
<https://doi.org/10.54318/eip.2023.dk.346>

DINO KAKEŠ¹

E-mail: dino_kakes@hotmail.com

SENAD FAZLOVIĆ²

E-mail: senad.fazlovic@untz.ba

RAZLIKE U PERFORMANSAMA POSLOVANJA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE U BOSNI I HERCEGOVINI SPRAM IMPLEMENTACIJE STANDARDA ISO 9001

DIFFERENCES IN BUSINESS PERFORMANCE OF MUNICIPALITIES IN BOSNIA AND HERZEGOVINA COMPARED TO THE IMPLEMENTATION OF THE ISO 9001 STANDARD

JEL KLASIFIKACIJA: C12, H70, H83

APSTRAKT:

Upravljanje kvalitetom u javnom sektoru je znatno dobilo na značaju poslednjih godina. Istina, dugi niz godina javni sektor se držao izvan ovog koncepta, a pod pojmom upravljanja kvalitetom podrazumevala se samo isporuka usluga u skladu sa zakonskim propisima. Međutim,

1 Doktorant na Ekonomskom fakultetu Univerziteta u Tuzli, Urfeta Vejzagića 8, 75000 Tuzla, Bosna and Hercegovina

2 Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli, Urfeta Vejzagića 8, 75000 Tuzla, Bosna and Hercegovina

kriza javne uprave i područja javnih usluga dovela je do preispitivanja uloge i upravljačkih mehanizama javnog sektora, te se vremenom u sve većoj mjeri, jednostavnim preuzimanjem ili eventualno uz odgovarajuća prilagođavanja, koja uzimaju u obzir specifičnosti i karakteristike istog u odnosu na privatni sektor, mogu uočiti pokušaji uvođenja i prilagođavanja sistema upravljanja kvalitetom usluga u organizacije javnog sektora. U BiH, kao zemlji u kojoj specifičnost državnog uređenja, zakonskih procedura, političkih previranja i uopšte društvene organizacije dodatno usložnjava posmatranu problematiku, važno je dijagnosticirati postojeće stanje primene sistema upravljanja kvalitetom i performansi poslovanja jedinica lokalne samouprave, te identifikovati područja mogućeg unapređenja. S tim u vezi, cilj rada je istražiti razlike u performansama poslovanja jedinica lokalne samouprave sa implementiranim standardom kvaliteta ISO 9001 i jedinica lokalne samouprave koje nisu primenile ovaj međunarodni standard u svom poslovanju. Primarni podaci za potrebe ovog istraživanja prikupljeni su primenom tehnike anketiranja, korištenjem anketnog upitnika kao obrasca za prikupljanje podataka. Razlika je testirana korištenjem t-testa nezavisnih uzoraka, a dobijeni rezultati ukazuju na značaj implementacije standarda ISO 9001, budući da je u jedinicama lokalne samouprave sa implementiranim standardom ISO 9001 zabilježen viši nivo performansi perspektive internih poslovnih procesa, performansi perspektive učenja i rasta i performansi perspektive korisnika u odnosu na jedinice lokalne samouprave koje nisu implementirale isti.

**KLJUČNE REČI:****UPRAVLJANJE KVALITETOM, ISO 9001, PERFORMANSE POSLOVANJA, JEDINICE LOKALNE SAMOUPRAVE****ABSTRACT:**

Quality management in the public sector has significantly gained importance in the last decades of the 20th century. In fact, for many years public sector used to be kept outside this concept, and the term quality management in this sector only meant the delivery of services in accordance with legal regulations. However, the crisis of public administration as well as the field of public services has led to a re-examination of the role and management mechanisms of the public sector. Over time, by simple takeover or possibly with appropriate adjustments which take into account the specifics and characteristics of the public sector in regards to the private sector, attempts to introduce and adapt the service quality management system in public sector organizations can be observed. For Bosnia and Herzegovina, as a country where the specificity of the state structure, legal procedures, political turmoil, and social organization in general further complicate the observed problem, it is important to diagnose the current state of application of the quality management system and the performance of municipalities and to identify areas of possible improvement. That being said, the aim of this paper is to investigate the differences in the performance of municipalities who implemented ISO 9001 quality standard and municipalities that have not implemented this international standard in their operations. Primary data for this research were collected using the survey technique, and survey questionnaire as a data collection form. The difference was tested using a t-test of independent samples. The results indicate the significance of the implementation of the ISO 9001 standard, since in respecting municipalities with the implemented ISO 9001 standard, a higher level of performance from the perspective of internal business processes, performance from the perspective of learning and growth, and performance from the user perspective were recorded in regards to municipalities that have not implemented the same.

**KEYWORDS:****QUALITY MANAGEMENT, ISO 9001, BUSINESS PERFORMANCE, MUNICIPALITIES**

1. UVOD

Privatni sektor je inovativniji, kompetentniji i fleksibilniji u odnosu na javni sektor, čiji je primarni cilj opšti interes društva.³ Međutim, nesumnjivo je da je javni sektor od izuzetno velike važnosti za svaku državu, kako sa aspekta budžeta i uticaja na makroekonomsku stabilnost, tako i zbog njegovog uticaja na razvoj i tok društvenog života, zaposlenost, i uopšte kvalitet života i socijalnu sigurnost jedne nacionalne ekonomije. Polazeći od shvaćanja da u javnom sektoru najčešće ne postoji mehanizam tržišta koji bi nametao kvalitet kao preduslov opstanka na tržištu, u literaturi i praksi je vođeno mnogo rasprava o tome može li se i na koji način sistem kvaliteta preneti iz privatnog u javni sektor. Sa ovog aspekta, može se konstatovati da je cjelokupni taj proces implicirao određene specifičnosti na koje je korisno ukazati.

I pored činjenice da u većini zemalja i dalje preovladava mišljenje da javni sektor treba da bude zadužen za pružanje usluga iz oblasti energetike, telekomunikacija i komunalija, metode na osnovu kojih se ove usluge kreiraju, pribavljaju i isporučuju podložne su sve većim promenama.⁴ Pravu revoluciju kada je reč o upravljanju kvalitetom kako u proizvodnim, tako i u uslužnim privatnim i javnim organizacijama izazvala je pojava međunarodnih standarda iz ove oblasti. Najveći izdavač međunarodnih standarda u svetu danas je Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO) sa sedištem u Ženevi. Osnovana je 14.10.1946. godine u Londonu, na skupu 65 predstavnika iz 25 zemalja, sa ciljem unifikacije industrijskih standarda i međunarodne koordinacije kako bi se u što većoj meri olakšala razmena proizvoda. Organizacija je zvanično počela sa radom 23.02.1947. godine i od 1951. godine, kada je objavljen prvi međunarodni standard, do danas, razvila je i objavila preko 24.000 međunarodnih standarda iz različitih oblasti, kako za privatni, tako i za javni sektor.

ISO 9001 je najraširenija međunarodna norma koja određuje zahteve za uspostavu i održavanje sistema upravljanja kvalitetom koji su primenjivi na sve organizacije bez obzira na njihovu vrstu, delatnost i veličinu, pa se s pravom smatra najobuhvatnijim standardom osiguranja kvaliteta. Sistem upravljanja kvalitetom prema zahtevima norme ISO 9001 danas se koristi u privatnim i javnim organizacijama širom sveta, a sertifikacija tog sistema opšteprihvaćeni je način dokazivanja da će proizvod ili usluga zadovoljiti zahteve prema kvalitetu.

Od njegovog objavljivanja do danas izvršeno je nekoliko revizija ovog standarda. Prva revizija se dogodila 1994. godine, naredna 2000., treća 2008., i poslednja 2015. godine. Tokom poslednjih 37 godina, koliko je prošlo od prvog do petog izdanja standarda, razvijeno je osam osnovnih faktora od kojih zavisi ostvarivanje kvaliteta u poslovanju organizacija. Standard ISO 9001 ih predstavlja kroz osam osnovnih principa, i to:⁵ razumevanje potreba i očekivanja kupaca tj. fokusiranost na korisnike, stvaranje jedinstva postojanja i kulture kvaliteta organizacije tj. liderstvo, uključenost zaposlenika, efektivno upravljanje procesima tj. procesni pristup, razumevanje interakcija i međuzavisnosti tj. sistemski pristup, neprekidno pronalaženje boljih načina obavljanja aktivnosti tj. kontinuirano una-

3 Savić i dr. (2017), str. 25.

4 Zoroja i Tanasković (2020), str. 70.

5 Hoyle (2009), str. 9.

pređivanje, odlučivanje zasnovano na činjenicama tj. činjenični pristup donošenju odluka, te razvoj odnosa uzajamne koristi sa partnerima.

Savremena država, orijentirana na zadovoljstvo korisnika javnih usluga, primenom načela supsidijarnosti, uz poštovanje načela ustavnosti i zakonitosti, nastoji osigurati razvoj lokalne samouprave u skladu sa međunarodnim standardima i uspješnim praksama. Vrlo važan mehanizam za ostvarenje tog cilja jeste kontinuirana primena sistema upravljanja kvalitetom, koji se fokusira na proučavanje zadovoljstva korisnika i promene u njihovim zahtevima, za razliku od statičnog sistema osiguranja kvaliteta u skladu sa uspostavljenim procesima i poznatim zahtevima korisnika usluga.⁶ Polazeći od rezultata ranije provedenih empirijskih istraživanja koji su, u najmanju ruku, prepoznali prostor za unapređenje kvaliteta javnih usluga i performansi poslovanja jedinica lokalne samouprave, te ukazali na potrebu implementacije sistema upravljanja kvalitetom, u radu je istraživana primena sistema upravljanja kvalitetom operacionalizirana kroz implementaciju standarda ISO 9001 i uticaj (ne)provedenih aktivnosti na tom polju na performanse poslovanja jedinica lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini. Istraživačka hipoteza formulisana je u slijedećem obliku: *Postoji razlika u performansama poslovanja jedinica lokalne samouprave spram implementacije standarda ISO 9001.*

U vezi sa naprijed navedenim, rad je strukturiran na način da je u drugom delu dat pregled literature kroz kratki prikaz ranije provedenih istraživanja iz ovog područja, dok je u trećem delu opisana metodologija koja je korištena u istraživanju. Rezultati empirijskog istraživanja prikazani su u četvrtom delu rada, dok su ključna zapažanja sumirana u delu zaključka.

2. PREGLED LITERATURE

Uzimajući u obzir da upravljanje kvalitetom svoje korene bilježi u proizvodnom, privatnom sektoru, odakle je, sa izvesnim specifičnostima preuzeto u sektor usluga, sasvim je razumljivo da se veći broj do sada provedenih empirijskih istraživanja iz oblasti upravljanja kvalitetom odnosi na primenljivost i efektivnost istog u privatnom sektoru, dok je u delu javnog sektora ovaj aspekt poslovanja nešto manje istražen. Uprkos tome, svakako da su zabilježena brojna empirijska istraživanja o primeni sistema upravljanja kvalitetom u različitim segmentima javnog sektora.

Ističući da je razvijanjem metoda upravljanja kvalitetom u javnoj upravi žele osigurati kvalitetnije usluge građanima i smanjenje troškova upravljanja administracijom, Vujić⁷ je prikazala uspešan primer sistema upravljanja kvalitetom baziran na standardu ISO 9001 u opštini Bijeljina. Temeljne postavke u ostvarivanju politike kvaliteta jesu da svi zaposleni u administrativnoj službi svojim efikasnim i predanim radom, optimalnim korištenjem poverenih resursa, komunikativnošću, ljubaznim ponašanjem i otvorenošću ka inicijativama građana, političkih stranaka, nevladinih organizacija, privrednih i drugih subjekata, osiguravaju stalno poboljšanje kvaliteta usluga administracije. Ovakvim radom

6 Šašić i Delić (2015), str. 51.

7 Vujić (2013), str. 670-677.

očekuje se da opština uvijek bude privlačno mesto za život u kome se građani osećaju sigurno i zadovoljno.

Kada je reč o socio-ekonomskim pokazateljima koji determinišu primenu standarda ISO 9001 u jedinicama lokalne samouprave, Ćwiklicki, Pilch i Żabinski⁸ su utvrdili da je primena istog geografski koncentrisana i zavisi od veličine organizacije. Pri tome, kako je to potvrđeno u istraživanju autora Ćwiklicki, Pawelek i Pilch⁹, ljudski resursi, veštine zaposlenih, finansijska sredstva i složenost organizacione strukture predstavljaju resurse koji determinišu provedbu standarda ISO 9001 u jedinici lokalne samouprave, što se na različite načine manifestuje u urbanim, ruralnim i urbano-ruralnim jedinicama.

Polazeći od pretpostavke da je jedan od načina stvaranja funkcionalnije i efektivnije javne uprave uvođenje sistema kvaliteta prema zahtjevima nekih od normi kao što je to međunarodni standard ISO 9001, Jašarević, Miličević, Lemeš i Brdarević¹⁰ su proveli istraživanje stavova zaposlenih u javnoj upravi o uvedenim sistemima kvaliteta. Isto je provedeno na uzorku od pet opština Zeničko-dobojskog kantona, i između ostalog pokazalo je da kod većine ispitanika postoji neinformisanost ili nedoumica vezano za implementirane standarde kvaliteta. Ankete o zadovoljstvu korisnika ne provode se redovno niti u jednoj od jedinica lokalne samouprave obuhvaćenoj istraživanjem, motivacija zaposlenika je na nezavidnom nivou, a kao najčešće korišteni alati koji se koriste u procesu upravljanja kvalitetom identifikovani su brainstorming i statistička kontrola procesa.

Studija provedena u četiri jedinice lokalne samouprave u Maleziji o implementaciji standarda ISO 9001 i potpunog upravljanja kvalitetom, pokazala je da je uspešna implementacija ovih sistema usko povezana sa aktivnim učešćem najvišeg rukovodstva, strateškim planiranjem, usmerenosti poslovanja prema korisnicima javnih usluga, timskim radom, obukama i priznanjima, dobrom ocenom učinka i osiguranjem kvaliteta. Kao prednost implementacije navedenih standarda kvaliteta identifikovan je bolji kvalitet usluga prema građanima, viši nivo timskog rada, veća učinkovitost zaposlenih i njihovo zadovoljstvo, te održavanje bolje organizacijske kulture.¹¹

Posmatrajući sistem upravljanja kvalitetom kroz nivo primene standarda ISO 9001, To, Lee i Yu¹² su, anketirajući menadžere i rukovoditelje javnih organizacija, utvrdili pozitivnu vezu nivoa primene standarda ISO 9001 sa jedne, i povratnih informacija korisnika i njihovog ponašanja u smislu širenja svoje percepcije kroz usmenu pohvalu sa druge strane.

Chiarini¹³ u svom istraživanju provedenom sa ciljem identifikovanja performansi jedinica lokalne samouprave koje je moguće unaprediti primenom standarda ISO 9001 kao njihovog strateškog opredjeljenja, dolazi do zaključka da primena standarda ISO 9001 može unaprediti performanse kao što su efektivnost, zadovoljstvo građana, svest zaposlenih o potrebama građana i smanjenje nedostataka, dok, sa druge strane, negativno utiče na sudelovanje građana, internu komunikaciju, timski rad i smanjenje troškova poslovanja.

8 Ćwiklicki i dr. (2019), str. 799-815.

9 Ćwiklicki i dr. (2021), str. 205-219.

10 Jašarević i dr. (2017), str. 1877-1888.

11 Sarok (2013), str. 28-46.

12 To i dr. (2011), str. 59-72.

13 Chiarini (2016), str. 344-360.

Međunarodni standard ISO 9001 i efekti njegove implementacije u jedinicama lokalne samouprave nalaze se i u fokusu istraživanja provedenom od strane autora Fazlović i Kakeš¹⁴, kada je, od ukupno šest dimenzija javnih usluga, statistički značajna razlika u zadovoljstvu građana u jedinicama lokalne samouprave koje su implementirale ISO 9001 u odnosu na jedinice lokalne samouprave koje nisu implementirale isti potvrđena kod njih četiri (kvalitet, održavanje, dostupnost i raspoloživost javnih usluga). Kod preostale dvije dimenzije (blagovremenost i redovnost isporuke, cijena javnih usluga), razlika u prosečnom zadovoljstvu građana nije statistički značajna. Međutim, veća heterogenost karakteristika i indikatora obuhvaćenih kategorijom blagovremenost i redovnost isporuke u odnosu na ostale dimenzije, kao i činjenica da je cena javnih usluga najvećim delom stvar političkog pitanja, znatnim delom opravdavaju ovako dobivene rezultate.

Posmatraju li se sistemi upravljanja kvalitetom u širem smislu odnosno na način da, pored implementacije standarda ISO 9001 mogu biti bazirani na konceptu potpunog upravljanja kvalitetom ili nekom od ostalih sistema kvaliteta, možemo zaključiti da je, kada je riječ o uticaju na finansijske performanse poslovanja organizacija u javnom sektoru, isti potvrđen u empirijskim istraživanjima nešto manjeg broja autora (Al-Nasser, Yusoff, Islam¹⁵), što je i razumljivo uzme li se u obzir da primarni cilj organizacija javnog sektora nije finansijskog karaktera. Rezultati provedenih istraživanja mnogo češće pokazuju da je uticaj primene sistema upravljanja kvalitetom na finansijske performanse ograničen i da se odnosi najčešće na širok spektar ostalih performansi, kao što su: konzistentnost operacija, poboljšanje prakse upravljanja, unapređenje kvaliteta proizvoda i usluga, veće zadovoljstvo korisnika, manji broj pritužbi, stvaranje bolje slike o organizaciji, afirmativni komentari korisnika usluga, zadovoljstvo zaposlenih i slično. U prilog tome govore istraživanja slijedećih autora: Agus¹⁶, Psomas, Bouranta, Tasiou¹⁷, Kanji, Moura E Sa¹⁸, Raharjo, Mugion, Eriksson, Gremyr, Pietro, Renzi¹⁹, Saleh i Hasan²⁰.

3. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Prikupljanje primarnih podataka za potrebe ovog istraživanja izvršeno je primenom metode pismenog ispitivanja, korištenjem anketnog upitnika kao obrasca za prikupljanje podataka. Isto je vršeno u elektronskoj i fizičkoj formi u periodu od 22.11.2022. godine do 15.02.2023. godine. Osnovni skup čine 144 jedinice lokalne samouprave u Bosni i Hercegovini, 80 na teritoriji Federacije BiH, 63 na teritoriji Republike Srpske i Brčko Distrikt BiH. Prikupljanje podataka elektronskim putem vršeno je korištenjem *google.forms* platforme za online anketiranje, pri čemu je, kako bi se ispitanici animirali da pristupe istraživanju, link sa molbom za učešće distribuiran do ispitanika putem elektronske pošte. Prilikom dostavljanja molbe za učešće u istraživanju svim jedinicama lokalne samouprave, korištene su mail adrese dostupne na njihovim zvaničnim internet stranicama. U periodu prikupljanja

14 Fazlović i Kakeš (2015), str. 31-48.

15 Al-Nasser i dr. (2013), str. 720-729.

16 Agus (2004), str. 615-628.

17 Psomas i dr. (2017), str. 41-66.

18 Kanji i Moura E Sa (2007), str. 49-56.

19 Raharjo i dr. (2015), str. 120-135.

20 Saleh i Hasan (2015), str. 7-15.

primarnih podataka prikupljeni su odgovori od ukupno 58 jedinica lokalne samouprave, pri čemu je, zbog uočenih nepravilnosti u smislu nedostajućih i nelogičnih odgovora, četiri anketna upitnika bilo neophodno isključiti iz dalje analize, tako da će se za potrebe ovog istraživanja koristiti podaci dobijeni na uzorku od ukupno 54 ispitanika.

Anketni upitnik koji je korišten u istraživanju koncipiran je iz nekoliko delova, pa su, kroz segmentirane delove istog, između ostalog, prikupljeni podaci o socio-ekonomskim obilježjima jedinica lokalne samouprave, implementaciji međunarodnog standarda ISO 9001, te performansama poslovanja jedinica lokalnih samouprava kategoriziranih u grupe definisane *Balanced scorecard* konceptom (performanse perspektive internih poslovnih procesa - PPIPP, performanse perspektive učenja i rasta - PPUIR, performanse perspektive korisnika - PPK i performanse finansijske perspektive - PFP).

Anketni upitnik najvećim delom strukturiran je u formi pitanja zatvorenog tipa u kojima je od ispitanika zahtijevano zaokruživanje jednog od ponuđenih alternativa odgovora. Pri tome, implementacija standarda ISO 9001 operacionalizirana je kao dihotomna kategorijska promenljiva, a performanse poslovanja jedinica lokalne samouprave kroz različit broj indikatora - tvrdnji, pri čemu su ispitanici imali priliku oceniti tačnost istih kroz ponuđenu formu odgovora u vidu Likertove petostepene skale odgovora (1-u potpunosti netačno, 2-netačno, 3-i tačno i netačno, 4-tačno i 5-u potpunosti tačno). Kao merni instrument performansi poslovanja primenjeni su indikatori korišteni u istraživanju autora Zdjelar, Dušak, Kelemen (2015). Prikupljeni podaci obrađeni su korištenjem statističkih tehnika i metoda inferencijalne i deskriptivne statistike, pri čemu je za obradu i analizu prikupljenih podataka korištena odgovarajuća softverska podrška u vidu programa *Micro-soft Excel*, te programa za statističku obradu podataka *IBM SPSS Statistics*.

4. REZULTATI I DISKUSIJA

Prvi korak u provedenoj statističkoj analizi podrazumevao je proveru pouzdanosti mernih skala koje su primenjene u istraživanju. Pouzdanost merne skale pokazuje stepen njene otpornosti na slučajne greške, a za proveru iste se vrlo često koristi Kronbahov (Cronbach) koeficijent alfa baziran na određivanju unutrašnje konzistentnosti među karakteristikama koje čine konstrukciju navedenog generičkog instrumenta za merenje posmatrane varijable. Dobijeni rezultati Kronbahovog koeficijenta alfa iznad 0,70, prikazani u tabeli 1., potvrdili su pouzdanost mernih skala korištenih za merenje performansi poslovanja jedinica lokalnih samouprava.

► TABELA 1. REZULTATI PROVERE POUZDANOSTI MERNIH SKALA KORIŠTENIH U ISTRAŽIVANJU

MERNA SKALA	KRONBAHOV KOEFICIJENT ALFA	KRONBAHOV KOEFICIJENT ALFA IZRAČUNAT NA TEMELJU STANDARDIZOVANIH STAVKI	BROJ STAVKI
PPIPP	0,876	0,878	8
PPUIR	0,722	0,723	6
PPK	0,826	0,830	7
PFP	0,709	0,708	6

Kao što je ranije navedeno, provedeno empirijsko istraživanje sa ciljem testiranja razlika u performansama poslovanja jedinica lokalne samouprave spram implementacije standarda ISO 9001 bazirano je na uzorku od 54 jedinice lokalne samouprave širom Bosne i Hercegovine. Obradom prikupljenih podataka, u tabeli 2. daje se pregled socio-ekonomskih i demografskih karakteristika jedinica lokalne samouprave koje su obuhvaćene uzorkom istraživanja.

► TABELA 2. KARAKTERISTIKE UZORKA ISTRAŽIVANJA

KARAKTERISTIKA	BROJ ISPITANIKA	% ISPITANIKA	
status jedinice lokalne samouprave	grad	13	24,07
	opština/općina	41	75,93
teritorijalna pripadnost	FBiH	30	55,56
	Republika Srpska	24	44,44
broj stanovnika	do 5.000	9	16,67
	5.001-10.000	10	18,52
	10.001-20.000	12	22,22
	20.001-30.000	6	11,11
	30.001-50.000	10	18,52
	50.001-70.000	4	7,41
	više od 70.000	3	5,56
broj zaposlenih	do 30	5	9,26
	31-50	9	16,67
	51-100	18	33,33
	101-200	14	25,93
	više od 200	8	14,81
iznos budžeta za 2022. godinu	do 5.000.000 KM	13	24,07
	5.000.001-10.000.000 KM	10	18,52
	10.000.001-15.000.000 KM	8	14,81
	15.000.001-20.000.000 KM	6	11,11
	20.000.001-25.000.000 KM	7	12,96
	25.000.001-50.000.000 KM	5	9,26
više od 50.000.000 KM	5	9,26	

Izvor: izračun autora

Uvidom u pregled osnovnih karakteristika jedinica u uzorku, može se konstatovati da su uzorkom istraživanja obuhvaćene jedinice lokalne samouprave širom Bosne i Hercegovine različitog statusa, broja stanovnika, stepena razvijenosti, broja zaposlenih i raspoloživih budžetskih sredstava, što značajno doprinosi reprezentativnosti uzorka i validnosti dobijenih rezultata istraživanja. Uzorkom je obuhvaćeno 37,5% osnovnog skupa.

S obzirom na to da su anketnim upitnikom koji je korišten u istraživanju, između ostalog, prikupljeni podaci o performansama poslovanja, kao i implementaciji međunarodnog standarda ISO 9001 u jedinicama lokalne samouprave, u nastavku rada će se, primjenom statističke tehnike t-test nezavisnih uzoraka, testirati postojanje eventualnih razlika u performansama poslovanja jedinica lokalne samouprave koje su implementirale ovaj sistem upravljanja kvalitetom i jedinica lokalne samouprave kod kojih to nije slučaj.

U principu, t-test nezavisnih uzoraka koristi se za poređenje srednje vrednosti neke neprekidne promenljive u dvije grupe subjekata. U našem slučaju, kao što je spomenuto, govorimo o poređenju srednje vrednosti četiri kategorije performansi poslovanja (performanse perspektive internih poslovnih procesa, performanse perspektive učenja i rasta, performanse perspektive korisnika i performanse finansijske perspektive) između jedinica lokalne samouprave sa i bez implementiranog standarda ISO 9001. Vrednost svake od četiri kategorije performansi poslovanja za jednu jedinicu lokalne samouprave, pri tome, predstavlja zbir odgovora na indikatore koji pripadaju toj kategoriji performansi. Ključni dio dobijenih rezultata prikazan je u Tabelama 3. i 4.

► **TABELA 3. DESKRIPTIVNI POKAZATELJI PERFORMANSI POSLOVANJA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE SPRAM IMPLEMENTACIJE STANDARDA ISO 9001**

	DA LI JE JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE IMPLEMENTIRALA STANDARD ISO 9001?	N	PROSEK	STANDARDNA DEVIJACIJA	STANDARDNA GREŠKA
PPIP	da	19	29,58	4,501	1,033
	ne	35	26,66	4,952	0,837
PPUIR	da	19	22,74	1,851	0,425
	ne	35	17,83	2,121	0,359
PPK	da	19	27,11	3,900	0,895
	ne	35	24,20	2,878	0,486
PFP	da	19	21,32	2,810	0,645
	ne	35	20,29	2,926	0,495

Izvor: izračun autora

► **TABELA 4. REZULTATI T-TESTA NEZAVISNIH UZORAKA ZA ISTRAŽIVANJE RAZLIKE U PERFORMANSAMA POSLOVANJA JEDINICA LOKALNE SAMOUPRAVE SPRAM IMPLEMENTACIJE STANDARDA ISO 9001**

		Leveneov test		t-test jednakosti aritmetičkih sredina				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-smerna)	srednja vrednost razlike	st. greška razlike
PPIP	jednake varijanse	0,477	0,493	2,136	52	0,037	2,922	1,368
	varijanse nisu jednake			2,198	40,235	0,034	2,922	1,329
PPUIR	jednake varijanse	1,467	0,231	8,478	52	0,000	4,908	0,579
	varijanse nisu jednake			8,831	41,611	0,000	4,908	0,556
PPK	jednake varijanse	0,114	0,737	3,120	52	0,003	2,905	0,931
	varijanse nisu jednake			2,853	28,878	0,008	2,905	1,018
PFP	jednake varijanse	0,233	0,631	1,252	52	0,216	1,030	0,823
	varijanse nisu jednake			1,268	38,391	0,213	1,030	0,813

Izvor: izračun autora

U tabeli 4., SPSS je ispisao srednju vrednost - aritmetičku sredinu, standardno odstupanje/standardnu devijaciju performansi poslovanja i standardnu grešku aritmetičke sredine za dve grupe ispitanika, 19 jedinica lokalne samouprave sa implementiranim standardom ISO 9001 i 35 njih koje ovaj sistem kvaliteta nisu implementirale u svom poslovanju.

U prvom delu tabele testa nezavisnih uzoraka dati su rezultati Leveneovog testa jednakosti varijansi kojim se ispituje da li je varijansa (promenljivost) performansi poslovanja jednaka u obe grupe jedinica lokalne samouprave. Rezultati Leveneovog testa ($\text{Sig} > 0,05$) pokazuju da su varijanse performansi poslovanja jednake u dvije posmatrane grupe jedinica lokalne samouprave. Kriterij za utvrđivanje postojanja statistički značajne razlike izračunat je i prikazan u koloni sig.(2-smerna) u odjeljku t-test jednakosti aritmetičkih sredina. U našem slučaju, postoji statistički značajna razlika ($\text{Sig} < 0,05$) između prosečne vrednosti performansi internih poslovnih procesa, performansi učenja i rasta i performansi perspektive korisnika u jedinicama lokalne samouprave sa implementiranim standardom ISO 9001 i jedinicama lokalne samouprave koje nisu implementirali ovaj međunarodni standard. Kada su u pitanju performanse finansijske perspektive, razlika između jedinica lokalne samouprave nije statistički značajna, nego slučajna.

Tabela deskriptivnih statističkih pokazatelja pokazuje viši nivo realizovanih performansi poslovanja u jedinicama lokalne samouprave sa implementiranim standardom u odnosu na jedinice lokalne samouprave koje to nisu učinile. Na osnovu napred navedenog, potvrđena je postavljena istraživačka hipoteza i konstatuje se da postoji razlika između performansi poslovanja jedinica lokalne samouprave u zavisnosti od implementacije standarda ISO 9001.

5. ZAKLJUČAK

S obzirom na njihov značaj, od organizacija javnog sektora se očekuje da usluge isporuče na transparentan, demokratski, efikavan i efikasan način, kako bi zadovoljile opšte potrebe društva. Potreba za efikasnim i transparentnim javnim sektorom koji će služiti građanima i lokalnoj zajednici u zadovoljenju njihovih potreba i zahteva jedan je od najvažnijih uslova koji se mora ispuniti za normalno funkcionisanje društva. Naime, uspešnost javnog sektora uopšte meri se stepenom zadovoljenja opštih i zajedničkih potreba pojedinaca i šire zajednice, pa su za njihove izvještaje koji pokazuju rezultate aktivnosti javnih organizacija zainteresovani zakonodavci, poreski obveznici, vladina odjeljenja, zaposleni, političke stranke, međunarodne institucije i drugi.

U Bosni i Hercegovini, javni sektor čine institucije izvršne, zakonodavne i sudske vlasti, javna uprava i sve delatnosti u kojima država, entiteti, Brčko Distrikt, kantoni, gradovi i opštine imaju nadležnosti u pogledu zakonskih i vlasničkih prava. Jedinice lokalne samouprave, kao jedan dio istog, imaju vlastite nadležnosti ustanovljene ustavom i zakonom i imaju pravo baviti se svim pitanjima od lokalnog značaja koja nisu isključena iz njene nadležnosti, niti dodeljena u nadležnost neke druge vlasti na osnovu ustava i zakona, a rezultati njihovog poslovanja se, obzirom na širok dijapazon zainteresovanih strana, nalaze pod lupom javnosti pa je neophodno poduzeti sve moguće aktivnosti kako bi se poslovne aktivnosti izvršavale na kvalitetan, profesionalan i odgovoran način.

Primenom statističke tehnike t-test nezavisnih uzoraka, testirane su razlike u performansama poslovanja jedinica lokalne samouprave sa implementiranim standardom ISO 9001 i jedinica lokalne samouprave koje nemaju implementiran isti. Od četiri kategorije performansi, statistički značajna razlika u jedinicama lokalne samouprave potvrđena je

kod performansi perspektive internih poslovnih procesa, performansi perspektive učenja i rasta i performansi perspektive korisnika. Kod četvrte kategorije, koja obuhvata performanse finansijske perspektive, nije potvrđena statistički značajna razlika. Međutim, uzme li se u obzir da se postupci nabavke materijala i roba kod jedinica lokalne samouprave provode po specifičnoj, zakonski uređenoj proceduri, a ne prema delovanju mehanizma tržišta, kao i da je primarni cilj njihovog poslovanja zadovoljavanje opštih potreba društva i pružanje usluga široj društvenoj zajednici, a ne ostvarenje profita, nerealno bi i bilo očekivati determinisanost ostvarenih finansijskih rezultata jedinica lokalnih samouprava implementacijom sistema upravljanja kvalitetom.

Dobijeni rezultati potvrdili su postavljenu istraživačku hipotezu i mogu poslužiti menadžmentu jedinica lokalnih samouprava kao empirijski pokazatelj efekata implementacije standarda ISO 9001 odnosno pravca u kojem trebaju usmeriti svoje aktivnosti i kojem trebaju težiti u unapređenju performansi poslovanja svojih organizacija, a sve sa ciljem povećanja kvaliteta života građana kao korisnika njihovih usluga.

LITERATURA

Agus, A. (2004), „TQM as a Focus for Improving Overall Service Performance and Customer Satisfaction: an Empirical Study on a Public Service Sector in Malaysia“, *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 15, No. 5-6, 615-628. <https://doi.org/10.1080/14783360410001680107>

Chiarini, A. (2016), „Strategies for improving performance in the Italian local government organizations: Can ISO 9001 really help?“, *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 33, No. 3, 344-360. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-03-2014-0038>

Ćwiklicki, M. i dr. (2019), „ISO 9001 quality management systems in local government institutions in Poland: past, present and future“, *International Review of Administrative Sciences*, Vol. 86, No. 4, 799-815. <https://doi.org/10.1177/0020852318815280>

Ćwiklicki, M. i dr. (2021), „Organisational Resource Capacity and ISO 9001 QMS Implementation in the Local Government. Evidence from Poland“, *Public Organization Review*, Vol. 21, No. 7, 205-219. <https://doi.org/10.1007/s11115-020-00485-2>

Fazlović, S. i Kakeš, D. (2015), „Unapređenje kvalitete usluga u javnom sektoru Bosne i Hercegovine implementacijom sustava upravljanja kvalitetom“, *Poslovna izvrsnost*, god. 9, br. 2, 31-48.

Hoyle, D. (2009), *ISO 9000 Quality Systems Handbook, Using the standards as a framework for business improvement, sixth edition*, Elsevier, Amsterdam.

Jašarević, S. i dr. (2017), „Standpoints of employees about introduced quality systems in public administration on the sample of five municipalities of the Zenica-Doboj canton“, *Tehnički vjesnik*, Vol. 24, No. 6, 1877-1888. <https://doi.org/10.17559/TV-20160805101058>

Kanji, G. i Moura E Sa, P. (2007), „Performance Measurement and Business Excellence: The Reinforcing Link for the Public Sector, *Total Quality Management & Business Excellence*, Vol. 18, No. 1-2, 49-56. <https://doi.org/10.1080/14783360601043096>

Psomas, E. i dr. (2017), „Effects of total quality management in local authorities“, *International Journal of quality and service sciences*, Vol. 9, No. 1, 41-66., <https://doi.org/10.1108/IJQSS-04-2016-0035>

Raharjo, H. i dr. (2015), „Excellence models in the public sector. Relationships between enablers and results“, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 7, No. 1, 120-135. <https://doi.org/10.1108/IJQSS-01-2015-0011>

Saleh, J. M. i Hasan, M. R. (2015), „Evaluating Impacts and Role of TQM Practices on Organization Performance of Public Sector in Iraqi Government“, *International Journal of Internet of Things*, Vol. 4, No. 1A, 7-15. <https://doi.org/10.5923/c.ijit.201501.02>

Savić, Lj. (2017), „Javno-privatno partnerstvo kao mogući model finansiranja lokalnih samouprava“, *Ekonomске ideje i praksa*, broj 24, 23-35.

Sarok, A. (2013), „Determinants of Successful Implementation of Quality Management Systems in Local Government Administration in Sarawak, Malaysia“, *Asian Journal of Business Research*, Vol. 3, No. 3, 28-46. <https://doi.org/10.14707/ajbr.130010>

Šašić, Đ. i Delić, A., (2015), „Analiza primjene sistema upravljanja kvalitetom u jedinicama lokalne samouprave“, *Uprava*, No. 13, 51-65.

To, W.M. i dr. (2011), „ISO 9001:2000 implementation in the public sector, A survey in Macao SAR, the People's Republic of China“, *The TQM Journal*, Vol. 23, No. 1, 59-72. <https://doi.org/10.1108/175427311111097498>

Vujić, T. (2013), „Upravljanje kvalitetom u jedinicama lokalne samouprave“, *Zbornik radova 12. Međunarodnog naučnog skupa, Sinergija*, 670-677.

Zdjelar, R. i dr. (2015), „Performance Measurement in Regional Self-Government“, *Proceedings of the 26th Central European Conference on Information and Intelligent Systems*, 143-149.

Zoroja, M., Tanasković, S. (2020), „Pružanje javnih usluga na principu javno-privatnog partnerstva“, *Ekonomске ideje i praksa*, broj 38, 65-80.
