

Diana Babić¹

Lordan Iličić²

KOMPARACIJA RAZVOJA TRGOVINE BOSNE I HERCEGOVINE I EVROPSKE UNIJE

Sažetak

Trgovinski sektor predstavlja važnu privrednu granu čije stanje i razvoj reflektuje razvoj i stanje privrede u cjelini.

Trgovina u Bosni i Hercegovini, bez obzira na specifičnosti marketing okruženja u kojem posluje, je u snažnoj korelaciji sa trendovima trgovine Evropske unije.

Stoga je primarni cilj ovog članka istražiti osnovne indikatore stanja i razvoja trgovačkog sektora u Bosni i Hercegovini, te ih komparirati sa stanjem i razvojem trgovačkog sektora Evropske unije.

Potom, istraživanje treba da ukaže na trendove koncentracije trgovine i trendove transformacije trgovinskih formata u našoj zemlji, te na činjenicu da prisustvo regionalnih i globalnih trgovačkih kompanija i maloprodajnih trgovačkih lanaca značajno doprinose istim.

Rezultati navedenih istraživanja ukazuju da osnovni indikatori za trgovački sektor u Bosni i Hercegovini nisu dosegli parametre trgovačkog sektora Evropske unije, ali se, postepeno, kreću u pravcu optimizacije i približavanja standardima trgovine Evropske unije.

Ključne riječi: trgovina, koncentracija, EU, komparacija, indikatori, globalizacija

JEL: F1

SUMMARY:

The trade sector represents an important economic branch whose state and development reflect the development and state of the economy as a whole. Trade in Bosnia and Herzegovina, regardless of the specific marketing environment in which it operates, is strongly correlated with the European Union trends of trade. Therefore, the primary aim of this article is to explore the basic indicators of the state and development of the commercial sector in Bosnia and Herzegovina, and compare them with the situation and development of the commercial sector of the European Union. Hereupon, the research should highlight the concentration trends of trade and trends of commercial formats transformation in our country, as well as the fact that the presence of regional and global trading companies and retail chain stores significantly contribute these.

The results of these studies show that the basic indicators for the commercial sector in Bosnia and Herzegovina have not reached the parameters of the commercial sector of the European Union. However, they are gradually moving towards the optimization and convergence of trading standards in the European Union. Therefore, having in mind the results of this research, managers employed in the commercial sector in Bosnia and Herzegovina, have to intensify business activities based on the principles of modern business marketing concept attempting to bring indicators of Bosnia and Herzegovina commercial sector closer to the trade standards in the European Union. Likewise, further research needs to determine whether, and how much, they have been successful.

Keywords: trade, EU, comparison, indicators, concentration, globalization

¹ Mr. sc. Diana Babić, viši asistent, Grbavička 72, Sarajevo

² Mr. sc. Lordan Iličić, Armije BiH br.6, Zenica

Darko Tipurić³

Ivana Pavić⁴

NATURALISTIČKI PRISTUP ODLUČIVANJU: TEORIJA SLIKA

Sažetak:

Za razliku od preskriptivnog pristupa naturalistički pristup odlučivanju ne propisuje najbolji način za donošenje odluka, već nastoji pružiti odgovor na pitanje kako se odlučivanje uistinu događa, odnosno kako se odluke zaista donose u realnim kontekstima i zašto se donose baš na taj način. Jedna od vodećih teorija unutar ove istraživačke paradigme jest teorija slika kojom se u potpunosti napušta dotadašnja metafora „kocke“ u odlučivanju i njena normativna logika, a pruža valjana deskripcija kako pojedinci donose odluke u realnim, dinamičnim, nesigurnim i nejasnim sustavima i okruženjima. Teorija slika nudi uvjerljive argumente kojima otkriva procese koje pojedinci i organizacije zaista koriste kako bi donijeli odluke. U suprotnosti s tradicionalnim modelima odlučivanja, koji su informaciju promatrali jedinom determinantom odlučivanja, u razmatranje uzima i niz drugih faktora objašnjavajući kako individualne vrijednosti i ciljevi koje pojedinac ima ili postavlja, u kombinaciji s trenutno dostupnim informacijama, određuju način i proces njegova odlučivanja.

Ključne riječi: odlučivanje, naturalističko odlučivanje, teorija slika, slike, odluke, mehanizmi odlučivanja

JEL: M190

SUMMARY:

Unlike a prescriptive decision making approach, naturalistic decision making does not prescribe the best way to make decisions, but attempts to provide an answer to the question of how decision making actually happens; how decisions are made in complex real world contexts and why they are made the way they are. One of the leading theories within the naturalistic decision making research paradigm is the image theory. It completely abandons the former “gamble” metaphor and its normative logic, and provides a valid description of how people make decisions in dynamic, uncertain and ambiguous environments. The image theory presents a compelling argument that reveals the processes that individuals and organizations really follow when they make decisions. In contrast to the traditional decision making models, which observed information as the sole determining factor of the decision making process, the image theory takes into consideration a number of other important factors and explains how values and goals that an individual has or sets in a combination with the currently available information define its decision making process.

Key words: *decision making, naturalistic decision making, image theory, images, decisions, decision making mechanisms*

³ Redoviti profesor, Katedra za organizaciju i management, Ekonomski fakultet Zagreb, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Hrvatska, dtipuric@efzg.hr

⁴ Viši asistent, Katedra za management, Ekonomski fakultet Split, Matice hrvatske 31, 21 000 Split, Hrvatska, ivpavic@efst.hr

Adaleta Bedak-Tahirović⁵

Dževad Zečić⁶

**PRIMJER UPOTREBE
TEORIJE FUNKCIJE KORISNOSTI
U TEORIJI UGOVORA**

Sažetak

Tradicionalna ekonomska analiza izbora u uvjetima neizvjesnosti i rizika zasniva se na teoriji očekivane korisnosti. U ovom radu je korišten matematički model izveden iz teorije funkcije korisnosti koji je primijenjen na polju investitorskih ugovaranja, tj. pri izboru vrste tenderskog ugovora od strane investitora. Pomenuti matematički model se koristi za donošenje optimalne odluke pri izboru vrste tenderskog ugovora od strane investitora. Analizirane su relativne uštede dobijene korištenjem rezultirajućih optimalnih ugovora u odnosu na često korištenu vrstu ugovora, *ugovor sa dodatkom*. Podaci su prikupljeni od nekoliko državnih institucija s ciljem ukazivanja na mogućnost poboljšanja izbora ugovora u odnosu na *ugovor sa dodatkom*. Analiza je pokazala da se, sa pretpostavkom da su igrači racionalni, može uštedjeti pri drugačijem načinu izbora ugovora, što je potvrdilo da upotreba teorije funkcije korisnosti daje mogućnost povećanja efikasnosti, tj. optimizacije korisnosti samih učesnika u projektu tenderskog ugovora.

Ključne riječi: funkcija korisnosti, teorija ugovaranja, rizik

JEL: C78

SUMMARY

A traditional economic analysis of options under the conditions of uncertainty and risk is based on an expected utility theory. In this paper, a mathematical model derived from the utility function theory is used for the principal-agent decision problem. This model presents an optimal decision for the type of a contract that should be selected between a principal and an agent. Relative savings obtained by these resulting optimal contracts have been analyzed in comparison with a frequently used cost-plus contract. Data are obtained from several state authorities in order to show the possibility of improvement of the contract type selection with respect to a cost-plus contract. The analysis has shown, under the assumption that the players are rational, that savings can be made by a different manner of contract selection, which confirmed that the use of the theory of the utility function of usefulness enables efficacy enhancement, i.e. optimized usefulness of the participants in the project of tender agreements.

Key words: utility function, contract theory, risk

⁵ Adaleta Bedak-Tahirović, asistent, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina

⁶ Dr.sc. Dževad Zečić, vanredni profesor, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici, Bosna i Hercegovina

Bahrija Umihanić⁷

Munevera Dedić⁸

PORESKI PODSTICAJI U FUNKCIJI RAZVOJA PODUZETNIŠTVA U BOSNI I HERCEGOVINI

Sažetak

Da bi uslovi za poduzetničko djelovanje bili povoljni i da bi se na taj način pokrenuo privredni razvoj i osigurala nova radna mjesta, potrebno je dio porezima prikupljenih sredstava usmjeriti u razvoj poduzetništva. Rad je imao za cilj istražiti oblike poreskih podsticaja koje država može pružiti preduzećima u cilju unapređenja poreske pozicije poduzetnika, a samim tim i rasta poduzetničke aktivnosti u mikro, malim i srednjim preduzećima. Rezultati istraživanja pokazuju u svim zemljama, razvijenim i onima u tranziciji, mali i srednji poduzetnici imaju naklonost države kroz neke od oblika poreskih podsticaja. Poreski podsticaji ili poreska oslobađanja koja se primjenjuju u Bosni i Hercegovini su podsticaji ili poreska oslobađanja kod plaćanja PDV-a, akcize, carine, poreza na dobit, poreza na dohodak fizičkih lica i poreza na imovinu.

Ključne riječi: poduzetnička aktivnost; razvoj tradicionalnog poduzetništva; poresko opterećenje preduzeća; poreska pozicija preduzeća; poreski podsticaji preduzeća.

JEL: L26, H25

SUMMARY

Conditions for entrepreneurial activities can be improved if the Government would support the development of entrepreneurship through the allocation of funds taxes. The main objective of this work is to investigate the forms of tax stimulus as a support of the government to the improvement of entrepreneurs' tax position and development of entrepreneurial activity in micro, small and medium enterprises. The results of the research show that small and medium entrepreneurs from all the countries, those in development and countries in transition, have the support of the government through some forms of tax stimulus. A tax stimulus or tax exemption in Bosnia and Herzegovina is the exemption from VAT, excise, customs, income tax, personal income tax and property tax.

Keywords: *entrepreneurial activity, development of traditional entrepreneurship, tax duty, tax position of enterprise, tax stimulus*

⁷ Prof. dr. Bahrija Umihanić, Ekonomski fakultet Univerziteta u Tuzli

⁸ Mr. sc. Munevera Dedić, Uprava za indirektno oporezivanje BiH, Mitra Trifunovića 161, Tuzla

Željko Rička⁹

NEFISKALNE EKONOMSKE FUNKCIJE BUDŽETA FEDERACIJE BIH

Sažetak:

Državni budžeti, prilikom svog usvajanja, podrazumijevaju demokratsku raspravu usmjerenu na izbor potreba koje će se budžetom finansirati.

U manje razvijenim zemljama, misleći pri tome na zemlje sa nižim nivoom BDP, normalno je da se sve potrebe ne mogu svrstati u red prioriternih, te u zavisnosti od obima potreba koje moraju biti odložene do "boljih vremena" ostaje ili raste broj subjekata u državi nezadovoljnih činjenicom da njihove potrebe ne mogu biti zadovoljene aktuelnim budžetom. Stvaranje preduslova za širi obuhvat potreba svih subjekata u društvu raspoloživim budžetima podrazumijeva ili veće fiskalno opterećenje domaćih subjekata novim državnim nametima ili povećanje BDP kao osnovice na koju će, pri postojećem fiskalnom opterećenju, biti na raspolaganju veći javni prihodi, a time se realizuje fiskalna funkcija budžeta. Da bi se, pak, povećao BDP, neophodan je angažman javnih sredstava u pravcu širenja ekonomske osnove društva i njegovo usmjeravanje u oblasti u kojima će BDP ostvariti najbrži rast, čime se ispoljavaju ekonomski efekti budžeta.

Ključne riječi: javni rashodi, javni prihodi, fiskalno opterećenje, budžet

JEL: H72

SUMMARY

State budgets, while being adopted, imply a democratic discussion directed towards the selection of needs to be budget funded. In less developed countries, meaning the countries with a lower GDP, all the needs cannot be classified as those of priority, and depending on the scope of needs that must be postponed for "better times", there remains or increases the number of entities in the country not content with the fact that their needs cannot be met by the current budget. Creating preconditions for the expansion of the needs coverage of all the entities in a society by the budget implies a larger fiscal burden of local entities by the new levy or an increase in GDP as a base to which, under the existing fiscal burden, larger public revenues will be available. However, an increase of GDP requires a commitment of public funds towards an expansion of the economic base of society and its direction towards the areas that will achieve the fastest GDP growth.

Keywords: public expenditures, public revenues, fiscal burden, the budget

⁹ Doc. dr. Željko Rička, Ekonomski fakultet Univerziteta u Zenici

Adis Puška¹⁰

PRIMJENA „TOPSIS“ METODE U ODREĐIVANJU RANG LISTE INVESTICIONIH PROJEKATA

Sažetak:

U ovom radu je prezentiran pristup investicionom odlučivanju pomoću egzaktnog naučnog metoda koji podrazumijeva rangiranje investicionih projekata prema ocjenama njihove finansijske i tržišne efikasnosti. U tu svrhu koriste se dinamički metodi ocjene i višekriterijska metoda TOPSIS.

Izbor između više investicionih projekata podrazumijeva primjenu različitih metoda analize investicionih projekata i izbora najprihvatljivijeg (koji najviše doprinosi razvoju preduzeća). Pri tome je potrebno izabrati cilj investiranja, kriterije kojima će se mjeriti dostizanje tih ciljeva, a potom iz dostupnih investicionih projekata odabrati onaj koji najbolje ispunjava postavljeni cilj investiranja.

Prilikom rješavanja problema investicionog odlučivanja korišteno je deset investicionih projekata kojima su izračunate dinamičke metode ocjena i primjenjena je TOPSIS metoda kako bi se odredila rang lista investicionih projekata i omogućio izbor najprihvatljivijeg projekta.

Ključne riječi: TOPSIS metoda, investicioni projekti, dinamička ocjena, rang lista

JEL: G11

SUMMARY:

Using an exact scientific method, which incorporates a ranking system for investment projects according to their financial and marketing efficiency grades, this paper presents an approach which explores investment-related decision making. Dynamic grading methods, as well as the multi-criteria method called "TOPSIS", are used for this very purpose.

A selection between several investment projects means using different methods of analysis and selecting the one which is most suitable (the one which aids company development). During that process, it is necessary to set an investment goal, the criteria which will be used to monitor the achievement of the set goals, and finally select the investment project which is best suited for achieving the investment goal.

For sorting out the problems encountered during investment-related decision making, ten investment projects were used whose dynamic grading methods were calculated and the TOPSIS method applied in order to form a ranking list of the investment projects to enable the selection of the best suited project.

Key words: TOPSIS method, investment projects, dynamic grade, ranking list.

¹⁰ Adis Puška, dipl.ecc, Brčko distrikt BiH, adispuska@yahoo.com

VAŽEĆI PROPISI OSIGURAVAJUĆIH DRUŠTAVA U EVROPSKOJ UNIJI I ANALIZA SOLVENTNOSTI U BOSNI I HERCEGOVINI SA ASPEKTA GARANTNOG FONDA

Sažetak:

Predmet ovog rada je analiza utjecaja važećeg režima solventnosti u domaćem sektoru osiguranja na formiranje garantnog fonda i na procjenu vrijednosti osiguravajućeg društva. Izvršene analize sektora osiguranja u EU i u BiH pokazuju da se pri obračunu garantnog fonda po važećem režimu tzv. Solventnost I obračunavaju isključivo osigurani rizici, dok ostali relevantni rizici nisu uključeni (tržišni rizici, kamatni rizik, operativni rizik i rizik neplaćanja). Takođe je kod nekih osiguravajućih društava evidentan preveliki kapital u odnosu na propisani minimum od kojeg je višak neadekvatno angažovan, tj. nije u funkciji povećanja dobiti i povećanja tržišne vrijednosti osiguravatelja prema tržišnim mogućnostima, a što su ključni ciljevi vlasnika kapitala. S druge strane, kod nekih osiguravatelja koji imaju manjak garantnog fonda u odnosu na propisani minimum evidentni su problemi u poslovanju, prvenstveno nelikvidnost i nesolventnost uz bitno smanjenje njihove neto knjigovodstvene vrijednosti. Zbog neadekvatnog određivanja cijena ugovora o osiguranju, neadekvatnog upravljanja aktivom i pasivom društva, podcijenjenosti rezervacija, precijenjenosti aktive, nesigurnih i nelikvidnih plasmana, prezaduženosti osiguravatelja, nedovoljne pokrivenosti reosiguranjem, nedovoljne diverzifikacije rizika, neodgovarajućeg korporacijskog upravljanja i interne kontrole i sličnih poslovnih problema do danas je na desetine osiguravajućih društava sa manjkom garantnog fonda ugašeno i u EU i u BiH.

U cilju prevazilaženja izloženih problema, novom regulativom u okviru tzv. projekta Solventnost II u EU propisuju se kvalitativne i kvantitativne promjene uslova solventnosti osiguravatelja, kao i nova tržišna pravila kojima će se uz ostalo osigurati i bolja povezanost strukture kapitala i profila rizika. što bi moglo rezultirati smanjenjem kapitala koji se zahtjeva od osiguravajućeg društva za održavanje solventnosti.

Ključne riječi: osiguranje, standardi solventnosti, garantni fond, Bosna i Hercegovina

JEL: G22

SUMMARY

The subject of this paper is an effect analysis of the solvency regime in effect in the domestic insurance sector on an establishment of a guarantee fund and the value assessment of an insurance company. Measurements and analysis of the insurance sector in the EU and Bosnia and Herzegovina have shown that in calculating the guarantee fund in accordance with the current regime, the so-called solvency takes into account only the risks insured, while other relevant risks are not included (market risks, interest rate risk, operational risk and non-payment risk). Likewise, extremely high capital is evident among some insurance companies in relation to the prescribed minimum, out of which the surplus is not insufficiently employed, as it is not in the function of increasing the profit and the market value of the insurer in accordance with the market opportunities, which are the key objectives of the owners of capital. On the other hand, some insurers who lack the guarantee fund with respect to the prescribed minimum are faced with evident problems in conducting business, illiquidity and insolvency being the key issues, along with significant decrease of the net book value. Due to inadequate valuating of insurance contracts, inadequate administering of the assets and liabilities of companies, booking underestimation, overestimation of assets, uncertain and illiquid investments, insurance insolvency, insufficient reinsurance coverage, inadequate risk diversification, unsuitable corporate governance and internal controls along with related business problems, dozens of insurance companies lacking guarantee fund have been terminated in the EU and in Bosnia and Herzegovina. With the aim of overcoming the problems set forth, new regulation under the so-called Solvency II project in the EU prescribes qualitative and quantitative change of the insurer solvency conditions and sets new market rules, which will among other things provide better correlation between the capital structure and the risk profile, resulting in a decrease of the limit of capital required by insurance companies in order to maintain solvency.

Keywords: insurance, solvency standards, guarantee fund, Bosnia and Herzegovina

¹¹ Mr. sc. Edin Taso, dipl. oec., Agencija za nadzor osiguranja Federacije Bosne i Hercegovine, Ploča 9, 71000 Sarajevo

**DRUŠTVENA ODGOVORNOST
PREDUZEĆA I LJUDSKI RESURSI:
SLUČAJ BOSNE I HERCEGOVINE**

Sažetak

Jedno od osnovnih područja društvene odgovornosti svakog preduzeća, bilo ono u privatnom ili državnom, odnosno javnom vlasništvu, jeste odgovornost prema radnom mjestu. Mnogi autori smatraju da društveno odgovorne aktivnosti koje preduzeće može poduzeti u domenu ljudskih resursa u mnogome zavise i od poslovnog okruženja u kojem preduzeće obavlja svoju djelatnost. Tako će pitanja diskriminacije ili seksualnog uznemiravanja biti izuzetno aktuelna u razvijenim zemljama, dok u manje razvijenim zemljama primat imaju pitanja redovnosti i visine plaće, sigurnosti na radu, upotrebe djece kao radne snage, itd.

Upravo će pitanje društvene odgovornosti preduzeća prema zaposlenicima, sa naglaskom na ona koja posluju u Bosni i Hercegovini, biti predmetom istraživanja ovog članka. Kao podaci za usporedbu će se koristiti rezultati istraživanja najpoželjnijeg poslodavca koje svake godine provodi magazin *Fortune* za područje SAD-a i i internet portala Posao.ba za područje Bosne i Hercegovine. Rezultati analize pokazuju značajnu razliku u percepciji potencijalnih zaposlenika o tome šta sve društvena odgovornost preduzeća prema radnom mjestu podrazumijeva.

Ključne riječi: društvena odgovornost preduzeća, ljudski resursi, razvijene zemlje, zemlje u razvoju

JEL: M14

SUMMARY

One of the key areas of social responsibility of any enterprise, whether it is in private or state/public ownership, is its responsibility towards a workplace. Many authors suggest that socially responsible activities a company can undertake in the area of human resources also depend on a business environment the company operates in. Therefore, questions of discrimination or sexual harassment will be up-to date in developed countries, while questions of minimal wages, safety at work, child labour, etc. will be more important in less developed countries.

An issue of corporate social responsibility in the workplace, with an emphasis on the companies doing business in Bosnia and Herzegovina, are the focus of this article. As comparison data, results of two best companies to work for polls, one conducted by the Fortune magazine in the USA and the other conducted by Posao.ba in Bosnia and Herzegovina, are used. The results show a significant difference in a perception of potential employees in what makes a company the best to work for.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, human resources, developed countries, developing countries*

¹² Mr. sc. Dijana Husaković, viši asistent, Ekonomski fakultet, Univerzitet u Zenici

ISTRAŽIVANJE FAKTORA MOTIVACIJE I ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIKA U SREDNJIM PREDUZEĆIMA FBiH

Sažetak

Sistemi nagrađivanja uvijek su predstavljali jedan od ključnih izazova za menadžere. Zbog toga danas govorimo o nekoliko sistema nagrađivanja koji su evoluirali konzistentno prateći razvoj menadžmenta kao znanosti.

Sistemi nagrađivanja imaju temeljni zadatak da osiguraju željeni stepen motiviranosti zaposlenika. Sa povećanjem motiviranosti raste i težnja da se zadovolje neograničene potrebe zaposlenika i poveća zadovoljstvo, što za rezultat ima povećanje radnog učinka. Međutim, analizirajući radne sredine moguće je zaključiti da postoje određene i signifikante razlike.

Postojeći sistemi nagrađivanja u srednjim preduzećima Federacije Bosne i Hercegovine ne osiguravaju potreban stepen motivisanosti zaposlenika čime se smanjuje nivo njihovog zadovoljstva poslom i preduzećem. Sa povećanjem zadovoljenja osnovnih životnih potreba moć novca kao motivatora se smanjuje.

U srednjim preduzećima Federacije Bosne i Hercegovine menadžeri i zaposlenici (izvršioци) različito percipiraju ulogu plaća i nagrada na motivisanost i zadovoljstvo zaposlenika.

Ključne riječi: motivacija, zadovoljstvo zaposlenika, sistem nagrađivanja, materijalna i nematerijalna kompenzacija,

JEL: J33

SUMMARY

The existing systems of rewarding in mid-size enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina do not secure a required level of employees' motivation and at the same time reduce a level of their overall work satisfaction. With an increased level of satisfaction of employees, basic needs related to the power of money as a motivation factor decrease. Employees' perception of wages and rewards as motivation factors differs in mid-size enterprises in the Federation of Bosnia and Herzegovina.

Keywords: *motivation, employees' satisfaction, system of rewarding, tangible and non intangible compensation*

¹³ Mr. Sc. Selma Suljagić, dipl. ecc., Institut za zaštitu, ekologiju i obrazovanje dd Tuzla, Bosne Srebrene 127, +387 035 280 684, selmasuljagic@hotmail.com

Admir Ćebić¹⁴

Mirela Ćebić¹⁵

ULOGA DOKUMENTACIJE U SISTEMU OCJENJIVANJA PERFORMANSI ZAPOSLENIH U INSTITUCIJAMA BOSNE I HERCEGOVINE

Sažetak

Sistem ocjenjivanja performansi zaposlenih obuhvata ocjenu stručne spreme za odgovarajuće radno mjesto, ocjenu profesionalnog iskustva, obučenost, ali i ocjenu ličnih performansi zaposlenih. Predmet istraživanja obuhvata identifikaciju i analizu uloge dokumentacije u sistemu ocjenjivanja performansi zaposlenih u institucijama Bosne i Hercegovine. Strukturiranim upitnikom i metodom slučajnog neproporcionalnog stratifikovanog uzorka obuhvaćeni su najviši, srednji i najniži nivo menadžmenta. Rezultati empirijskog istraživanja pokazuju da se svrha postojećeg sistema ocjenjivanja performansi zaposlenih ogleda u poštivanju zakonskih obaveza i pravilnika. Doprinos rada se ogleda u prijedlogu izmjena u zakonu i pravilnicima kojima se reguliše sistem ocjenjivanja performansi zaposlenih.

Gljučne riječi: dokumentacija, performansa, sistem ocjenjivanja, institucije

JEL: M 12, H 83

SUMMARY

A performance appraisal system includes evaluation of qualifications for the respective position, evaluation of professional experience, training, and evaluation of personal performance of employees. The subject of the research includes the identification and analysis of the role of documentation in the performance appraisal system of employees in the institutions of Bosnia and Herzegovina. The structured questionnaire and method of disproportionate stratified random sample includes the highest, middle and the lowest level of management. The results of the empirical research show that the purpose of the current performance appraisal system in the state institution is reflected in respect of legal obligations and ordinances. A contribution of the paper is reflected in proposed amendments to the law and governing regulations on the performance appraisal system of employees.

Keywords: documentation, performance, appraisal system, institutions

¹⁴ Admir Ćebić, dipl. oec

¹⁵ Mr. sc. Mirela Ćebić, dipl. oec.