

Slavica Drašković<sup>1</sup>

UDK: 005.96 : 323 (497.11)

## SLUŽBENICI NA POSLOVIMA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA - NEMATERIJALNE STRATEGIJE MOTIVISANJA ZAPOSLENIH U OPŠTINSKIM UPRAVAMA<sup>2</sup>

### - Sažetak -

*Svrha ovog rada je da elaborira i ukaže na važnost koju za zaposlene u opštinskim upravama imaju mogućnost za profesionalni razvoj (profesionalno obučavanje i usavršavanje) i uspostava feedbacka u procesu ocjenjivanja rada kao nematerijalne strategije motivisanja. Analiza nalaza pokazala je da organizaciona kultura u opštinskim upravama reflektuje interes zaposlenih za profesionalni razvoj, dok je dio postavljene hipoteze da zaposleni imaju potrebu za povratnom informacijom o svom radu i ponašanju ostao djelimično potvrđen. Zaključak je da službe za upravljanje ljudskim resursima (službenici za ljudske resurse) mogu u okviru aktivnosti koje se odnose na pružanje savjeta i pomoći menadžerima ukazati na mogućnost izgradnje različitih kanala za feedback s ciljem povećanja motivacije zaposlenih, jer se povratna informacija o uspješnosti u obavljanju posla smatra jednim od najvažnijih činilaca za poticanje i jačanje razvoja zaposlenih i poboljšanja individualne uspješnosti.*

**Ključne riječi:** *feedback, službenik za ljudske resurse, motivacija, opštinski organi uprave.*

---

1 Mr Slavica Drašković radi kao konsultantkinja na projektima organizacionog razvoja i institucionalnog jačanja, u Trening i konsalting organizaciji „Izbor plus” na poziciji direktora za razvoj programa. Živi i radi u Sarajevu. Koautorica je knjige „Menadžment ljudskih resursa” (zajedno sa dr. Halilom Gutošićem). Izdavač: Fakultet za javnu upravu, Sarajevo, 2009). E-mail adresa: slavica.1draskovic@yahoo.com; slavica.draskovic@tacso.org .

2 Rad je dio neobjavljene magistarske teze Slavice Drašković, Profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave, Filozofski fakultet Beograd, odbranjene 24. 10. 2012.

## Uvod

Ovaj rad je dio šire još neobjavljene studije fokusirane na profesionalizaciju upravljanja ljudskim resursima u opštinama u Bosni i Hercegovini s obzirom na mjesto, ulogu i odgovornost službenika za ljudske resurse u procesu učestvovanja u ocjenjivanju rezultata rada zaposlenih i praćenju uticaja ocjenjivanja na njihovu motivaciju. U radu se bavimo mogućim načinima unapređenja radnog učinka i profesionalnog razvoja zaposlenih u opštinskim upravama stimulisanjem motivacije zaposlenih koristeći nematerijalne strategije motivisanja, kao i ulogom koju službenici za ljudske resurse mogu imati u ovom procesu. U tom smislu istraženi su stavovi zaposlenih o različitim motivatorima koji se vezuju za nematerijalne oblike stimulisanja motivacije, kao i mogućnosti za dobivanje povratne informacije o radnom učinku u toku procesa ocjenjivanja.

Istraživanje je urađeno u periodu juni – septembar 2010, dok je period oktobar 2010. – oktobar 2011. predstavljao vrijeme za obradu podataka, njihovu sistematizaciju, izučavanje dokumenata dostavljenih istraživaču nakon terenskih posjeta putem elektronske pošte i izučavanje materijala (dokumenata) opština dostupnog na svjetskoj mreži podataka.

U istraživanju problema primijenjena je metoda studije slučaja kompozitnog tipa (Yin, 2007, str. 56) s više slučajeva – *multiple* studija (mnogostruke studije), u ovom radu jedanaest opština: Foča, Novi Grad Sarajevo, Istočno Novo Sarajevo, Nevesinje, Bihać, Doboju Jug, Bijeljina, Tešanj, Šekovići, Petrovo, Modriča) kao strategija istraživanja problema profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u opštinama u BiH.

Kompozitni tip studije slučaja podrazumijeva, prema ovom autoru (Yin), da studija jednog slučaja obuhvata više od jedne jedinice analize (primjer da se osim na službenike za ljudske resurse istraživanje fokusira i na druge zaposlenike – rukovodioce, zaposlene na nerukovodnim radnim mjestima). Na ovaj način definisana jedinica analize je višekomponentna i čine je službenik za ljudske resurse, načelnici odjeljenja, zaposleni na rukovodnim radnim mjestima i zaposleni na nerukovodnim radnim mjestima u svakoj od opština obuhvaćenih istraživanjem.

Neophodno je istaći da je istraživanje ciljano obuhvatilo opštine koje su pitanje ljudskih resursa definisale različito, kroz spektar opisa radnih mjesta: od radnog mjesta referenta za radne odnose, referenta za personalne poslove, referenta za kadrovske poslove, službenika za ljudske resurse sa dijelom vremena posvećenog poslovima vezanim za upravljanje ljudskim resursima, do opština koje su uspostavile službe (odsjeke) za upravljanje ljudskim

resursima sa zaposlenicima sa punim radnim vremenom na ovim poslovima.

Replikacijom (ponavljanjem) uzorka u *multiple* studijama dolazi se do snaženja rezultata istraživanja i na ovaj način svaka od jedanaest individualnih studija slučaja predstavljala je cjelovitu studiju, u kojoj su činjenice potkrepljivane iz različitih izvora, sa konvergirajućim podacima i zaključci pravljani na bazi tih činjenica (Tellis, 1997 u: Ovesni, 2000). Svaki od odabranih slučajeva imao je svrhu unutar opšteg okvira istraživanja, jer je istraživanju svakog individualnog slučaja pristupano kao jedinstvenom eksperimentu. Razlog za to nalazi se u shvatanju da su neke od pojedinačnih studija slučaja pružile osnovu za predviđanje sličnih rezultata (doslovnu replikaciju), dok su drugi odabrani da predvide suprotne rezultate prema očekivanim razlozima (teorijska replikacija) (Yin, 2007).

Pored *mutiple* studije slučaja (jedanaest opštinskih uprava – jedanaest pojedinačnih studija slučaja), istraživaču je bio omogućen dodatni uvid, kroz pristup učestvovanja sa posmatranjem, u percepciju pozicije službenika za ljudske resurse od strane drugih zaposlenih u mreži opština banjalučke regije, kojoj ne pripada ni jedna od istraživanih jedanaest opština.

Sedam opština iz ove mreže (Kostajnica, Kotor-Varoš, Kozarska Dubica, Novi Grad, Ribnik, Šipovo i Mrkonjić-Grad) razmatrane su kao kontekstualna jedinica analize koja je omogućila dodatani kriterij vanjske valjanosti nalaza *multiple* studije. Podaci obrađeni za ovih sedam opština odnose se na percepciju službenika za ljudske resurse s obzirom na mogućnost koju su zaposleni imali ili nisu imali za razgovor sa pretpostavljenim (prilika za *feedback*) kao sastavnim dijelom ocjenjivanja i na priliku da zatraže dodatnu obuku/usavršavanje.

Kada se razmatra motivacija zaposlenih, u literaturi koja se bavi pitanjem upravljanja ljudskim resursima navode se različite strategije motivisanja koje se odnose na materijalno i nematerijalno nagrađivanje, što zajedno predstavlja sistem motivacije zaposlenih u jednoj organizaciji.

Od nematerijalnih strategija motivisanja, čiji je cilj pospješiti i povećati motivaciju za rad i radnu uspješnost zaposlenih, u širem kontekstu posmatrano - zadovoljiti različite potrebe zaposlenih u organizaciji, pored najčešće navođenih, u ovom radu će se posebna pažnja posvetiti organizacionoj kulturi koja podržava usavršavanje i profesionalni razvoj kao i značaju povratne informacije (*feedbacka*) zaposlenima o rezultatima njihovog rada i efektima profesionalnog usavršavanja zaposlenih.

Razlog za to nalazi se u činjenici da službe za upravljanje ljudskim resursima (službenici za ljudske resurse) mogu u okviru aktivnosti koje se

odnose na pružanje savjeta i pomoći menadžerima ukazati na mogućnost izgradnje različitih kanala za povećanja motivacije zaposlenih jer se „povratna informacija o uspješnosti u obavljanju posla smatra jednim od najvažnijih činitelja za poticanje i jačanje razvoja zaposlenih i poboljšanja individualne uspješnosti” (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 544).

Postavljena je hipoteza istraživanja da organizaciona kultura izražena preko nematerijalnih motivatora reflektuje interes zaposlenih za mogućnost profesionalnog razvoja na poslu (profesionalnog obučavanja i usavršavanja) i potrebu za povratnom informacijom o svom radu.

Kako je glavna jedinica analize u proučavanju problema profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima bila višekomponentna, svaka komponenta jedinice analize istražena je posebnim instrumentom u svrhu istraživanja organizacione kulture kao zavisne varijable definisane preko prioriternih motivatora koji je kao dominantni određuju, komponenta koja je ispitivana su bili zaposlenici na nerukovodnim radnim mjestima – to je slučajno odabrani uzorak zaposlenih čiji su stavovi istraženi sa zadatkom da se ispita postavljena hipoteza.

Bio-socijalne karakteristike slučajno odabranih zaposlenika (ukupno 58 koji su dali odgovore na upit o nematerijalnim podsticajima) su da je bilo 38 osoba ženskog spola, 18 muškaraca, dok 2 osobe nisu dale odgovor na ovo pitanje. Prosječna starosna dob je bila 43,3 godine. Najmlađi ispitanik imao je 27 godina, najstariji 62. Najveći broj ispitanika pripada starosnom intervalu 40 – 49 godina života. Ispod 40 godina starosti je bilo 20 ispitanika. Od ukupnog broja ispitanika njih 34 ima visoku stručnu spremu, 20 srednju stručnu spremu i 2 višu stručnu spremu dok 2 ispitanika nisu navela nivo obrazovanja. Najveći broj ispitanika ima ukupan broj godina staža u intervalu 10 – 14 godina. Dužina radnog staža u upravi za najveći broj ispitanika takođe je 10 – 14 godina.

Ispitanici su prema sopstvenom uvjerenju rangirali pet prioriternih motivatora.

Instrument kojim je istraživana komponenta jedinice analize (slučajno odabranog uzorka zaposlenih) je skala rangiranja motivatora koji dominiraju u organizacionoj kulturi opštine.

**Tabela 1: Skala rangiranja motivatora koji dominiraju u organizacionoj kulturi opštine**

Prihvaćenost među kolegama
Sticanje novih znanja i vještina na poslu
Mogućnost samostalnog djelovanja
Otvoreni i iskreni odnosi sa kolegama
Poštovanje od strane nadređenih
Poštovanje od strane kolega
Dobivanje povratne informacije o radu
Zanimljiv posao
Mogućnost ličnog napredovanja i razvoja
Mogućnost učestvovanja u obrazovnim aktivnostima (profesionalno obučavanje i usavršavanje)
Rad u različitim timovima prema potrebama zadatka
Priznanje za dobro urađen posao
Sigurnost na poslu, sigurnost radnog mjesta
Prihvatanje inovacija u pristupu poslu od strane zaposlenih
Sloboda u razmjeni iskustva
Dobronamjerne kritike
Radna atmosfera bez pritiska
Jednom sedmično organizovani sastanci neformalnog tipa gdje će se analizirati rezultati rada odjeljenja
Upućivanje na stručno usavršavanje (na seminar, studijska putovanja, konferencije ili drugi oblik učenja) kao nagrada za rezultate rada
Priznanja i nagrade za dan opštine
Biti upoznat/a sa svim činjenicama po principu „svi znaju sve o svima što je u vezi s radom institucije”
Prihvatanje i realizacija dobrih ideja od strane nadređenih
Prihvatanje i realizacija dobrih ideja od strane podređenih
Povjerenje u službenika za ljudske resurse da čuva poslovnu tajnu
Uspostavljen sindikat kao vid zaštite prava i pomoći
Isticanje najboljih rezultata rada – odavanje priznanja među kolegama unutar odjeljenja

Planski pristup pretpostavljenog radnim zadacima podređenih

Zadovoljstvo korisnika usluga

Poštovanje doprinosa svih – za volontere odrediti naknadu za uloženi trud u pripremi projekata

Korektan odnos prema hijerarhijski podređenim službenicima

Razrađen sistem mogućnosti za promjenu radnog mjesta, horizontalne rotacije

Organizovanje zajedničkih druženja, proslava, izleta

Za razumijevanje nekoliko centralnih pojmova u ovom radu – pojma motivatora, birokratske kulture i povratne informacije (*feedback*), neophodno je navesti njihove definicije. Motivatorima se nazivaju motivacioni faktori koji utiču na ponašanje; geneza naziva se vezuje za Herbergovu motivacionu teoriju. Motivatori se prema ovoj teoriji pojavljuju kao faktori motivacije za rad i izvor zadovoljstva i Herberg ih naziva intrinzičkim (unutrašnjim) faktorima koji mogu obuhvatiti odgovornost, nezavisnost u aktivnostima, mogućnost za profesionalni rast i razvoj, zanimljiv posao, mogućnost promocije i napredovanja na poslu. Bitna pretpostavka Herbergovog modela motivacije je da postoje i ekstrinzički ili faktori higijene koji se tiču nagrada ili izvora zadovoljenja potreba i potiču iz situacija koje pripadaju organizacionom kontekstu. To mogu biti: politika i uprava organizacije, nadzor (kontrola), međuljudski odnosi, radno okruženje (prema: Robbins, 1995). Za razumijevanje pojma motivatora može biti ilustrativno objašnjenje načina kako uče odrasli, kako ih opisuje Noules (Knowles u: Craig, 1987). U dijelu gdje razmatra razlike među pretpostavkama na kojima počiva učenje djece i učenje odraslih, autor navodi da su odrasli motivisani za učenje i ekstrinzičkim i intrinzičkim motivatorima. Među ekstrinzičke motivatore ubraja: povećanje plata, promociju, bolje radne uslove, dok su među intrinzičkim motivatorima potrebe odraslih za samoprocjenom, prošireni opseg odgovornosti, moć, postignuće.

Kada se razmatra organizaciona kultura u institucijama uprave, kod različitih autora se pojavljuje pojam birokratska kultura. U ovom radu se pojam birokratije upotrebljava da označi skup „hijerarhijski organiziranih položaja ili funkcija gdje autoritet raste s kretanjem prema gore. Službenici su ograničeni striktnim pravilima koja određuju stupanj njihova autoriteta i odgovornosti. Ljudi u birokratiji nisu dužni iskazivati lojalnost osobama već impersonalnim dužnostima položaja koji te osobe zauzimaju. Uloge se u birokratiji zauzimaju prema ugovoru: postoje imenovanja i pažljiva

specifikacija funkcija. Unapređenja se temelje na kvalifikacijama i postoji određena struktura karijere” (Stacey, 1997, str. 307).

Kada se u svakodnevnom govoru kaže riječ birokratija, najčešće se misli na pejorativno značenje u smislu opterećenog administrativnog aparata. U ovom radu, riječ birokratija nema ovaj smisao, već se odnosi na strukturu organizacije u opštinama u kojoj postoje jasni opisi poslova, imena pozicija zaposlenih sa definisanim ovlaštenjima i odgovornostima, jasne procedure izvještavanja. U širem smislu, birokratskom kulturom se naziva kultura organizacija koja se vezuje za organizacije fokusirane na obezbjeđivanje standardnih proizvoda i usluga.

Zbog značaja i značenja koje ima povratna informacija (*feedback*) kao neizostavan element kada se razmatraju nematerijalne strategije motivacije zaposlenih, kao i kada se razmatra povezanost komunikacije u organizaciji i razvoja zaposlenih, važno je sagledati razloge koji afirmišu korištenje ovog mehanizma u procesu ocjene rada.

U određenju pojma povratna informacija (*feedback*), nailazi se na podatak da je termin *feedback* prvi u društvene nauke uveo Leuin (Lewin), posudivši ga iz oblasti raketnog inženjerstva. Suština prema kojoj je izveden pojam ima ishodište u činjenici da raketa ili neki drugi projektil poslat sa Zemlje (kao planete) ima u sebi ugrađen mehanizam koji na Zemlju šalje signale gdje se nalazi (podaci o trenutnim koordinatama). Na Zemlji se nalazi upravljački uređaj koji prima ove signale, pravi podešavanja koordinata ukoliko je raketa (projektil) izvan ciljane mete; drugim riječima popravlja (ispravlja) kurs leta rakete prema zadatom cilju (meti).

Prema analogiji preuzetoj iz tehnike, svrha *feedbacka* (povratne informacije, u nekim izvorima nazvane i povratnom spregom) koji se može dobiti od pojedinca ili grupe je da osoba koja je primila *feedback* koriguje svoje usmjerenje (bilo da se radi o izvedbi posla, bilo da se radi o ponašanju) prema zadatim ciljevima (Hanson, u: Pfeiffer, 1994).

Fokusirajući se na zaposlene u organizaciji koji izvršavaju svoje radne aktivnosti zahtijevane opisima posla, *feedback* treba da im pruži „izravne i jasne informacije o njihovim rezultatima i uspješnosti” (Bahtijarević Šiber, 1999, str. 673).

Kako se ocjenjivanje zaposlenih u opštinama u BiH vrši jednom do dva puta godišnje, to su prilike da zaposleni dobiju povratnu informaciju o tome kako rade. Goleman ističe da nas znanje o tome kakav nam je radni učinak drži na pravom putu. Prema istom izvoru „povratna informacija znači da netko primjećuje služimo li se i koliko dobro novom kompetencijom i to nam daje do znanja” (Goleman, 2000, str. 256).

## Nalazi istraživanja

Studija slučaja kao istraživačka strategija predstavlja kvalitativno istraživanje bez statističkih uopštavanja, gdje je dodatno heterogenost uzorka među opštinama predstavljala preduslov kvalitativnog istraživanja. Za svaku od pojedinačnih studija slučaja urađen je prikaz najčešćih nematerijalnih motivatora na radnom mjestu.

Sa svrhom da se identifikuju samo motivatori koji su povezani sa profesionalnim razvojem i *feedbackom* na sljedećem grafikonu (Grafikon1) predstavljeni su rangirani po važnosti motivatori koji se odnose na svih jedanaest opština zbirno.

Uočava se da se među prvih pet nalazi intrinzički motivator – na prvom mjestu – sticanje novih znanja i vještina na radnom mjestu, dok se ostala četiri prema Hercebergovoj teoriji odnose na faktore higijene (uslovi rada, međuljudski odnosi, sigurnost posla, status). Među drugih pet su takođe dva koja su unutrašnji motivatori – mogućnost učestvovanja u obrazovnim aktivnostima (profesionalno obučavanje i usavršavanje), kao i upućivanje na stručno usavršavanje (seminar, studijsko putovanje, konferencija ili drugi oblik učenja) kao nagrada za rezultate rada.

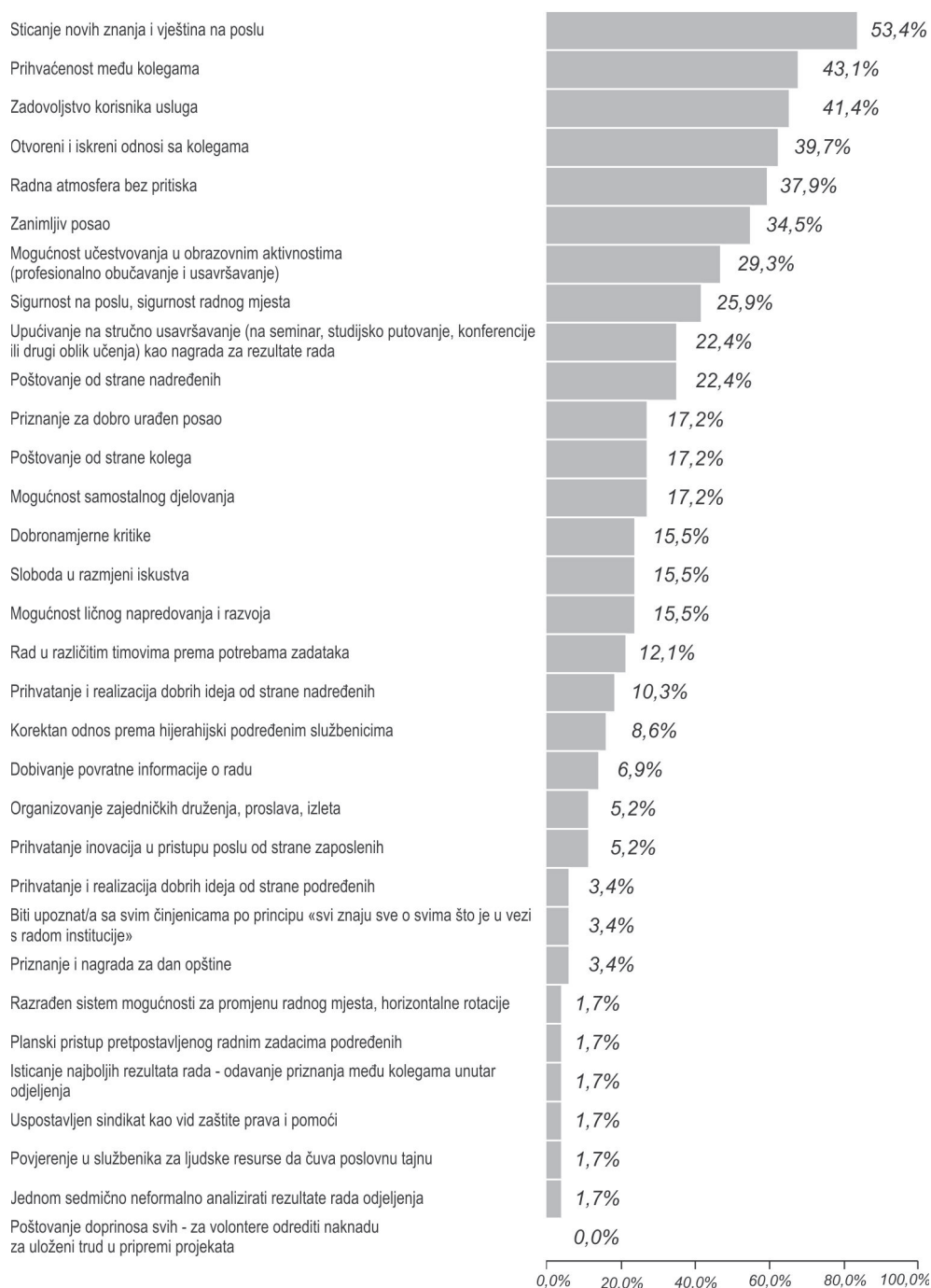
Ovim je postavljena hipoteza djelimično potvrđena jer je prvi dio iskaza koji se odnosi na nematerijalne motivatore koji reflektuju interes zaposlenih za profesionalni razvoj i usavršavanje u potpunosti potvrđen dok je drugi, koji se odnosi na potrebu povratne informacije o radu, u odgovorima zaposlenih ostao bez argumentacije.

Ovaj se nalaz može objasniti istraživanjem obrazovnih potreba odraslih koje nalazimo kod Despotovića (Despotović, 2000), koji u uvodnom dijelu o načinu funkcionisanja i razvoja potreba razmatra hipotezu zadovoljenja (i nezadovoljenja) obrazovnih potreba putem mehanizma samoprevazilaženja koje smatra osnovom njihovog funkcionisanja i razvoja. U tom smislu on ističe da se ponašanje odraslih ljudi u zadovoljenju obrazovnih potreba može opisati načelom da što više imaju više i hoće, i obrnuto: što manje imaju manje i hoće.

Ovo bi se objašnjenje moglo primijeniti na nalaz da ispitivanjem stavova uzorka slučajno odabranih zaposlenika opština, *feedback* (povratna informacija o radu, ponašanju, u širem smislu i efektima profesionalnog usavršavanja) nije među identifikovanim prioriternim motivatorima. Upravo pozitivna korelacija – što manje imaju manje i hoće, može biti odgovor na pomanjkanje interesa da se *feedback* koristi kao osnovni orijentir za dalje pravce poboljšanja u radnim procesima i ponašanju zaposlenih nakon procesa ocjenjivanja.



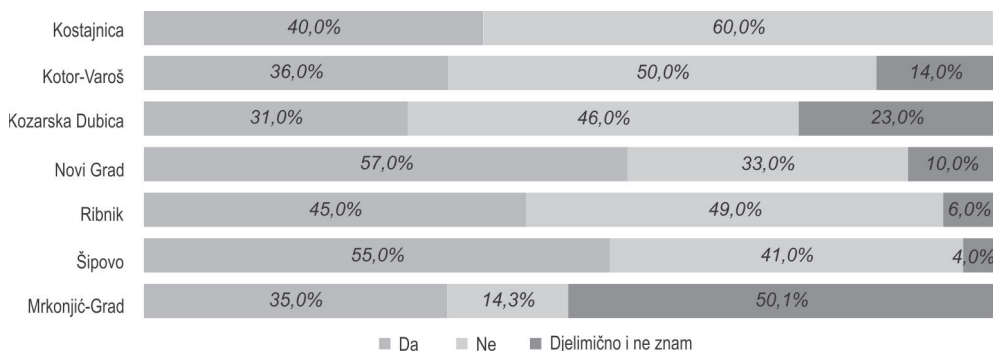
**Grafikon 1: Procentualni prikaz najčešćih nematerijalnih motivatora na radnom mjestu, 11 opština u BiH, 2010. (n=58)**



Do konvergencije nalaza istraživanja došlo se i analitičkim uopštavanjama podataka dobivenih obradom odgovora zaposlenih u sedam opština uključenih u opštinsku mrežu za učenje i podršku banjalučke regije (Grafikon 2 i Grafikon 3) koji su odgovarali na sljedeća dva postavljena pitanja:

- **Pitanje 1.:** Da li je razgovor sa pretpostavljenim bio sastavni dio ocjenjivanja?

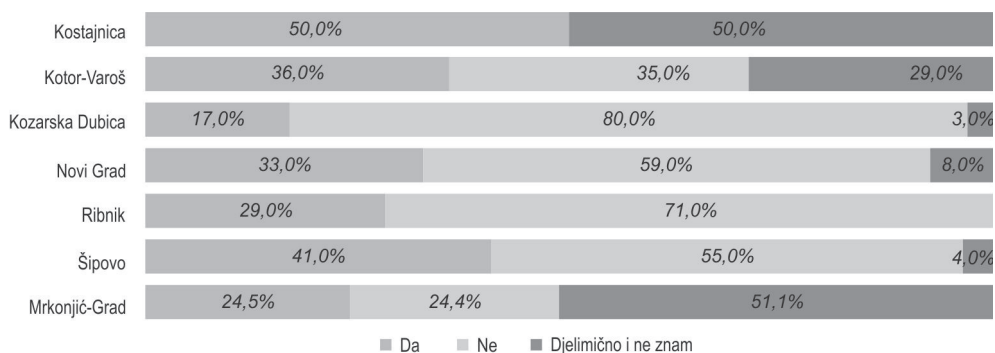
**Grafikon 2: Strukturni grafikon, odgovara na pitanje 1., Opštine regije Banja Luka**



Primjetno je iz gornjeg grafikona da je preko polovine anketiranih ispitanika u dvije od sedam opština imalo razgovor sa rukovodiocem u okviru procedure ocjenjivanja.

- **Pitanje 2.:** Da li ste tokom razgovora imali priliku da zatražite dodatnu obuku/usavršavanje ili da li Vam je bila ponuđena obuka po nekim pitanjima?

**Grafikon 3: Strukturni grafikon, odgovora na pitanje 2., Opštine regije Banja Luka**



Prema iskazu anketiranih, u jednoj od sedam opština polovina anketiranih je imala priliku razgovarati i zatražiti obuku s ciljem daljeg usavršavanja.

Uočava se da organizacionu kulturu opštinskih administracija i u ovih sedam administrativnih uprava ne karakteriše kultura davanja i primanja povratne informacije.

Na ovaj se način nalazi dobiveni iz *multiple* studija sa jedanaest pojedinačnih studija podudaraju sa nalazima dobivenim razmatranjem kontekstualne jedinice analize (koja se odnosi na sedam opština mreže banjalučke regije) u pogledu odsustva *feedbacka* kao uspostavljenog mehanizma u dijalogu između rukovodilaca koji ocjenjuju rad i ponašanje zaposlenih i zaposlenika na koje se ocjenjivanje primjenjuje i odnosi.

U kontekstu predmeta istraživanja rada (profesionalizacija upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave) ovi nalazi služe kao argument i osnova za mogućnost jačanja uloge i odgovornosti službenika za ljudske resurse (ili službe gdje je uspostavljena) kroz prošireni djelokrug opisa poslova koji bi uključivao razvoj kanala komunikacije tokom procesa ocjenjivanja sa ugrađenim strukturiranim *feedbackom*.

## Zaključna razmatranja

Nalazi istraživanja mogu poslužiti kao osnova za utvrđivanje prepoznatljivosti elemenata profesionalizacije upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave. Na stepen osnaženosti funkcije upravljanja ljudskim resursima (odsjek/odjeljenje) u opštinama utiče direktno postojanje (sistema/mehanizma) povratne informacije.

Ukoliko bi *feedback* bio ugrađen u postupak ocjenjivanja rada, svaki zaposleni, svako odjeljenje i, u kumulativnom smislu svaka opština kao administrativni organ uprave, dobili bi informaciju o svom učinku nakon provedenog postupka ocjene rada, čime bi se stvorili uslovi za jačanje dva elementa integriteta opštinske uprave kao organizacije – djelotvornost i demokratičnost (prema Rus, u: Stanojčić, Radenović, 1973).

Informaciju o efektima rada (i efektima ocjenjivanja rada) nije moguće dobiti bez povratne informacije jer se „povratna informacija nalazi u srcu promjena” (Goleman, 2000, str. 256), te je stoga njen značaj presudan za razvoj prvog od elemenata opštinskog integriteta, utoliko više, ukoliko se povratna informacija koncipira na osnovama koje pružaju podatke o stavovima, vrijednostima i uvjerenjima zaposlenih (Dessler, 2007).

Kako su kanali izvještavanja u opštinskim upravama vertikalni, direktivno-izvještajni prema samom ustroju uprave, često se u ovakvim organizacijama

stvara klima poslušnosti koja „zrači nepovjerenjem, apatijom i alijenacijom, naročito kod nosilaca slabijih pozicija” (Đelmo, 2009, str. 502). Dmičić (Dmičić, 2006, u: Jovičić, 2006, str. 75) navodi da bi sociološka analiza razotkrila „tamnu stranu lokalnih zajednica, mrežu neformalnih odnosa povezanih u čvrste strukture koje postoje u opštinama i koje u dobroj mjeri kontrolišu formalnu demokratsku strukturu” (ibidem).

Oba citirana autora (Đelmo, Dmičić) smatraju da je potrebno uvoditi odrednice menadžerske (upravljачke) kulture i demokratskih institucija u organizacionu kulturu opštinskih uprava. Transformacija organizacione kulture iz birokratske kulture u kulturu koja potiče debirokratizaciju i uvodi značajke demokratskih institucija u radu opštinske uprave podrazumijeva postojanje sistema *feedbacka* koji omogućava stalnu informisanost (demokratičnijeg) društva koje želi stalno saznati o sebi (prema Županov, Šporer, 1984).

Konstituisanje (sistema/mehanizma) *feedbacka* u organizacijama poput opštinskih uprava koje karakterišu hijerarhijski sistemi i autoritativni odnosi omogućilo bi ovim organizacijama učenje na vlastitim greškama (od kojeg su uskraćene usljed izrazito nerazvijenog *feedbacka*). Time bi kontrola nad aktivnostima koja je razvijena kao autoritativna kontrola mogla biti transformisana u homeostatičnu, koja bi bila realizovana i instrumentalizovana kroz instituciju *feedbacka* (prema Rus, u: Stanojčić, Radenović, 1973). Prema istom izvoru, „osnovna potreba većine organizacija sastoji se u tome da razrade dovoljno razvijeni *feedback*” (ibid., str. 483).

Iz interpretacija nalaza istraživanja i zaključaka moguće je izdvojiti nekoliko nivoa na koje se mogu prenijeti saznanja i spoznaje proizašle iz ovog rada. To su:

- Nivo saveza opština/općina i gradova Republike Srpske i Federacije BiH (članice su većina opština/općina u oba entiteta)
- Nivo (jedne ili više) mreža praktičara službenika za ljudske resurse u BiH
- Nivo jedne opštine (ili nekoliko opština uporedivih parametara)
- Nivo odjeljenja (odsjeka) u opštinama koje su uspostavile ove službe.

Kako su savezi opština i gradova u bliskoj koordinaciji i saradnji sa resornim ministarstvima za lokalnu samoupravu, bilo bi od izuzetne važnosti uraditi analizu i istraživanje efekata dosadašnje primjene pravila o ocjenjivanju službenika, iz čijih nalaza bi se mogla uspostaviti uzročno-posljedična veza između procesa ocjenjivanja, razvoja i motivacije zaposlenih (konstituisanju *feedbacka* u ovom procesu). Takođe, bilo bi moguće uvidjeti aspekte u kojima

je napravljen progres u odnosu na period prije uvođenja ocjene rada i razviti modalitete u profesionalizaciji funkcije upravljanja ljudskim resursima, što bi omogućilo, između ostalog, ostvarivanje reformskim procesima projektovane promjene.

Aktivnosti osmišljene da povećaju razumijevanje načelnika za pitanje nematerijalnih strategija motivisanja zaposlenih provedene kroz inicijative saveza opština/općina i gradova sa najvećim su izgledima na uspjeh. Takve aktivnosti mogu biti situacije razmjene iskustava i trenutnih praktičnih rješenja, organizovane kao dio dnevnog reda redovnih sjednica skupština saveza opština/općina i gradova, posebnih tematskih sjednica posvećenih samo ovom pitanju, konferencija dizajniranih da budu situacije učenja sa prisustvom eksperata koji mogu predstaviti modalitete u pozicioniranju sistema/mehanizma *feedbacka* u jačanju funkcije upravljanja ljudskim resursima primjerenim za upravu na opštinskom nivou.

Drugi aktivni protagonisti programa za unapređenje rada opštinskih uprava kojima nalazi istraživanja mogu biti referenca za sadržaj programa u oblasti upravljanja ljudskim resursima su međunarodne organizacije (*United Nation Development Program - UNDP, Organization for Security and Cooperation in Europe - OSCE, United States Agency for International Development - USAID* i drugi) čije aktivnosti imaju snažan uticaj na funkcionalne procese u institucijama uprave u BiH na svim nivoima.

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STAFF – INTANGIBLE STRATEGIES TO MOTIVATE THE EMPLOYEES IN MUNICIPAL ADMINISTRATION**

### **- Abstract -**

*In this paper we intend to elaborate and to emphasise the importance of possibilities for professional development (professional training and further education) of employees in municipal administrations, as well as the importance of feedback in the appraisal procedure as intangible motivation strategy. Analysis of the findings showed that the organisational culture in municipal administrations reflects the interest of the employees in professional development, as the part of the hypotheses that employees have a need for feedback on their work and behaviour remained partially confirmed. The*

*conclusion is that the departments for human resource management (human resource officials) could, within activities related to provision of advice and assistance to managers, point to possibilities of creating different channels for feedback in order to increase the motivation of employees, since feedback on job performance is considered as one of the most important factors to stimulate and strengthen the development of employees and improve individual performance.*

**Key words:** *feedback*, **human resource official**, **motivation**, **municipal administration**.

## Literatura

- **Alibabić, Š., Ovesni, K.** (2007), Andragozi – menadžeri znanjem, u: Klapan, A., Matijević, M., ur., *Zbornik radova sa treće međunarodne konferencije „Obrazovanje odraslih za ekonomiju znanja”*, Šibenik, Hrvatska, 3. – 4. juna 2007. godine, Zagreb: Hrvatsko andragoško društvo, pp. 9 – 16.
- **Bahtijarević - Šiber, F.** (1999), *Management ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
- **Craig, R. L.** editor in chief, (1987), *Training and development handbook – A guide to human resource development*, McGraw - Hill Book Company, USA.
- **Dessler, G.** (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd: Data status.
- **Despotović, M. Lj.** (2000), *Igra potreba – andragoške varijacije*, Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta u Beogradu i Andragoško društvo Srbije, Beograd.
- **Đelmo, Z.** (2009), *Pravno uređenje javne uprave*, Fakultet za javnu upravu u Sarajevu, Sarajevo.
- **Goleman, D.** (2000), *Emocionalna inteligencija u poslu*, Mozaik knjiga, Zagreb.
- **Gutošić, H., Drašković, S.** (2009), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za javnu upravu Sarajevo, Sarajevo.
- **Jovičić, B.** (2006), *Odnos zakonodavne i izvršne vlasti u jedinicama lokalne samouprave*, *Zbornik radova*, 2006, str. 32 – 80. Savez opština i gradova Republike Srpske, Teslić.

- **Ovesni, K.** (2000), Shvatanja i modeli profesionalnog pripremanja andragoških kadrova, magistarska teza, odbranjena 5. 7. 2000. godine na Filozofskom fakultetu Univerziteta u Beogradu.
- **Ovesni, K.** (2009), Andragoški kadrovi-Profesija i profesionalizacija, Monografija – doktorska disertacija, Beograd: IPA.
- **Pfeiffer, J. W.** (1994), Presentation and Discussion Resources: Communication, San Diego, Volume 6: Pfeiffer & Company.
- **Robbins, S. P.** (1995), Bitni elementi organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb.
- **Stacey, R. D.** (1997), Strateški menedžment i organizacijska dinamika, Mate, Zagreb.
- **Stanojčić, I., i Radenović, P.** – u redakciji, i ostali autori (1973), Sociologija rada, Novinska ustanova Službeni list SFRJ, Beograd.
- **Šporer, Ž.** (1990), Sociologija profesija, ogleđ o društvenoj uvjetovanosti profesionalizacije, Zagreb: Sociološko društvo Hrvatske.
- **Županov J. i Šporer, Ž.** (1984), Profesija sociolog, Revija za sociologiju, Vol. XIV, No 1–2, str. 11 – 46.
- **Yin, R. K.** (2007), Studija slučaja – dizajn i metode, Fakultet političkih znanosti Sveučilišta u Zagrebu, Zagreb.