

## ISTRAŽIVANJE LIČNE ODGOVORNOSTI ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU RESEARCH OF PERSONAL RESPONSIBILITY OF EMPLOYEES IN THE PUBLIC SECTOR

Zoja Đurović, *Fakultet tehničkih nauka, Novi Sad*

### Oblast – INŽENJERSKI MENADŽMENT

**Kratak sadržaj** – *Lična odgovornost je temeljna vrednost koja podržava uspešno funkcionisanje organizacije. Ona podstiče pojedince da se posvete visokim standardima i kvalitetu u svom radu. Organizacije koje promovišu ličnu odgovornost stvaraju pozitivan ugled među svojim zaposlenima, klijentima i partnerima. U cilju ispitivanja lične odgovornosti, sprovedena je anketa u javnom sektoru u Srbiji. Anketom je obuhvaćeno 80 ispitanika. Rezultati istraživanja su potvrdili istraživačke hipoteze.*

**Ključne reči:** *Menadžment ljudskih resursa, lična odgovornost zaposlenih, javni sektor, etika, lokus kontrole.*

**Abstract** – *Personal responsibility is a core value that supports the successful functioning of an organization. It encourages individuals to commit to high standards and quality in their work. Organizations that promote personal responsibility create a positive reputation among their employees, customers, and partners. To examine personal responsibility, research was conducted in the public sector in Serbia. The survey included 80 respondents. The research results confirmed the research hypotheses.*

**Keywords:** *Human resource management, personal responsibility of employees, public sector, ethics, locus of control.*

### 1. UVOD

Javni sektor predstavlja ključnu komponentu svakog društva, igrajući vitalnu ulogu u pružanju osnovnih usluga i podršci građanima. Efikasnost, transparentnost i odgovornost u ovom sektoru od suštinskog su značaja za zadovoljstvo građana i dobrobit zajednice.

Izazovi sa kojima se suočava javni sektor, bilo da se radi o regulativnim zahtevima, ekonomskim ograničenjima ili očekivanjima građana, zahtevaju od zaposlenih u javnom sektoru da budu svesni svoje lične odgovornosti. Lična odgovornost znači da pojedinac prepoznaje i preuzima odgovornost za svoje postupke, odluke i ponašanje unutar organizacije. Iako se ovaj koncept često povezuje sa sektorom privatnih preduzeća, njegova primena u javnom sektoru ima duboke implikacije na kvalitet usluga, efikasnost i transparentnost.

### NAPOMENA:

**Ovaj rad proistekao je iz master rada čiji je mentor bila dr Ljubica Dudak, red. prof.**

Lična odgovornost u javnom sektoru ima širok spektar implikacija, uključujući etiku, efikasnost, merenje uspeha i poverenje građana.

Istraživanje ovog koncepta stoga je od suštinskog značaja kako bi se bolje razumelo kako se zaposleni u javnom sektoru nose sa svojom odgovornošću, kako se organizacije mogu poboljšati i kako se društva mogu koristiti odgovornim upravljanjem javnim resursima.

### 2. UTICAJ LIČNE ODGOVORNOSTI NA EFIKASNOST I USPEH U JAVNOM SEKTORU

Lična odgovornost u javnom sektoru predstavlja sposobnost i volju zaposlenih da prepoznaju i preuzmu odgovornost za svoje postupke, odluke i rezultate u okviru organizacije u kojoj rade. Ovo uključuje poštovanje etičkih standarda, profesionalno ponašanje, transparentnost i spremnost da se odgovara za svoje delovanje. Povećanje lične odgovornosti donosi brojne prednosti. Ona može povećati efikasnost zaposlenih, motivišući ih da daju svoj maksimum kako bi postigli pozitivne rezultate. Takođe može doprineti smanjenju korupcije i zloupotrebe javnih resursa, poboljšati poverenje građana u javne institucije, i unaprediti upravljačke sposobnosti.

Efikasno upravljanje predstavlja ključni izazov u reformi javnog sektora. Ključne karakteristike efikasnog upravljanja obuhvataju postavljanje ciljeva tako da budu usko povezani s rezultatima (performansama) i decentralizaciju ovlašćenja i odgovornosti kako bi se što bliže došlo mestu pružanja usluga građanima.

Međutim, u Srbiji još uvek dominira centralizacija u procesu donošenja odluka, s naglaskom na administrativnu odgovornost, dok se rezultati i performanse često zanemaruju. Istraživanje u oblasti javnih nabavki ukazuje na visok stepen demotivacije zaposlenih na nižim nivoima u hijerarhiji i prevladavajuću negativnu motivaciju.

Zaposleni i rukovodioci u oblasti javnih nabavki ističu potrebu za boljom organizacijom, jasnim definisanjem odgovornosti, većom motivacijom učesnika u procesu, kao i poboljšanom komunikacijom i saradnjom među njima kao ključnim faktorima za unapređenje rada. Svi ovi elementi spadaju u sferu upravljanja i imaju interni karakter. Uticaj lične odgovornosti na efikasnost i uspeh u javnom sektoru je ključna tema koja istražuje kako individualna odgovornost zaposlenih u javnom sektoru može imati dubok uticaj na performanse i efikasnost državnih institucija. Ovaj koncept je od suštinskog značaja jer efikasnost i uspeh javnog sektora direktno utiču na život građana i kvalitet društva kao celine.

Povećanje efikasnosti se predstavlja kada zaposleni preuzmu odgovornost za svoje poslove i zadatke, to može dovesti do efikasnijeg obavljanja posla. Svaka osoba koja je odgovorna za svoj deo posla doprinosi ukupnoj efikasnosti organizacije. Smanjenje gubitaka i zloupotreba, njegova lična odgovornost može smanjiti slučajevne gubitke i zloupotreba resursa u javnom sektoru. Zaposleni koji su odgovorni za pravilno rukovanje sredstvima i budžetom smanjuju mogućnost nepravilnosti.

### 3. PREPREKE ZA LIČNU ODGOVORNOST

Lična odgovornost je ključni koncept u razvoju pojedinca i društva. Ona podrazumeva preuzimanje odgovornosti za svoje postupke, odluke i rezultate. Međutim, iako je lična odgovornost željen i cenjen koncept, postoje određene prepreke koje mogu ometati pojedince u ispunjavanju ove odgovornosti. Postoji nekoliko primera:

*Nedostatak svesti o ličnoj odgovornosti:* Nedostatak razumevanja i svesti o značaju lične odgovornosti može biti ozbiljna prepreka. Mnogi ljudi nisu svesni koliko je važno prepoznati svoju ulogu u oblikovanju sopstvene sudbine.

*Nedostatak motivacije:* Nedostatak motivacije ili interesovanja za preuzimanje odgovornosti može dovesti do neodgovornog ponašanja. Pojedinci koji nisu motivisani da prepoznaju svoje uloge i obaveze mogu izbegavati odgovornost.

*Strah od posledica:* Strah od negativnih posledica ili kazni može obeshrabriti ljude da preuzmu odgovornost. Strah od kritike ili kazne može ih sprečiti da prepoznaju i prihvate svoje greške.

*Nedostatak samopouzdanja:* Nedostatak samopouzdanja može ometati pojedince u ispunjavanju svojih odgovornosti. Nedostatak vere u vlastite sposobnosti može rezultirati nesigurnošću i izbegavanjem odgovornosti.

*Nepostojanje jasnih očekivanja:* Nedostatak jasnih očekivanja ili ciljeva može otežati pojedincima da razumeju svoje uloge i odgovornosti. Ako nema jasnih smernica, može doći do konfuzije i neodgovornosti.

*Nedostatak podrške:* Nedostatak podrške od strane porodice, prijatelja ili kolega može otežati preuzimanje odgovornosti. Pozitivna i podržavajuća okolina može motivisati pojedince da prepoznaju i ispunjavaju svoje odgovornosti.

*Prokrastinacija:* Prokrastinacija, tj. sklonost odlaganju obaveza, može biti ozbiljna prepreka za ličnu odgovornost. Ljudi često odlagaju obaveze ili donošenje odluka, čekajući "pogodan trenutak".

*Nepovoljno okruženje:* Okruženje u kojem pojedinci žive ili rade može uticati na njihovu sposobnost da budu odgovorni. Loša radna kultura ili nepovoljni uslovi života mogu otežati ispunjavanje odgovornosti.

*Kulturni i društveni faktori:* Kulturni i društveni faktori mogu uticati na percepciju odgovornosti. U nekim kulturama, individualna odgovornost može biti manje naglašena u odnosu na kolektivnu odgovornost.

*Nedostatak veština upravljanja vremenom:* Nedostatak veština upravljanja vremenom može dovesti do preopterećenosti i nemogućnosti ispunjavanja odgovornosti u odgovarajućim rokovima.

### 4. ODGOVORNOST ZA SOPSTVENI ŽIVOT – LOKUS KONTROLE

Koncept lokusa kontrole u psihologiju uvodi Julian Rotter 1966. godine i on se odnosi na uverenje ljudi o tome od čega zavise događaji u njihovom životu - da li su rezultat njihovog ličnog delovanja ili su rezultat slučajnog spleta okolnosti, sudbonosne predodređenosti ili su pod uticajem moćnika ovog sveta.

Za ljude koji veruju da događaji u njihovom životu prvenstveno zavise od njihovog delovanja kažemo da imaju unutrašnji lokus kontrole, a za one koji veruju da njihov život zavisi prvenstveno od spoljašnjih uticaja kažemo da imaju spoljašnji lokus kontrole. Pri tome, ljudi mogu da imaju ekstremno unutrašnji ili ekstremno spoljašnji lokus kontrole ili da budu umereno unutrašnje ili umereno spoljašnje orijentacije, što vrlo utiče na način na koji je njih najbolje motivisati. Lokus kontrole kao fenomen daje odgovore na tri vrlo zacajna pitanja:

1. Ko odlučuje šta će se dogoditi?
2. Ko ima kontrolu i mogućnost primene akcije?
3. Ko ima odgovornost za ono što će se dogoditi?

### 5. ODGOVORNOST ZA DRUGE LJUDE

Odgovornost za druge ljude, naziva se jos i pro-socijalno ponašanje, predstavlja volino ponašanje koje ima pozitivne posledice za druge ljude. Sustina ovakvog ponašanja je u posledicama po druge ljude, bez značaja motiva koji pokreću to ponašanje. Prosocijalno ponašanje je oblik moralnog postupanja. Kada se osoba ponaša prosocijalno ili altruistično, to znači da se ponaša na društveno poželjan način. Neki od oblika takvog ponašanja su: deljenje s drugima, saradnja, pomaganje, tešenje kao i briga o drugima.

Prosocijalno ponašanje predstavlja široku kategoriju radnji, kao što su pomaganje, deljenje, uteha, doniranje ili volontiranje i saradnja, koji imaju za cilj da koriste drugima. Istraživanje prosocijalnog ponašanja bavilo se ne samo prethodnicima i posledicama ovih radnji, već i različitim motivima koji mogu biti u osnovi ovih ponašanja. Prosocijalne akcije mogu biti altruistički ili egoistički motivisane (Batson, 2011). Altruistička motivacija ima za krajnji cilj povećanje blagostanja druge osobe; egoistična motivacija ima primarni cilj poboljšanje sopstvenog blagostanja. Pored toga, prosocijalno ponašanje je oblikovano i kognitivnim (npr. procene troškova i nagrada) i afektivnim (npr. uzbuđenje i emocije) procesima.

Odgovornost prema drugima ide ruku pod ruku sa empatijom. To znači da smo svesni svojih postupaka i njihovog uticaja na druge. Kada smo odgovorni prema drugima, preuzimamo odgovornost za svoje reči, dela i odluke, i trudimo se da ne nanosimo štetu drugima. Ovo podrazumeva i obavezu da pomognemo drugima kada su u nevolji ili kada im je potrebna podrška. Odgovornost prema drugima takođe znači da se trudimo da doprinesemo zajednici i društvu u celini. Empatija i odgovornost prema drugima su od suštinskog značaja u mnogim aspektima naših života. Na primer, u porodici, empatija nam pomaže da razvijemo bolje odnose sa članovima porodice, dok nam odgovornost omogućava da se brinemo o njihovim potrebama. U profesionalnom

kontekstu, empatija olakšava saradnju sa kolegama, dok odgovornost prema drugima podstiče etičko poslovanje i pomaže u izgradnji pozitivnog ugleda kompanije.

Kroz razumevanje i saosećanje sa potrebama drugih ljudi, možemo raditi zajedno na stvaranju boljeg sveta za sve. Empatija i odgovornost prema drugima su vrednosti koje se mogu razvijati i vežbati. To zahteva svestran napor da bolje razumemo druge i da preuzmemo odgovornost za svoje postupke. Kroz ove vrednosti, možemo izgraditi bolje odnose, podržati zajednicu i doprineti pozitivnim promenama u svetu.

## 6. ISTRAŽIVANJE

### 6.1. Predmet istraživanja

Predmet istraživanja je merenje zadovoljstva zaposlenih u javnom preduzećima sa trenutnim nivoom lične odgovornosti na radnom mestu. Ispitavani su lični osećaji ispitanika u vezi njegove organizacije, kakvi su odnosi između zaposlenih u kompaniji i njihovo zadovoljstvo. Takođe ispituje se lična odgovornost i odgovornost prema drugim ljudima, etička pitanja i problemi.

### 6.2. Cilj i zadatak rada

Cilj ovog istraživanja jeste da utvrdimo nivo lične odgovornosti zaposlenih u javnom sektoru sa osvrtnom na tri dimenzije a to su lična odgovornost, posvećenost za duge ljude i lokus kontrole. Na osnovu istraživanja potrebno je da predložimo mere za poboljšanje rezultata na svaku od ovih dimenzija.

### 6.3. Hipoteze istraživanja

Na osnovu definisanog cilja i predmeta istraživanja, postavljene su dve opšte i dve posebne hipoteze.

Opšta hipoteza

H1: Lična odgovornost na radnom mestu je na visokom nivou.

Pomoćne hipoteze

H1.1: Ispitanici imaju pozitivne stavove prema organizaciji kao celini i osećaju duboku privrženost organizaciji.

H1.2: Ispitanici smatraju da imaju visok lokus kontrole, tačnije svesni su ko ima kontrolu nad onim što se događa.

H1.3: Ispitanici smatraju da je u njihovoj organizaciji visok stepen odgovornosti za druge ljude.

H2: Na osnovu stavova možemo zaključiti da u organizaciji postoje pitanja etike i etičkih problema.

### 6.4. Istrument istraživanja

Istraživanje je obavljeno na osnovu upitnika koji su zaposleni dobili da popune. Upitnici su bili anonimni. Anketa se sastoji od 60 pitanja koje se odnosi na predmet istraživanja. Uzorak se sastoji od 80 ispitanika.

Pored svake stavke, nalazi se skala sa ocenama (Likertova skala) od 1 do 5, koje treba zaokružiti u skladu sa stepenom u kojem se ispitanik slaže sa navedenim tvrdnjama.

Skala ima sledeći izgled: 1 – potpuno netačno, 2 – uglavnom netačno, 3- nisam siguran 4 – uglavnom tačno, 5 – potpuno tačno.

### 6.5. Uzorak istraživanja

Uzorak su činili zaposleni iz organizacija javnog sistema. Uzorak je prigodno sačinjen od ukupno 80 ispitanika, od toga 54 ispitanika ženskog pola, i 26 ispitanika muškog pola. U starosnoj grupi do 25 godina je bilo 7 ispitanika, u starosnoj grupi od 26-30 godina, 7 ispitanika, u starosnoj grupi od 31-41 godina 13 ispitanika, u starosnoj grupi od 42-51 godina bilo je 32 ispitanika, i u starosnoj grupi preko 51 godina 20 ispitanika. Kod obeležja nivoa obrazovanja najviše je bio zastupljen nivo obrazovanja VSS koji je imalo 49 ispitanika, odnosno 62%, koji je bio značajno veći od učestalosti nivoa obrazovanja magistar nauka koji je imalo 21 ispitanika (26.6%), a značajno veći od učestalosti nivoa obrazovanja VŠS koji je imalo 2 ispitanika (2.5%) i značajno veći od učestalosti nivoa obrazovanja doktor nauka koji je imalo 3 ispitanika (3.8%). U istraživanju su najviše učestvovali ispitanici iz organizacije koji su zaposleni u organizaciji više od 20 godina, što čini 27 zaposlenih (35.1%). Nakon toga, 20 zaposlenih (26%) su ispitanici koji rade u datoj organizaciji 10-20 godina. Nakon ove dve grupe zaposlenih, 19 zaposlenih (24.7 %) je zaposleno u organizaciji do 12 godina, a zaposleni čiji je radni vek između 30 i 40 godina zauzimaju procenat od 14.3 % odnosno 11 zaposlenih.

## 7. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Prva posebna hipoteza (H1.1) glasi: *Ispitanici imaju pozitivne stavove prema organizaciji kao celini i osećaju duboku privrženost organizaciji.* Ovu hipotezu smo ispitivali kroz pitanja od (1-30). Rezultati istraživanja ukazuju na to da većina zaposlenih imaju pozitivne stavove prema organizaciji isto kao i da osećaju duboku privrženost prema organizaciji, na osnovu odgovora ispitanika kao I istraživanja, može se zaključiti da je ova hipoteza potvrđena.

Kako bi se nosila sa ovim osećanjima i odlučila šta je najbolje za sebe, osoba može razmotriti promišljenu analizu svojih prioritetnih vrednosti, ciljeva i opcija. Uzajamna posvećenost i briga između organizacije i zaposlenih obično rezultira najboljim rezultatima. Iz anekete možemo videti da su mišljenja podeljena, i da organizacije javnog sektora trebaju da rade na tome da bude što više pozitivnih odgovora, što bi značilo da organizacija posvećuje pažnju i resurse na svoje zaposlene. Više od polovine ispitanika odgovorilo je pozitivno na pitanje da li se osećaju cenjenim u organizaciji, što je jedan relevantan rezultat i pozitivan aspekt u organizacijama javnog sektora. Kada se zaposleni emocionalno identifikuju s organizacijom, njen uspeh postaje deo njihovog identiteta. Osećaju da su deo tima ili porodice organizacije. Ovo može predstavljati dobar korak za organizacije javnog sektora zato što zaposleni koji teže profesionalnom rastu i razvoju često vide uspeh organizacije kao sredstvo za ostvarivanje svojih ličnih i karijernih ciljeva.

Naredna pomoćna hipoteza (H1.2) se odnosila na to da li ispitanici smatraju da imaju visok lokus kontrole, tačnije da li su svesni ko ima kontrolu nad onim što se događa. Većina ispitanika izrazila je visok nivo lokusa kontrole nad svojim životima, ovaj rezultat nam govori da je ova hipoteza potvrđena.

Međutim, iz istraživanja se može zaključiti da postoje određene situacije ili aspekti svakodnevnog života na koje ne mogu potpuno uticati. Ovaj nalaz ukazuje na to da iako većina ispitanika oseća da imaju sposobnost da donose odluke i upravljaju svojim postupcima, postoji svest o ograničenjima i faktorima van njihove kontrole koji utiču na njihove živote. Ovakav balans između lične odgovornosti i prihvatanja spoljnih faktora može biti ključ za razumevanje kako ljudi doživljavaju svoj lokus kontrole. Postoji mnogo faktora koji utiču na život svakog pojedinca, a neki od tih faktora su van njihove kontrole, ali s toga je bitno da društvene i ekonomske strukture, kao i sistem vrednosti u društvu, mogu ograničiti ili omogućiti pojedincima da ostvare svoje ciljeve.

Naredna pomoćna hipoteza (H1.3) se odnosila na to da li ispitanici smatraju da je u njihovoj organizaciji visok stepen odgovornosti za druge ljude. Ovu hipotezu smo ispitivali kroz sledeća pitanja: (31-41). Rezultati ankete nam govore da je ova hipoteza potvrđena i da zaposleni u organizacijama u javnog sektora imaju pozitivne stavove prema organizaciji kao celini i osećaju duboku privrženost organizaciji. Kada zaposleni imaju pozitivne odnose sa svojim kolegama, to može značajno uticati na njihovu sreću i produktivnost na radnom mestu. Iz anekete možemo zaključiti da je veliki broj ispitanika zadovoljno sa odnosom sa kolegama, što pozitivno utiče na okruženje i organizacionu klimu.

Na osnovu posebnih hipoteza i rezultata istraživanja, došli smo do sledećeg zaključka da je hipoteza (H1): ***Lična odgovornost na radnom mestu je na visokom nivou, potvrđena.***

Naredna hipoteza (H2) glasi: ***Na osnovu stavova ispitanika možemo zaključiti da u organizaciji postoje pitanja etike i etičkih problema.***

Ova hipoteza je ispitivana kroz sledeća pitanja: (52-60). Iz istraživanja se može zaključiti da se u organizacijama javnog sektora komunicira o etici i etičkim problemima što je u javnim organizacijama od suštinskog značaja i ovaj rezultat predstavlja dobar aspekt javnih organizacija, kao i da je hipoteza (H2) potvrđena.

Lični osećaj svakog zaposlenog o tome šta je dobro a šta loše igra važnu ulogu u njihovom stavu prema etičkim pitanjima i u donošenju moralno ispravnih odluka.

Organizacije javnog sektora imaju društvenu odgovornost da deluju u skladu sa potrebama, vrednostima i ciljevima društva iz rezultata vidimo da se ispitanici slažu sa ovom konstatacijom. Ispitanici se slažu da se od zaposlenih očekuje da se striktno pridržavaju zakonskih i profesionalnih standarda

## 8. ZAKLJUČAK

Istraživanje lične odgovornosti zaposlenih u javnom sektoru istaklo je ključne aspekte koji su esencijalni za efikasno i odgovorno obavljanje poslova u javnoj upravi. Kada zaposleni preuzmu ličnu odgovornost za svoje zadatke, to ima pozitivan uticaj na organizaciju. Povećava se efikasnost u isporuci javnih usluga, a poverenje građana raste. Istraživanje takođe pokazuje da zaposleni koji prepoznaju svoju ličnu odgovornost često postižu bolje rezultate u svom radu. Ovo, zauzvrat, dovodi do efikasnije javne uprave i smanjenja administrativnih troškova.

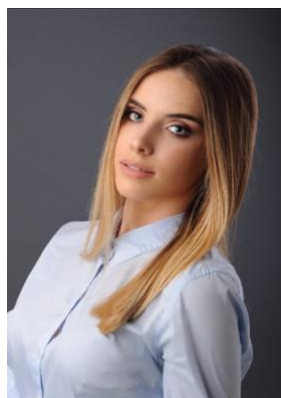
Da bi se postigla veća lična odgovornost zaposlenih, ključno je pružiti im obuku i razvoj. Time se obezbeđuje da zaposleni imaju potrebne veštine i resurse za obavljanje svojih zadataka na najbolji mogući način. Takođe je važno stvoriti kulturu odgovornosti u organizacijama javnog sektora. Ohrabruje nas da vidimo kako se naglašava značaj transparentnosti, poverenja i rezultata u ovom kontekstu. Promocija lične odgovornosti je ključna za unapređenje javne uprave i građani mogu očekivati bolje usluge i efikasniju upravu kroz ovaj pristup.

Ključni zaključak ovog istraživanja je da promocija lične odgovornosti zaposlenih u javnom sektoru predstavlja neophodan korak ka unapređenju kvaliteta javnih usluga, povećanju transparentnosti, efikasnosti i smanjenju administrativnih troškova. Kroz stvaranje kulture odgovornosti, obezbeđivanje obuke i razvoja, te naglašavanje važnosti lične odgovornosti, organizacije u javnom sektoru mogu postići bolje rezultate i izgraditi poverenje građana.

## 9. LITERATURA

1. Buble, M., Osnove menadžmenta, Sinergija, Zagreb, 2006.
2. Duđak, Lj. Korporativna društvena odgovornost (skripta), Fakultet tehničkih nauka, Univerzitet u Novom Sadu, Novi Sad, (2014)
3. Mihajlović, D., Stojanović, D. Poslovna etika i moral u biznisu. Ekonomske teme, (2010).
4. Babić, Jovan. Etika i moral. Beograd 51 (2):35-48. (2008).
5. Dessler, Gary. Human resource management twelfth edition. Pearson International Edition, 2011.
6. Spencer, John, and A. J. Juliani. Empower: What happens when students own their learning. San Diego, CA: IMPress, 2017.
7. Friedman, Ron. The best place to work: The art and science of creating an extraordinary workplace. TarcherPerigee, 2014.

## Kratka biografija:



**Zoja Đurović** rođena je u Kotoru 2000. godine. Završila je Gimnaziju "Laza Kostić" u Novom Sadu Osnovne studije iz oblasti Industrijsko inženjerstvo i inženjerski menadžment na Fakultetu tehničkih nauka je završila 2022. godine, a odbranom master rada i master studije u istoj oblasti 2023. godine.

Kontakt:  
[zojadjurovic2@gmail.com](mailto:zojadjurovic2@gmail.com)