegama/icama na poslu?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	3.2	3.2	3.2
2	9	4.1	4.1	7.2
3	13	5.9	5.9	13.1
4	35	15.8	15.8	29.0
5	75	33.9	33.9	62.9
6	48	21.7	21.7	84.6
7	34	15.4	15.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika dao je ocjene 4,5,6 i 7 što ukazuje na zadovoljstvo kolegama/icama na poslu.

Tabela 25: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	3.6	3.6	3.6
2	11	5.0	5.0	8.6
3	10	4.5	4.5	13.1
4	27	12.2	12.2	25.3
5	59	26.7	26.7	52.0
6	54	24.4	24.4	76.5
7	52	23.5	23.5	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika dao je ocjene 5,6 i 7 što ukazuje na visoku razinu zadovoljstva radnim vremenom.

Tabela 26: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni radnim okruženjem i uslovima rada?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	3.6	3.6	3.6
2	14	6.3	6.3	10.0
3	23	10.4	10.4	20.4
4	44	19.9	19.9	40.3
5	64	29.0	29.0	69.2
6	36	16.3	16.3	85.5
7	32	14.5	14.5	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika dao je ocjenu 4 i 5. Rezultati ukazuju na umjeren stepen zadovoljstva zaposlenih radnim okruženjem i uslovima rada.

Tabela 27: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni sigurnošću posla?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	7	3.2	3.2	3.2
2	10	4.5	4.5	7.7
3	13	5.9	5.9	13.6
4	39	17.6	17.6	31.2
5	57	25.8	25.8	57.0
6	61	27.6	27.6	84.6
7	34	15.4	15.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika iskazao je zadovoljstvo sigurnošću posla.

Tabela 28: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni željom za poslom/radom?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	2.3	2.3	2.3
2	4	1.8	1.8	4.1
3	9	4.1	4.1	8.1
4	25	11.3	11.3	19.5
5	65	29.4	29.4	48.9
6	61	27.6	27.6	76.5
7	52	23.5	23.5	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika zadovoljno je željom za poslom/radom.

Tabela 29: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni neovisnošću u poslu?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	4.5	4.5	4.5
2	10	4.5	4.5	9.0
3	17	7.7	7.7	16.7
4	34	15.4	15.4	32.1
5	64	29.0	29.0	61.1
6	52	23.5	23.5	84.6
7	34	15.4	15.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Ispitanici su iskazali zadovoljstvo neovisnošću na poslu.

Tabela 30: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni beneficijama?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	25	11.3	11.3	11.3
2	37	16.7	16.7	28.1
3	21	9.5	9.5	37.6
4	49	22.2	22.2	59.7
5	45	20.4	20.4	80.1
6	29	13.1	13.1	93.2
7	15	6.8	6.8	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Kumulativni postotak za ocjenu 4 ukazuje da je 59,7 % ispitanika dalo ocjenu 4 i manje čime se zaključuje da zaposlenici *uglavnom nisu zadovoljni beneficijama*.

Tabela 31: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni promocijom svog posla?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	10.0	10.0	10.0
2	23	10.4	10.4	20.4
3	25	11.3	11.3	31.7
4	53	24.0	24.0	55.7
5	48	21.7	21.7	77.4
6	31	14.0	14.0	91.4
7	19	8.6	8.6	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Najveći broj ispitanika dao je ocjenu 4 i 5. Međutim, kumulativno 55,7 % ispitanika je dalo ocjenu 4 i niže što ukazuje da *dobar dio ispitanika nije zadovoljno promocijom svog posla*.

Tabela 32: Rezultati odgovora na pitanje „Koliko ste zadovoljni nadzorom na poslu?“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	5.9	5.9	5.9
2	13	5.9	5.9	11.8
3	16	7.2	7.2	19.0
4	45	20.4	20.4	39.4
5	62	28.1	28.1	67.4
6	49	22.2	22.2	89.6
7	23	10.4	10.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

Najveći broj ispitanika dalo je ocjenu 4, 5 i 6 što ukazuje na dobar stepen zadovoljstva nadzorom na poslu.

Tabela 33: Rezultati odgovora na pitanja iz radnog zadovoljstva

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2.869	.523		5.483	.000
Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj	.086	.079	.098	1.095	.275
Koliko ste zadovoljni mogućnostima priznanja za rad	-.108	.085	-.130	-1.275	.204
Koliko ste zadovoljni svojom razinom odgovornosti na poslu	.064	.084	.065	.760	.448
Koliko ste zadovoljni smislenošću svog posla?	-.046	.093	-.047	-.498	.619
Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima napredovanja?	-.013	.080	-.016	-.160	.873
Koliko ste zadovoljni kolegama/icama na poslu?	-.016	.080	-.016	-.198	.843
Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?	.093	.078	.104	1.199	.232
Koliko ste zadovoljni radnim okruženjem i uslovima rada?	.160	.105	.177	1.529	.128
Koliko ste zadovoljni sigurnošću posla?	-.018	.083	-.019	-.221	.825
Koliko ste zadovoljni željom za poslom/radom?	-.120	.090	-.115	-1.336	.183
Koliko ste zadovoljni neovisnošću u poslu?	-.032	.089	-.036	-.365	.716
Koliko ste zadovoljni beneficijama?	.181	.097	.226	1.861	.064
Koliko ste zadovoljni promocijom svog posla?	-.017	.105	-.021	-.167	.868
Koliko ste zadovoljni nadzorom na poslu?	-.178	.088	-.199	-2.025	.044

Izvor: autor rada na osnovu istraživanja

U tabeli 33. data je analiza rezultata svih faktora radnog zadovoljstva u odnosu na ispitanike. Rezultati prikazuju regresijsku analizu uticaja različitih faktora na zadovoljstvo poslom zaposlenika u JLS KS. Kolona „t“ prikazuje vrijednosti za svaku nezavisnu varijablu, odnosno prikazuje koliko je statistički značajan utjecaj svake varijable na ovisnu varijablu. Veće t-vrijednosti ukazuju na statistički značajniji utjecaj. Kolona "Sig." Prikazuje p-vrijednosti za svaku nezavisnu varijablu. P-vrijednost pruža informaciju o statističkoj značajnosti utjecaja svake varijable na ovisnu varijablu. Niže p-vrijednosti ukazuju na veću statističku značajnost. U ovom slučaju, ako se fokusiramo na standardizirane koeficijente (Bete), možemo vidjeti relativni utjecaj svake varijable na

zadovoljstvo poslom u JLS. Na primjer, varijabla "Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj" ima standardizirani koeficijent (Beta) od 0.098, što ukazuje na pozitivan utjecaj na zadovoljstvo poslom. Međutim, p-vrijednost za ovu varijablu (0.275) nije statistički značajna na razini značajnosti od 0.05. Razmatrajući apsolutne vrijednosti Beta koeficijenta, možemo zaključiti da slijedeći faktori imaju najveći uticaj na zadovoljstvo zaposlenih: *beneficije, radno okruženje i uslovi rada, priznanja za rad, želja za poslom/radom i nadzor na poslu.*

Tabela 34: Rezultati korelacija faktora PSM i faktora radnog zadovoljstva

Correlations PSM and job satisfaction		Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj	Koliko ste zadovoljni mogućnostima priznanja za rad	Koliko ste zadovoljni svojom razinom odgovornosti na poslu	Koliko ste zadovoljni smislenošću svog posla?	Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima napredovanja?	Koliko ste zadovoljni kolegama/ćama na poslu?	Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?	Koliko ste zadovoljni radnim okruženjem i uslovima rada?	Koliko ste zadovoljni sigurnošću posla?	Koliko ste zadovoljni željom za poslom/radom?	Koliko ste zadovoljni neovisnošću u poslu?	Koliko ste zadovoljni beneficijama?	Koliko ste zadovoljni promocijom svog posla?	Koliko ste zadovoljni nadzorom na poslu?
Doprinijeti promjeni u društvu mi je značajnije od ličnih postignuća	Pearson Correlation	.223*	0,114	0,078	0,057	-.001	0,115	0,006	0,059	0,059	0,094	0,063	0,060	0,031	.165*
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,092	0,246	0,401	0,983	0,089	0,931	0,383	0,385	0,164	0,355	0,378	0,649	0,014
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe	Pearson Correlation	.174*	0,063	.155*	0,094	0,123	0,069	0,038	0,062	-.013	.165*	0,096	0,058	0,009	0,126
	Sig. (2-tailed)	0,010	0,349	0,021	0,162	0,069	0,308	0,577	0,357	0,844	0,014	0,154	0,387	0,894	0,061
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Služenje građanima dalo bi mi	Pearson Correlation	.169*	.232*	.301*	0,123	0,023	0,021	0,052	0,072	0,063	.163*	.217*	.185*	.184*	.172*
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001	0,001
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221

dobar osjećaj čak i da nisam plaćen za taj posao	Sig. (2-tailed)	0,012	0,001	0,000	0,068	0,737	0,757	0,442	0,287	0,348	0,015	0,001	0,006	0,006	0,011
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Spreman sam podnijeti ogromne žrtve za dobrobit društva	Pearson Correlation	.154*	.260*	.244*	.189*	.159*	.236*	0,118	0,096	0,005	.133*	.181*	.219*	.195*	.182*
	Sig. (2-tailed)	0,022	0,000	0,000	0,005	0,018	0,000	0,081	0,155	0,942	0,049	0,007	0,001	0,004	0,007
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Suosjećam se sa nevoljama siromašnih	Pearson Correlation	0,079	0,076	0,081	0,115	-0,011	0,049	-0,014	0,033	0,031	0,080	0,040	-0,015	0,062	0,120
	Sig. (2-tailed)	0,240	0,263	0,231	0,088	0,871	0,471	0,831	0,622	0,642	0,237	0,556	0,830	0,358	0,076
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Teško mi je kontrolisati osjećaje kad vidim ljude u nevolji	Pearson Correlation	0,088	0,084	.161*	0,109	0,014	0,101	-0,043	0,046	-0,027	0,100	0,086	-0,023	0,026	0,084
	Sig. (2-tailed)	0,195	0,215	0,016	0,106	0,833	0,134	0,520	0,493	0,687	0,139	0,204	0,730	0,697	0,212
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Za mene patriotizam uključuje brigu o dobrobiti drugih	Pearson Correlation	0,058	-0,012	0,077	0,088	-0,096	0,056	0,071	0,007	-0,012	0,084	0,072	-0,056	-0,032	0,056
	Sig. (2-tailed)	0,394	0,861	0,252	0,192	0,157	0,406	0,293	0,918	0,854	0,212	0,284	0,403	0,641	0,405
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221

Dnevni događaji me često podsjetite koliko smo ovisni jedni o drugim	Pearson Correlation	0,126	.149*	.163*	0,045	0,021	0,108	0,030	0,012	0,079	.183*	.160*	0,001	0,044	0,097
	Sig. (2-tailed)	0,062	0,027	0,015	0,509	0,753	0,111	0,655	0,862	0,242	0,006	0,017	0,989	0,513	0,150
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Svrshodna javna služba mi je vrlo važna	Pearson Correlation	.182*	.179*	.327*	.334*	0,115	.216*	.144*	.177*	.149*	.296*	.277*	0,123	0,105	.200*
	Sig. (2-tailed)	0,007	0,008	0,000	0,000	0,088	0,001	0,032	0,008	0,027	0,000	0,000	0,069	0,120	0,003
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Javnu službu smatram svojom građanskom dužnošću	Pearson Correlation	.183*	.193*	.270*	.204*	.142*	.134*	0,032	0,116	0,016	.246*	.188*	.186*	.169*	.232*
	Sig. (2-tailed)	0,006	0,004	0,000	0,002	0,035	0,046	0,639	0,085	0,812	0,000	0,005	0,006	0,012	0,001
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Radije bih da javni službenici rade ono što je najbolje za cijelu zajednicu, čak i ako to šteti mojim interesima	Pearson Correlation	0,113	0,112	0,114	0,058	0,061	0,018	0,041	0,025	0,005	.160*	0,103	0,086	0,042	0,084
	Sig. (2-tailed)	0,093	0,097	0,092	0,391	0,368	0,794	0,545	0,716	0,941	0,018	0,128	0,204	0,534	0,212
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221

Zainteresiran/ a sam za stvaranje javnih programa koji su korisni mojoj državi ili zajednici kojoj pripadam	Pearson Correlatio n	0,076	.138*	.145*	.257*	0,097	0,104	0,10 9	0,117	0,10 6	.188*	0,105	0,111	0,080	0,129
	Sig. (2- tailed)	0,262	0,041	0,032	0,000	0,149	0,122	0,10 5	0,082	0,11 7	0,005	0,121	0,100	0,233	0,055
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Privlačno mi je dijeljenje mojih pogleda na javne politike s drugima	Pearson Correlatio n	0,124	.303*	.185*	0,105	.163*	.162*	0,10 1	.150*	.172*	0,109	0,042	.191*	.211*	0,074
	Sig. (2- tailed)	0,066	0,000	0,006	0,121	0,016	0,016	0,13 5	0,026	0,01 1	0,107	0,535	0,004	0,002	0,275
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
Gledajući kako ljudi dobivaju korist od javnih programa duboko me zainteresira i donosi mi veliko zadovoljstvo.	Pearson Correlatio n	.186*	.281*	.138*	.134*	.262*	.135*	0,03 0	0,112	0,10 7	.209*	.163*	.210*	.196*	.176*
	Sig. (2- tailed)	0,005	0,000	0,040	0,046	0,000	0,045	0,65 5	0,096	0,11 2	0,002	0,015	0,002	0,003	0,009
	N	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221	221
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Tabela 34. prikazuje koeficijente regresije koji predstavljaju povezanost između faktora zadovoljstva poslom i faktora motivacije. Beta koeficijenti pružaju informacije o snazi i smjeru veze između nezavisnih varijabli (faktori zadovoljstva poslom) i faktora motivacije kao nezavisnih varijabli. Pozitivna veza između varijabli postoji ako je beta koeficijent pozitivan, dok je negativan Beta povezan s negativnom vezom između varijabli. Naravno, uz Beta koeficijente neophodno je razmatrati i statističku značajnost koeficijenta (Sig.).

Analizirajući Beta koeficijente i p – vrijednosti za svaki faktor zadovoljstva poslom, a u cilju testiranja H2 i procjene postojanja povezanosti između zadovoljstva poslom i motivacije, evidentirano su slijedeći rezultati:

1. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj*“, postoji pozitivna veza sa faktorima motivacije (Beta 0.098), ali veza nije statistički značajna;
2. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni mogućnostima priznanja za rad*“ (Beta -0.130) postoji negativna veza, ali nije statistički značajna.
3. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni svojom razinom odgovornosti na poslu*“, postoji pozitivna veza, ali veza nije statistički značajna.
4. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni smislenošću svog posla?*“ - postoji negativna veza, ali veza nije statistički značajna.
5. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima napredovanja?*“ – Beta – 0.016 što ukazuje da nema statistički značajne veze između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.
6. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni kolegama/icama na poslu?*“ – beta -0.016, nema statistički značajne veze između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.
7. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?*“ - postoji pozitivna veza, ali veza nije statistički značajna.
8. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni radnim okruženjem i uslovima rada?*“, Beta koeficijent: 0.059 - postoji pozitivna, ali vrlo slaba veza između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.
9. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni sigurnošću posla?*“, Beta 0.059 što ukazuje da postoji pozitivna, ali vrlo slaba veza između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.
10. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni željom za poslom/radom?*“, Beta koeficijent 0.094 ukazuje da postoji pozitivna, ali vrlo slaba veza između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.

11. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni neovisnošću u poslu?*“, postoji pozitivna, ali vrlo slaba veza između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.
12. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni beneficijama?*“, Beta koeficijent: 0.060, postoji pozitivna, ali vrlo slaba veza između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.
13. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni promocijom svog posla?*“, Beta koeficijent: 0.031, postoji pozitivna, ali vrlo slaba veza između ovog faktora zadovoljstva poslom i motivacije.
14. Faktor: „*Koliko ste zadovoljni nadzorom na poslu?*“, Beta koeficijent: 0.165, postoji pozitivna veza, ali veza je vrlo slaba.

Rezultati korelacije između faktora motivacije i faktora radnog zadovoljstva ukazuju na postojanje veze između motivacije i radnog zadovoljstva. Iako postoji određena tendencija/veza između faktora zadovoljstva poslom i faktora motivacije, kao što ukazuju Beta vrijednosti, ta veza nije postigla statističku značajnost. Nedostatak statističke značajnosti može se obrazložiti ograničenjima u istraživanju, kao što su:

- ✓ mala veličina uzorka, koja je mogla dovesti do nedostatka statističke snage za otkrivanje stvarnih veza;
- ✓ variranje u odgovorima - ispitanici su imali veliku varijabilnost u svojim odgovorima na pitanja o zadovoljstvu poslom i motivaciji, što je moglo dovesti do razrjeđivanja veza između varijabli. Veća varijabilnost može smanjiti snagu veza između faktora i otežati pronalaženje statistički značajnih rezultata;
- ✓ međuovisnost s drugim faktorima - faktori zadovoljstva poslom i motivacije mogu biti međusobno povezani, ali također mogu biti povezani s drugim varijablama koje nisu uzete u obzir u istraživanju. Na primjer, drugi čimbenici kao što su radno iskustvo, godine staža, lične karakteristike ispitanika ili vanjski faktori mogli su uticati na obe varijable;
- ✓ složenost veza - veze između zadovoljstva poslom i motivacije mogu biti kompleksne i složene. Može postojati interakcija između različitih faktora zadovoljstva i motivacije, što može dovesti do manje izraženih veza.

Važno je uzeti u obzir ove faktore prilikom tumačenja nedostatka statističke značajnosti u vezi između faktora zadovoljstva poslom i motivacije na temelju Beta vrijednosti. Istovremeno, ovi rezultati ukazuju na potrebu za daljnjim istraživanjem kako bi se razjasnile veze između tih varijabli i kako bi se uzeli u obzir potencijalni uticaji drugih faktora.

9.5. Rezultati istraživanja vodstva u jedinicama lokalne samouprave KS

U postavljenoj anketi ispitanicima je bilo ponuđeno 7 pitanja iz oblasti vodstva i u ovom dijelu upitnika korištena je SL – 7 skala za mjerenje globalnog vodstva. Kako bi se

osigurala ekvivalentnost mjera sve skale korištene u ovom istraživanju prevedene su na bosanski jezik. U anketnom upitniku brojem 1 su označene tvrdnje sa kojima se ispitanici apsolutno ne slažu, a brojem 7 one sa kojima se apsolutno slažu. U cilju definisanja mišljenja i stavova ispitanika o vodstvu u JLS KS dat je prikaz odgovora na svako pojedinačno pitanje iz ove oblasti. Analiza rezultata rađena je IBM SPSS Statistic programu, a ukupan broj važećih odgovora za analizu je 221. Za svako pitanje iz ove oblasti prikazane su vrijednosti frekvencija, odnosno broj ispitanika koji su odabrali svaki od ponuđenih odgovora, postotak frekvencije prikazan je drugoj koloni i on predstavlja postotak odgovora u odnosu na ukupan broj važećih odgovora, u trećoj koloni dat je prikaz postotka svakog odgovora u odnosu na ukupan broj važećih odgovora i na kraju je dat kumulativni postotak koji predstavlja zbir postotaka odgovora.

Tabela 35: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni je sposoban prepoznati ide li nešto u vezi s poslom po zlu“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	10.0	10.0	10.0
2	13	5.9	5.9	15.8
3	10	4.5	4.5	20.4
4	29	13.1	13.1	33.5
5	49	22.2	22.2	55.7
6	53	24.0	24.0	79.6
7	45	20.4	20.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Rezultati ukazuju da je na datu tvrdnju većina ispitanika dala ocjenu od 5 do 7, odnosno dalo je umjerenu do potpune podrške tvrdnji da njihov nadređeni ima sposobnost prepoznati kada nešto ide po zlu u vezi sa poslom.

Tabela 36: Rezultati odgovora na tvrdnju „Razvoj moje karijere moj nadređeni smatra prioritetom“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	42	19.0	19.0	19.0
2	37	16.7	16.7	35.7
3	22	10.0	10.0	45.7
4	45	20.4	20.4	66.1
5	37	16.7	16.7	82.8
6	27	12.2	12.2	95.0
7	11	5.0	5.0	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Najveći broj ispitanika dalo je ocjenu 4, ali kumulativno je čak 66,1% ispitanika dalo ocjenu 4 i niže što ukazuje da se ispitanici uglavnom ne slažu sa tvrdnjom da njihov nadređeni njihove karijere smatra prioritetom.

Tabela 37: Rezultati odgovora na tvrdnju „Tražio bih pomoć od svog nadređenog ako bih imao lični problem“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	26	11.8	11.8	11.8
2	19	8.6	8.6	20.4
3	17	7.7	7.7	28.1
4	29	13.1	13.1	41.2
5	47	21.3	21.3	62.4
6	39	17.6	17.6	80.1
7	44	19.9	19.9	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Rezultati sugerišu da je na tvrdnju „Tražio bih pomoć od svog nadređenog ako bih imao lični problem“ najčešća ocjena bila 5 (47 odgovora ili 21,3%) što pokazuje poprilično visoku sklonost traženja pomoći od nadređenog za lične probleme ispitanika.

Tabela 38: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni naglašava važnost vraćanja zajednici“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	8.1	8.1	8.1
2	23	10.4	10.4	18.6
3	14	6.3	6.3	24.9
4	40	18.1	18.1	43.0
5	42	19.0	19.0	62.0
6	41	18.6	18.6	80.5
7	43	19.5	19.5	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Najveći broj ispitanika je na ovu tvrdnju dalo ocjene 4,5,6, i 7 što ukazuje da ocjene imaju srednje frekvencije i da se ispitanici uglavnom slažu sa navedenom tvrdnjom.

Tabela 39: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	51	23.1	23.1	23.1
2	33	14.9	14.9	38.0
3	21	9.5	9.5	47.5
4	45	20.4	20.4	67.9
5	33	14.9	14.9	82.8
6	22	10.0	10.0	92.8
7	16	7.2	7.2	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Unutar ove tvrdnje najveći broj ispitanika dalo je ocjenu 1 (51 ispitanik ili 23,1%), dok je najmanje birana ocjena 7 (16 ispitanika ili 7,2%). Uzimajući u obzir kumulativni rezultat od 67,9 ocjena 4 i niže može se zaključiti da se ispitanici većinski ne slažu sa ovom tvrdnjom.

Tabela 40: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni mi daje slobodu da se nosim s teškim situacijama na način za koji osjećam da je najbolji“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	23	10.4	10.4	10.4
2	22	10.0	10.0	20.4
3	15	6.8	6.8	27.1
4	45	20.4	20.4	47.5
5	41	18.6	18.6	66.1
6	47	21.3	21.3	87.3
7	28	12.7	12.7	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Najveći broj ispitanika je ovoj tvrdnji dao ocjenu 4, 5 i 6 što ukazuje na umjereno slaganje sa tvrdnjom.

Tabela 41: Rezultati odgovora na tvrdnju „Moj nadređeni neće kompromitirati etička načela kako bi postigao uspjeh“

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	10.9	10.9	10.9
2	12	5.4	5.4	16.3
3	12	5.4	5.4	21.7
4	36	16.3	16.3	38.0
5	48	21.7	21.7	59.7
6	35	15.8	15.8	75.6
7	54	24.4	24.4	100.0
Total	221	100.0	100.0	

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Najveći broj ispitanika (54 ili 24,4%) dalo je ocjenu 7, što ukazuje na visok nivo povjerenja u etička načela nadređenih.

Kako bi provjerili tačnost H3 u nastavku su dati rezultati korelacija faktora motivacije i faktora radnog zadovoljstva sa stavovima/tvrdnjama o nadređenima. Korelacija je statistička mjera koja pokazuje koliko su dva skupa podataka povezana. Korelacija može biti pozitivna - kada se vrijednosti dvaju skupova podataka kreću u istom smjeru, ili negativna - kada se vrijednosti dvaju skupova podataka kreću u suprotnom smjeru. Vrijednosti korelacije se kreću između -1 i 1, gdje vrijednost blizu 1 ukazuje na snažnu

pozitivnu povezanost, vrijednost blizu -1 ukazuje na snažnu negativnu povezanost, a vrijednost blizu 0 ukazuje na nedostatak povezanosti.

Tabela 42: Rezultati korelacija faktora PSM i vodstva

Correlations							
	Moj nadređeni je sposoban prepoznati ide li nešto u vezi s poslom po zlu	Razvoj moje karijere moj nadređeni smatra prioritetom	Tražio bih pomoć od svog nadređenog ako bih imao lični problem	Moj nadređeni naglašava važnost vraćanja zajednici	Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih	Moj nadređeni mi daje slobodu da se nosim s teškim situacijama na način za koji osjećam da je najbolji	Moj nadređeni neće kompromitirati etička načela kako bi postigao uspjeh
Doprinijeti promjeni u društvu mi je značajnije od ličnih postignuća	.057	.115	.132	.164	.058	.102	.085
	.401	.087	.050	.015	.390	.129	.208
	221	221	221	221	221	221	221
Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe	.099	.053	.037	.045	.060	.079	.121
	.141	.432	.582	.507	.378	.241	.074
	221	221	221	221	221	221	221
Služenje građanima dalo bi mi dobar osjećaj čak i da nisam plaćen za taj posao	.060	.142	.216	.102	.052	.084	.094
	.371	.035	.001	.132	.445	.214	.163
	221	221	221	221	221	221	221
Spreman sam podnijeti ogromne žrtve za dobrobit društva	.065	.209	.209	.173	.141	.112	.071
	.339	.002	.002	.010	.037	.096	.290
	221	221	221	221	221	221	221
Suosjećam se sa nevoljama siromašnih	.140	.066	.121	.147	.082	.089	.083
	.037	.330	.074	.029	.224	.190	.219
	221	221	221	221	221	221	221
Teško mi je kontrolisati osjećaje kad vidim ljude u nevolji	.100	.061	.156	.108	.092	.045	.038
	.137	.367	.020	.109	.173	.506	.578
	221	221	221	221	221	221	221
Za mene patriotizam uključuje brigu o dobrobiti drugih	.038	-.062	.041	.097	-.023	-.037	.053
	.574	.359	.540	.151	.731	.587	.437

	221	221	221	221	221	221	221	221
Dnevni događaji me često podsjetite koliko smo ovisni jedni o drugim	.036	.124	.087	.093	.088	-.063	.013	
	.600	.067	.199	.169	.190	.352	.844	
	221	221	221	221	221	221	221	221
Svrshodna javna služba mi je vrlo važna	.131	.084	.118	.137	.150	.101	.158	
	.052	.213	.079	.042	.026	.135	.019	
	221	221	221	221	221	221	221	221
Javnu službu smatram svojom građanskom dužnošću	.113	.111	.175	.249	.140	.096	.107	
	.094	.101	.009	.000	.038	.153	.113	
	221	221	221	221	221	221	221	221
Radije bih da javni službenici rade ono što je najbolje za cijelu zajednicu, čak i ako to šteti mojim interesima	-.001	.055	.062	.113	.072	-.006	.030	
	.985	.417	.357	.094	.286	.928	.662	
	221	221	221	221	221	221	221	221
Zainteresiran/a sam za stvaranje javnih programa koji su korisni mojoj državi ili zajednici kojoj pripadam	.105	.076	.084	.182	.085	.063	.062	
	.118	.263	.213	.007	.206	.348	.362	
	221	221	221	221	221	221	221	221
Privlačno mi je dijeljenje mojih pogleda na javne politike s drugima	.083	.172	.110	.096	.112	.088	-.007	
	.221	.010	.104	.155	.098	.192	.917	
	221	221	221	221	221	221	221	221
Gledajući kako ljudi dobivaju korist od javnih programa duboko me zainteresira i donosi mi veliko zadovoljstvo.	.176	.157	.079	.192	.157	.157	.199	
	.009	.020	.245	.004	.020	.020	.003	
	221	221	221	221	221	221	221	221

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Na osnovu rezultata korelacije između faktora motivacije i stavova/tvrdnji o vodstvu, može se izvesti zaključak o povezanosti između faktora motivacije i stavova o nadređenima. Na primjer, ako je vrijednost korelacije pozitivna između vodstva i određenog faktora motivacije, to ukazuje da postoji tendencija da se ta tvrdnja o vodstvu pojavljuje zajedno s tim faktorom motivacije. S druge strane, ako je vrijednost korelacije negativna, to ukazuje na suprotan trend između tvrdnje o vodstvu i faktora motivacije. Važno je naglasiti da korelacija ne implicira uzročno-posljedični odnos. Samo zato što postoji povezanost između dvije varijable ne znači nužno da jedna uzrokuje drugu. Interpretacija rezultata treba uzeti u obzir i druge faktore, kontekst i dodatne istraživačke metode kako bi se dobila cjelovita slika veza između motivacije i stavova o nadređenima. Međutim, zbog cjelovitijeg prikaza postojanja povezanosti vodstva sa motivacijom u nastavku su obrazloženi neki od dobivenih rezultata korelacije:

- ✓ Tvrdnje *"Razvoj moje karijere moj nadređeni smatra prioritetom"* i *"Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih"* pokazuju pozitivnu korelaciju s faktorom motivacije *"Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe"*. To implicira da ispitanici koji vjeruju u stavljanje dužnosti ispred sebe često percipiraju svoje nadređene kao osobe koje imaju visoku motivaciju za razvoj njihove karijere i koje su spremne staviti njihove interese ispred vlastitih.
- ✓ Tvrdnje *„Moj nadređeni je sposoban prepoznati ide li nešto u vezi s poslom po zlu"* i *"Moj nadređeni mi daje slobodu da se nosim s teškim situacijama na način za koji osjećam da je najbolji"* pokazuju pozitivnu korelaciju s faktorom motivacije *"Doprinijeti promjeni u društvu mi je značajnije od ličnih postignuća"*. To ukazuje da osobe koje su motivirane doprinositi promjeni u društvu često percipiraju svoje nadređene kao sposobne prepoznati probleme u poslu i pružiti im slobodu u rješavanju teških situacija na način koji smatraju najboljim.
- ✓ Tvrdnje *„Tražio bih pomoć od svog nadređenog ako bih imao lični problem"* i *"Moj nadređeni mi daje slobodu da se nosim s teškim situacijama na način za koji osjećam da je najbolji"* pokazuju pozitivnu korelaciju s faktorom motivacije *"Teško mi je kontrolirati osjećaje kad vidim ljude u nevolji"*. To ukazuje da osobe koje teže traže pomoć od svojih nadređenih i osjećaju slobodu u rješavanju teških situacija na svoj način često imaju teškoće u kontroliranju svojih osjećaja kad vide ljude u nevolji.
- ✓ Tvrdnje *"Moj nadređeni naglašava važnost vraćanja zajednici"* i *"Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih"* pokazuju pozitivnu korelaciju s faktorom motivacije *"Suosjećam se sa nevoljama siromašnih"*. To ukazuje na to da osobe koje osjećaju suosjećanje prema siromašnima često percipiraju svoje nadređene kao osobe koje naglašavaju važnost vraćanja zajednici i stavljaju interese svojih podređenih ispred vlastitih.

- ✓ Tvrdnje "*Radije bih da javni službenici rade ono što je najbolje za cijelu zajednicu, čak i ako to šteti mojim interesima*" i "*Zainteresiran/a sam za stvaranje javnih programa koji su korisni mojoj državi ili zajednici kojoj pripadam*" pokazuju pozitivnu korelaciju s faktorom motivacije "*Za mene patriotizam uključuje brigu o dobrobiti drugih*". To ukazuje na to da osobe koje smatraju da je važno da javni službenici djeluju u korist cijele zajednice često osjećaju patriotizam kao brigu za dobrobit drugih.

Analizirajući rezultate korelacije faktora motivacije i vodstva postoje i negativne veze. Negativna korelacija označava obrnutu povezanost između varijabli, što znači da veći rezultati jedne varijable često idu uz manje rezultate druge varijable. Iz priložene tablice, možemo primijetiti negativne korelacije u nekoliko slučajeva:

- ✓ Korelacija između faktora motivacije "*Vjerujem u stavljanje dužnosti ispred sebe*" i tvrdnje "*Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih*" iznosi -0.037. Ova negativna veza sugerira da ispitanici koji više vjeruju u stavljanje dužnosti ispred sebe manje vjeruju da njihov nadređeni stavlja njihove najbolje interese ispred svojih. To može ukazivati na nedostatak percepcije o prioritizaciji interesa zaposlenika od strane nadređenog.
- ✓ Korelacija između faktora motivacije "*Radije bih da javni službenici rade ono što je najbolje za cijelu zajednicu, čak i ako to šteti mojim interesima*" i tvrdnje "*Moj nadređeni mi daje slobodu da se nosim s teškim situacijama na način za koji osjećam da je najbolji*" iznosi -0.006. Ova negativna veza ukazuje na to da ispitanici koji više podržavaju ideju da javni službenici trebaju raditi ono što je najbolje za zajednicu, čak i ako to šteti njihovim interesima, manje vjeruju da njihov nadređeni pruža slobodu za suočavanje s teškim situacijama na način na koji se osjećaju najbolje. To može ukazivati na percepciju nedostatka podrške nadređenog za autonomiju u rješavanju problema.

Međutim, bitno je naglasiti su ove negativne veze relativno slabe, što znači da postoji neznatna ili blaga povezanost između tih varijabli. Interpretacija tih veza treba biti oprezna, a daljnje istraživanje može pružiti dodatne uvide u prirodu i razloge za te negativne veze. Ovo su samo neki primjeri povezanosti koje se mogu primijetiti iz rezultata korelacija. Korelacija, kao što je već naglašeno, ne implicira uzročno-posljedični odnos, već samo ukazuje na statističku vezu između varijabli. Interpretacija ovih rezultata treba uzeti u obzir i druge faktore i kontekst kako bi se dobila cjelovita slika veza između motivacije i tvrdnji o nadređenom. Dakle, korelacija ne može dokazati da faktori motivacije uzrokuju određene stavove o nadređenima ili obrnuto. Postoji mogućnost da postoje drugi faktori ili varijable koje utječu na ovu povezanost. Stoga, da bi se bolje razumjela priroda ove veze, potrebno je daljnje istraživanje koje bi uključivalo različite metodološke pristupe, dodatne varijable i kontrolu potencijalnih konfuzijskih faktora. U nastavku su prikazani rezultati korelacije između vodstva i radnog zadovoljstva.

Tabela 43: Rezultati korelacija faktora radnog zadovoljstva i vodstva

Correlations							
	Moj nadređeni je sposoban prepoznati ide li nešto u vezi s poslom po zlu	Razvoj moje karijere moj nadređeni smatra prioritetom	Tražio bih pomoć od svog nadređenog ako bih imao lični problem	Moj nadređeni naglašava važnost vraćanja zajednici	Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih	Moj nadređeni mi daje slobodu da se nosim s teškim situacijama na način za koji osjećam da je najbolji	Moj nadređeni neće kompromitirati etička načela kako bi postigao uspjeh
Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj	.424	.470	.406	.461	.399	.471	.498
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni mogućnostima priznanja za rad	.347	.513	.397	.432	.400	.403	.404
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni svojom razinom odgovornosti na poslu	.258	.263	.254	.239	.221	.284	.259
	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni smislenošću svog posla?	.394	.245	.325	.330	.224	.317	.349
	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima napredovanja?	.351	.462	.300	.395	.414	.408	.383
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni kolegama/icama na poslu?	.419	.378	.379	.421	.322	.401	.358
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni radnim vremenom?	.272	.190	.260	.239	.218	.253	.249
	.000	.005	.000	.000	.001	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221

Koliko ste zadovoljni radnim okruženjem i uslovima rada?	.391	.420	.379	.446	.406	.402	.393
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni sigurnošću posla?	.264	.298	.290	.280	.274	.281	.322
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni željom za poslom/radom?	.322	.262	.335	.315	.292	.315	.339
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni neovisnošću u poslu?	.446	.460	.479	.504	.423	.450	.514
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni beneficijama?	.370	.537	.399	.448	.490	.482	.426
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni promocijom svog posla?	.432	.536	.443	.454	.473	.471	.483
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221
Koliko ste zadovoljni nadzorom na poslu?	.613	.507	.579	.593	.504	.576	.619
	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	221	221	221	221	221	221	221

Izvor: autorsko djelo na osnovu rezultata istraživanja

Rezultati prezentiraju korelaciju između faktora radnog zadovoljstva i vodstva. Korelacija se mjeri vrijednosti koja ide od -1 do 1, gdje vrijednost bliža 1 ukazuje na pozitivnu povezanost, vrijednost bliža -1 ukazuje na negativnu povezanost, a vrijednost blizu 0 ukazuje na slabu ili nepostojeću povezanost. U ovom slučaju, korelacijske vrijednosti između faktora radnog zadovoljstva i vodstva su izračunate. Primjerice, ako je korelacijska vrijednost pozitivna i blizu 1, to znači da postoji jaka pozitivna povezanost između ta dva faktora, tj. da visok stepen radnog zadovoljstva obično prati pozitivan stav o vodstvu. Neki od primjera ove povezanosti su:

- ✓ Visoka korelacija faktora *"Koliko ste zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj"* s tvrdnjom *"Moj nadređeni je sposoban prepoznati ide li nešto u vezi s poslom po zlu"* (0.424). Ovo sugerira da su zaposlenici koji su zadovoljni svojim mogućnostima za postignuće/razvoj često u situaciji gdje njihovi nadređeni uspješno prepoznaju probleme ili loše situacije na poslu.
- ✓ Visoka korelacija faktora *"Koliko ste zadovoljni mogućnostima priznanja za rad"* s tvrdnjom *"Razvoj moje karijere moj nadređeni smatra prioritetom"* (0.513). Ovo ukazuje na to da su zaposlenici koji su zadovoljni mogućnostima priznanja za rad često u situaciji gdje njihovi nadređeni stavljaju njihov karijerni razvoj kao prioritet.
- ✓ Visoka korelacija faktora *"Koliko ste zadovoljni smislenošću svog posla?"* s tvrdnjom *"Moj nadređeni stavlja moje najbolje interese ispred svojih"* (0.349) ukazuje na to da zaposlenici koji percipiraju svoj posao kao smislen često imaju nadređene koji se brinu o njihovim najboljim interesima.
- ✓ Visoka korelacija faktora *"Koliko ste zadovoljni kolegama/icama na poslu?"* s tvrdnjom *"Moj nadređeni naglašava važnost vraćanja zajednici"* (0.379) sugerira da zaposlenici koji su zadovoljni svojim kolegama na poslu često imaju nadređene koji naglašavaju važnost doprinosa zajednici.

Ovi primjeri potvrđuju da postoji povezanost između faktora radnog zadovoljstva i vodstva, te da različiti aspekti radnog zadovoljstva mogu utjecati na stavove zaposlenika o svojim nadređenima. U navedenim rezultatima se nisu izdvojile negativne korelacije između faktora zadovoljstva i vodstva. Međutim, općenito gledano, negativna korelacija između faktora radnog zadovoljstva i tvrdnji o vodstvu mogla bi ukazivati na situaciju u kojoj niski nivoi radnog zadovoljstva povećavaju negativne stavove prema nadređenima. Na primjer, niska ocjena zadovoljstva s promocijom posla može biti povezana s negativnim stavovima prema nadređenima u vezi s tvrdnjom da ne stavlja zaposlenikove interese ispred vlastitih. Važno je napomenuti da je za kompletnu sliku o povezanosti radnog zadovoljstva i vodstva potrebno uzeti u obzir druge faktore i kontekstualne čimbenike koji mogu utjecati na ovu povezanost, te dodatno istražiti povezanost ovih varijabli.

ZAKLJUČAK

Cilj svake organizacije je uspješnost poslovanja i konkurentnost. U tom kontekstu, savremeni društveni tokovi zahtjevaju jednak način i pristup poslovanja u privatnom i javnom sektoru zbog čega je javni sektor izložen brojnim izazovima, a uvažavajući specifičnosti koje karakterišu javne poslove. Jedna od najznačajnijih vrijednosti svake uspješne organizacije su ljudski resursi, koji svojim radom i posvećenošću realiziraju ciljeve organizacije. Upravo to je razlog važnosti istraživanja na temu motivacije, radnog zadovoljstva i vodstva u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo. Javnom sektoru je važna efikasnost i efektivnost u pružanju usluga, zbog čega je razumjevanje motivacije i radnog zadovoljstva zaposlenika veoma važno za menadžment, a kako bi se stvorili preduslovi za kreiranje ambijenta uspješne javne uprave koja će biti prije svega orjentisana na brzinu i kvalitet usluge, profesionalna, pa čak i konkurentna. Rezultati istraživanja se ne mogu generalizovati na sve općine u Kantonu Sarajevo, ali prvenstveno mogu ukazati na stepen motivacije i radnog zadovoljstva zaposlenika, a time i preduslove, odnosno spremnost za pružanje visokokvalitetnih usluga javnog sektora.

Analiza rezultata istraživanja sugeriše da su zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo motivisani. Od svih 14 pitanja iz 4 strukture motivacije prosječne ocjene su bile između 5 i 7. Ovakav rezultat ukazuje da zaposlenici imaju razvijen stepen samopožrtvovanja, saosjećanja, razvijenu svijest o značaju javnog interesa i izraženu želju za kreiranjem dobrih javnih politika koje će donijeti promjene u društvu. Naravno, neophodno je u narednom periodu PSM dodatno analizirati i istražiti u različitim kontekstima javnog sektora, ali razvijena empatija, svijest o značaju služenja građanima, motiviranost za provođenje i unapređenje javnih programa u lokalnim zajednicama Kantona Sarajevo svakako su temelj na kojem politike trebaju bazirati i unapređivati svoje buduće djelovanje u općem interesu građana. Istovremeno, rezultati istraživanja ukazuju da su zaposlenici u JLS KS uglavnom zadovoljni, *uz napomenu da postoji umjereno nezadovoljstvo mogućnostima priznanja za rad, mogućnostima napredovanja na poslu, radnim okruženjem i uslovima rada, beneficijama i promocijom posla koji ispitanici obavljaju*, ali analiza nije pokazala statistički značaj uticaja ovih faktora što može biti rezultata i veličine uzorka i/ili drugih konteksta koji predstavljaju ograničenja za istraživanje. Znanje o faktorima djelimičnog zadovoljstva poslom važno je saznanje u cilju promišljanja i djelovanja menadžmenta jedinica lokalne samouprave u narednom periodu. Poznavanje potreba i faktora koji utiču na ponašanje i učinak zaposlenika, kompleksan je, ali dugoročno koristan i poželjan proces ukoliko je menadžment fokusiran na uspješnost organizacije i kvalitet usluge u javnom sektoru. Na osnovu rezultata iz seta pitanja koja su bila predmet istraživanja, a odnosila su se na ispitavanje stepena motivacije i radnog zadovoljstva, može se zaključiti da su zaposlenici u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo motivisani i zadovoljni poslom čime je potvrđena hipoteza „*Zaposlenici lokalnih zajednica u Kantonu Sarajevo su motivisani i zadovoljni poslom*“.

Korelacijom faktora motivacije i faktora zadovoljstva poslom u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo dokazano je postojanje veze između ovih faktora. Međutim, iako veza nije pokazala statističku značajnost, važno je uzeti u obzir rezultate istraživanja kao poticaj za daljnja istraživanja, upravo u cilju detaljnijeg razmatranja povezanosti između navedenih faktora uz analiziranje i istraživanje dodatnih potencijalnih uticaja. Veze između faktora motivacije i faktora radnog zadovoljstva detaljno su objašnjeni u gornjem dijelu rada (tabela 34.), i rezultati korelacije potvrđuju drugu hipotezu koja je glasila: „*Postoji veza između zadovoljstva poslom i motivacije zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave*“.

Istraživanje ukazuje na postojanje povezanosti između motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva u jedinicama lokalne samouprave Kantona Sarajevo. Visoka motivacija potiče veće zadovoljstvo poslom i vodstvo, dok učinkovito vodstvo može jačati tu povezanost. Rezultati ukazuju da su ovi faktori suštinski ključan element za ostvarivanje pozitivnog okruženja i povećanje efikasnosti rezultata. Rezultatima koji su detaljnije prikazani i objašnjeni u istraživačkom dijelu rada potvrđena je i treća hipoteza koja je glasila: „*Postoji veza između motivacije, zadovoljstva poslom i vodstva u jedinicama lokalne samouprave u Kantonu Sarajevo*“.

Savremeni uslovi poslovanja zahtjevaju neprekidnu posvećenost ljudskim resursima kroz edukacije, obrazovanje, dodatno usavršavanje i razvoj kompetencija. Uloga ljudskih resursa u javnim organizacijama postaje ključno pitanje, a kao posljedica promjena u zahtjevima i očekivanjima korisnika usluga i razvoja društva generalno. Upravo zbog činjenice da javne organizacije pružaju javne usluge i da je u tom proces znanje, brzina, kreativnost i posvećenost zaposlenika ključan za uspjeh javne uprave neminovno je razvijati motivaciju, povećavati radno zadovoljstvo i birati vodstvo koje će razumjevati zahtjeve korisnika usluga, ulogu zaposlenika i ciljeve javnog sektora. Visoka motiviranost, zadovoljstvo poslom i učinkovito vodstvo mogu povećati angažman pojedinca, produktivnost i timski rad. Ove komponente su povezane i zajednički pogoduju ostvarivanju ciljeva, zbog čega je važno prepoznati značaj ovih faktora i raditi kontinuirano na njihovom pojedinačnom razvoju kako bi dugoročno ostvarivali benefite koji će koristiti cjelokupnoj zajednici.

REFERENCE

1. Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 9th edition. London: Kogan Page.
2. Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: str. 316.
3. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*. London: Kogan Page, str. 318.
4. Arnold *et al* prema Armstrong (2011)., str. 317.
5. Bahtijarević-Šiber, Fikreta (1999). *Management ljudskih potencijala*. Zagreb: Golden marketing
6. Bales, R. F. (1954). *In conference*. Harvard Business Review, 32, str 44–50.
7. Bass, Bernard M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Str. 481-484.
8. Borzaga, Carlo, and Ermanno Tortia (2006). *Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services*, Nonprofit and voluntary sector quarterly 35.2: str. 225-248.
9. Brewer, Gene A., Sally Coleman Selden, and Rex L. Facer II. (2000). *Individual conceptions of public service motivation*. Public administration review 60.3: str. 254-264.
10. Bright, Leonard (2008). *Does public service motivation really make a difference on the job satisfaction and turnover intentions of public employees?*. The American review of public administration 38.2: str. 149-166.
11. Buble, M. (2011). *Poslovno vođenje*. Zagreb: M.E.P. Str 127.
12. Coursey, David H., and Sanjay K. Pandey (2007). *Public service motivation measurement: Testing an abridged version of Perry's proposed scale*. Administration & Society 39.5: str. 547-568.
13. Dugguh, Stephen I., and Ayaga Dennis (2014). *Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations*. IOSR journal of business and management 16.5: str. 11-18.

14. Ellickson, Mark C., and Kay Logsdon (2002). *Determinants of job satisfaction of municipal government employees*. Public Personnel Management 31.3: str. 343-358.
15. Emmert; Mark A., and Walled A. Taher (1992). *Public sector professionals: The effects of public sector jobs on motivation, job satisfaction and work involvement*. The American Review of Public Administration 22.1: str. 37-48.
16. Eva, Nathan, *et al.* (2019). *Servant leadership: A systematic review and call for future research*. The leadership quarterly 30.1: str. 111-132.
17. Fiedler, F. E. (1964). *A contingency model of leadership effectiveness*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.
18. Fiedler, F. E. (1971). *Validation and extension of the contingency model of leadership effectiveness: A review of empirical findings*. Psychological Bulletin, 76: str. 128–148.
19. Fiedler, F.E., Chemers, M.M. (2000). *Leadership and Effective management, Glenview, Scot & Foresman, 1974*, in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., *Menadžment, Teorija i primena*. Beograd 443.
20. Fiedler, F. E. (1976). *The leadership game: Matching the man to the situation*. *Organizational Dynamics*, 4: str. 6–16.
21. Fleishman, E. A. (1953). *The description of supervisory behavior*. *Journal of Applied Psychology*, 37: str. 1–6.
22. Griffin, R.W & Beteman, T.S. (1986). *Job satisfaction and organization*. Review of Industrial and Organizational Psychology, str. 157-88.
23. Hackman, J. R & Oldham, G.R (1976). *Motivation through the design of work* *Organizational Behaviour and human performance*, 16: str. 250-279.
24. Hameduddin, Taha, and Trent Engbers (2022). *Leadership and public service motivation: a systematic synthesis*. International Public Management Journal 25.1: str. 86-119.
25. Hernandez, Morela, *et al.* (2011). *The loci and mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory*. The leadership quarterly 22.6: str. 1165-1185.
26. Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard (1969). *Life cycle theory of leadership*. Training & Development Journal.
27. Hersey, Paul, and Kenneth H. Blanchard (1982). *Leadership style: Attitudes and behaviors*.

28. Hersey, P., Blanchard, K.H. (1989). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, 152, in: Stefanović, T., Petković, M., Kostić, T., Janićijević, N., Babić, V. (2000). *Organizacija preduzeća*, Ekonomski fakultet Beograd, 384.
29. Herzberg, F. (1968). *Work and the nature of man*. St. Albans: Staples Press.
30. Herzberg, F. (1987). *One More Time: How Do You Motivate Employees*. Harvard Business Review: Boston, str. 6-16.
31. Herzberg, F. (2003). *One more time: How Do You Motivate Employees?*. Harvard Business Review: Boston, 81, str. 56-96.
32. Hood, Christopher (1991). *A public management for all seasons?*. Public administration 69.1: str. 3-19.
33. House, Robert J. (1971). *A path goal theory of leader effectiveness*. Administrative science quarterly: str. 321- 339.
34. Houston, D.J. (2000). *Public Service Motivation, A Multivariate Test*. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol 10, Br 4: str. 713-727
35. Huitt, W. (2011). *Motivation to learn: An overview*. Educational Psychology Interactive. Valdosta, GA: Valdosta State University.
36. Jenkins, W. O. (1947). *A review of leadership studies with particular reference to military problems*. Psychological Bulletin, 44: str. 54–79.
37. Kahn, R. L., & Katz, D. (1953). *Leadership practices in relation to productivity and morale*. In D. Cartwright, & A. Zander (Eds.), Group dynamics (str. 612–628). New York: Harper & Row
38. Kim, Sangmook, and Wouter Vandenabeele (2010). *A strategy for building public service motivation research internationally*. Public administration review 70.5: str. 701-709.
39. Kim, Sangmook (2009). *Revising Perry's measurement scale of public service motivation*. The American Review of Public Administration 39.2: str. 149-163.
40. Kirkpatrick, Shelley A., and Edwin A. Locke (1991). *Leadership: do traits matter?.* Academy of management perspectives 5.2: str. 48-60.
41. Kjeldsen, Anne Mette, and Jesper Rosenberg Hansen (2018). *Sector differences in the public service motivation–job satisfaction relationship: exploring the role of*

- organizational characteristics*. *Review of Public Personnel Administration* 38.1: str. 24-48.
42. Kleinginna, P., Jr., & Kleinginna A. (1981a). *A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition*. *Motivation and Emotion*, 5: str. 263-291.
 43. Kuo, Y. K. (2013). *Organizational commitment in an intense competition environment*. *Industrial Management and Data Systems*, 113(1): str. 39–56.
 44. Lewin, K., Lippitt, R., & White, R. K. (1939). *Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”*. *The Journal of Social Psychology*, 10: str. 271–299.
 45. Lee, Hyun Jung (2018). *How emotional intelligence relates to job satisfaction and burnout in public service jobs*. *International Review of Administrative Sciences* 84.4: str. 729-745.
 46. L. deLeon, Linda, and Walied Taher (1996). *Expectations and job satisfaction of local-government professionals*. *The American Review of Public Administration* 26.4: str. 401-416.
 47. Liden, Robert C., *et al.* (2008). *Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment*. *The leadership quarterly* 19.2: str. 161-177.
 48. Locke, E. A (1976). *The nature and causes of job satisfaction in Dunette*, M D. (ed) *Handbook of Industrial and organisation psychology*. Chicago: RanMc Nally
 49. Locke, John (1976). *The Correspondence of John Locke*.
 50. Lopari, Matilda, and Vilma Pepa (2015). *Public Employees’ Motivation: A Case of the Municipality of Elbasan, Albania*. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies* 4.3 S1: str. 565.
 51. Lussier, R.N. (1996). *Human Relations in Organizations*, Irwin/McGraw-Hill, Boston 214.
 52. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*.
 53. Miao, Qing, *et al* (2018). *How leadership and public service motivation enhance innovative behavior*. *Public Administration Review* 78.1: str. 71-81.
 54. M.J, Marsland, D.W. &Ulmer, D. (1999). *Job satisfaction: Putting theory into practice*. *Fam Practice Management*. 6(9), str. 26-30.

55. Mouton, Jane S., and Robert R. Blake (1964). *The managerial grid*, Houston: Gulf Publishing.
56. Nahrudin, Zulfan, and Hesty Tambajong (2017). *The Behavior of Apparatus and Cultural Organization in Provision of Public Service in District Level*.
57. Northouse, P.G. (2001). *Leadership*. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks: str. 133-135.
58. Osborne, Stephen P. (2006). *The new public governance?*. Str. 377-387.
59. Pandey, Sanjay K., and Edmund C. Stazyk (2008). *Antecedents and correlates of public service motivation*. Motivation in public management: The call of public service: str. 101-117.
60. Perry, James L. (1996). *Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity*. Journal of public administration research and theory 6.1: str. 5-22.
61. Perry, James L., and Annie Hondeghem (2008). *Building theory and empirical evidence about public service motivation*. International public management journal 11.1: str. 3-12.
62. Perry, James L., Annie Hondeghem, and Lois Recascino Wise (2010). *Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future*. Public administration review 70.5: str. 681-690.
63. Perry, J.L., Porter, L.W. (1982). *Factors Affecting the Context for Motivation in Public Organisations*. The Academy of Management Review, Vol. 7., Br. 1: str. 88-98.
64. Pinder CC. (1998). *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
65. Ritz, Adrian, Gene A. Brewer, and Oliver Neumann (2016). *Public service motivation: A systematic literature review and outlook*. Public Administration Review 76.3: str. 414-426.
66. Robert R. Blake, Jane Mouton (1964). *The Managerial Grid*, Houston, Gulf Publishing Company 10.
67. Rolland, J.P. & De Fruet, F. (2003). *The validity of FFM personality dimensions and maladaptive traits to predict negative affects at work: A six month prospective study in a military sample*. European Journal of Personality 17:5101: 5121.

68. Rutherford, B. *et al.* (2009). *The role of the seven dimensions of job satisfaction in salesperson's attitudes and behaviors*. Journal of Business Research, 62(11): str. 1146-1151.
69. Salem, Khaled M. Omar (2013). *The relationship between internal marketing orientation and employee job satisfaction in public sector*. International Journal of Learning and Development 3.5.: str. 111-120.
70. Salisu, Jamilu B., Ezekiel Chinyio, and Subashini Suresh (2015). *The impact of compensation on the job satisfaction of public sector construction workers of jigawa state of Nigeria*. The Business & Management Review 6.4: str. 282.
71. Schultz, D.P, Schultz S. E. (2010). *Psychology and Work today: An introduction to industrial and organisational psychology*. 10th edition.
72. Schwarz, Gary, Nathan Eva, and Alexander Newman (2020). *Can public leadership increase public service motivation and job performance?* Public Administration Review 80.4: str. 543-554.
73. Sindik, J. (2013). *Samoinducirana ulančana demotiviranost kod zaposlenika u državnom/javnom i privatnom sektoru*. Ekonomska misao, god 22, 2013., br.2: str. 515-534
74. Stogdill, R. M. (1948). *Personal factors associated with leadership: A survey of the literature*. Journal of Psychology, 25: str. 35–71.
75. Sypatak, M.J, Marsland, D.W. &Ulmer, D (1999). *Job satisfaction: Putting theory into practice*. Fam Practice Management. 6(9): str. 26-30.
76. Tannenbaum, Robert, and Warren H. Schmidt (1973). *How to choose a leadership pattern*." Harvard business review in: Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R., Menadžment, Telnid, Beograd (2000) 435.
77. Thomson, E, R & Phua, F. T. T (2012). *A Brief Index of Affective Job satisfaction*. Organisation Management 37(3): str. 275-307.
78. Tichy, N.M., Devanna, M.A. (2000). *The Transformational Leader*. John Willey and Sons, New York 29.
79. Tummers, Lars, and Eva Knies (2012). *Measuring public leadership: Developing scales*.
80. Vukajlović, Đ., Stamatović, M., Urošević, S. (2012). *Analiza o zadovoljstvu i motivaciji zaposlenih materijalnim i nematerijalnim motivacionim faktorima*. Učenje za poduzetništvo, 2(1): str. 263-271.

81. Waster, E.E, Berscheid, G.A & Waster, G. W (1973). *New Dimensions in Equity Research*. Journal of Personality and Social Psychology, str. 151-176.
82. Wegge, J. van Dick, R. Fisher, G.K, West, M.A & Dawson, J.F (2006). *A test of basic assumptions of Affective Events theory (AET) in Call Centre Work*. British Journal of Management Behaviour 21(2): str. 123.
83. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menedžment*, 10. izd., Zagreb: Mate d. o. o.
84. Weir, M. (1966). *Job Satisfaction Challenge and Response in Modern Britain*. Glasgow Williams Collins Sypatak.
85. Wright, Bradley E., and Brian S. Davis (2003). *Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment*. The American review of public administration 33.1: str. 70-90.
86. <https://www.adsfbih.gov.ba/Content/DownloadAttachment?id=93556ee3-41b7-4c2f-a17b-9982384264e7> (pristupljeno: 09.april 2023)
87. <https://novosarajevo.ba/> (pristupljeno: 28. mart 2023)