

Универзитет Привредна академија у Новом Саду
University Business Academy in Novi Sad

Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије Београд
Faculty of Applied Management, Economics and Finance Belgrade

ФАКУЛТЕТ ЗА
ПРИМЕЊЕНИ
МЕНАѢМЕНТ
ЕКОНОМИЈУ
И ФИНАНСИЈЕ



МЕФ

MEFKON22

International Scientific & Professional Conference

МЕЂУНАРОДНА НАУЧНО-СТРУЧНА КОНФЕРЕНЦИЈА

INNOVATION AS AN INITIATOR OF THE DEVELOPMENT

ИНОВАЦИЈЕ КАО ПОКРЕТАЧ РАЗВОЈА

INTERNATIONAL CONFERENCE PROCEEDINGS

ЗБОРНИК РАДОВА СА МЕЂУНАРОДНОГ СКУПА

I N N O V A T I O N S

December 1st
Belgrade, 2022

Анализа интерних фактора лидерства у циљу спровођења реформи јавног сектора: Студија случаја Сектор за људске ресурсе МУП-а Републике Србије

Analysis of internal leadership factors in order to implement public sector reforms: Case study Department Human Resources in the Serbian Ministry of Interior

Татјана Јановац¹

¹Факултет за примењени менаџмент, економију и финансије, Универзитет Привредна академија у Новом Саду, Јеврејска 24, Београд, Србија, tatjana.janovac@mef.edu.rs

Апстракт: Реформа јавног сектора један је од стратешких циљева Владе Републике Србије. Стратегијом је предвиђено унапређења система управљања људским ресурсима које подразумева развој професионалних капацитета и стварање ефективног лидерства, што указује на добар правац реформе, јер од развоја људских потенцијала зависи и успешност самог процеса. Ефективно лидерство је веома важно за рад и функционисање јавног сектора. Осим за функционисање рада јавног сектора, ефективно лидерство има значај и за квалитет услуга према грађанима и другим заинтересованим странама. Чињеница да се мали број аутора бави овом проблематиком, био је један од мотива аутора овог рада да испита интерне факторе који утичу на процес лидерства у јавном сектору. Емпиријско истраживање спроведено је у организационим јединицама Сектора за људске ресурсе МУП-у Републике Србије у јулу 2021 год. Основни циљ истраживања усмерен је на испитивање ставова запослених о карактеристикама и понашању руководиоца, који представљају интерне факторе лидерства. Основ за анализу и истраживање ових фактора оправдан је са аспекта спровођења реформи и потребних промена. Тестирање хипотеза омогућено је применом описних статистичких показатеља. Статистичком обрадом података идентификоване су доминантне карактеристике, као и стил понашања руководиоца.

Кључне речи: лидерске карактеристике, понашање руководиоца, јавни сектор, Сектор за људске ресурсе МУП-а Републике Србије, реформе.

Abstract: Public sector reform is one of the strategic goals of the Republic of Serbia Government. The strategy envisages the improvement of the human resources management system, which includes the development of professional capacities and the creation of effective leadership, which indicates a good direction of the reform, because the success of the process itself depends on the development of human resources. Effective leadership is very important for the work and functioning of the public sector. In addition to the functioning of the public sector, effective leadership is also important for the quality of services to citizens and other stakeholders. The fact that a small number of authors deal with this issue was one of the motives of the author of this paper to examine the internal factors that influence the leadership process. The empirical research was conducted in the organizational units of the Human Resources Sector of the Ministry of Interior of the Republic of Serbia in July 2021. The main goal of the research is focused on examining employees' attitudes about the characteristics and behavior of managers, which represent the internal factors of leadership. The basis for the analysis and research of these factors is justified from the aspect of implementing reforms and necessary changes. Hypothesis testing is made possible by the use of descriptive statistical indicators. Statistical data processing identified the dominant characteristics, as well as the behavior style of managers.

Keywords: *leadership characteristics, manager's behavior, public sector, Human Resources Department of the Ministry of Interior of the Republic of Serbia, reforms.*

Увод

Реформа јавног сектора један је од стратешких циљева Владе Републике Србије. С тим у вези, дефинисана је Стратегија реформе јавне управе Републике Србије за период 2021-2030. год, као и Акциони план за спровођење Стратегије. Стратегија реформе јавне управе усредсређена је на политику пружања услуга, управљање капацитетима, као и унапређење координације у спровођењу и праћењу реформе јавне управе, уз даље усклађивање свих документа јавних политика у области реформе јавне управе. Стратегијом је предвиђено и унапређења система управљања људским ресурсима које подразумева развој професионалних капацитета, што указује на добар правац реформе, јер од развоја људских потенцијала зависи и успешност самог процеса.

Да би се уопште дошло до реализације стратешких циљева дефинисаних Акционим планом и да би реформа јавног сектора остварила свој допринос, неопходно је развијати ефективно лидерство на свим нивоима. Ефективно лидерство може допринети већој ефикасности и квалитету услуга за организацију (Zhihong et al., 2013). Осим за функционисање рада јавног сектора, ефективно лидерство има значај и за квалитет услуга према грађанима и другим заинтересованим странама. Иначе, ефективно лидерство подразумева сложени процес који доводи до позитивне промене за појединца, групу, организацију и друштво у целини. С тим у вези, лидерство треба да је засновано на вредностима организације, етичким стандардима и усмерено на функционалне (Vanebo et al., 2015), односно друштвене вредности. Приступ лидерству заснован на вредностима поставили су још Филип Селезник и Роберт Хаус (*Filip Selznik, Robert House*). Према Селезнику, овај приступ је применљив, нарочито у државној администрацији, односно у јавном сектору. У Селезниковој књизи „Лидерство у администрацији“ (2011), која представља темељ модерног управљања институционалним лидерством, наглашава се транзиција државне администрације од „административног управљања до институционалног лидерства“. Селезник сматра да промена административног управљања у институционално лидерство подразумева инкременталну промену организационе културе и постављање другачијих вредности.

Спровођење промена јесте велики изазов за јавне организације (Van der Voet, 2016). Многе студије истичу важност лидерства у процесима промена (Mutonyi et al., 2020; Campbell, 2018; Fernandez et al., 2010; Orazi et al., 2013; Wright & Pandey, 2010; Tuan & Thao, 2018; Almarshoodi, 2021; Javidan & Waldman, 2003). Имајући у виду културолошке разлике, као и дуг транзициони период, основни циљ истраживања усмерен је на испитивање ставова запослених у организационим јединицама Сектора за људске ресурсе МУПу Републике Србије о карактеристикама и понашању непосредних руководилаца. Карактеристике и понашање руководилаца представљају интерне факторе који утичу на развој ефективног лидерства. Основ за анализу и истраживање ових фактора оправдан је са аспекта спровођења реформи и потребних промена.

Интерни фактори лидерства

У научној литератури, постоји велики број дефиниција лидерства, скоро онолико колико и теоретичара који се баве овом тематиком. Професор Џозеф Рост (*Joseph Rost*) са Универзитета у Сан Дијегу у својој књизи „Лидерство за XXI век“ дефинише лидерство “као однос утицаја између лидера и следбеника у циљу остваривања заједничког циља и потребне промене”.

Сличну дефиницију дао је и аутор Питер Нортхаус: „лидерство је процес у којем појединац остварује утицај на групу ради остваривања заједничког циља.“ Свака савремена дефиниција лидерства у основи садржи четири базичне компоненте које су кључне за саму појаву а то је, да је лидерство процес кога чине лидер и следбеници; да се лидерством остварује утицај; да се јавља у контексту групе; и да се у лидерству се претпоставља остваривање циља и потребних промена (Northouse, 2008, 2).

У пракси постоји мноштво фактора који обликују и дефинишу квалитет и природу процеса лидерства. Почевши од карактеристика самог вође (карактеристике личности, понашање, компетенције, стилови вођења), али и од карактеристика следбеника (запослених), као и од захтева и обележја самог окружења. Сви наведени фактори у међусобној зависности и интеракцији утичу на природу и процес лидерства, на квалитет односа. У овом раду предмет истраживања усмерен је на интерне факторе (карактеристике руководиоца и стилове њиховог понашања) који утичу на процес лидерства и доприносе ефективности тог процеса.

Многа емпиријска истраживања била су усмерена на идентификацију лидерских карактеристика. Истраживачи Pearson-Goff & Herrington (2014) у својој студији, сумирали су сва истраживања о лидерским карактеристикама. Анализом истраживања о лидерским карактеристикама, истраживачи су идентификовали седам кључних лидерских карактеристика као што су: етичност, поверење, легитимитет, комуникација, модел узора, критичко и креативно мишљење и одлучност, приказани у Табели 1.

Табела 1. Лидерске карактеристике

	Број студија	Земље	Методологија	Узорци
Етичност	13	УК, САД, АУС, Канада	Анкете; интервјуи; фокус групе; запажања	Више чинова/позиција у полицијској организацији, цивилни професионалци и заинтересоване стране
Модел узора	8	УК, САД, АУС, Канада, НЗ	Анкете, фокус групе, структурирани интервјуи, систематска запажања	Више чинова/позиција у полицијској организацији, цивилни професионалци и заинтересоване стране
Комуникација	16	УК, САД, АУС, Канада, НЗ	Анкете, интервјуи, фокус групе, запажања и мешовите методологије	Више чинова/позиција у полицијској организацији, заинтересоване стране
Критичко и креативно мишљење	6	УК, САД, Канада	Анкете, интервјуи, фокус групе; запажања	Више чинова/позиција у полицијској организацији, заинтересоване стране
Одлучност	10	УК, САД, АУС, Канада	Анкете, студија случаја, интервјуи и мешовите методологије	Више чинова/позиција у полицијској организацији
Поверење	6	УК, САД, АУС, Канада	Анкете, студија случаја, интервјуи	Више чинова/позиција у полицијској организацији

Легитимитет	6	УК, САД, АУС, Канада, НЗ	Анкете, студија случаја, интервју и запажања	Више чинова/позиција у полицијској организацији
--------------------	---	--------------------------------	---	--

Извор: Pearson-Goff & Herrington, 2014.

Поред лидерских карактеристика, у табели се може уочити и број емпиријских истраживања за сваку идентификовану карактеристику, као и остали детаљи истраживања, као што је земља где је вршено емпиријско истраживање, методологија, узорак.

Понашање лидера зависи од многобројних фактора, међу којима су најзначајније личне карактеристике лидера. На основу личних карактеристика, може се предвидети и понашање лидера, односно стил лидерства који лидер преферира. Понашање лидера доприноси ефикасности многих активности како личних, тако и активности запослених. Лидерско понашање директно утиче на мотивисаност запослених као и њихову усмереност на остваривање циљева (Јановац, 2020, 103).

Стилови понашања који традиционално доминирају у раду јавних организација јесу директивни или наредбодавни стил, као и трансакциони стил, који имају доста сличности. Ови стилови су карактеристични за велике системе у којима је наглашена структура. Наиме, и код директивног (наредбодавног) и код трансакционог стила, понашање запослених строго је контролисано путем казни, награда, смерница, дефинисаних правила, стандарда, процедура (Bass, 1990). За разлику од директивног стила, трансакциони стил може бити примењив код запослених које мотивишу искључиво материјалне награде, јер се заснива на чистој трансакцији, односно размени вредности између лидера и запослених (Burns, 1978). Такође, овај стил је примењив и код послова који се рутински обављају према унапред постављеним правилима и процедурама, као што је то случај у бирократским системима. Оба стила су тешко прилагодљива променама.

На основу анализираних теоријске позадине и дефинисаног циља истраживања, постављене су следеће хипотезе:

H1: За руководиоце јавног сектора доминантне су ауторитативне карактеристике.

H2: За руководиоце јавног сектора доминантно је директивно понашање.

Тестирање хипотеза омогућено је применом описних статистичких показатеља. Статистички софтвер у којем је вршена обрада података и тестирање предложених хипотеза је IBM SPSS verzija 23.

Методологија истраживања

Емпиријско истраживање спроведено је у организационим јединицама Сектора за људске ресурсе МУП-у Републике Србије у јулу 2021 год. применом анонимног анкетног упитника. За потребе овог истраживања конструисан је анкетни упитник који се састојао из три дела. У првом делу испитане су социо-демографске карактеристике испитаника, други део је био усмерен на испитивање ставова запослених о карактеристикама руководиоца, док се трећи део односио на испитивање ставова запослених о понашању руководиоца. Други део упитника састоји се од 18 тврдњи које су усмерене на утврђивање карактеристика непосредних руководиоца. Дизајн овог дела упитника заснован је на питањима из LTQ упитник о лидерским особинама (Northouse, 2008, 22). Трећи део упитника састоји се од 18 тврдњи које су усмерене на испитивање ставова о понашању руководиоца. За дизајн овог дела упитника користиле су се одабране ставке из Упитника о стилу лидерства (Northouse, 2008, 59), као и из Вишефакторског упитника о лидерству (MLQ), тип 5X-кратки (Northouse, 2008, 138).

Употребом Ликертове скале, испитаници су код сваке тврдње која мери карактеристике и понашања руководиоца изражавали слагање давањем оцене на скали од 1 до 5 (1 – у потпуности се не слажем, 2 – делимично се не слажем, 3 – неутралан, 4 – делимично се слажем, 5 – у потпуности се слажем).

Карактеристике руководиоца мерене су са две субскеале: ауторитативне и харизматичне карактеристике. Ауторитативне карактеристике добијене су као сума резултата три појединачне тврдње (усмерен/а је на реализацију циљева без обзира на препреке; поштује прописе, стандарде; за задатке и циљеве, планира рокове и акције за реализацију), те је укупан резултат подељен са бројем тврдњи (3). Харизматичне карактеристике добијене су као сума резултата петнаест појединачних тврдњи (верује у себе и сопствене вредности; доследан/а је својим ставовима и обећањима; дружељубив /а је, отворен/ а и искрен/а у комуникацији; има визију; одлучан/а је и заузима чврст став; добро познаје област рада; воли да се бави новим идејама; посматра ширу слику одређеног проблема; оријентисан/а је на заједнички интерес; сагледава моралне и етичке последице одлука; праведан/а је у опхођењу са запосленима; усмерен/а је на моралне вредности; улива поверење; уважава потребе запослених; руководиоца има способност правилне перцепције људи, догађаја, прилика), те је укупан резултат подељен са бројем тврдњи (15).

Стилови лидерског понашања руководиоца мерене су са пет субскеала: директивно понашање, партиципативно, подржавајуће, харизматично и трансформационо. Субскеала директивно понашање добијена је као сума резултата 7 појединачних тврдњи (даје јасна упутства запосленима око реализације задатка и дефинисања улога; захтева од запослених да поштују стандарде, процедуре, правила; у већини случајева, одлуке доноси самостално; запосленима даје јасно до знања које награде се добијају за остварени резултат; води евиденцију свих грешака запослених; контролише понашање запослених путем казни и награда; оријентисан/а је на реализацију задатака и циљева), те је укупан резултат подељен са бројем тврдњи (7). Партиципативно понашање добијено је као сума резултата 2 појединачне тврдње (консултује се са запосленима око решавања проблема и у вези са другим питањима; делегира овлашћења запосленима и бележи постигнуте резултате), те је укупан резултат подељен са бројем тврдњи (2). Подржавајуће понашање добијено је као сума резултата 3 појединачне тврдње (руководилац пружа подршку запосленима да превазиђу проблем и реше задатак; запосленима омогућава слободу у реализацији задатака; запосленима пружа повратне информације о постигнутим резултатима), те је укупан резултат подељен са бројем тврдњи (3). Харизматично понашање добијено је као сума резултата 4 појединачне тврдње (оријентисан/а је на изградњу добрих међуљудских односа; мотивише запослене у реализацији циљева; прихвата одговорност за лоше резултате; показује стручност у кризним ситуацијама), те је укупан резултат подељен са бројем тврдњи (4). Трансформационо понашање добијено је као сума резултата 2 појединачне тврдње (подстиче запослене на развој и напредак; руководиоца често уводи промене у циљу ефикасности процеса), те је укупан резултат подељен са бројем тврдњи (2).

У раду је коришћена дескриптивна статистика. Дескриптивна статистика је примењена за опис узорка истраживања. Величина узорка је одређена помоћу Словинове формуле (Slovin, 1960):

$$n = \frac{N}{1+N \times e^2} \quad n = \frac{N}{1+N \times e^2} \quad (1)$$

N – величина узорка

e – маргина грешке

Центар за полицијску обуку је након добијене сагласности Сектора за људске ресурсе, а на захтев аутора овог рада, спровео анкетирање запослених посредством е-учионице Министарства унутрашњих послова. Уз величину популације од 150 запослених, ниво поверења од 99% што даје коефицијент поверења од 0,99 и маргиналну грешку од 0,1, коришћењем формуле (1), одабран је узорак од 50 испитаника. Узорак је одређен тако што су обухваћени запослени из различитих организационих јединица Сектора за људске ресурсе. Узорком су обухваћени запослени са статусом “ОСЛ” и “ПД” (ОСЛ- овлашћена службена лица и ПД-посебне дужности).

Резултати истраживања и дискусија

Посматрајући структуру узорка, може се констатовати да у узорку преовлађују женски испитаници (68%). Значајан удео испитаника обухваћених узорком је између 35 и 44 године старости (44%), док је најмање оних који припадају старосној групи преко 55 година старости (4%). Већина испитаника има високо образовање (70%). Када је у питању дужина радног стажа, у организационим јединицама Сектора за људске ресурсе МУПа Републике Србије, половина испитаника (50%) је запослена до 5 година, од 5-10 година је запослено 16%, од 10-20 година запослено је 18% и преко 20 година запослено је 16% испитаника.

Описни статистички показатељи и провера поузданости карактеристика и понашања руководиоца приказани су у Табели 2. Поузданост мерне скале се може посматрати са више аспеката. Најчешће се приказује унутрашња сагласност скале, односно степен сродности ставки од којих се она састоји преко Cronbach’s Alpha коефицијента. Сматра се да је идеално када је овај коефицијент већи од 0,7. Испитивање поузданости на бази Cronbach’s Alpha указује да све субскеале имају веома добру поузданост и унутрашњу сагласност.

Табела 2. Описни статистички показатељи

		N	Min	Max	Mean	Std. Deviation	Variance	Cronbach’s Alpha
Карактеристике руководиоца	Ауторитативне	50	1,33	5,00	4,14	,852	,726	,689
	Харизматичне	50	1,60	5,07	3,81	1,086	1,180	,962
Стилови лидерског понашања	Директивно	50	1,00	5,00	3,59	1,256	1,578	,920
	Партиципативно	50	2,00	5,00	3,55	,822	,677	,783
	Подржавајуће	50	1,00	5,00	3,63	1,164	1,357	,861
	Харизматично	50	1,00	5,00	3,39	1,103	1,217	,730
	Трансформационо	50	1,00	5,00	3,34	1,345	1,811	,852

Извор: Истраживање аутора

Резултати истраживања указују да запослени у организационим јединицама Сектора за људске ресурсе МУПа Србије сматрају да су ауторитативне карактеристике непосредних руководиоца доминантне (Mean=4,14) што потврђује Х1. Ауторитативне карактеристике односе се на то да је руководиоца усмерен/а је на реализацију циљева без обзира на препреке, поштује прописе, стандарде, планира рокове и акције за реализацију циљева. Ауторитативне карактеристике односе се на то да је лидер више усмерен на реализацију задатка и циљева, а мање на изградњу међуљудских односа. Такође, резултати истраживања указују да је подржавајуће понашање руководиоца (Mean=3,63) незнатно доминантније у односу на остале стилове понашања, чиме се одбацује Х2 тј. да није доминантно директивно понашање руководиоца. Подржавајуће понашање подразумева да лидер пружа подршку и помоћ запосленима у реализацији задатака и постизању циљева. Такође, лидер пружа повратне информације о постигнутим резултатима. Подржавајуће понашање лидера најчешће резултира високом организационом посвећеношћу, што доводи до повећања индивидуалних и групних перформанси. Овакав вид понашања лидера ефикасан је нарочито у условима неизвесности, карактеристичним за организационе промене (Јановац, 2020, 83).

Будући да се јавни сектор суочава са одређеним изазовима приликом спровођења реформи, стилови понашања који су засновани на хијерархији нису најбољи приступ. Силови понашања треба да се мењају у складу са изазовима и захтевима одређених ситуација, односно треба да прате један еволутивни ток. Из тог разлога, приликом спровођења реформи у јавном сектору треба имати у виду да је најефективније трансформационо (Orazi et al., 2013; Wright & Pandey, 2010; Molines et al., 2020; Pyle & Cangemi, 2019), као и харизматично лидерство. (Hanslik, 2018; Tuan & Thao, 2018; Almarshoodi, 2021; Javidan & Waldman, 2003). Када је у питању процес промена, односно реформи, Flin (1996) сматра да су одговорност, стабилност, отпорност на стрес и одлучност, кључне лидерске карактеристике у време вођења процеса промена.

Закључак

Резултати истраживања указују да запослени у организационим јединицама Сектора за људске ресурсе МУПа Србије сматрају да су доминантне ауторитативне карактеристике непосредних руководиоца. Ауторитативне карактеристике односе се на то да је руководиоца усмерен/а је на реализацију циљева без обзира на препреке, поштује прописе, стандарде, планира рокове и акције за реализацију циљева. Такође, резултати показују да руководиоци испољавају подржавајуће понашање. Подржавајуће понашање подразумева да лидер пружа подршку и помоћ запосленима у реализацији задатака и постизању циљева.

За процес спровођења реформи треба имати у виду да је најефективније харизматично или трансформационо лидерство, како показују резултати многих истраживања. То значи да руководиоци треба да унапреде личне карактеристике И промене понашање у циљу ефикасности процеса и спровођења потребних реформи. Резултати овог истраживања могу дати смернице за развој професионалних капацитета и стварања ефикасног лидерства на свим нивоима у циљу правилног спровођења реформи јавног сектора.

Референце

- Almarshoodi, T. S. K. B. (2021). Crisis Management, and Charismatic Leadership Communication as Antecedents to the Organizational Reputation. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, 12(3), 2948-2958. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i3.1326>
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19–31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)

- Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The leadership quarterly*, 10(2), 181–217. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00016-8](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00016-8)
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row
- Flin, R. (1996). *Sitting in the hot seat: Leaders and teams for critical incident management*. Wiley.
- Fernandez, S., Cho, Y. J., & Perry, J. L. (2010). Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. *The leadership quarterly*, 21(2), 308-323. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.01.009>
- Hanslik, M. K. (2018). The use of charismatic leadership in crisis management in policing. <https://digital.library.txstate.edu/handle/10877/7392>
- Janovac, T. (2020). *Savremeno liderstvo*. Fakultet za primenjeni menadžment, ekonomiju i finansije, Beograd
- Javidan, M., & Waldman, D. A. (2003). Exploring charismatic leadership in the public sector: Measurement and consequences. *Public administration review*, 63(2), 229-242. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00282>
- Molines, M., El Akremi, A., Storme, M., & Celik, P. (2020). Beyond the tipping point: the curvilinear relationships of transformational leadership, leader–member exchange, and emotional exhaustion in the French police. *Public Management Review*, 1-26. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1795231>
- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*. <https://doi.org/10.1108/IJPL-07-2019-0045>
- Northouse, P. G. (2008). *Liderstvo: teorija i praksa*. Data status. Beograd.
- Orazi, D. C., Turrini, A., & Valotti, G. (2013). Public sector leadership: new perspectives for research and practice. *International Review of Administrative Sciences*, 79(3), 486-504. <https://doi.org/10.1177/0020852313489945>
- Pearson-Goff, M., & Herrington, V. (2014). Police leadership: A systematic review of the literature. *Policing: A journal of Policy and Practice*, 8(1), 14-26.
- Pyle, B. S., & Cangemi, J. (2019). Organizational Change in Law Enforcement: Community-Oriented Policing as Transformational Leadership. *Organization Development Journal*, 37(4).
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Greenwood Publishing Group.
- Selznick, P. (2011). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Quid Pro Books.
- Slovin, E. (1960). Slovin's formula for sampling technique.
- Tuan, L. T., & Thao, V. T. (2018). Charismatic leadership and public service recovery performance. *Marketing Intelligence & Planning*. <https://doi.org/10.1108/MIP-06-2017-0122>
- Van der Voet, J. (2016). Change leadership and public sector organizational change: Examining the interactions of transformational leadership style and red tape. *The American Review of Public Administration*, 46(6), 660-682. <https://doi.org/10.1177/0275074015574769>
- Vanebo, J., Bjørkelo, B., & Aaserud, T. (2015). Police leadership development: Intentions and critical success-factors. *International Public Administration Review*, 13(3-4), 11-26.

- Zhihong, Z. E. N. G., Wei, C. H. E. N., & Xiaoying, Z. E. N. G. (2013). Leadership in public sector: A discussion from theoretical and practical aspects. *Canadian Social Science*, 9(4), 73-77. DOI: <http://dx.doi.org/10.3968/j.css.1923669720130904.2552>
- Wright, B. E., & Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter?. *Journal of public administration research and theory*, 20(1), 75-89. <https://doi.org/10.1093/jopart/mup003>
- Startegija reforme javne uprave u Republici Srbiji za period od 2021. do 2030.godine, Službeni glasnik RS", br. 42/2021, Retrived September, 16, 2022, from <https://www.paragraf.rs/propisi/strategija-reforme-javne-uprave-republika-srbija.html> (14.09.2022.)