

**Dževad Šahić, viši asistent / Senior Assistant**  
**Univerzitet u Sarajevu / University of Sarajevo**  
**Fakultet za upravu – pridružena članica / Faculty of Administration –**  
**Joined Member**  
**Prof. dr. Adil Trgo**  
**Univerzitet „Džemal Bijedić“ u Mostaru / “Džemal Bijedić“ University of**  
**Mostar**  
**Ekonomski fakultet / Faculty of Economics**

**UDK 65.012.32**

**Izvorni naučni članak**

**PRIMJENA SAVREMENIH KONCEPATA MENADŽMENTA U  
FUNKCIJI UNAPREĐENJA RADA JEDINICA LOKALNE  
SAMOUPRAVE**

**CONTEMPORARY MANAGERIAL CONCEPTS APPLICATION  
IN FUNCTION OF UPGRADING LOCAL SELF GOVERNMENT  
UNITS WORKING**

***Sažetak***

*Javna uprava nalazi se u procesu reformi koje se danas odvijaju u većini država u svijetu. Uzroci navedenih procesa su turbulentan i dinamičan razvoj društvenog sistema. Reforma javne uprave predstavlja jedan od strateških procesa u ukupnim promjenama nacionalnih administrativnih sistema, a naročito za države u tranziciji. Bosna i Hercegovina sa složenom administrativnom strukturom u procesu tranzicije suočena je sa potrebom reforme javne uprave. Reforma javne uprave na svim nivoima vlasti podrazumijeva novi organizacijski dizajn, jer je sadašnja struktura i organizacija neefikasna i neefektivna. Neophodne reforme su i jedan od preduvjeta za ulazak Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju, što predstavlja strateški prioritet. U skladu sa navedenim potrebno je znati da reforme nije moguće realizirati bez primjene savremenih koncepata menadžmenta u organizacijama javne uprave. S tim u vezi, ovaj rad fokusira se na istraživanje kapaciteta jedinica lokalne samouprave u kontekstu intenziteta primjene savremenih koncepata menadžmenta sa posebnim fokusom na mogućnost primjene integralnog balansirano koncepta za mjerenje uspješnosti poslovanja odnosno balanced scorecard (BSC) koncepta. Efektivnost lokalne samouprave je posmatrana kroz pet segmenata odnosno pet perspektiva balanced scorecard koncepta. Poslovanje po principu balanced scorecard modela omogućava uspješan razvoj i implementaciju strategije, što je uzročno-posljedično*

*povezano i sa samom efektivnosti lokalne samouprave. Rezultati empirijskog istraživanja su potvrdili da su one lokalne samouprave koje imaju razvijene perspektive ovog modela efektivnije od onih lokalnih samouprava koje imaju djelimično razvijene pojedine perspektive ili nemaju uopće razvijenu niti jednu od perspektiva balanced scorecard modela.*

**Ključne riječi:** *savremeni koncepti menadžmenta, javna uprava, jedinice lokalne samouprave, novi javni menadžment, BSC-aplikacija*

### **Summary**

*Public administration is in the process of reforming that is taking place today in most countries in the world. The causes of these processes are the turbulent and dynamic development of the social system. The public administration reform is one of the strategic processes in the overall changes of national administrative systems, especially for transition countries. Bosnia and Herzegovina with its complex administrative structure faces in the process of transition the need for public administration reform. Public administration reform at all levels of government implies a new organizational design, because the current structure and organization is inefficient and ineffective. Necessary reforms are also one of the preconditions for entering into the European Union, which is a strategic priority. In line with the abovesated, it is necessary to know that reforms cannot be implemented without the application of modern management concepts in public administration organizations. In this regard, this paper is focused on of local self-government units researching capacities in the context of the intensity of applying contemporary management concepts with a particular focus on the ability to apply an integrated Balanced Concept for Balanced Scorecard (BSC) concept. The effectiveness of local self-government is viewed through five segments or five perspective of the Balanced Scorecard (BSC) concept. Businesses based on the principle of an equilibrium scorecard model enable successful development and implementation of a strategy that is causal-consequently related to the effectiveness of local self-government. The results of empirical research have confirmed that local self-governments that have developed perspectives of this model are more effective than those of local self-governments that have partially developed individual perspectives or do not have any developed at all from the perspective of the balanced scorecard model.*

**Key words:** *Contemporary Management Concepts, Public Administration, Local Self-Government Units, New Public Management, BSC Application*

## Uvod

U današnjem turbulentnom okruženju sistem mjerenja performansi postaje veoma važno pitanje za menadžere bez obzira na vrstu sektora (privatni ili javni) kojem organizacije pripadaju. Naime, potreba za promjenama u načinu upravljanja u javnoj upravi i primjenom uspješnih tržišnih principa iz privrede javlja se sedamdesetih godina dvadesetog vijeka u Velikoj Britaniji. Nakon toga paradigma novog javnog menadžmenta proširila se na SAD, Australiju, Novi Zeland, a zatim dalje na Skandinaviju i kontinentalnu Evropu.<sup>1</sup> Novi javni menadžment je relativno novija disciplina u modernom funkcioniranju lokalne samouprave. U Bosni i Hercegovini ova disciplina počela se razvijati u posljednjih nekoliko godina odnosno potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju EU (2008). Među svim sistemima mjerenja performansi razvijenih proteklih godina sve veći broj je javnih uprava koje usvajaju jedan, integralni i sistemski postavljen koncept menadžmenta, a to je balanced scorecard koncept (BSC). Balanced scorecard koncept predstavlja novi sistematski pristup strateškom menadžmentu koji je razvijen krajem dvadesetog stoljeća od dva poznata i danas aktuelna autora iz oblasti menadžmenta, a to su Robert Kaplan i David Norton. Prema navedenim autorima, BSC predstavlja jedno cjelovito sistemsko rješenje za upravljanje različitim vrstama organizacija. Pored velike primjene BSC-a u privatnom sektoru balanced scorecard koncept našao je veliku primjenu i u organizacijama javnog sektora kao i neprofitnim organizacijama unutar razvijenih ekonomija. Grad Charlotte (SAD), Ministarstvo odbrane SAD-a, Ministarstvo energetike SAD-a, Cockburn i Melville (Australia), Singapore Distrikt, U.S. National Reconnaissance Office (NRO) sa svoja tri programa (Air Force, Central Intelligence Agency & Navy), British Telecom, švedska policija, samo su neki od primjera organizacija iz javnog sektora koje uspješno koriste balanced scorecard koncept za realizaciju svoje strategije i dosezanje svoje misije.<sup>2</sup>

Sistem mjerenja performansi u oblasti javne uprave dobio je rastuću pažnju kako za akademsku zajednicu tako i za praktičare u posljednje dvije decenije. Sistem mjerenja performansi i unapređenja efikasnosti lokalne

---

<sup>1</sup> Varieties of New Public Management? Public Service Employment Relations in Transition The International Journal of Human Resource Management (2011) Volume 22, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2011.584391#Vkjdk151jp4> (pristupljeno 9. 11. 2015).

<sup>2</sup> Kaplan, S. R., D. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press, Boston, MA. 400 pages of private sector strategy maps, 28 pages of government and not-for-profit strategy maps, str. 34–35.

samouprave i primjena balanced scorecard koncepta predmet je mnogih istraživanja u svijetu (Boyine 1988, Lovell 1994, Kloot L. – Martin J. 2000, Niven Paul R. 2003, Mik Wisniewski 2004).

Pored značaja primjene za preduzeća Norton i Kaplan u svojim radovima ističu značaj BSC-a i za javni sektor. U navedenim radovima naglašavaju značaj postojanja uzročno-posljedičnih veza između četiri perspektive na način da učenje i rast dovode do poboljšanja internih poslovnih procesa, što opet dovodi do poboljšanja zadovoljstva kupaca i, na kraju, utječe na finansijske performanse organizacije.

Pollalis i drugi autori (2004), predstavljajući primjenu BSC-metodologije u Odjelu za odbranu SAD-a, predložili su da se perspektiva kupaca stavi na vrhu BSC-ove uzročne veze. Niven Paul R. (2003) istraživao je efikasnost primjene BSC-a u lokalnoj zajednici i naglasio da perspektiva „klijenti/građani“ treba biti na vrhu zbog misije lokalne samouprave. Niven ističe da primjena BSC-a u lokalnoj zajednici prikazuje odgovornost i generira rezultate, omogućuje efikasno korištenje ograničenih resursa te naglašava efikasnost implementacije strategije.

Veliki je broj istraživanja o efikasnosti upravljanja lokalnom zajednicom. Charnes I. (1989) je istraživao efikasnost 28 gradova u Kini u razdoblju od 1983. do 1994. godine i naglasio značaj racionalizacije troškova lokalnih vlasti i rasterećenja građana. Umashev i Willett (2008) ističu multidimenzionalan pristup BSC-modela koji se smatra i izvrsnim alatom za mjerenje efikasnosti sistema lokalne samouprave na osnovi pokazatelja uspješnosti koji se identificiraju kroz četiri perspektive BSC-a. Jedinice lokalne samouprave često nemaju jasno definiranu strategiju, već se BSC oslanja na misiju zbog fokusiranja na efikasnost u okviru raspoloživih resursa. Pravdić (2011) naglašava značaj jasne formulacije strategije i da se jedinice lokalne samouprave nerijetko oslanjaju na njihovu misiju. Istraživanje o razvijenosti jedinica lokalne samouprave u FBiH jedino je proveo Federalni zavod za programiranje i razvoj (2014). Cilj navedenog istraživanja je bio da se rangiraju lokalne zajednice prema nivou razvijenosti kroz socio-ekonomske pokazatelje. U navedenom izvještaju se ne navode smjernice za poboljšanje razvijenosti lokalnih zajednica, već je izvještaj deskriptivnog karaktera.

## Problem istraživanja

Strateško planiranje i strateško upravljanje daju javnim organizacijama i institucijama određenu svrhu i smjer koji doprinose kreiranju i implementaciji efikasne razvojne politike nosilaca vlasti. Za razliku od formuliranja strategije, implementacija strategije često se vidi kao zanat, a ne nauka. Značajne poteškoće obično se javljaju tokom kasnijih procesa implementacije strategije gdje se jedan od uzroka nalazi i u nerealnom planiranju prilikom formulacije same strategije. Najbolje formulisane strategije neće proizvoditi vrhunske performanse za lokalnu samoupravu ako nisu uspješno implementirane.

Neuspjeh u realizaciji strategije, također, može biti uzrokovan nedostatkom stručnosti općinskog rukovodstva, što potvrđuje istraživanje provedeno od Saveza općina i gradova Federacije Bosne i Hercegovine (2012). U Izvještaju o upravljanju lokalnim razvojem i jedinicama lokalne samouprave izdvajaju se brojni problemi o planiranju i provođenju strategija lokalnog razvoja:<sup>3</sup>

- nedovoljan nivo razumijevanja metodologije i osposobljenosti općinskog rukovodstva, izazov je kako to unaprijediti;
- trenutni pretežno pasivan, nedovoljno zainteresiran odnos općinskog rukovodstva prema poslu kreiranja strategije (niz drugih poslova doživljavaju kao važnije i hitnije), izazov je kako da ključni predstavnici općinskog rukovodstva počnu doživljavati kreiranje (i provođenje) strategije kao jedan od najvažnijih poslova, za koji prioritetno moraju da planiraju i koriste svoje vrijeme;
- problem je što se u većini jedinica lokalne samouprave zadaci vezani za provođenje strategija dodaju postojećim organizacionim dijelovima i pojedincima uz njihove redovne poslove, bez prethodne razrade i definiranih obaveza;
- interna koordinacija poslova i zadataka u provođenju strategija i planova u okviru lokalne administracije treba se značajno unaprijediti ukoliko se želi postići efikasnost;
- nerazvijen sistem e-uprave i sl.

Ostali faktori, uključujući i otpornost na promjene, nedostatak motivacije i nemogućnosti brzog prilagođavanja promjenama u okruženju, mogu dovesti do neuspješne implementacije strategije. Može se zaključiti da postoje mnogi faktori koji utječu na uspjeh implementacije strategije i da je implementacija

---

<sup>3</sup> Izvještaj o upravljanju lokalnim razvojem u jedinicama lokalne samouprave FBiH 2012. (Savez općina i gradova FBiH), str. 8.

ključni izazov za unapređenje efektivnosti lokalne samouprave. Upravo balanced scorecard organizacijama daje pomoć za efikasniju formulaciju i implementaciju strategije. U današnjem dinamičnom okruženju primjena balanced scorecard je nužna, što su prepoznali mnogi gradovi u svijetu (Charlotte, San Diego, Brisbane, Rijeka i dr.). Primjena koncepta balanced scorecard ima za cilj uspostavljanje uravnoteženog skupa mjera koje općinskom rukovodstvu osigurava informacije za ostvarenje ciljeva. Balanced scorecard predstavlja okvir za pretvaranje vizije i strategije u operativne veličine i mjere. Teorijski okvir balanced scorecard koncepta prezentiran je kroz četiri generalne perspektive, dok je peta perspektiva posebno definirana kao centralna perspektiva. Osnovne perspektive, kao teorijska osnova balanced scorecard menadžerskog koncepta, mogu se predstaviti na način kako slijedi:<sup>4</sup>

1. perspektiva učenja i rasta organizacije,
2. perspektiva poslovnih procesa organizacije,
3. perspektiva klijenata organizacije,
4. finansijska perspektiva organizacije i
5. perspektiva strateškog integralnog djelovanja balanced scorecard koncepta.

Balanced scorecard koncept je sistematičan prikaz posebno odabranih indikatora i mjera izvedenih iz strategije organizacije pomoću kojeg se planiraju, prate i usmjeravaju aktivnosti organizacije. Putem navedenog koncepta mjere se postignuti rezultati iz različitih perspektiva na bazi povezivanja i uravnoteženja faktora uspješnosti. Fokusiranje na građanina strateška tema je za lokalne vlasti, kao i planiranje i razvoj zajednice, saradnja, održivost, upravljanje resursima. Ključni problem istraživanja odnosi se na nedovoljno teorijsko izučavanje i praktičnu primjenu savremenih menadžerskih koncepata u lokalnoj samoupravi u Bosni i Hercegovini, posebno nedovoljno poznavanje pojma balanced scorecard i njegovog značaja za strateško planiranje i strateško upravljanje u cilju unapređenja efikasnosti zaposlenih i efektivnosti jedinica lokalne samouprave. Također, jedan od problema ovog istraživanja je kako primijeniti BSC-model u jedinicama lokalne samouprave u BiH.

---

<sup>4</sup> Kaplan, S. Robert, D. Norton, op. cit., str. 8.

## Istraživačka pitanja i istraživački model

Na osnovu obrazloženja te predmeta i problema istraživanja mogu se formulirati sljedeća istraživačka pitanja:

- 1) Da li postoje kapaciteti u jedinicama lokalne samouprave da se primijene savremeni menadžerski koncepti (New Public Management)?
- 2) Da li bi primjena balanced scorecard koncepta pozitivno utjecala na poslovne performanse jedinica lokalne samouprave?
- 3) Da li sposobnost uvođenja novih praksi upravljanja ljudskim resursima u jedinicama lokalne samouprave i njihov razvoj utječe na poboljšanje internih procesa?
- 4) Da li poboljšanje internih procesa implicira kvalitet isporučenih usluga?
- 5) Da li apliciranje uzročno-posljedičnog slijeda konceptualnog okvira, koji se odnosi na unapređenje znanja i kompetencija zaposlenih, poboljšanje internih procesa te kvalitetne isporuke usluga građanima, utječe na implementaciju strategije i stabilnost budžeta?

Na osnovu predmeta i problema ovog istraživanja postavljena je glavna te set pomoćnih hipoteza. Postavka glavne hipoteze koja je predmet analize definirana je na sljedeći način:

Primjena balanced scorecard modela pozitivno utječe na unapređenje poslovanja jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini.

Na osnovu glavne hipoteze razvijen je set pomoćnih hipoteza koje prate hronologiju postavljenu istraživanjem. Definirane su na sljedeći način:

H1: Kontinuirana edukacija i treninzi doprinose unapređenju kompetencija rukovodioca i zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave.

H2: Unapređenje internih procesa u jedinicama lokalne samouprave povezano je sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih.

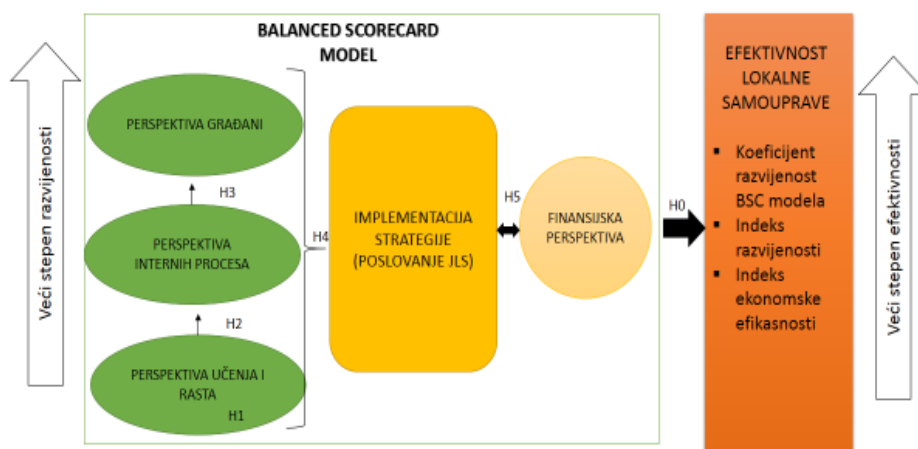
H3: Kvalitet internih procesa uzrokuje kvalitetnije pružanje usluga.

H4: Efikasno funkcioniranje prethodne tri perspektive učenja i rasta, internih procesa i odnosa prema klijentima pozitivno utječe na implementaciju strategije odnosno poslovanje lokalne samouprave.

H5: Implementacija strategije lokalnog razvoja ima pozitivan efekat na finansijske performanse lokalne samouprave.

Istraživački model primjene balanced scorecard koncepta u jedinicama lokalne samouprave prikazan je na slici 1.<sup>5</sup> Komponente koje se nalaze na lijevoj strani grafičkog prikaza predstavljaju nezavisne varijable, to jest perspektivu učenja i rasta, perspektivu internih procesa i perspektivu građana, dok komponenta implementacija strategije lokalnog razvoja predstavlja prelaznu kontrolnu varijablu. Desna strana slike predstavlja dio modela koji se odnosi na unapređenje efektivnosti jedinica lokalne samouprave, odnosno na finansijsku perspektivu (zavisna varijabla).

Slika 1. Istraživački model primjene balanced scorecard koncepta u jedinicama lokalne samouprave



Pored grafičkog prikaza međuovisnosti pomoćnih hipoteza (lijevi dio modela), efektivnost lokalne samouprave predstavljena je kao zavisna varijabla (desni dio na slici modela), koja će u radu biti analizirana putem koeficijenta razvijenosti BSC-modela u lokalnim samoupravama, kao i indeksa ekonomske efikasnosti i indeksa razvijenosti.

<sup>5</sup> Prilagođeno: Kaplan, S. Robert, D. Norton (1998) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, str. 9.



## **Analiza utjecaja BSC-modela na efektivnosti lokalne samouprave**

Međuovisnost razvijenosti balanced scorecard koncepta i efektivnosti lokalne samouprave je srž istraživanja ovog rada. Efektivnost lokalne samouprave je posmatrana kroz pet segmenata odnosno pet perspektiva balanced scorecard modela. Rezultati istraživanja pokazuju da su one lokalne samouprave koje imaju razvijene perspektive ovog modela efektivnije od onih lokalnih samouprava koje imaju djelimično razvijene pojedine perspektive ili nemaju uopće razvijenu niti jednu od perspektiva. Poslovanje po principu BSC-modela omogućava uspješan razvoj i implementaciju strategije, što je uzročno-posljedično vezano i za samu efektivnost lokalne samouprave. Efektivnost lokalne samouprave je analizirana kroz uvođenje novih i poboljšanje postojećih usluga, promoviranje inovacija, skraćenje procesa i procedura, unapređenje kvaliteta, senzibilnost na zahtjeve klijenata/građana, unapređenje povoljnog poslovnog okruženja, implementaciju strategije, analizu prihoda i rashoda i druge relevantne pokazatelje. S tim u vezi, izračunat je koeficijent razvijenosti BSC-modela (KR BSC) gdje su lokalne samouprave koje imaju koeficijent veći od 4 svrstane u razvijene lokalne samouprave, dok one koje imaju koeficijent manji od 4 u nerazvijene.<sup>6</sup>

Da bi rezultati istraživanja bili što reprezentativniji, izračunavanjem indeksa razvijenosti (IR) i indeksa ekonomske efikasnosti (IEE) prikazana je i komparativna analiza kako bi se ukazalo na stepen efektivnosti lokalne samouprave (ELS<sup>7</sup>). Efektivnost lokalne samouprave definirana i mjerena prema socio-ekonomskim pokazateljima ukazuje na indikatore unapređenja efektivnosti za postizanje lokalnog ekonomskog razvoja i rasta.

U tabeli 1. prikazani su sumarni rezultati razvijenih lokalnih samouprava u navedenom uzorku od 53 istražene lokalne samouprave, a shodno koeficijentu razvijenosti BSC-modela, indeksu ekonomske efikasnosti i indeksu razvijenosti lokalnih samouprava. Također, izvršeno je i rangiranje razvijenosti na osnovu koeficijenta efektivnosti lokalnih samouprava.

---

<sup>6</sup> Prema Likertovoj skali od 1 do 5.

<sup>7</sup> Efektivnost lokalne samouprave izračunata je na osnovu prosječne vrijednosti zbira indeksa razvijenosti i indeksa ekonomske efikasnosti i koeficijenta razvijenosti BSC-koncepta.

*Tabela 1. Sumarni prikaz indikatora razvijenih lokalnih samouprava*

<b>R. br.</b>	<b>JLS</b>	<b>KR BSC</b>	<b>IEE</b>	<b>IR</b>	<b>ELS</b>	<b>Rang razvijenosti</b>
1.	Centar	4.10	4.80	5.0	4.63	1
2.	Visoko	4.65	4.70	4.30	4.55	2
3.	Tešanj	4.55	5.00	3.95	4.50	3
4.	Ilidža	4.40	4.50	4.53	4.47	4
5.	Široki Brijeg	4.13	4.70	4.33	4.38	5
6.	Teslić	4.00	5.00	3.90	4.30	6
7.	Kakanj	4.50	4.00	4.0	4.16	7
8.	Tuzla	4.00	4.55	3.90	4.15	8
9.	Stari Grad	4.00	3.80	4.36	4.05	9
10.	Laktaši	4.50	2.80	4.87	4.05	10
11.	Goražde	4.25	3.60	4.16	4.00	11
<b>UKUPNO:</b>		<b>4.29</b>	<b>4.31</b>	<b>4.30</b>	<b>4.30</b>	

*Izvor: istraživanje autora, decembar 2016.*

Rezultati istraživanja pokazuju da ukupno 11 lokalnih samouprava koje imaju razvijen BSC-koncept upravljanja su ujedno i razvijene lokalne samouprave, tj. imaju koeficijent efektivnosti veći od nerazvijenih lokalnih samouprava. Analizom korelacije između varijabli razvijenost BSC-modela i efektivnost lokalne samouprave utvrđeno je kako između varijabli postoji pozitivna veza jakog intenziteta koja se pokazuje statistički značajnom na nivou signifikantnosti od 5%. U tabeli 2. su prikazane razlike između lokalnih samouprava sa razvijenim i nerazvijenim BSC-modelom kako bi se ukazalo na stepen razlika u efektivnosti lokalnih samouprava prema ovim dvjema kategorijama. S obzirom na to da dobiveni rezultati ne ispunjavaju uvjete normalnosti distribucije i jednakosti varijanse, postojanje razlike između efektivnosti lokalnih samouprava sa razvijenim odnosno nerazvijenim BSC-modelom testirano je pomoću Mann-Whitneyjevog U-testa.

*Tabela 2. Razlike u efektivnosti lokalnih samouprava prema razvijenosti BSC-modela upravljanja*

	Razvijenost BSC-a	N	Mean	Std. Deviation
Efektivnost	razvijeno	11	3.5067	.69394
	nerazvijeno	42	2.8450	.45947
	Razvijenost BSC-a	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Efektivnost	nerazvijeno	42	73.92	3105.00
	razvijeno	11	145.84	1605.00
1.00				
2.00				
Efektivnost jedinica lokalne samouprave				
Mann-Whitney U				921.000
Wilcoxon W				3105.000
<b>Z</b>				
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>				<b>-8.266</b>
				<b>.000</b>

*Izvor: istraživanje autora, decembar 2016.*

Već je analizom deskriptivne statistike moguće uočiti da je vrijednost kompozitne varijable efektivnosti lokalne samouprave veća kod lokalnih samouprava koje imaju razvijen balanced scorecard modela upravljanja (arit.sredina = 3.51) u odnosu na lokalne samouprave koje imaju nerazvijen balanced scorecard modela upravljanja (arit.sredina = 2.85). Nakon provedenog Mann-Whitnyjevog testa (tabela 50) moguće je uočiti da postoji statistički značajna razlika ( $Z=-8.266$ ,  $p<0.05$ ) na nivou signifikantnosti od 5% između efektivnosti lokalnih samouprava koje imaju razvijen balanced scorecard model upravljanja u odnosu na one koje nemaju razvijen model, što potvrđuje i rang prosječne vrijednosti.

Ukoliko se uzmu u obzir rezultati prethodno provedenih analiza (međuovisnosti razvijenosti perspektiva BSC-modela i efektivnosti općinskog rukovodstva kao top-menadžmenta, te razlika u efektivnosti kod lokalnih samouprava sa razvijenim i nerazvijenim BSC-modelom upravljanja), moguće je zaključiti da postoji jaka veza pozitivnog smjera između razvijenosti BSC-modela i efektivnosti lokalne samouprave.

## Testiranje glavne hipoteze

Nakon što je analizirana zavisnost razvijenosti i povezanosti perspektiva BSC-modela, izvršeno je i istraživanje povezanosti perspektiva BSC-koncepta kao nezavisnih varijabli sa ukupnom vrijednosti efektivnosti lokalne samouprave kao zavisne varijable. Međuovisnost razvijenosti perspektiva BSC-modela i efektivnosti lokalne samouprave je od velikog značaja s obzirom da ona pokazuje da li i koliko razvijenost pojedine perspektive BSC-modela utječe na efektivnost lokalne samouprave. Ukoliko bi se utvrdilo da nema korelacije između ove dvije varijable, to bi značilo da je efektivnost lokalne samouprave potpuno nezavisna o razvijenosti balanced scorecard modela. Međuovisnost pojedinih perspektiva BSC-modela i efektivnosti lokalne samouprave prikazana je u nastavku.

*Tabela 3. Korelacija razvijenosti perspektiva BSC-koncepta i stepena efektivnosti JLS*

Spearman's rho		H1	H2	H3	H4	H5	EJLS
H1. Kontinuirana edukacija i treninzi doprinose povećanju kompetencija rukovodioca i zaposlenika u jedinicama lokalne samouprave.	Correlation Coefficient	1.000	<b>.713**</b>	.404*	.585**	.465**	<b>.420**</b>
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.035	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
H2. Unapređenje internih procesa u jedinicama lokalne samouprave povezano je sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih.	Correlation Coefficient	.713**	1.000	<b>.643**</b>	.604**	.604**	<b>.284**</b>
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
H3. Poboljšanje internih procesa implicira kvalitet isporučenih usluga.	Correlation Coefficient	.404*	.643**	1.000	<b>.683**</b>	<b>.533**</b>	<b>.197**</b>
	Sig. (2-tailed)	.035	.000	.	.000	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53
H4. Efikasno funkcioniranje prethodne tri perspektive, učenja i rasta, internih procesa i odnosa prema klijentima, pozitivno utječe na implementaciju strategije odnosno poslovanje lokalne samouprave.	Correlation Coefficient	<b>.585**</b>	<b>.604**</b>	<b>.683**</b>	1.000	<b>.622**</b>	<b>.319**</b>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	53	53	53	53	53	53

H5. Implementacija strategije lokalnog ekonomskog razvoja ima pozitivan efekat na finansijske performanse lokalne samouprave.	Correlation Coefficient	.465**	.604**	.533**	.622**	1.000	<b>.309**</b>
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	53	53	53	53	53	53
H0. Primjena balanced scorecard modela pozitivno utječe na unapređenje poslovanja jedinica lokalne samouprave u BiH.	Correlation Coefficient	.420**	.284**	.197**	.319**	.309**	1.00
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	53	53	53	53	53	53

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

*Izvor: istraživanje autora, decembar 2016.*

U tabeli su prikazani rezultati Spirmanovog koeficijenta korelacije ranga između perspektiva BSC-modela. Koeficijent korelacije kreće se između  $0,404 < r_s < 0,713$ , što predstavlja srednje do snažno jaku pozitivnu povezanost, pri čemu su sve korelacije signifikantne na nivou od 5%. Naj snažnija povezanost zabilježena je između perspektive učenja i rasta i perspektive internih procesa ( $r_s = 0,713$ , sig.=0,000), a najslabija između perspektive učenja i rasta i perspektive građana ( $r_s = 0,404$ , sig.= 0,035), što upućuje na zaključak da veći stepen edukacije i treninga zaposlenih utječe na unapređenje internih procesa u jedinicama lokalne samouprave nego kroz povećanje vrijednosti u finansijskoj perspektivi. Također, možemo zaključiti da je slaba povezanost između edukacije zaposlenih i inovacija i zahtjeva građana, što ukazuje na nedovoljnu uključenost građana u procese donošenja odluka i slabu komunikaciju između lokalne samouprave i građana u smislu njihovih potreba, a naročito korisnika u realnom sektoru. Također navedeno upućuje i na zaključak o niskoj kreativnosti uposlenih u smislu inovacija za unapređenje internih procesa i odnosa prema građanima. Dobiveni rezultati pokazuju:

1. postoji srednje visoka pozitivna korelacija između perspektive učenja i rasta i ukupne efektivnosti lokalne samouprave ( $r_s = 0,420$ , sig.=0,000), pri čemu visok nivo razvijenosti perspektive učenja i rasta prati visok stepen efektivnosti lokalne samouprave u posmatranom uzorku;
2. veza između perspektive internih procesa i ukupne efektivnosti lokalne samouprave je pozitivna korelacija srednjeg intenziteta ( $r_s = 0,284$ , sig.=0,000), pri čemu visok nivo razvijenosti perspektive internih procesa prati visok stepen efektivnosti lokalne samouprave;

3. najslabija, ali ipak pozitivna povezanost nalazi se između ukupne efektivnosti lokalne samouprave i perspektive građana ( $r_s = 0,197$ ,  $\text{sig.} = 0,000$ );
4. postoji statistički značajna veza između perspektive strateškog integralnog djelovanja BSC-modela (implementacije strategije) i ukupne efektivnosti lokalne samouprave ( $r_s = 0,319$ ,  $\text{sig.} = 0,000$ ), pri čemu visok nivo razvijenosti perspektive strateškog integralnog djelovanja BSC-modela prati visok stepen efektivnosti lokalne samouprave;
5. analizom povezanosti razvijenosti finansijske perspektive i ukupne efektivnosti lokalne samouprave utvrđena je srednje jaka povezanost između te dvije varijable ( $r_s = 0,309$ ,  $\text{sig.} = 0,000$ ), pri čemu visok nivo razvijenosti finansijske perspektive prati visok stepen efektivnosti lokalne samouprave;
6. sve veze pokazuju se statistički značajnim na nivou signifikantnosti od 5%.

Sumiranjem svih do sada iznesenih rezultata istraživanja te na osnovu analize koeficijenata korelacije između perspektiva BSC-modela i efektivnosti lokalne samouprave moguće je zaključiti da postoje pozitivne korelacije svih pet perspektiva i efektivnosti lokalne samouprave (općinskog rukovodstva), što je i potvrđeno putem rezultata Spearmanovog koeficijenta korelacije (tabela 3). Dakle, efektivnost lokalne samouprave analizirana je kroz razvijenost svih pet perspektive BSC-modela, to jest izražena je kao prosječna ocjena razvijenosti svih pet perspektiva, zatim indeksa razvijenosti i indeksa ekonomske efikasnosti.

Da navedene pozitivne korelacije između svih pet perspektiva utječu na unapređenje efektivnosti JLS, potvrđeno je i kroz socio-ekonomske pokazatelje izražene putem indeksa razvijenosti i indeksa ekonomske efikasnosti. Slijedom navedenog je moguće zaključiti da općinsko rukovodstvo u lokalnim samoupravama sa razvijenim balanced scorecard konceptom upravljanja iskazuje veću efektivnost nego u lokalnim samoupravama sa nerazvijenim balanced scorecard konceptom upravljanja. Kako bi se utvrdilo da li implementacija balanced scorecard modela zavisi od veličine lokalne samouprave, provedena je jednofaktorska analiza kovarijanse. Lokalne samouprave su podijeljene prema kriteriju zaposlenih na male (do 100 zaposlenih) i velike (više od 100 zaposlenih).

Tabela 4. Jednofaktorska analiza kovarijanse (ANCOVA)  
Zavisna varijabla: Efektivnost JLS

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Observed Power <sup>b</sup>
Corrected Model	20.383 <sup>a</sup>	2	10.192	26.984	.000	.224	53.967	1.000
Intercept	15.095	1	15.095	39.965	.000	.176	39.965	1.000
Razvijenost BSC	16.587	1	16.587	43.915	.000	.190	43.915	1.000
Veličina JLS	.165	1	.165	.438	.509	.002	.438	.101
Error	70.630	187	.378					
Total	2427.482	190						
Corrected Total	91.013	189						

a. R Squared = .224 (Adjusted R Squared = .216)

b. Computed using alpha = .05

Na osnovu rezultata iz prethodne tabele može se zaključiti da nije dominantno značajan utjecaj glavnog efekta promjenljive veličina JLS ( $p > 0.05$ ) i da postoji značajna veza između varijabli razvijenosti BSC-koncepta upravljanja i efektivnost jedinica lokalne samouprave  $F=43.915$ ,  $p < 0.05$ . Kada se analizira utjecaj razvijenosti BSC-koncepta upravljanja, možemo zaključiti da veličina lokalne samouprave nema dominantno značajan utjecaj odnosno eliminatorni faktor na efektivnost lokalne samouprave. U ovom istraživanju veći je broj velikih lokanih samouprava kod kojih je utvrđena pozitivna korelacija utjecaja razvijenosti BSC-modela na efektivnost lokalne samouprave.

## Rezultati višestruke regresije

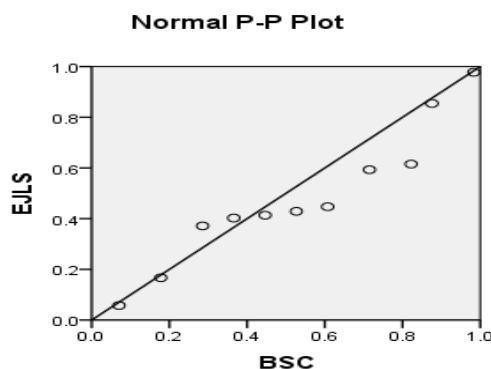
S obzirom da je pomoću Spirmanovog koeficijenta potvrđena pozitivna korelacija između zavisne promjenljive (unapređenje efektivnosti lokalne samouprave) i nezavisne promjenljive (balanced scorecard modela), a s ciljem utvrđivanja da li su navedene nezavisne varijable (perspektive balanced scorecard modela) dobri prediktori zavisne varijable, provedena je višestruka linearna regresija. Stepenn slaganja varijacija razvijenosti BSC-modela i efektivnosti lokalne samouprave iz regresijskog modela omogućit će ocjenu efektivnosti općinskog rukovodstva (JLS) u zavisnosti o promjenama razvijenosti svake od perspektiva balanced scorecard modela. Kako bi se utvrdio postotni iznos varijacije u zavisnoj varijabli (efektivnost

lokalne samouprave) koji se može objasniti regresijskim modelom, korišten je koeficijent determinacije  $r^2$ .

Da bismo pristupili modelizaciji veza između nezavisnih varijabli (perspektive BSC-modela) i zavisne varijable (efektivnost JLS), neophodno je bilo provjeriti linearnost pomoću dijagrama rasipanja odnosno analizom P-P grafikona. Posmatrajući ukupne podatke svih lokalnih samouprava iz uzorka za nezavisnu i zavisnu varijablu, možemo zaključiti da je riječ o desno asimetričnoj raspodjeli i da primjena višestruke regresije nije moguća zbog narušenih kriterija multikolinearnosti. Shodno tome, pristupilo se analizi onih lokalnih samouprava kod kojih postoji jaka pozitivna korelacija između razvijenosti perspektive BSC-modela i efektivnosti lokalne samouprave.

Pretpostavka linearnosti za ovih jedanaest lokalnih samouprava provjerena je analizom P-P grafikona za normalno distribuirane rezidualne (slika 2).

*Slika 2. Dijagram rasipanja*



Rezultati višestruke linearne regresije kod koje su sve dimenzije (perspektive) razvijenosti BSC-modela posmatrane i uključene kao prediktori efektivnosti općinskog rukovodstva odnosno lokalne samouprave pokazuju da model sa uključenih svih pet perspektiva (učenja i rasta, internih procesa, odnosa prema građanima, strateškog integralnog djelovanja i upravljanja finansijama) daje doprinos od 91,5% u objašnjavanju varijanse efektivnosti lokalne samouprave. Također, rezultati pokazuju da razvijenost perspektiva BSC-modela veoma jako i pozitivno utječe na efektivnost lokalne samouprave (općinskog rukovodstva).

Koeficijent linearne regresije između vrijednosti zavisne varijable (efektivnosti JLS) i pripadajućih regresijskih vrijednosti perspektiva



balanced scorecard modela ukazuje da postoji veoma jaka veza pozitivnog smjera  $r=0.915$  između svih pet perspektiva BSC-modela i efektivnosti lokalne samouprave.

Koeficijent determinacije (R Squared) ili  $r^2$  označava postotni iznos varijacije u zavisnoj varijabli (efektivnost JLS) koji se može objasniti regresijskim modelom. Posmatrajući odabrane lokalne samouprave, to jest one koje imaju razvijene perspektive BSC-modela, u našem slučaju se 88,10% varijacija u efektivnosti lokalne samouprave može objasniti promjenama u pet navedenih perspektiva balanced scorecard modela, dok ostatak od 11,9% promjena nastaje uslijed djelovanja ostalih faktora.

*Tabela 5. Višestruka linearna regresija za metodu gdje svi prediktori ulaze istovremeno u model (rezultati modela za razvijene JLS)*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.915 <sup>a</sup>	.881	.860	4.452	.881	40.817	1	53	.000	.350

a. prediktori: razvijenost BSC-a ( PUIR, PIP, PGR, PSID, PF)

b. zavisna varijabla: efektivnost JLS

*Izvor: istraživanje autora*

Dakle, na osnovu rezultata u tabeli 5. može se zaključiti da kod lokalnih samouprava koje imaju razvijene perspektive BSC-modela promjene u stepenima razvijenosti perspektiva (učenja i rasta, internih procesa, odnosa prema građanima, strateškog integralnog djelovanja i upravljanja finansijama) objašnjavaju 91,5% varijanse efektivnosti lokalne samouprave i vrijede u 88% slučajeva (R Square = 0,881).

Kako bi utvrdilo koja od varijabli balanced scorecard modela najviše doprinosi efektivnosti jedinica lokalne samouprave, provedena je postepena (stepwise) regresija, a koja najviše i odgovora BSC-modelu koji je zasnovan na principu uzrok – posljedica. Perspektive su uključene prema modelu istraživanja, to jest sljedećim redom: perspektiva učenja i rasta, perspektiva internih procesa, perspektiva građana, perspektiva strateškog integralnog djelovanja, finansijska perspektiva (tabela 6).

Tabela 6. Rezultati višestruke regresije

Model	Standardized Coefficients	T	Sig.	Correlations	Collinearity Statistics	
	Beta				Part	Tolerance
(Constant)		3.485	,000			.137
1 PUR	.220	2.711	,002	.232	.305	.145
PIP	.245	1.432	,015	.134	.266	.738
PGR	.280	1.424	,022	.126	.309	.273
PSD	.201	.053	,132	.002	.438	.663
PF	.009	1.257	,000	.159	.341	.734

a. zavisna varijabla: efektivnost JLS

Da bi se odredio intenzitet utjecaja varijabli na efektivnost lokalne samouprave, korišten je beta-koeficijent i analiza tolerancije. Tolerancija pokazuje koliki dio nezavisne varijable nije objašnjen varijansama ostalih nezavisnih varijabli modela, a vrijednosti ne smiju biti manje od 0,10.

Analizirajući beta-koeficijent, možemo zaključiti da razvijenost perspektive odnosa prema građanima ( $\beta = ,280$ ) od svih perspektiva BSC-modela najviše doprinosi objašnjenju zavisne varijable (efektivnosti lokalne samouprave). Kao što je i prikazano u tabeli, drugi najznačajniji utjecaj na efektivnost lokalne samouprave ima razvijenost perspektive internih procesa ( $\beta = ,245$ ), zatim perspektiva učenja i rasta ( $\beta = ,220$ ) te perspektiva strateškog integralnog djelovanja ( $\beta = ,201$ ), dok finansijska perspektiva najmanje doprinosi objašnjenju efektivnosti lokalne samouprave.

Iznos standardiziranog koeficijenta beta pokazuje broj standardnih devijacija za koji bi se vrijednosti dimenzija BSC-modela promijenila ako se prediktor promijeni za jednu jedinicu standardne devijacije. Znači, ako bi se iznos varijable (perspektive) učenja i rast povećali za jedno standardno odstupanje, rezultati mjerenja unapređenja efektivnosti lokalne samouprave vjerovatno bi porasli za 0,220 jedinica standardne devijacije (beta-koeficijent). Povećanjem vrijednosti perspektive građana za jedno standardno odstupanje ima najznačajniji utjecaj na unapređenje efektivnosti lokalne samouprave (0,280), dok najmanji utjecaj ima perspektiva finansija (0,007).

Na osnovu dobivenih rezultata u tabeli 6. može se zaključiti da sve varijable odnosno perspektive BSC-modela imaju pozitivan smjer i efekat na unapređenje efektivnosti lokalne samouprave. Durbin-Watsonov test za autokorelaciju pokazuje prihvatljive vrijednosti (0,350) u analizi višestruke regresije, što znači da u modelu ne postoji značajna povezanost greški.

Na osnovu analize iz tabele 6. možemo zaključiti da sve varijable BSC-modela imaju značajan statistički doprinos objašnjenju zavisne varijable (efektivnosti lokalne samouprave) na nivou značajnosti od 0,05.

Nakon provedene korelacijske analize i višestruke regresije može se zaključiti da između različitih stepena razvijenosti BSC-modela i efektivnosti općinskog rukovodstva (JLS) postoje signifikantne razlike. Naime, općinsko rukovodstvo je znatno efektivnije u lokalnim samoupravama sa većim stepenom razvijenosti BSC-modela upravljanja u odnosu na lokalne samouprave sa manjim intenzitetom razvijenosti BSC-modela, čime je i potvrđena glavna hipoteza rada da primjena balanced scorecard modela pozitivno utječe na unapređenje poslovanja jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, a što je i argumentirano u prethodnom dokazivanju svih pet pomoćnih hipoteza.

### **Ograničenja provedenog istraživanja**

Ograničenja provedenog istraživanja mogu se locirati u pretpostavkama na kojima je fokusirano istraživanje, a koje su proizvod perspektive iz koje se posmatra istraživačka problematika. Pod tim ograničenjima podrazumijeva se način pristupa razvijenosti BSC-koncepta upravljanja i na subjektivan stav pri odabiru varijabli kojima je iskazana i mjerena razvijenost BSC-modela i efektivnost općinskog rukovodstva, to jest lokalne samouprave.

Drugo ograničenje odnosi se na to da su za ispitanike uzeti samo top-menadžeri (općinsko rukovodstvo) iz razloga što su oni, pored općinskog/gradskog vijeća, po zakonskoj legislativi odgovorni za donošenje odluka koje utječu na poslovanje lokalne samouprave. Dakle, subjektivnost odgovora općinskog rukovodstva jedan je od ograničavajućih faktora istraživanja. Zbog obimnosti nemoguće je za ovakvu vrstu istraživanja bilo provesti i istraživanje među korisnicima lokalnih usluga (građanima) radi sagledavanja i njihove percepcije o efektivnosti lokalne samouprave. Kako bi se eliminirala subjektivnost u odgovorima i prikazala što realnija slika

kauzalnog odnosa između balanced scorecard modela i unapređenja efektivnosti lokalne samouprave, korišteni su socio-ekonomski pokazatelji kao output i realno sagledavanje razvijenosti lokalnih samouprava u Bosni i Hercegovini.

Sljedeće ograničenje može se posmatrati iz aspekta istraživanja efektivnosti lokalne samouprave samo jedne zemlje. Zbog specifičnosti ustavnog uređenja i podjele nadležnosti u Bosni i Hercegovini teško je izvršiti komparaciju efektivnosti lokalnih samouprava prema navedenim kriterijima sa lokalnim samoupravama u drugim zemljama.

S obzirom da nije bilo konkretnih istraživanja iz ove oblasti u Bosni i Hercegovini i regiji, nije bilo ni moguće upoređivati dobivene rezultate istraživanja i izvođenje zaključaka.

## **Zaključak**

Savremeno poslovanje kako privatnog sektora tako i javnog donosi nove metode i načela u pogledu prilagođavanja svakodnevnim promjenama koje se dešavaju na tržištu. Pred organizacije javne uprave, pa tako i lokalne samouprave, postavljaju se novi zahtjevi i izazovi koje nije uvijek jednostavno ostvariti. U takvom vremenu primjena savremenih menadžerskih koncepata odnosno novog javnog menadžmenta ima ključnu ulogu u efikasnosti i efektivnosti poslovanja organizacija javne uprave. U tranzicijskim zemljama, a posebno onima koje su kandidati za ulazak u Evropsku uniju, kao što je i Bosna i Hercegovina, najzahtjevniji kriterij predstavlja reforma javne uprave. Navedene reforme podrazumijevaju unapređenje organizacijske i funkcionalne efikasnosti i efektivnosti, reorganizaciju javne uprave od državnog nivoa do lokalne samouprave.

Lokalne samouprave su pod pritiskom mnogobrojnih, nerijetko suprotstavljenih potreba, zahtjeva i interesa koji određuju njihove djelovanje, pa je u ovom istraživanju primijenjen inovativan model mjerenja efektivnosti lokalne samouprave koji uključuje široki spektar organizacijskih ciljeva. Mjerenje efektivnosti top-menadžmenta (općinskog rukovodstva) analizirano je pomoću balanced scorecard modela.

U posljednja tri desetljeća balanced scorecard je postigao veliki uspjeh i korišten je kako u privatnom tako i javnom sektoru u pogledu mjerenja efektivnosti top-menadžmenta i unapređenja implementacije strategija. Prevođenje vizije i strategije u set ciljeva korištenjem balanced scorecard

modela prisiljava top-menadžment na kreiranje jasnih, mjerljivih i ostvarivih ciljeva. Upravo u ovome se nalazi i dodatni razlog za primjenu novog predloženog modela BSC-a u istraživanju utjecaja razvijenosti BSC-modela na unapređenje efektivnosti top-menadžmenta odnosno lokalne samouprave. Iz toga slijedi da top-menadžment lokalne samouprave kao socijalnog i ekonomskog sistema mora kontinuirano pratiti i usklađivati različite interese kako bi ispunio misiju i postigao učinkovitost u poslovanju.

U Bosni i Hercegovini danas se općine nalaze u procesu tranzicije odnosno na prekretnici iz birokratskog ka korisničkom pristupu gdje primarni cilj mora biti provođenje reformskih procesa, reorganizacija lokalne samouprave te efikasnije mjerenje učinkovitosti općinskog rukovodstva i svih zaposlenih kako bi bile zadovoljene potreba njenih korisnika.

Rezultati pokazuju da je unapređenje internih procesa u jedinicama lokalne samouprave povezano sa kompetencijama rukovodioca i svih zaposlenih, a kako i glasi druga pomoćna hipoteza. Korelacija između navedenih varijabli je veoma jaka, što upućuje na zaključak da se kroz učenje i obuku zaposlenika može značajno jače djelovati na unapređenje internih procesa lokalne samouprave. Istraživanjem je utvrđeno da lokalne samouprave u kojima općinsko rukovodstvo svoje aktivnosti posvećuje kreiranju novih ideja i redefiniranju poslovne strategije imaju jaku pozitivnu korelaciju i veće efekte na unapređenje internih procesa. Također, lokalne samouprave u kojima općinsko rukovodstvo svoje aktivnosti posvećuje praćenju operativnih poslova u organizaciji imaju srednje jaku povezanost sa unapređenjem internih procesa. Možemo zaključiti da je efektivnost općinskog rukovodstva u perspektivi internih procesa statistički značajno veća kada je riječ o lokalnim samoupravama koje imaju razvijenu perspektivu učenja i rasta u odnosu na one lokalne samouprave koje imaju nerazvijenu perspektivu učenja i rasta.

Efektivnost općinskog rukovodstva (JLS) u perspektivi građana (odnosa prema klijentima) je statistički značajno veća kada je riječ o lokalnim samoupravama koje imaju razvijenu perspektivu internih procesa u odnosu na one lokalne samouprave koje imaju nerazvijenu perspektivu internih procesa. Kada je u pitanju veličina lokalne samouprave, efektivnost općinskog rukovodstva je najizraženija u jedinicama lokalne samouprave koje imaju preko 100 zaposlenih. Generalno gledajući sve rezultate po perspektivama BSC-modela, perspektiva građana je najnerazvijenija, a što je i naglašeno u izvještaju Evropske komisije za posljednju godinu te u izvještaju Svjetske banke (Doing bussines 2016).

Postoje razlike između lokalnih samouprava sa razvijenim i nerazvijenim BSC-konceptom upravljanja. Te razlike ukazuju da je razvijenost perspektiva BSC-koncepta signifikantan prediktor efektivnosti općinskog rukovodstva iz aspekta implementacije strategije i efektivnosti poslovanja lokalne samouprave. Razvijenije lokalne samouprave, to jest one koje imaju razvijene perspektive učenja i rasta, internih procesa i odnosa prema građanima, imaju veći stepen implementacije strategije pa je i efektivnost općinskog rukovodstva, mjerena kroz perspektivu strateškog integralnog djelovanja BSC-koncepta, statistički značajno veća. Lokalne samouprave koje imaju manje od 50 zaposlenih imaju najniži stepen implementacije strategije i efektivnosti gdje je jedan od glavnih razloga nedostatak finansijskih sredstava i postojeća raspodjela prihoda od indirektnih poreza.

Implementacija strategije lokalnog ekonomskog razvoja ima pozitivan efekat na finansijske performanse lokalne samouprave naročito kod razvijenih lokalnih samouprava prema kriteriju razvijenosti BSC-koncepta upravljanja i indeksa ekonomske efikasnosti i razvijenosti. Također, kod razvijenih lokalnih samouprava udio plaća i naknada u budžetu je ispod prosjeka, dok su poreski prihodi po glavi stanovnika znatno veći u odnosu na manje razvijene lokalne samouprave. Efektivnost općinskog rukovodstva, mjerena kroz finansijsku perspektivu BSC-koncepta, statistički značajno je veća u razvijenim lokalnim samoupravama.

Rezultati statističke analize pokazali su da predložena mjera stepena razvijenosti BSC-modela određuje i nivo efektivnosti općinskog rukovodstva (top-menadžmenta) odnosno efektivnosti lokalne samouprave ima smisla. Dakle, veći stepen razvijenosti BSC-modela upravljanja implicira veći stepen efektivnosti lokalne samouprave.

Pri sagledavanju ukupnih rezultata provedenog istraživanja treba imati u vidu kako je efektivnost top-menadžmenta odnosno lokalne samouprave pod utjecajem brojnih faktora te da je primjena savremenih menadžerskih koncepata u lokalnoj samoupravi u Bosni i Hercegovini (novi javni menadžment) još uvijek nedovoljno istraženo naučno područje. Na osnovu dobivenih rezultata istraživanja i izvedenih zaključaka potvrđeno je stajalište da od primjene navedenih koncepata ovisi i unapređenje efektivnosti lokalnih samouprava u obavljanju svih procesa u pogledu perspektiva učenja i rasta, inovacija, internih procesa, odnosa prema građanima, implementacije strategije, finansijskog poslovanja te lokalnog ekonomskog razvoja.

## Literatura

1. Agostino, D., M. Arnaboldi (2011) „How the BSC implementation process shapes its outcome“, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(2).
2. Ali Erbas (2014) „Use of Balanced Scorecard in Municipality Performance Assessments: Municipal Scorecard Model“, Selcuk University Social Sciences Vocational High School, Department of Management and Organization, Konya.
3. Anthony, R., V. Govindarajan (2007) *Management Control System*, McGraw Hill, New York.
4. Armstrong M. (2011) *Armstrong Handbook of Management and Leadership*, 2nd edition, Kogan Page, London – Philadelphia.
5. Bahtijarević-Šiber, F., P. Sikavica, N. Pološki-Vokić (2008) *Suvremeni menadžment: vještine, sustavi i izazovi*, Školska knjiga, Zagreb.
6. Barbara, Bigliardi (2011) „Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study“, *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No. 5, str. 1–16.
7. Bartik, T. (2003) „Local Economic Development Policies“, Upjohn Institute Working Paper No. 03-91, W.E. Upjohn Institute for Employment Research, str. 7.
8. Bartosz Soliński (2012) „Implementation of tqm in public administration by applying quality management system in compliance with iso 9001 standard and caf self-assessment model“, str. 4–15.
9. Bigliardi, B., A. Dormio (2011) „Balanced Scorecard for the public administration: issues from a case study“, *International Journal of Business, Management and Social Sciences* Vol. 2, No. 5, str. 1–16.
10. Bigliardi, et al. (2011) „Developing balanced scorecards in local authorities: a comparison of experience“, *International Journal of Productivity and Performance Management* 2, str. 1–16.
11. Bolivar, M., A. Hernandez (2010) „Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipality“, *Academia, Revista Latinoamericana de Administración*, No. 45, str. 116–139.
12. Brumec, J. (2002) „Mjerenje uspješnosti organizacije metodom Balanced Scorecard“, *Sedmi finansijski forum*, Zagreb, str. 21–23.
13. Chan, Y. C. L. (2004) „Performance measurement and adoption of balanced scorecards A survey of municipal governments in the USA and Canada“, *The International Journal of Public Sector Management*, 17(3), str. 204–221.
14. Christopher, Pollitt, Geert Bouckaert (2011) *Public Management Reform: A Comparative Analysis—New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State*, Third Edition, Published in the United States by Oxford University Press Inc., New York.
15. Čekerevac, Z. „Total quality management in public administration – the case of municipal government“, *Ekonomski fakultet*, Beograd.
16. Čizmić, E., K. Crnković (2012) *Strateško preduzetništvo: koncepcija paradigme budućnosti*, *Ekonomski fakultet*, Sarajevo.
17. Čizmić, E., A. Trgo (2010) *Savremeni menadžerski koncepti*, *Ekonomski fakultet*, Sarajevo.

18. David P., Norton, Randall H. Russell (2006) „Implementacija strategije kroz Balanced Scorecard“.
19. Elcock, H. (1994) *Local Government: Policy and Menagement in Local Autorietes*, Routledge, London.
20. Greenberg, Jerald, A. R. Baron (2003) *Behavior in Organizations*, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
21. Greenwood J. (2002) *New Public Administration in Britain*, London, str. 215–217.
22. Hadžić, F., S. Softić, A. Domazet (2005) *Industrijske zone Sarajevske makroregije*, SERDA, Ekonomski institut Sarajevo, Sarajevo.
23. Kaplan, Robert S., D. P. Norton (2004) *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcome*, Publisher: Harvard Business Review Press.
24. Kaplan, Robert S., D. P. Norton (2006) *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*, Publisher: Harvard Business Review Press.
25. Kaplan, Robert S., D. P. Norton (1998) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
26. Kaplan, Robert S., D. P. Norton (2001) *The Strategy Focused Organization: How BSC Companies Thrive In The New Business Environment*, HBS Press, Massachusetts.
27. Lokalna uprava od A do Ž: Vodič (2014), Savez opština i gradova FBiH i Savez opština i gradova RS.
28. Lončar D., Đ. Kaličanin (2013) „Integrated methodological framework for Formulation and implementation of local development Strategy“, Local Economic and Infrastructure Development of SEE in the Context of EU Accession.
29. Marković, Lj. (2004) *Modernizacija lokalne uprave i samouprave*, Centar za promociju civilnog društva, Sarajevo.
30. Nelly A. (2003) *Business performance measurement - theory and practice*, Cambridge University Pres Cranfileld School of Management.
31. Niven, P. (2008) *Balanced scorecard: Korak po korak*, Masmedia, Zagreb str. 95.
32. Niven, Paul R. (2006) *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, Publisher: John Wiley & Sons, Inc.
33. Nomenclature of Territorial Units for Statistics, [www.answers.com/topic/nomenclature-ofterritorial-units-for-statistics](http://www.answers.com/topic/nomenclature-ofterritorial-units-for-statistics) (pristupljeno 22. 7. 2016).
34. Pejanović, M. (2005) *Politički razvitak BiH u postdejtonskom periodu*, TKD Šahinpašić, Sarajevo.
35. Petković, D. (2006) *Tehnološki parkovi: više od mjesta za tehnološki transfer i razvoj preduzetništva*. Zenica.
36. Pijalović, V., Đ. Šašić (2014) „Public private partnership in health“, časopis „Uprava“, broj 2, Fakultet za upravu, Sarajevo.
37. Pusić, E. (2007) *Država i državna uprava*, Društveno veleučilište, Zagreb.
38. Rahimić, Z. (2010) *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Sarajevo.



39. Robert Knappe (2010) *Die Eignung von New Public Management zur Steuerung öffentlicher Kulturbetriebe*, Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Netherlands.
40. Salkić, Ismet (2011) *Javni menadžment*, TKD Šahinpašić, Sarajevo, str. 133.
41. Salkić, I. (2010) *Javni menadžment: upravljanje kvalitetom javnih usluga*, TKD Šahinpašić, Sarajevo.
42. Singer, S. i dr. (2013) „Što Hrvatsku čini (ne)poduzetničkom zemljom?“, GEM Hrvatska 2002–2011, Global Entrepreneurship Monitor Hrvatska, Centar za politiku razvoja malih poduzeća, Osijek.
43. Šeparović-Perko, I. (2006) *Izazovi javnog menadžmenta dileme javne uprave*, Golden marketing – tehnička knjiga, Zagreb, str. 118.
44. Šunje, A. (2006) *Top-menadžer vizionar i strateg*, Tirada, Sarajevo.
45. Tom Christensen, Per Lagerd (2007) *Transcending New Public Management The Transformation of Public Sector Reforms*. Printed and bound in Great Britain by TJ International Ltd, Padstow, Cornwall.
46. Tonći, Lazibat (2009) *Upravljanje kvalitetom*, Znanstvena knjiga, Zagreb.
47. Trnka, K. (2006) *Ustavno pravo*, drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Fakultet za javnu upravu, Sarajevo.
48. Wisniewski, M., S. Olafsson (2004) „Developing balanced scorecards in local authorities: A comparison of experience“, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), str. 602–610.