

UNIVERZITET SINGIDUNUM



Departman za
poslediplomske studije

Menadžment ljudskih resursa
MASTER STUDIJSKI PROGRAM

Upravljanje ljudskim resursima u javnim institucijama

Studija slučaja: Telekom Srbija a.d.

- Master rad -

Mentor:

Prof. dr Gordana Dobrijević

Kandidat:

Milena Nikolić

Br. indeksa: 400191/2014

Beograd, 2015

Sadržaj

UVOD	1
1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA	7
1.1. Pojam upravljanja ljudskih resursa	7
1.2. Definisanje ljudskih resursa u organizaciji	9
1.3. Predmeti i ciljevi upravljanja ljudskim resursima.....	9
1.4. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima.....	10
1.5. Faktori upravljanja ljudskim resursima	11
2. REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA	13
2.1. Pojam regrutovanja	13
2.2. Faktori regrutovanja	14
2.3. Izvori regrutovanja.....	15
2.4. Metode regrutovanja	16
2.4.1. Oglašavanje	18
2.4.2. Preporuke zaposlenih.....	18
2.4.3. Agencije za zapošljavanje	19
2.4.4. Internet	19
2.4.5. Obrazovne ustanove	20
3. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA	21
3.1. Pojam selekcije	21
3.2. Proces selekcije	21
3.3. Metode selekcije.....	22
3.3.1. Testovi.....	22
3.3.2. Intervju.....	23
3.3.3. Provera biografije i preporuke	24
3.3.4. Fizički pregled	24
3.4. Završetak procesa selekcije	25
4. JAVNE INSTITUCIJE	26
4.1. Javni sektor	26
4.2. Sektor lokalne uprave.....	27
4.3. Odeljenje za ljudske resurse	29

4.4. Službenici lokalne uprave i izabrani predstavnici	31
5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U SRBIJI....	33
6. SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH RESURSA U JAVNIM PREDUZEĆIMA.....	34
7. STUDIJA SLUČAJA – REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA U KOMPANIJI „TELEKOM SRBIJA“ a.d.	35
7.1. Istorija kompanije	35
7.2. Zaposleni.....	36
7.3. Obrazovanje.....	36
7.3.1. Eksterne edukacije	36
7.3.2. Interne edukacije	38
7.4. Menadžment ljudskih resursa i školovanje	39
7.5. Procena radne uspešnosti zaposlenih.....	40
7.5.1. Regrutacija i zaposleni	40
7.5.2. Stručne prakse	41
7.5.3. Beneficije zaposlenih.....	41
7.5.4. Društvene aktivnosti	43
8. BUDŽETSKO RAČUNOVODSTVO U JAVNIM INSTITUCIJAMA.....	44
8.1. Budžet.....	44
8.1.1. Pojam budžeta	44
8.1.2. Priroda budžeta	45
8.1.3. Funkcija budžeta	45
8.2. Budžetsko računovodstvo	46
8.2.1. Vođenje budžetskog računovodstva.....	46
8.2.2. Budžetska klasifikacija.....	47
8.2.3. Završni račun.....	48
9. MARKETING U JAVNOM SEKTORU	48
9.1. Primena marketinga u javnom sektoru	48
9.1.1. Proizvod	49
9.1.2. Cena.....	51
9.1.3. Mesto.....	51
9.1.4 Promocija	52
ZAKLJUČAK	54
LITERATURA.....	57

UVOD

Sredinom XX veka, prvi put se javila ideja o personalnom menadžmentu, a on je prvi put počeo da se primenjuje u skladu sa naučnim menadžmentom i Tejlorovom organizacijom rada. Personalni menadžment pokriva deo selekcije i regrutovanja, socijalne brige za same radnike, poštovanje određenih pravila rada, plaćanja, obuke zaposlenih, ali i regulisanja načina njihovog odlaska iz kompanije. Personalni specijalista je rukovodio većinom ovih dnevnih zadataka, a njemu nisu pomogali linijski menadžeri.

Naziv menadžment ljudskih resursa počeo je prvi put da se upotrebljava krajem XX veka u Sjedinjenim Američkim Državama. Nastanak ovog vida menadžmenta predstavlja prekid sa paradigmom personalnog menadžmenta. Menadžment ljudskih resursa je nastao pod uticajem raznih faktora, uključujući i uticaj nove tehnologije na rad. Menadžeri su znali da će veoma brz razvoj tehnologija u svetskom okruženju zahtevati određene promene u organizaciji, što je prouzrokovalo da se počne sa drugim vidom učenja i obuke zaposlenih.

Ovaj razvoj je zahtevao da i poslodavci moraju da imaju sposobnost prilikom procenjivanja potreba za obukama kod svojih zaposlenih, i da moraju da ulože određena sredstva u unapređivanje veština zaposlenih, ali i u unapređenje svojih veština. Ovo sve je pojačalo već jake veze između poslodavaca i zaposlenih. U velikoj meri su se promenili poslovi kod zaposlenih, a posebno poslovi kod poslodavaca. Ovakvim novonastalim promenama, personalni menadžment nikako više nije mogao da odgovori.

U svetskoj ekonomiji, sa stalno promenljivom i naprednom tehnologijom, ali i sa odlično obrazovanim radnicima, više nije bilo dovoljno da se sa zaposlenima upravlja samo pasivno. Prednost u odnosu na konkurenciju više nije dolazila samo od strane kapitalnih investicija, nego i od ljudskih resursa, sa kojima je moralo da se upravlja strateški i proaktivno, da bi neka organizacija mogla da kaže da je uspešna u svom poslu.

U savremenoj komunikaciji i literature najčešći nazivi za menadžment ljudskih resursa su sledeći: upravljanje kadrovskim potencijalima, upravljanje ljudskim resursima, menadžment kadrova, menadžment ljudskih potencijala, upravljanje ljudskim potencijalima, itd. Što se tiče razlika u samom nazivu, najčešće su terminološke prirode i iza svake od sintagmi koje su navedene stoje identični sadržaji, isti procesi, kao i iste aktivnosti. Sa druge strane, o pojmu menadžmenta ljudskih resursa prvo mora da se definiše pojam menadžmenta, a tek potom pojam ljudskih resursa, a na samom kraju i menadžment ljudskih resursa. Termin „menadžment“ predstavlja funkciju, zaposlene koji je obavljaju, rang i položaj u društvu, kao i oblast i proučavanje discipline. Ljudski resursi predstavljaju „ukupne ljudske potencijale u organizaciji: veštine, raspoloživa iskustva i znanja, itd“. Menadžment ljudskih resursa prvi put se pojavljuje u osamdesetim godinama prošlog veka. Do tog momenta, govorilo se o personalnom menadžmentu.

Problem istraživanja

Problem ovog istraživanja jeste da se sagleda značaj upravljanja ljudskim resursima u javnim institucijama u današnje vreme, kao i da se istraži kakva je veza između zaposlenih i poslodavaca u organizaciji. Pored ovoga, potrebno je i da se razume na koji način se obavlja regrutovanje i selekcija zaposlenih u jednoj organizaciji. Kompanija „Telekom Srbija“ a.d., ogromnu pažnju posvećujem ovom istraživanju kako bi zaposlio najbolje moguće kandidate za svoju organizaciju.

Predmet istraživanja

Predmet ovih istraživanja obuhvata upravljanje ljudskim resursima u javnim institucijama, zatim budžetsko računovodstvo i marketing menadžment u javnim institucijama, savremene tendencije prilikom regrutovanja i selekcije zaposlenih, uz praktičan prikaz pristupu menadžmentu ljudskih resursa i to na primeru kompanije „Telekom Srbija“ a.d., koja je jedna od najuspešnijih kompanija u svojoj delatnosti na Balkanu.

Hipoteze istraživanja

Generalna hipoteza: Upravljanje ljudskim resursima u javnim institucijama je od velikog značaja za njihov poslovni uspeh. Rekrutovanje i selekcija zaposlenih je za svaku organizaciju veoma bitan, ako ne i najvažniji proces za napredak svake firme.

Posebne hipoteze istraživanja su:

1) Današnje kompanije, bilo da se radi o domaćim ili o stranim, sve više ulažu u obrazovanje i obuku svojih zaposlenih, kako bi oni mogli da napreduju, što će kasnije pomoći firmi da radi još kvalitetnije.

2) Posebno moraju da budu dobri međusobni odnosi između poslodavca i zaposlenih, kako bi preduzeća u budućnosti mogla da funkcionišu na najbolji mogući način.

3) U budućnosti će se od menadžmenta ljudskih resursa očekivati fleksibilnost organizacije radnog mesta i samog rada, zatim aktivan pristup ljudskim resursima, razvoj određenih individualnih sposobnosti kod zaposlenih;

Struktura rada

Prvo poglavlje – ovde ćemo detaljno opisati proces upravljanja ljudskim resursima u javnim institucijama. Objasnićemo pojam menadžmenta ljudskih resursa, zatim ćemo definisati ljudske resurse u organizaciji, potom će biti reči o ciljevima i predmetima upravljanja ljudskim resursima, ali i o karakteristikama i faktorima kod upravljanja ljudskim resursima.

Drugo poglavlje - u ovom poglavlju, detaljno ćemo govoriti o pojmu regrutovanja, kao i svim metodama koje postoje kod regrutovanja. Prvo ćemo definisati pojam regrutovanja, potom ćemo objasniti zašto je važno regrutovanje, ukratko ćemo opisati i sve faktore koji utiču na uspešnost regrutovanja, a zatim ćemo navesti i sve izvore regrutovanja (ovde se misli na interne i eksterne izvore regrutovanja).

Na kraju poglavlja, predstavimo metode regrutovanja i ukratko ih sve opisati, ovde se prvenstveno misli na: oglašavanje, preporuke zaposlenih, agencije za zapošljavanje, univerzitete i koledže, sajmove zapošljavanja, kao i internete.

Treće poglavlje - u ovom poglavlju opisaćemo kako se odvija process selekcije zaposlenih. Prvo ćemo objasniti šta je selekcija, potom ćemo reći zašto je ona važna, koji su standardi same selekcije, a na samom kraju ćemo i navesti sve metode kod selekcije: formulari, testovi, intervjui, preporuke i provera biografije, kao i fizički pregled.

Četvrto poglavlje – u četvrtom poglavlju, reći će biti o javnim institucijama. Objasnićemo šta je to javni sektor, zatim ćemo se detaljno baviti sektorom lokalne uprave, potom odeljenjem za ljudske resursu i na samom kraju poglavlja o službenicima lokalne uprave i izabranim predstavnicima.

Peto poglavlje – u ovom poglavlju opisaćemo kako izgleda upravljanje ljudskim resursima u preduzeću „Telekom“ iz Beograda.

Šesto poglavlje - u ovom poglavlju predstavimo specifičnosti upravljanja ljudskim resursima u javnim institucijama.

Sedmo poglavlje – u sedmom poglavlju, predstavimo studiju slučaja kompanije „Telekom Srbija“ a.d. Govorićemo o zaposlenima koji rade u ovoj kompaniji, predstavimo starosnu i obrazovnu strukturu zaposlenih, potom ćemo objasniti eksterne i interne edukacije u zemlji i inostranstvu, zatim će reći biti o školovanju, kao i o bazama znanja. Na kraju će reći biti o proceni radne uspešnosti zaposlenih za 2012. godinu (regrutovanje i selekcija, stručne prakse, kao i beneficije zaposlenih).

Osmo poglavlje - ovde ćemo govoriti o budžetskom računovodstvu u javnim institucijama. U prvom delu ovog poglavlja definisaćemo pojam budžeta, zatim ćemo detaljno objasniti prirodu i funkciju budžeta. Zatim ćemo govoriti kako se vodi budžetsko računovodstvo, objasnićemo budžetsku klasifikaciju, a definisaćemo i završni račun.

Deveto poglavlje - u ovom poglavlju, uopšteno ćemo govoriti o marketing menadžmentu. Objasnićemo primenu marketing miksa u javnom sektoru, a potom ćemo detaljno govoriti o proizvodima, cenama, mestu, a na samom kraju rada i o promociji proizvoda.

Ciljevi istraživanja

Opšti cilj rada jeste da nas upozna na koji način se upravlja zaposlenima u javnim institucijama, koje su njihove delatnosti, kakvi su odnosi između zaposlenih i poslodavaca. Pored ovoga, kao opšti cilje može da se izdvoji i prikazivanje na koji način se obavlja regrutovanje i selekcija zaposlenih u nekoj organizaciji, kao i to kako se regrutovanje i selekcija zaposlenih obavlja u kompaniji „Telekom Srbija“ a.d.

Pored toga, biće prikazani i savremeni pristupi prilikom upravljanja ljudskim resursima, da ukaže na neophodnost primene savremenih metoda za privlačenje, a naročito zadržavanje najvažnijih resursa, a sve kako bi se povećala konkurentnost, produktivnost i profitabilnost same kompanije.

Društveni cilj predstavlja saznanje o uticaju poslodavaca na zaposlene, zatim uticaj cele kompanije na lansiranje nekog proizvoda na tržište, kao i uticaj tog proizvoda na potrošače, koji uz pomoć propagandnih materijala kupuju taj proizvod.

Pored ovoga, od velike je važnosti da sam rad bude od određene praktične koristi, tj. da pruži nova saznanja i informacije svim ljudima koji žele da se bave navedenom oblašću.

Naučni cilj jeste analiza oblasti i naučna deskripcija koja se bavi proučavanjem aspekata regrutovanja i selekcije u javnim institucijama.

Metode i tehnike istraživanja

U ovom radu, korišćena je analitičko sintetička metoda, kao osnovna metoda. Koristili smo razne metode, kako bi mogli da zadovoljimo najvažniji metodološki zahtevi: sistematičnost, opštost, objektivnost i pouzdanost.

Prilikom dokazivanja hipoteza koje smo postavili, upotrebljavane su analitičko – sintetičke metode, a posebno se to odnosi na induktivno – deduktivnu metodu, a od opšte-naučnih metoda koriste se deskriptivna statistika i hipotetičko – deduktivna metoda.

Prilikom prikupljanja podataka, upotrebljavane su naredne tehnike i metode: studija slučaja, analiziranje sadržaja primarnih i sekundarnih izvora.

1. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA

1.1. Pojam upravljanja ljudskim resursima

Osamdesetih godina dvadesetog veka, prvi put se u upotrebi pojavio pojam upravljanja ljudskim resursima (*Human Resource Management*).¹ Pre nego što se on pojavio, najčešće se pričalo o personalnom menadžmentu, tj. o kadrovskoj ili personalnoj funkciji.² Do preobražaja personalnog menadžmenta u upravljanje ljudskim resursima, došlo je pod uticajem engleskog jezika i američke kulture, a označava sasvim noviji pristup prilikom sagledavanja zaposlenih i potencijala koji oni imaju. Kao jedna od najznačajnijih funkcija menadžmenta, jeste funkcija vođenja. Ova funkcija je nastala iz potrebe da bi se odgovorilo na izazov koji je postavljen od strane Japanaca, odnosno na sve veću konkurenciju od strane japanskih kompanija, kao što su automobilska industrija i elektronika. Upravljanje ljudskim resursima može da se definiše kao koherentan i strategijski pristup upravljanju najvrednijim sredstvima kod bilo koje kompanije – zaposlenima koji rade u toj organizaciji, koji kolektivno i pojedinačno omogućavaju ostvarenje svih postavljenih ciljeva. Funkciju upravljanja ljudskim resursima uglavnom opredeljuje niz međusobno povezanih i raznovrsnih procesa, tj. aktivnosti, od kojih najveći značaj imaju: analiza poslova, selekcija prijavljenih kandidata, planiranje tražnje i ponude za ljudskim resursima, regrutovanje potencijalnih kandidata za popunjavanje svih radnih mesta koja su upražnjena, razvoj i obuka zaposlenih, zaštita zdravlja zaposlenih, itd.³ Pod procesom upravljanja ljudskim resursima podrazumavaju odgovarajuće aktivnosti i mere u kojima su kao učesnici prisutne dve strane koje su različite. Na prvoj strani nalaze se osobe koje upravljaju, dok su na suprotnoj strani oni kojima se upravlja. Menadžment preduzeća se bavi upravljačkim aktivnostima.

¹ Tyson S., York A., (1996), *Human resource management*, Made simple books, New York, str. 40.

² Boljanović Đorđević J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 9.

³ Stefanović V., (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za menadžment, Zaječar, str. 18.

Zahvaljujući svim ovim aktivnostima, organizacija dolazi do zaposlenih koji imaju željene sposobnosti i kvalitet, koji su zainteresovani da ostvare njene ciljeve.⁴ Odnosi između podređenosti i nadređenosti su negovani već hiljadu godina, a kasnije ustupaju mesto odnosima kreativnog rešavanja postavljenih ciljeva i same saradnje, podižući integritet, ličnost i inicijativu zaposlenog na jedan mnogo viši nivo.⁵ Upravljanje ljudskim resursima je nauka o organizaciji, a njena je delatnost proučavanje svih zaposlenosti u organizaciji.⁶ Naučna oblast upravljanja ljudskih resursa nije se izolovano razvijala, nego u širem kontekstu ekonomskog razvoja i industrijskih promena, a ukazivala je na prilagođavanje promenama koje su bile kontinuirane i burne, a koje je industrijalizacija imala na samo društvo, naročito se ovo odnosi na samog čoveka. Na razvoj upravljanja ljudskim resursima, najveći uticaj imali su naredni momenti:⁷

- Razvoj industrijske psihologije – doprinos ove oblasti psihologije se vezuje za značaj analize sposobnosti i posla koje se traže na nekom radnom mestu, ali i testiranje stavova pojedinaca, a potom i primenjivanje testova inteligencije, interesovanja zaposlenih i testova ličnosti.
- Naučno upravljanje – akcenat se stavlja na studije vremena i pokreta, kako bi mogla da se poveća sama produktivnost, kao i na uvođenje raznih koeficijenata nagrađivanja zaposlenih prema učinku koji ostvare.
- Biheviorističke nauke – potencirale su značaj individualnih karakteristika, motivacije, potreba i stavova, kao što su: sociologija, socijalna psihologija, teorija organizacije.
- Kolektivno pregovaranje – javlja se kao posledica intenzivnog sindikalnog organizovanja radnika, prvo kroz štrajkove, a to je bio znak da se pokrene i razvoj zakonodavstva.
- Teorija međuljudskih odnosa – na osnovu samih rezultata koji su dobijeni iz „Hortonovih eksperimenata“, ova teorija je pomerila svoje težište na socijalni aspekt organizacije i predstavili su važnu ulogu grupa u povećanju produktivnosti.

⁴ Damjanović P., Suša B., Škunca D., Milenković S., Ristić Ž., (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd, str. 10 - 17.

⁵ Šuler S., Džekson E., (1996), *Menadžment ljudskih resursa*, London, str. 31.

⁶ Damjanović P., Suša B., Škunca D., Milenković S., Ristić Ž., (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd, str. 12.

⁷Ibid, str. 13.

1.2. Definisanje ljudskih resursa u organizaciji

Definisanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u organizaciji ne može lako da se odredi, pošto se najčešće koriste dva različita značenja, tj. pomoću njih se opisuju razne funkcije menadžmenta ljudski resursa. Ove funkcije opisuju:

- Aktivnosti menadžmenta, tj. personalni menadžment – podrazumeva značajnu poslovnu funkciju koja obuhvata niz raznih procesa, tj. raznih zadataka i poslova.
- Označava određen pristup upravljanja ljudima⁸ - podrazumeva deo funkcije upravljanja u celom sistemu upravljanja u organizaciji.

Nosioci funkcije upravljanja ljudskim resursima u kompaniji, osim službi ljudskih resursa, svi nivoi menadžmenta u kompaniji – operativni, strateški i srednji. Kako bi mogli da se razumeju efekti menadžmenta, priroda ali i domen ljudskih resursa, moraju da se objasne i razumeju ciljevi koji se ostvaruju u navedenim funkcijama. Ciljevi kod upravljanja ljudskim resursima ostvaruju uz pomoć zapošljavanja ljudi koji su specijalizovani za određene oblasti menadžmenta ljudskih resursa u kompaniji. Od njih se prvenstveno očekuje da naprave pravne savete, da postignu određene konsultantske dogovore i da vode računa o celom odnosu zaposlenih i menadžmenta.

1.3. Predmet i ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Čovek je kroz duži vremenski period potiskivan u drugi plan, međutim razvojem naučne misli o upravljanju ljudskim resursima, ljudi su počeli da se tretiraju kao jedan od najvažnijih resursa organizacije. Predmet izučavanja upravljanja ljudskim resursima su:

- Eksterni i interni faktori upravljanja ljudskim faktorima;
- Odnosi između menadžmenta organizacije i sindikata;
- Upravljačke aktivnosti koje obuhvataju planiranje ljudskih resursa, popunu i selekciju radnih mesta, zaštita zaposlenih, dodeljivanje nagrada, regrutovanje, itd.;
- Organizacione pretpostavke za ostvarivanje funkcije upravljanja ljudskim resursima.⁹

⁸Torington D., Hal L., Tejlor S., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 6

Ostvarivanje uspeha kod zaposlenih je opšti cilj kod upravljanja ljudskim resursima. Upravljanje ljudskim resursima ostvaruje sledeće ciljeve:¹⁰

- Postavlja dobre odnose u organizaciji koji se održavaju uz pomoć partnerskih odnosa između zaposlenih i menadžmenta;
- Razvoj i nabavljanje neophodnih ljudskih resursa, čime se zadovoljavaju i procenjuju neke potrebe za ljudima u budućnosti;
- Vrednovanje zaposlenih za posao koji izvršavaju u skladu sa ostvarenim rezultatima čime se povećava samo motivacija, pa radnici moraju da se baziraju na ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Najbitniji socijalni zadaci i ciljevi su: unapređivanje individualnih potencijala kod radnika; izgradnja dobrih odnosa među ljudima i briga o zaposlenima, tj. njihovom zdravlju; poboljšanje socijalnog i materijalnog položaja, obezbeđivanje što boljih uslova za rad. Najbitniji ekonomski zadaci i ciljevi su: smanjivanje troškova poslovanja i racionalno korišćenje raspoloživih sredstava; obezbeđivanje profita i prilagođavanje promenama; obezbeđivanje konkurentske prednosti; povećanje produktivnosti i motivacije za rad.¹¹

1.4. Karakteristike upravljanja ljudskim resursima

Glavna karakteristika upravljanja ljudskim resursima jeste usaglašavanje strukture i broja ljudskih resursa sa planiranom strukturom i obimom poslovanja kompanije. Ovo je, pre svega, briga o ljudskoj komponenti organizacione strukture preduzeća.¹² Razlikuje se operativno i strategijsko upravljanje ljudskim resursima.¹³ U današnje vreme, upravljanje ljudskim resursima postaje aktivnost za kolektive, u kojoj učestvuju svi, i zaposleni i menadžeri.

⁹ Damjanović P., Suša B., Škunca D., Milenković S., Ristić Ž., (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd, str. 20.

¹⁰ Ibid, str. 20.

¹¹ Ibid, str. 20.

¹² Kulić Ž., (2005), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd, str. 22.

¹³ Babić M., Stavrić B., (1999), *Menadžment: struktura i funkcije*, KIZ – Centar, Beograd, str. 7

Konstantne promene u okruženju, brz razvoj tehnologije i nauke, povećavanje konkurentnosti, stalno suočavanje sa raznim poteškoćama zahteva od menadžmenta kompanije da konstantno traži adekvatna i dobra rešenja. Postoji još ciljeva kod upravljanja ljudskim resursima, a to su:

- Opređenjenost za ostvarivanje individualnih interesa i ciljeva;
- Ljudski resursi se posmatraju kao izvor prednosti kod konkurencije;
- Smanjivanje broja nivoa upravljanja, a sve zbog neposrednije komunikacije između zaposlenih i menadžera;
- Unapređenje znanja, kreativnosti i sposobnosti je uslov opstanka organizacije;
- Participacija zaposlenih u upravljanju kroz aktivnije učestvovanje u obavljanju upravljačkih aktivnosti;
- Humanizacija odnosa između zaposlenih i menadžmenta organizacije;
- Težište se nalazi na zaposlenom i njegovim vrednostima kao najvažnijem resursu kompanije;
- Decentralizacija upravljačkog procesa, tj. prenos dela upravljačkih ingerencija sa viših na niže nivoe upravljanja;
- Povećavanje samostalnosti u radu i odlučivanju zaposlenih, što ih čini motivisanijim i zadovoljnijim za obavljanje svojih dužnosti.

1.5. Faktori koji utiču na upravljanje ljudskim resursima

Na unapređenje i razvoj upravljanja ljudskim resursima, kao naučne discipline, utiče mnoštvo faktora, a neki od najznačajnijih su: ekonomski faktori, kadrovski faktori i faktori naučno – tehnološkog razvoja. Najvažniji ekonomski faktori su:

- Procesi otvaranja, integracije i globalizacije – Poslednjih godina sve se više otvara nacionalna ekonomija, angažovanje kapitala i razmena robe, kao i velike moći pojedinih multinacionalnih kompanija;
- Promena metoda privređivanja – noviji oblici radnog odnosa, kao i novi oblici svojine, prvenstveno traže fleksibilizaciju proizvodnih metoda;

- Diverzifikacija tržišta rada – kod ekonomije, globalizacija je dovela do mešanja zaposlenih iz raznih država, afirmacije modernih tehnologija, radnog odnosa i oblika rada;
- Naftna kriza – Nestašice nafte i dan danas, ali i ubuduće će izazivati ogromne poremećaje na domaćim i svetskim tržištima, a to će dovesti do poskupljenja mnogih proizvoda;
- Japanska privredna ekspanzija – Nagli rast privrede u ovoj zemlji nije bio rezultat veoma jake tehnologije i jeftinijih sirovina, nego naprotiv, drugačiji odnos prema radnicima.

Najznačajniji faktori naučno – tehnološkog razvoja i kadrovskog razvoja su sledeći:

- Pojava novih zanimanja i struka – Razvoj tehnologije i nauke i društvene zakonitosti razvoja, uticali su na pojavu novih zanimanja i struka koje su počele da otvaraju novu perspektivu;
- Naučno – tehnološki razvoj – razvijanje tehnologije i nauke stalno zahteva usavršavanje ljudskih resursa.
- Intelektualizacija rada i profesije – nastala je kao direktna posledica tehnološke i naučnotehničke revolucije, a podrazumevala je porast obrazovnog nivoa zaposlenih, kako bi mogli da obave svoj posao. Ovo su potrebe dinamičkog usklađivanja promena zanimanja i kvalifikacije koje delatnost uslovljava, tj. poslovi u kompaniji kako bi se promenilo zanimanje, ali i nivo kvalifikovanosti radnika.¹⁴ Upravo zato znanje postaje dosta važnije u odnosu na sredstva za proizvodnju i vlasništvo, što ih čini proizvodnom i pokretačkom snagom savremenog društva. Danas, primat dobija ljudski kapital, a ulaganje u ljude postaje daleko isplativije nego ulaganje u kapital.¹⁵

¹⁴ Džinović M., Dulanović Ž., (1992), *Osnovi organizacije*, FON, Beograd, str. 121.

¹⁵ Damjanović P., Suša B., Škunca D., Milenković S., Ristić Ž., (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd, str. 25

2. REGRUTOVANJE LJUDSKIH RESURSA

2.1. Pojam regrutovanja

Danas je veoma često da se u samom menadžmentu ljudskih resursa spominje termin *staffing*.¹⁶ Ovaj termin često obuhvata određene aktivnosti koje se vrše od trenutka oglašavanja radnog mesta koje je slobodno, pa sve do trenutka kada se potpisuje ugovor o radu sa kandidatom koji je izabran, tj. obuhvata aktivnosti orijentacije, regrutovanja i selekcije. Navedeni proces bi morao da pomogne u eliminisanju dilema procesa menadžmenta ljudskih resursa, kao što su pitanja:

- Veštine;
- Kako da se izaberu pravi ljudi za posao;
- Karakteristike;
- Sposobnost;
- Kvalifikacije;
- Radno iskustvo koje bi trebalo da imaju svi kandidati;
- Koje metode se upotrebljavaju pri samoj regrutaciji.¹⁷

U samom procesu *staffing* – a, regrutovanje predstavlja prvu fazu. Bilo koje aktivnosti koje imaju određen utican na broj ljudi, kao i na kvalifikaciju, podrazumeva regrutovanje, kao i one koji će da se prijave za radno mesto, a samim tim i na određenu mogućnost da će prijavljeni da prihvati radno mesto, ali mora da ispuni sve uslove koji su traženi. Kako bi sam uspeh mogao da se postigne, neophodno je da učesnici u navedenom procesu budu svesni činjenica, da greške kod regrutovanja neće dovesti do produžetka navedenog procesa, nego će u velikoj meri i da otežaju funkcionisanje same organizacije. Sa druge strane, pogrešno regrutovanje kandidata, dovešće i do grešaka u selekciji, a kasnije i do zapošljavanja pogrešnih ljudi koji vrše sve bitne poslove u samoj kompaniji.

¹⁶Boljanović J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 95.

¹⁷ Ibid, str. 96.

Pre nego što se upusti u process regrutovanja, neophodno je da se posebna pažnja posveti na sve bitne faktore, a mogu da se izdvoje sledeći:¹⁸

- Uticaj države;
- Tržište rada;
- Atraktivnost posla;
- Imidž kompanije;
- Troškovi regrutovanja;
- Unutrašnja politika kompanije.

2.2. Faktori regrutovanja

Uz pomoć efikasnog sistema regrutovanja, želja bilo koje organizacije jeste da privuče ogroman broj kvalifikovanih radnika, tj. ljudi koje su podneli prijave za posao, koji bi bio potencijalni kandidat za neko radno mesto. U zavisnosti od samog niza okolnosti, u velikoj meri će da zavisi da li će ta želja uspeti da se ostvari, koja u ogromnoj meri može da limitira određene očekivane rezultate kod regrutovanja. Spomenućemo, u ovom slučaju i organizacioni imidž, potom interne organizacione politike, aktivnost posla, kao i troškove regrutovanja:¹⁹

- Atraktivnost posla – ako je određeno radno mesto upražnjeno, tj. sama pozicija, veoma teška ili neatraktivna, privlačenje ogromnog broja kvalifikovanih radnika, predstavljaće ogroman problem za samu organizaciju. U ovakvu vrstu poslova mogu da se uvrste poslovi čije obavljanje nosi sa sobom i određen rizik ili opasnost, slabo plaćeni poslovi ili monotoni poslovi;
- Organizacioni imidž je od ogromne važnosti za uspeh procesa regrutovanja i za kontinuirano zadržavanje i privlačenje talentovanih i kvalifikovanih kandidata.

¹⁸ Harman C., Brelade S., (2000), *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall, New York, str. 29 – 30.

¹⁹ Boljanović J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 98.

Organizacije koje su nalaze u fazi opadanja, a koje pružaju usluge ili proizvod slabog kvaliteta i koje imaju nebezbedne uslove poslovanja, a koje ne vode određen račun o interesima zaposlenih, smanjiće sposobnost organizacije da privuče najbolje kandidate.

- Troškovi regrutovanja – način i izvor regrutovanja u velikoj meri određuju i sami troškovi koje je organizacija planirala da izdvoji za navedene aktivnosti. Organizacija je ta koja će da odredi vrstu i obim metoda, koje će da upotrebljava u procesu regrutovanja.

2.3. Izvori regrutovanja

Jedna od najvećih podela koja se pojavljuje u literaturi menadžmenta ljudskih resursa jesta podela na eksterne i interne izvore regrutovanja. Govoriće se o karakteristikama oba izvora regrutovanja, po čemu se u velikoj meri međusobno i razlikuju. Poslet toga, navešćemo nedostatke i prednosti ovih izvora regrutovanja. Svaka organizacija bi morala da se prvenstveno okrene stalno zaposlenima prilikom oglašavanja slobodnog radnog mesta, ili pri neko drugom angažovanju u kompaniji, odnosno internim izvorima regrutovanja.

Sami podaci iz evidencije o zaposlenima koji se prvenstveno odnose na kvalifikacije zaposlenih, zatim na prikazane rezultate u dosadašnjem radu, njihova očekivanja, težnje i sposobnosti da što više napreduju u karijeri, samo su neki od podataka koje menadžer mora da zna, prilikom zapošljavanja i unapređenja zaposlenih. Ako je reč o internim izvorim regrutovanja, onda je neophodno da se napomenu tri najvažnije forme povlačenja, a to su:²⁰

- Planiranje sukcesije – ako je u pitanju pozicija top menadžera, od velike je važnosti da se popuni upražnjeno mesto internim kandidatima. Planiranje sukcesije zahteva da se ove pozicije popune, proce i razvoj organizacionog liderstva, a sve sa ciljem da se unaprede performanse;

²⁰ Dessler G., (2011), *Human resource management*, Pearson, New York, str. 185 – 186.

- Zapošljavanje kandidata koji su već radili u organizaciji – Ovde se radi o zaposlenim ljudima koji su već upoznati sa preduzećem, ali i sa načinom rada u njoj. Zaposleni koga je prethodni poslodavac otpustio, može da se vrati na posao sa stavom koji i nije baš pozitivan. Kako bi određene posledice koje baš nisu poželjne mogle da se svedu na najmanju meru, neophodno je da se sagleda period koji je raniji zaposleni proveo izvan preduzeća i zaposleni bi da proba da sazna, pravi razlog za njegov povratak.

U situacijama kada je nemoguće da se pronađu adekvatni i kvalifikovani kandidati za radno mesto koje je slobodno, unutar same firme su menadžeri koji su zaduženi za ljudske resurse okrenuće se eksternim izvorima regrutovanja.²¹ Navedeni vid regrutovanja je dosta skuplji, a kada je reč o dobrim stranama, to su prvenstveno mogućnosti dobrih ideja, ali i pronalaženje daleko većeg broja kvalitetnih i kvalifikovanih kandidata.

2.4. Metode regrutovanja

Od kandidata je najbitnije da prvo želi da konkuriše za posao, a to jeste upoznavanje sa metodama uz pomoć kojih organizacija obavlja procese regrutovanja. U praksi se definisao ogroman broj metoda koje se upotrebljavaju u fazi regrutovanja. S obzirom na ogroman značaj regrutovanja za sve faze ostala menadžmenta ljudskih resursa, a naročito za fazu izbora i selekcije kandidata, organizacija izuzetno treba da bude pažljiva i da pristupi izboru odgovarajućeg metoda regrutovanja.

U Velikoj Britaniji, više od 800 organizacija je pokazalo zastupljenost velikih metoda regrutovanja. U ogromnoj meri su organizacije upotrebljavale određene formalne metode, novine, agencije za zapošljavanje, sajtove, pri čemu su lokalna oglašavanja imala dva puta veću zastupljenost od onog nacionalnog. Na osnovu svega što smo naveli, glavna hipoteza je potvrđena, pošto je regrutovanje, kao i selekcija, od ogromnog značaja za svaku firmu.

²¹Boljanović J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 100.

Tabela 1. Metode regrutovanja CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development – jedna od vodećih organizacija ljudskih resursa i razvojnih organizacija)

Metode regrutovanja	Zastupljenost u svetu
Oglas u lokalnim novinama	79%
Agencija za zapošljavanje	76%
Sajt organizacije	75%
Specijalizovani časopisi	66%
Centar za posao	51%
Od usta – do usta	49%
Preporuke zaposlenih	47%
Oglas u nacionalnim novinama	45%
Obrazovne ustanove	37%
Radna praksa	36%
Poslovni internet sajtovi	16%
Poster i bilbordi	10%
Radio i televizije	7%
Ostalo	11%

*Izvor: (Robbins S., (2005), *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey, str. 195.)*

Bilo kom pojedincu koji ima želju da se zaposli, od velike je važnosti da se u što boljem svetlu predstavi svo poslodavcu. Ali, dobra volja nije samo ono što je od velike važnosti. Ako se odlučimo da pristupimo samom tržištu rada, onda je izuzetno bitno da izbegavamo greške koje veoma često prave svi kandidati prilikom traganja za određenim poslom.²²

²² Saaty L., (1990), *The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management*, International Joournal of Conflict Management, New York, str. 49.

2.4.1. Oglašavanje

Oglašavanje se najčešće upotrebljava kod regrutovanja, a sve to asocira kada se govori o pronalaženju kandidata za radno mesto koje je slobodno. Oglašavanje može da se vrši na razne načine, kao što su: stručni časopisi, televizija, novine, udruženja.²³ Kada je reč o izvoru medija on nije slučajan i u velikoj meri zavisi od sadržaja forme i poruke. Oglas ima mogućnost da poseduje sve neophodne podatke o nekom radnom mestu:

- Organizacionu ulogu;
- Lične odgovornosti;
- Zahtev stručnost.

Ovim putem, sama efikasnost oglašavanja se dosta poboljšava, pošto se potencijalnim kandidatima predočava šta je neophodno da ispune na radnom mestu, i kandidatima se nagoveštava da ne moraju da grade karijeru na nekim drugim mestima. Ogroman broj organizacija se uz pomoć elektronskih medija oglašava. Pored samih isplativosti i vidljivosti oglasa, logika je i više nego prosta: kada je reč o online marketingu, najčešće se tu zapošljavaju diplomci iz određene struke, čija radna mesta zahtevaju određenu sposobnost rada na računaru, analizu tržišta, kao i pisanje izveštaja.²⁴

2.4.2. Preporuke zaposlenih

Svi ljudi koji su dobri, hoće da rade sa istim takvim ljudima. Vredni radnici će gravitirati ka drugim vrednijim radnicima.²⁵ Očekivano je da pojedinci koji se nalaze u organizaciji preporuče kandidate, koji su po njihovom mišljenju posedovali neophodne osobine za obavljanje posla na uspešan način.

²³ Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G., (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 45.

²⁴ Ibid, str. 45.

²⁵ Deutsch M., (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, str. 45.

Preporuke se odnose, ne samo na bliske ljude, nego i na poslovnu mrežu partnera i saradnika, što će ovu metodu učiniti dosta efikasnom.²⁶ Veliki broj sprovedenih studija je potvrdilo da preporuka zaposlenih dovodi do zapošljavanja fantastičnih kandidata. A razlozi za to su brojni:

- Zahtevi radnog mesta neće da dovedu u pitanju reputaciju organizacije, kao i sopstveni položaj;
- Poznaju način rada u organizaciji;
- Zaposleni poznaju kandidate i njihov način rada.

2.4.3. *Agencija za zapošljavanje*

Kada je reč o agencijama za zapošljavanje, one se prvenstveno bave uslugama nezaposlenih lica koja žele da promene posao, pa tako i sama organizacija traži određeni stručni kadar koji im odgovara. Na tržištu rada mogu da se pronađu dva tipa agencija, a to su: javne agencije (na teritoriji naše države, nacionalna služba za zapošljavanje ima više od 120 ispostava) i privatne agencije (one sačinjavaju nekoliko desetina registrovanih agencija). Koliki je pritisak same državne zajednice prikazaće podatak da samo jedna trećina nezaposlenih osoba čeka na posao manje od godinu dana, a pri tome skoro 20% od toga čini omladina od 15 do 24 godine. Upravo iz ovog razloga se organizacija za zapošljavanje obraća ogromnom broju organizacija prilikom potrage za kandidatima za slobodno radno mesto.²⁷

2.4.4. *Internet*

Internet predstavlja jedan od najpoznatijih simbola same globalizacije. On je stvoren još tokom hladnog rata kao bezbedno sredstvo, tj. internog komuniciranja između vojske SAD i strategijskih komandi, a svoj pun potencijal je doživelo tokom civilne upotrebe.

²⁶ Deutsch M., (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven, str. 45.

²⁷ Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G., (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 47.

Danas se pod internetom podrazumeva globalna računarska mreža, koja povezuje ogroman broj korisnika od čega većina ljudi upotrebljava internet usluge.²⁸ Kada je reč o internet regrutovanju, ono predstavlja pretraživanje interneta u potrazi za potencijalnim kandidatima za posao, a predstavlja i određenu revolucionarnu pojavu u samoj industriji zapošljavanja. Internet regrutovanje, u današnje vreme, upotrebljava dve uporedne forme, a to su:

- Sajтови poslodavaca – u njima se pored informacija o proizvodima, poslovanju i uslugama obavljaju konkurs za radna mesta koja su slobodna, pa i za niže specijalističke pozicije, a sajтови predstavljaju najvažniji izvor informacija;
- Sajber agencija – ujedinjuju agenciju za zapošljavanje i tradicionalnu uslugu novinskog oglašavanja.

2.4.5. Obrazovne ustanove

Jedan od najvećih izvora mladih radnika svakako predstavljaju obrazovne ustanove, pogodne za specijalističke pozicije u bilo kojim industrijama. Ako se svemu ovome doda da veliki broj ustanova pruža mogućnost individualnog rada sa potencijalnim kandidatima, od selekcije, pa sve do karijernog vođenja naspram specifičnih zahteva radnog mesta, može da se vidi značaj koji poslodavci daju saradnji sa svim školskim sektorima. Regrutovanje tokom studiranja, u današnje vreme, postaje redovna praksa, pa čak i jedna od najbitnijih izvora elitne radne snage.

Program diplomiranih pripadnika i talenata menadžmenta pripadnika, postaju prepoznatljiva metoda procesa regrutovanja vodećih organizacija u inostranstvu i državama, a primeri su sledeći: *Ernst and Young*, *Calsberg*, *Delloite and Touche*, *Coca Cola Hellenic*, *KPMG*, *Holcim*, kao i *PVC*.²⁹

²⁸ Robbins S., (2005), *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey, str. 196.

²⁹ Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G., (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 50.

3. SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA

3.1. Pojam selekcije

Od ogromne važnosti su sve aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa, ali proces selekcije se izdvaja kao jedna od aktivnosti koje su najbitnije. Proces selekcije ljudskih resursa se nastavlja na proces regrutovanja. Obe aktivnosti koje su između sebe zavisne i povezane, navode se pod već spomenutim terminom „*staffing*“. Uz pomoć selekcije se obavlja izbor onih kandidata kojima se nudi zaposlenje. Selekcija može da se definiše kao proces u kojem se korišćenjem već standardizovanih i utvrđenih tehnika, metoda i pravila obavlja izbor između određenog broja kvalifikovanih kandidata, a sve sa ciljem da se onima koji najviše odgovaraju zahtevima nekog posebnog posla, zasnuje radni odnos.³⁰

Od velike je važnosti izbor pravih kandidata i sa stanovišta samih troškova, pošto procesi selekcije i regrutovanja, u kojima se angažuje ogroman broj resursa i sredstava, može da bude i više nego skupo. Pored samih direktnih troškova, loš izbor će da izazove i neke indirektno troškove, koji se teško procenjuju. Ovde nije prvenstveno reč o gubicima koji su prouzrokovani smanjenjem učinka, nego i negativnim utacijem na moral, ali i rezultate onih sa kojima rade zaposleni. Pažljiva selekcija je veoma važna i zbog određenih zakonskih posledica lošeg izbora, a oni mogu da se ogledaju u diskriminaciji pripadnika koji spadaju u zaštićene grupe ili pri zapošljavanju lica koji su osuđeni za krivična dela, na poslovima u kojima imaju priliku da ponovo izvrše zločin.

3.2. Proces selekcije

Od organizacije do organizacije se razlikuje proces selekcije. Ovaj proces je uslovljen prirodom, obimom i strukturom poslova za koje moraju da se angažuju zaposleni, zatim brojem neophodnih kandidata koji se biraju, kao i ostalim faktorima eksterne i interne prirode.

³⁰ Bogićević B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 109.

Sam proces selekcije prvenstveno podrazumeva određivanje karakteristike neophodne za izvršavanje nekog posla, a da se posle toga bilo koji od kandidata oceni prema tome u kojoj meri može da ispuni karakteristike koje se od njega traže i da proceni da li može na pravi način da izvrši posao koji mu je poveren. Iz svega ovoga može da se zaključi da je prvo neophodno da se odrede reference i kriterijumi za selekciju. Sama potreba za selekcijom proizilazi iz toga da se ljudi razlikuju između sebe, naročito zbog velikog broja pokazatelja, kao što su: karakteristike ličnosti, interesi, veštine, želje, sposobnosti, potrebe, itd. Svi pokazatelji koji su navedeni u velikoj meri će da utiču na radno i socijalno ponašanje, ali za samu selekciju su najbitnije razlike u karakteristikama i sposobnostima ličnosti, pošto se one često povezuju sa raznim ponašanjem kod radnika i uspehom prilikom obavljanja zadatka koji je pred njih postavljen.³¹

Najvažniji cilj svake selekcije jeste da se na osnovu svih podataka koji su prikupljeni o samim kandidatima, predvidi njihovo ponašanje u budućnosti, tj. njihova radna uspešnost.

3.3. Metode selekcije

Najbitnije instrumente i izvore za prikupljanje podataka o kandidatima (biografija) predstavljaju: preporuke, prijavljivanje za posao, kratka biografija (CV), itd. Prilikom prikupljanja podataka o sposobnostima, kao i o ličnim karakteristikama, najveću primenu, kao i važnost, imaju intervjui i testovi. Pored njih, tu su i provera biografije i preporuka, kao i fizički pregled.

3.3.1. Testovi

Testovi predstavljaju merne instrumente uz pomoću kojih ljudi mogu da se uporede po nekoj karakteristici koja je predmet samog merenja.

³¹ Jovanović – Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 109.

U pogledu administriranja, sadržaja i bodovanja oni su standardizovani, i na osnovu njih se obezbeđuju svi uporedivi podaci o kandidatima.³²

Postoji veliki broj raznih testova, a svi ti testovi mogu da se podele u dve najvažnije grupe, a to su:³³

- Psihološki testovi:
 - Testovi znanja;
 - Testovi sposobnosti;
 - Testovi interesovanja;
 - Testovi ličnosti.
- Testovi vezani za posao:
 - Probni rad;
 - Testovi uzoraka posla;
 - Testovi sposobnosti sticanja veština.

3.3.2. Intervju

Intervju jeste jedan od instrumenta selekcije, a njegov najvažniji cilj jeste predviđanje poslovnog učinka kandidata na osnovu njegovih usmenog odgovara na pitanja koja se postavljaju usmeno.³⁴ Vesić je intervju definisao kao razgovor koji je osmišljen između dve ili nekoliko osoba, a koji se organizuje zbog što boljeg upoznavanja kandidata i njihovih sposobnosti, veština i ostalih karakteristika, da bi mogao da se utvrdi da li odgovara zahtevima posla za koje je podneo prijavu.³⁵

Primenjuje se veliki broj raznih intervjuja, koji mogu da se podele po raznim kategorijama:

- Tipu pitanja: bihevioralne i situacione;
- Stepenu, odnosno obliku strukturiranosti na: nestrukturirane, strukturirane i polustrukturirane;

³² Bogićević B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 129.

³³ Jovanović – Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 124.

³⁴ Ibid, 124.

³⁵ Vesić D., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Integra, Beograd, str. 137.

- Ulozi u procesu selekcije na: prijemne, preliminarne i dijagnostičke;
- Broju učesnika na: grupne, individualne, panel i sekvencijalne.

3.3.3. *Provera biografije i preporuka*

Brojna istraživanja svedoče o tome od kolike je važnosti proveravanje podataka koje kandidat navede biografijama koje dostavlja, a rezultati istraživanja pokazuju da više od 79% menadžera proverava podatke iz biografije kandidata, 79% proverava da li je osuđivan kandidat, dok 35% prikuplja informacije o prethodnom kandidatovom zaduživanju.³⁶ Podaci iz biografije koje je potrebno da se proveravaju kod potencijalnih kandidata za posao, prvenstveno se odnose na obrazovanje, zatim na lične podatke, da li ispunjavaju zakonske ulove prilikom zasnivanja radnog odnosa, kao i krivičnu evidenciju u opštinama ili lokalnim sudovima. Svi podaci koji su navedeni mogu da se provere kontaktiranjem nadležnih službi, bivših poslodavaca ili pak upotrebljavanjem pojedinih baza podataka.

Pod proveravanjem preporuka se podrazumeva kontaktiranje nadređenih ili bivših poslodavaca potencijalnog kandidata za sam posao. Navedene provere se veoma često obavljaju uz pomoć telefona, a služe da bi se dobili odgovori na naredna pitanja: da li je samo lice radilo za neku organizaciju, u kom vremenskom intervalu je radilo, koji je bio njegov zadatak, šta misle kolege o njemu, koliko je revnosan i ambiciozan na poslu, zašto je otišao iz firme i drugo.

3.3.4. *Fizički pregled*

I pored toga što predstavlja najvažniji deo selekcije u brojnim kompanijama, lekarski pregled kao veoma bitan kriterijum selekcije upotrebljava se za za minimalan broj radnih mesta i to prvenstveno za ona radna mesta za koji su neophodni izričito fizički zahtevi.

³⁶ Boljanović Đorđević J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 127.

Jedan od razloga zašto se traže lekarski pregledi prilikom selekcije radnika može da bude: potvrda da je kandidat fizički sposoban da izvršava neke zadatke, identifikacija određenih fizičkih ograničenja koja treba da se ispoštuju prilikom obavljanja posla, otkrivanje nekih zaraznih bolesti, itd.³⁷

3.4. Završetak procesa selekcije

Kvalitet svakog prikupljenog podatka, kao i informacije, bez obzira na metod i način na koji se prikupljaju, direktno utiče i povezan je sa kvalitetom finalnog izbora, tj. rezultata selekcije.³⁸

U procesu selekcije, prvi korak je vezan za prijavu kandidata (ovo se odnosi na ono tek posle definisanja kriterijuma, zatim utvrđivanja kvaliteta i obima neophodnih referenci, kao i izbora instrumenata i metoda koji se primenjuju). Kandidati moraju uz samu prijavu da dostave i traženu dokumentaciju uz pomoću koje će potvrditi da ispunjavaju zahteve koje sama kompanija navodi prilikom oglašavanja radnog mesta koje je slobodno.³⁹

Uz pomoć analize prateće dokumentacije i prijava, izdvojiće se one koje ispunjavaju sve minimalne uslove, dok one koje su neodgovarajuće vraćaju se kandidatima i ne ulaze u dalju proceduru.

Potencijalni kandidati koji imaju najbolje reference, preći će u sledeću fazu selekcije gde ih očekuje „dubinski“ intervju sa osobama koje su eksperti, zatim sa budućim rukovodiocima, a u pojedinim specifičnim situacijama i sa mogućim kolegama. Proces selekcije će se završiti odlukom kandidata da li prihvata ili ne prihvata posao koji mu je ponuđen. Radni odnos će se zasnovati sa kandidatima koji zadovoljavaju sve uslove koji su traženi, a tu spadaju i zdravstveni i fizički zahtevi, ali moraju da prihvate posao koji im je ponuđen.

³⁷ Boljanović Đorđević J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 128.

³⁸ Bogićević B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 129.

³⁹ Vesić D., (2006), *Menadžment ljudskih resursa*, Integra, Beograd, str. 136.

Sam proces selekcije bi morao da se odobri analiziranjem i praćenjem načina uključivanja svih zaposlenih koji su novi, tj. samih menadžera u novu sredinu i analiziranjem i praćenjem njihovih rezultata rada, ali i njihovog napredovanja na samom poslu.⁴⁰ Period praćenja može da traje čak i nekoliko meseci, u zavisnosti od odgovornosti, složenosti i težine, zadataka koji novi zaposleni moraju da izvršavaju. Iz svega ovoga, može da se zaključi da su i regrutovanje i selekcija ljudskih resursa, od ogromne važnosti za uspeh svakog preduzeća.

4. JAVNE INSTITUCIJE

4.1. Javni sektor

Javni sektor predstavlja institucionalni sistem ekonomskog angažovanja jedne zemlje, koja je i sama konglomerat podsektora raznih karakteristika. Ovde se javljaju već navedeni mehanizmi ekonomskog upravljanja. Sektor koji određuje javni sektor jeste sektor vlasti ili budžet države.

Zajednička karakteristika određenih organa državnog budžeta je da se njihovo privređivanje obavlja u specifičnom sistemu pravila, ali i uz politički nadzor. Politička partija je ta koja prati ceo proces poslovanja, pa uz pomoću toga karakterišu određene tehnike i pravila poslovanja, izveštavanja i odlučivanja. Razuđen je sistem sektor vlasti, a on se gradi na različitim budžetskim institucijama i novčanim fondovima. Obim, struktura i razuđenost budžeta kod države prikazuje ogromne razlike od zemlje do zemlje. Veličina države je izvor navedenih razlika, ali pored toga, tu su još i politički sistem i njene istorijske tradicije.⁴¹

Samouprava, tj. preduzeća koja se nalaze u vlasništvu države predstavljaju drugi podsistem javnog sektora. Ovaj sistem je najpromenljiviji u javnom sektoru, jer se u zavisnosti od političkih strujanja vlasti ili finansijske prinude, a tokom vremena menja strukturu i broj navedenih subjekata, ali i intenzitet vlasničkog angažovanja zemlje.

⁴⁰ Jovanović – Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd, str. 161.

⁴¹ Raičević B., Vigvari A., Brnjas Z., (2003), *Osnovi teorije državnog budžeta i finansijski poslovi samouprava*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, str. 23.

Mehanizam tržišne koordinacije se određuje na osnovu funkcionisanja ovog podsistema, tj. regulativa koja važi za individualni sektor (Zakon o računovodstvu, Zakon o stečaju, Zakon preduzećima, itd.), dok u pojedinim zemljama specijalna regulativa, koja se odnosi na javne kompanije.

Politička kontrola je ovde posredna, a samo poslovanje je malo više elastično. To omogućava da se razne usluge „proizvedu“ ekonomičnije, nego što je to slučaj u budžetskom sistemu. Ali dalje, ovi elastičniji vidovi omogućavaju, izlazak iz videokruga same kontrole.

Najnoviji podsystem javnog sektora jeste „treći sektor“, koji se zove sektorom nevladinih i neprofitnih organizacija. U ovu grupu spadaju razne javne i privatne fondacije, verske institucije, kao i dobrotvorne organizacije.⁴²

Kod funkcionisanja navedenih poslovnih organizacija, njihovo zajedničko svojstvo pojavljivanje trećeg mehanizma ekonomske koordinacije – altruizma ili reciprociteta. Posebnim pravilima igre, određeno je poslovanje kod država sa raznim povlasticama koje unapređuju funkcionisanje ovih organizacija, a ako se stvore uslovi samoangažovanja, država će u velikoj meri rasteretiti samu sebe i omogućiti da manje zajednice odlučuju o ovome, kakve javne službe mogu da ga upotrebljavaju.

Razne organizacije finansijske kontrole predstavljaju karakteristične institucije javnog sektora. Organizacije finansijske kontrole vrše kontrolu određenog nivoa vlasti, a delom i učesnika u individualnom sektoru, ali sa aspekta, da li ovi učesnici ugrožavaju interese, a sve to kroz opšte interese.

4.2. Sektor lokalne uprave

Glavna svrha postojanja državne uprave jeste da služi građanima i da poboljša kvalitet života samih građana. Kada radi u lokalnoj vlasti, svaki državni službeni doprinosi poboljšanju kvaliteta tog života.

⁴² Raičević B., Vigvari A., Brnjas Z., (2003), *Osnovi teorije državnog budžeta i finansijski poslovi samouprava*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd, str. 24.

Da bi moglo da se stekne poverenje kod građana, državni službenici u svakoj situaciji moraju da ispolje svoje etičko i uzorno ponašanje. Savet Evrope je promovisao Strategiju za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou, čiji se jedan od principa odnosi na etičko ponašanje.⁴³ Ovde se uglavnom misli da moraju da se poštuju neke važne vrednosti, kao i pravila, a to se sve tiče odnosa prema novcu (bilo da je on privatni ili javan).⁴⁴ Svaka lokalna vlast ima obavezu da objavi kodeks profesionalne etike ili povelju na koji bi se način ovo pravilo što preciznije definisalo.

Svi državni službenici moraju da budu posvećeni svom poslu, a te obaveze se mogu podeliti na dve vrste:

- Potrebno je da redovno stižu na posao, a to podrazumeva i da poštuju radno vreme i traženje dozvola kada pojedinac zbog nepredviđenih okolnosti mora da ode sa posla;
- Posao moraju da obavljaju uz određene kompetencije, drugi rečima, traženi poslovi moraju da se obave na najbolji mogući način. Pod tim se podrazumeva, da konstantno mora da unapređuje svoje znanje.⁴⁵

Prilikom obavljanja svog posla, državni službenici nikako ne smeju da izražavaju svoje političke stavove. Oni te svoje stavove mogu da izražavaju tek posle svog radnog vremena. Takođe, državni službenici moraju da postupaju na nepristrasan i pravičan način, na prvo mesto moraju da stave zajedničko dobro, a na stranu moraju da gurnu svoje lične interese. Stalno moraju da znaju da rade za interes njihove zajednice. Moraju da se spreče svi pokušaji sukoba interesa. Taj sukob interese se dešava, kada državni službenici imaju kontakte ili lični interes koji mogu da pokvare njihov sud i da se umešaju u nepristrasno, ali i objektivno izvršavanje njihovog posla.

Državni službenici ne smeju da određuju namenu javnog novca, a nikako ne smeju da javni novac upotrebljavaju u svrhe koje su privatne. Ovo podrazumeva i upotrebu javnih dobara, kao što su: osoblje, službeni automobili, aparati za fotokopiranje ili oprema. Državni službenici ne smeju uludo da troše novac koji je javan.

⁴³ *Strategija za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou*, dostupno na sajtu: <http://www.coe.int>, četvrtak 19. februara 2015. godine

⁴⁴ Vukonjanski I., (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str. 29.

⁴⁵ Ibid, str. 30.

Oni imaju obavezu da se staraju da se javni resursi uvek upotrebljavaju „odgovorno, korisno, na jedan ekonomičan način i delotvorno“.⁴⁶ Državni službenici moraju da izbegavaju preduzimanje određenih mera koji mogu da nanesu štetu njihovoj nezavisnosti. Zabrana korupcije je najvažniji cilj. Njima je zabranjeno da primaju donacije od ljudi kojima treba da služe. Oni nikako ne smeju da primaju poklone, pozive ili putovanja koji premašuju neku simboličku vrednost.

Kada je reč o bivšim državnim službenicima, oni moraju da poštuju neka etička pravila i kada napuste službu. Oni, na primer, ne smeju nikako da prekrše odredbu o poverljivosti informacija.⁴⁷ Takođe, moraju da izbegnu da se neposredno angažuju u poslovima koje su u prošlosti obavljali dok su radili u državnoj službi.

4.3. Odeljenje za ljudske resurse

Organizacija poslova u odeljenju za ljudske resurse mogu da se predstave uz pomoć sledeće podele:⁴⁸

- Naknada, personalna pitanja i obrada zarade:
 - Izostajanje sa posla i plaćena odsustva;
 - Primena zakonskih, pravnih i konvencionalnih zahteva;
 - Organizacija isplate premija i sistem upravljanja platama;
 - Ugovori o radu;
- Upravljanje troškovima i ljudski resursi:
 - Unapređenja i interni transferi;
 - Predviđanje kvalitativnih i kvantitativnih potreba u pogledu radne snage;
 - Upravljanje budžetom troškova zaposlenih;
 - Preispitivanje ocena i postupak ocene učinka zaposlenih;
 - Zapošljavanje;

⁴⁶ Savet Evrope, *Povelja profesionalne etike* od 15. jula 2015. godine, str. 2., dostupno na sajtu: <https://wcd.coe.int>, četvrtak, 19. februar 2015. godine

⁴⁷ Vukonjanski I., (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str. 32.

⁴⁸ Ibid, str. 32.

- Upravljanje veštinama i obukom:
 - Ocena učinka inicijative za obuku;
 - Definisanje potreba radnika za obukom;
 - Priprema plana obuke i sprovođenje tog plana u delo;
- Radni uslovi, zdravlje i bezbednost:
 - Predstavljaju važan uslov za poboljšanje kvaliteta života zaposlenih, a tako i za podsticanje sveukupnih rezultata opštine;
- Interna komunikacija:
 - Funkcija ljudskih resursa mora da obezbedi da bude poznata strateška orijentacija, da bude prvenstveno shvaćena i ono što je posebno bitno, mora da se postupa u skladu sa samom orijentacijom;
- Upravljanje socijalnim partnerima:
 - Ovo je vezano sa interakcijom između predstavnika sindikata i rukovodstva.

Prilikom obavljanja funkcija ljudskih resursa, mogu da se identifikuju sledeća tri aspekta:⁴⁹

- 1) Učinak odeljenja za ljudske resurse: oni moraju da provere da li se obavlja svaka aktivnost, a to se posebno odnosi na:
 - Poštovanje procedure;
 - Načine korišćenje sredstava i budžet;
 - Kvalitet procesa;
- 2) Strateški učinak odeljenja za ljudske resurse kako bi se upravljalo budućnošću:
 - Upravljanje karijerama, da bi se na što bolji način obezbedila bolja održivost cele kompanije;
 - Obezbeđenje razvoja agenata;
- 3) Strateški učinak organizacija: ovaj učinak bi trebalo da obezbedi da ukupni ljudski resursi utiču na sve rezultate u organizaciji.

⁴⁹ Vukonjanski I., (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str. 33.

Rukovodilac službe za ljudske resurse je dužan da napravi upitnik koji će da se odnosi na postojeću praksu ljudskih resursa, kako bi na kvalitetan način mogao da oceni kvalitativni učinak i trebalo bi da omogući lakše utvrđivanje kakva je trenutna situacija, da bi mogao da se ustanovi nivo zrelosti organizacije u sektoru ljudskih resursa, da se ustanove prioriteti između akcija koje trebaju da se preduzmu i da se analizira stopa obuhvata aktivnosti ljudskih resursa.

4.4. Službenici lokalne uprave i izabrani predstavnici

Bez svojih službenika, nijedna administracija ne bi bila dovoljno dobra. Ti službenici su zaduženi za sprovođenje politike svoje opštine koju su usvojila lica koja se nalaze u stranci, koja su od strane građana odabrana. Oni imaju veoma važnu ulogu u poboljšanju životnih uslova u svojoj samoupravi, na taj način što će poboljšati javne usluge koje se ljudima pružaju. Jedna efikasna i moderna administracija, pre svega, zavisi od odličnog upravljanja ljudskim resursima.

Za lokalnog službenika, upravljanje ljudskim resursima je od ogromnog značaja za:⁵⁰

- Svakodnevni rad u dobrim uslovima;
- Davanje smisla onome što radi;
- Usavršavanje i individualno vrednovanje.

Kod modernog upravljanja ljudskim resursima, svaki rad koji neki radnik obavlja mora da ima smisao, a svaki službenik je odgovoran za zajednički projekat institucije, koji kasnije donose građani preko izbora. Svi službenici koji rade u okviru jedne službaju moraju da učestvuju u projektu jer su njegovi nosioci.

Da bi se ovaj proces i ostvario, potrebno je da se sastavi opis svih poslova. Ovi poslovi omogućavaju zaposlenima da precizno definišu svoje zadatke, kao i njegovo mesto u samoj instituciji, u službi potrebe koje se identifikuju sa projektom koji treba da se obavi.

⁵⁰ Vukonjanski I., (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str. 34.

Pored ovoga, definisanje kapaciteta, kompetencija i znanja koji se traže za svako radno mesto, pomažu zaposlenim službenicima da u celosti moraju da odgovaraju svom radnom mestu; tako im se omogućava posao koji mogu da obavljaju uz pomoć svoji veština i sposobnosti, kao i mogućnost da razvijaju lične kompetencije jednim konstantnim profesionalnim usavršavanjem i da na pravi način iskoriste mogućnost da dalje napreduju u svojoj karijeri.

Smisao daje svakom službenika ogroman značaj prilikom njegove motivisanosti. Motivacija se takođe može održavati i zahvaljujući redovnom vrednovanju rada službenika. Veoma važnu ulogu u ovom procesu ima proces ocenjivanja.

To ocenjivanje se unapred priprema. Ono mora kasnije da rezultuje posledicama za ocenjenog službenika. U najpovoljnijim uslovima, ovo ocenjivanje bi moralo da proizvode posledice kod zarade zaposlenog, uključujući i varijabilni deo plate. Ocenjivanje takođe omogućava priliku da se zaposlenih pohvali za dobro obavljen posao, da se razmisli o daljim poboljšanjima i kvalitetu, naročito na taj način što će moći da se uočavaju koje bi obuke mogle da budu od velike koristi. Ocenjivanje takođe omogućava da se uverimo u blagostanje službenika u instituciji. Ovo ocenjivanje takođe omogućava da razgovaramo o perspektivi razvoja karijere koja se nudi službenicima.

Pored određenih aspekata koji se sastoji od ocenjivanja i opisa poslova, upravljanje ljudskim poslovima je svakako posao koji se svaki dan obavlja. Ovo se prvenstveno odnosi na odnose među ljudima. Svaki javni menadžer koji je dobar, treba da bude svestan šta se sve dešava kako bi mogao da shvati druge, a pod tim se podrazumeva da ume da sluša. On, takođe, podstiče učešće svih zaposlenih i može da stvori oslonac u vidu jedinstvenog tima.

Zato se savetuje da svi rukovodioci pripreme i stave na papir „povelju o dobrim praksama menadžmenta“, za lično korišćenje, a to će kasnije da im posluži kao oslonac prilikom izvršavanja funkcije rukovodioca ili direktorske funkcije. Ova povelja bi obuhvatila sve savete i načela kojima bi trebalo da se rukovode u svom radu.⁵¹

⁵¹ Vukonjanski I., (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str. 34.

5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNIM PREDUZEĆIMA U SRBIJI

Upravljanje ljudskim resursima u preduzeću „Telekom“ Srbija

Preduzeće „Telekom“ Srbija, osnovano je u junu 1997. godine. Od 2003. godine, nalazi se u vlasništvu dva akcionara, a to su: OTE Grčka i JP PTT saobraćaja „Srbija“. Glavna uloga funkcije ljudskih resursa u ovako ogromnim kompanijama dobija sve više na važnosti. U današnjem poslovanju, navedena funkcija se formira u skladu sa samom strategijom kompanije, a primarni cilj ovih kompanija jeste da obezbede konkurentsku prednost preduzeća na neki duži vremenski period.

Ovakva vrsta funkcije, prisutna je i u kompaniji „Telekom“ Srbija. Formiranje ove funkcije, u ovoj kompaniji, opravdano je željom za efikasnijim upravljanjem promenama, kojima će u budućnosti preduzeće biti izloženo, a takođe i potrebom kako bi se što više privlačili talenti i zadržali najbolji radnic, a sve zbog podizanja vrednosti kompanije. Navedeni ciljevi se najčešće mogu podeliti na:⁵²

- Humanizacija odnosa i razvoj interne kulture;
- Održavanje vitalnosti, fleksibilnosti i mobilnosti ljudskih potencijala;
- Razvoj politike motivisanja i stimulisanja zaposlenih, kako bi se ojačala perspektiva razvoja i učenja;
- Razvoj ljudskog potencijala sa strateškom poslovnom orijentacijom.

U oblast odgovornosti funkcije za ljudske resurse možemo pronaći naredne aktivnosti:⁵³

- Dizajniranje radnih mesta;
- Sprovođenje i projektovanje savremenih modela vrednovanja radne uspešnosti zaposlenih;
- Razvoj partnerskih odnosa sa sindikatima;
- Obezbeđivanje zakonitog odvijanja radnog odnosa;
- Optimizacija personalne strukture;

⁵² Službeni list „Telekom Srbija“ a.d., br. 24, str. 51

⁵³ Ibid, str. 52

- Planiranje ljudskih resursa kao orijentisane i proaktivne aktivnosti, odnosno predviđanje potreba za ljudskim resursima sa aspekta potencijala, broja i strukture;
- Predlaganje političkih beneficija sa ciljem zadržavanja i privlačenja najvažnijih resursa;
- Privlačenje kvalifikovanih ljudskih resursa sa adekvatnim performansama i kompetencijama.

6. SPECIFIČNOSTI LJUDSKIH RESURSA U JAVNIM PREDUZEĆIMA

Od specifičnosti ljudskih resursa u javnim preduzećima svakako možemo da izdvojimo sledeće:⁵⁴

- Samo ulaganje u ljudske resurse daleko je isplativije nego što je to slučaj sa ulaganjem u neke druge resurse;
- Ljudski resursi imaju sposobnost da stave u funkciju sve fizičke, umne, kao i ostale potencijale sa kojima raspolažu;
- Odnos, kao ponašanje prema radu samog pojedinca u velikoj meri kreira celokupnu sliku jednog preduzeća;
- Svi ukupni rezultati daleko su veći nego što je to slučaj sa rezultatima koji su ostvareni od strane pojedinaca;
- Sa svim funkcijama lokalne samouprave povezani su ljudski resursi;
- Viziju može da oblikuje samo čovek;
- Ljudski resursi, takođe, imaju sposobnost razvoja;
- Na poslovanje preduzeća dugoročan uticaj imaju ljudski resursi;
- Odnos organizacije prema ljudskim resursima ima velike posledice, kao i samo dejstvo.

⁵⁴ Stanković M., Stević I., Pilipović I., (2007), *Uspostavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi*, Program podrške opštinama, Beograda, str. 17.

7. STUDIJA SLUČAJA – REGRUTOVANJE I SELEKCIJA LJUDSKIH RESURSA U KOMPANIJI „TELEKOM SRBIJA“ a.d.

7.1. Istorija kompanije „Telekom Srbija“ a.d.

Kompanija „Telekom“ jeste savremena, domaća telekomunikaciona kompanija koja već duže vremena, tačnije 18 godina, ima ulogu lidera iz oblasti fiksne i mobilne telefonije, interneta i multimedije, kako u našoj državi tako i u regionu. 1997. godine osnovana je ova kompanija.

Navedena⁵⁵ kompanija ima jedan inovatorskih duh, konstantno razvija moderna rešanja, a sve za potrebe svojih korisnika, ali i prirodne sredine, a zatim se brine da komunikacija ima visok kvalitet i da je neometena kroz veoma bogatu ponudu kanala, tj. uređaja koji služe za prenos poruka, ali da i uz pomoć svog društveno – odgovornog ponašanja, pomogne zajednici da ublaži sve slabosti koje mogu da se jave danas. Od momenta kada je osnovana, kompanija konstantno traži saradnike za sve projekte koji će da prate kako domaće, tako i svetske trendove. Baš iz tih razloga su danas deo grupacije koju predvodi kompanija „Telekom“, a koja je povezana sa nekim narednim pravnim licima: : „Telekom Srpske“ a.d. (Banja Luka), „m:tel“ (Podgorica), „Telus“ a.d. (Beograd), „FiberNet“ (Podgorica), „TS:NET“ (Amsterdam), „HD WIN“ d.o.o (Beograd), „DIMEDIA GROUP“ S.A. (Ženeva), „mts banka“ (Beograd).

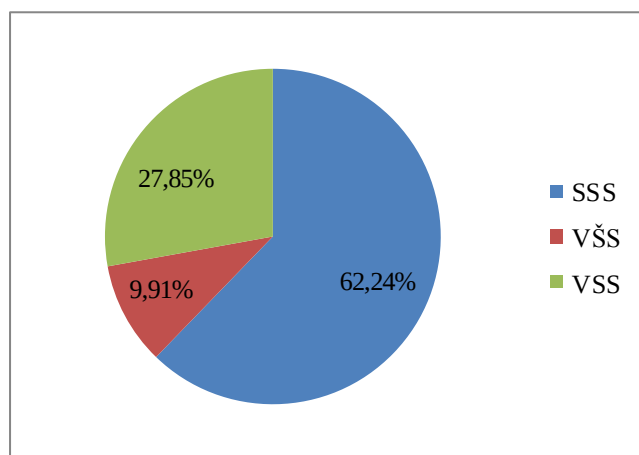
Više od 98% korisnika daje prednost uslugama fiksne telefonije kompanije „Telekom Srbija“ a.d., dok skoro 56% ima poverenja u kvalitet usluga koje ima mobilna telefonija, i oko 75% korisnika ima pristup internetu. Ovaj pristup imaju zahvaljujući ADSL – u ove kompanije. Sve usluge koje pruža navedena kompanija, uglavnom predstavljaju sinonim za inovativne tehnologije, poverenje, ali i za superiorne performanse.⁵⁶

⁵⁵ <http://www.telekom.rs/AboutUs/AboutUs.aspx?temp=0&sid=1089&id=1124> – pristupljeno: 29.07.2015 godine

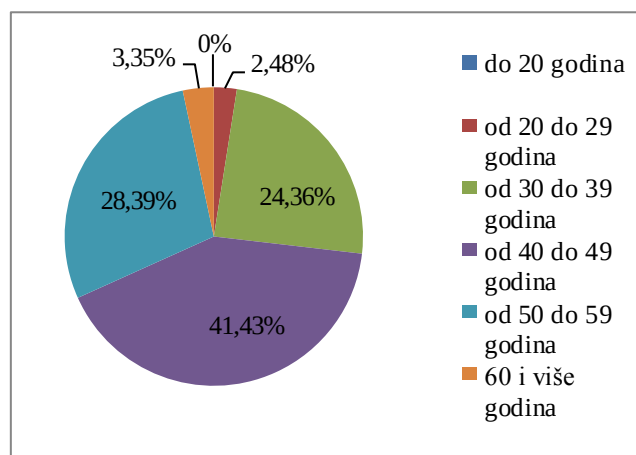
⁵⁶ Ibid – pristupljeno: 29.07.2015 godine

7.2. Zaposleni

U vrhu zadataka i ciljeva ove kompanije, nalaze se upravljanje ljudskim resursima, kao i njihov razvoj. O zaposlenima se vodi posebna briga, a to se prvenstveno odnosi na njihovo zadovoljstvo, motivaciju, ali i za osećaj pripadnosti društvu. Kompanija „Telekom Srbija“ a.d. uvek je težila da svojim radnicima obezbedi najbolju moguću budućnost, mogućnost usavršavanja i daljeg obrazovanja, zaštitu na radu, zdravstvenu službu, adekvatne uslove rada, ali i ravnopravan tretman između svih zaposlenih.



Slika 1. Obrazovna struktura zaposlenih



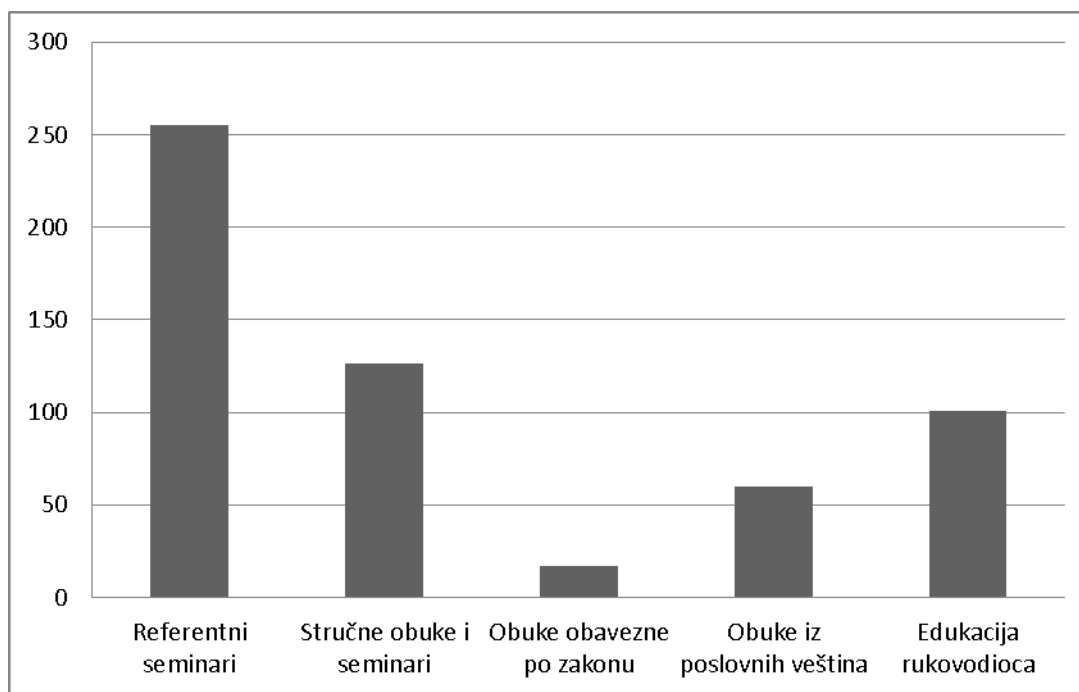
Slika 2. Starosna struktura zaposlenih

7.3. Obrazovanje

7.3.1. Eksterne edukacije u zemlji i inostranstvu

U 2013. godini, kako inostranstvu, tako i u našoj zemlji, na eksterne edukacije je uglavnom odlazilo preko 1.000 polaznika, a svi ovi polaznici su na samoj edukaciji providili više od 4.100 dana, što u proseku približno iznosi oko četiri dana po polazniku.

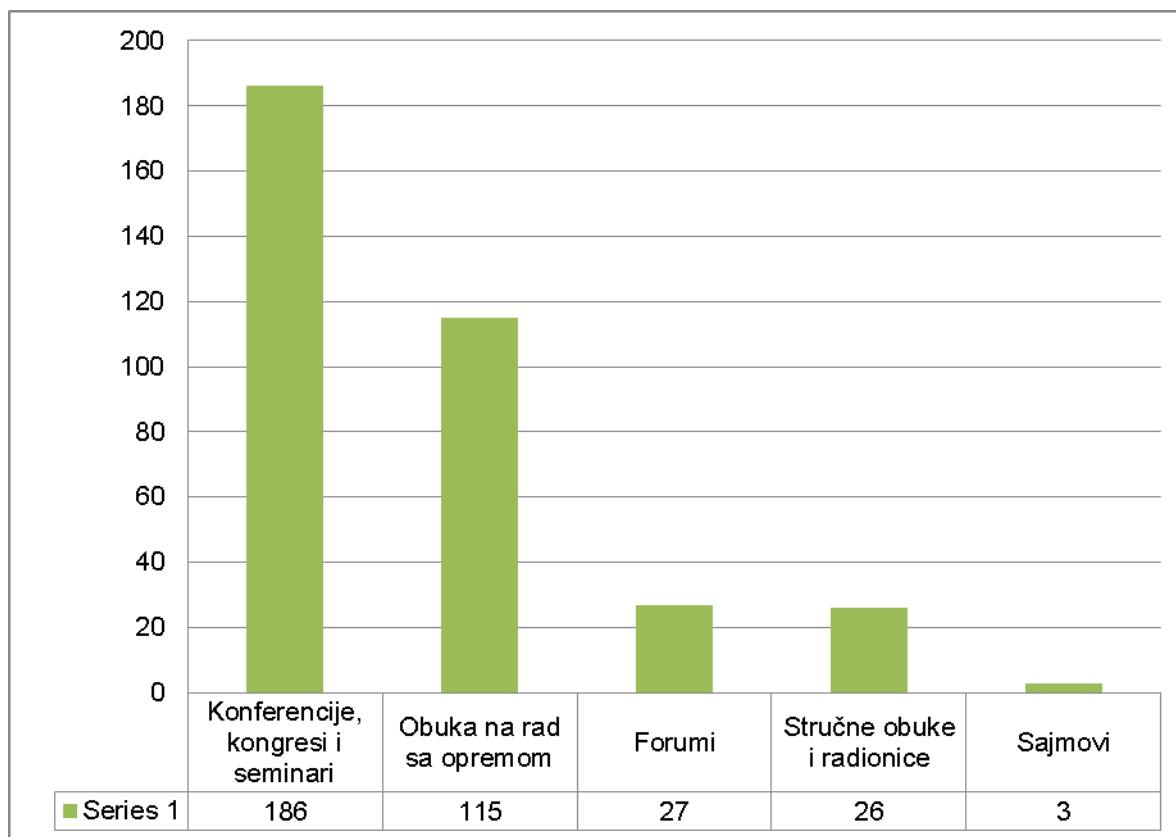
Ekstrnu edukaciju u državi, pohađalo je 682 korisnika, a od ovog broja, 17 polaznika je odlazilo na obuke koje su bile obavezne po samom zakonu, zatim 225 polaznika je odlazilo na referentne seminare, na edukacije rukovodilaca je odlazilo 101 polaznik, na obuke iz poslovnih veština je odlazilo 60 polaznika, a njih 126 je upućeno na stručne obuke i seminare. 2.190 dana su polaznici provodili na edukacijama u zemlji, a to je u proseku iznosilo, po polazniku, malo više od 3,20 dana.⁵⁷



Slika 3. Eksterna edukacija u zemlji

U inostranstvu, na obrazovna dešavanja upućeno je više od 350 zaposlenih (tačnije njih 357), a od njih je 26 odlazilo u radionice i na stručne obuke, 186 je odlazilo na konferencije, njih 115 je odlazilo na obuku za rad sa opremom, a njih 27 je pohađalo forume. Kada je reč o inostranstvu, na putovanjima polaznici su proveli blizu 1.950 dana, to je u proseku bilo 5,45 dana po polazniku.

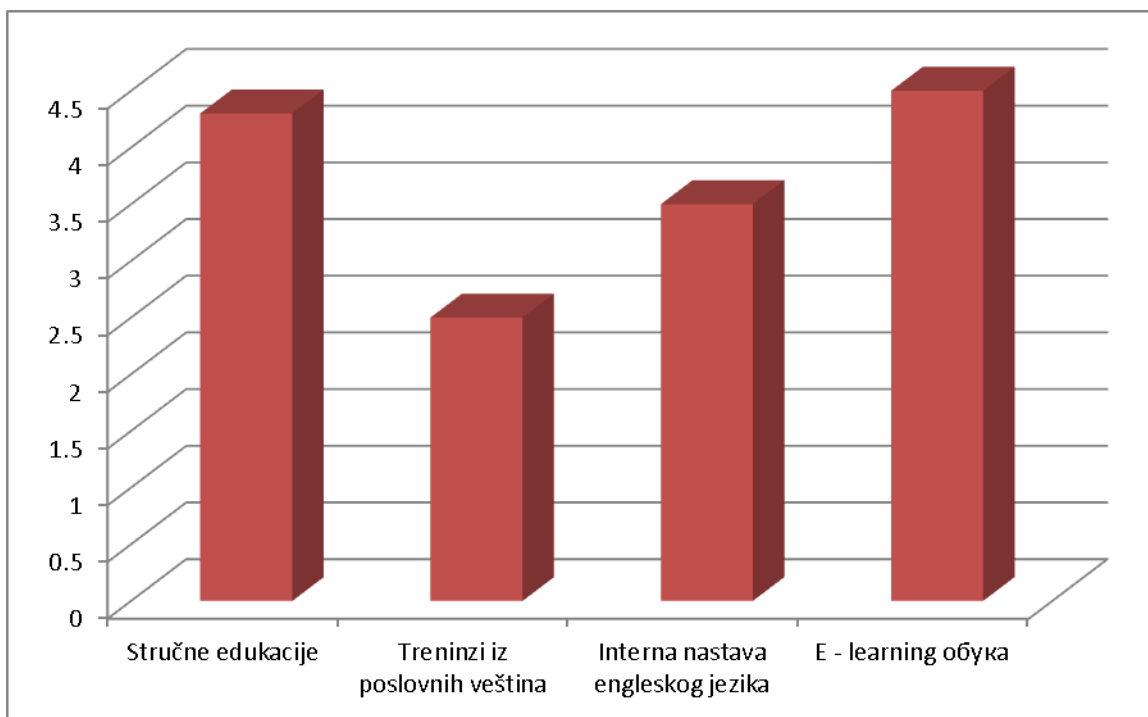
⁵⁷ <https://static.mts.rs/pdf/poslovanje/godisnji-2013-novi.pdf> - pristupljeno: 29.07.2015 godine



Slika 4. Eksterna edukacija u inostranstvu

7.3.2. Interne edukacije u zemlji i inostranstvu

Tokom 2013. godine, više od 320 polaznika (tačnije njih 325) je prošlo kroz program interne edukacije, a od tog broja, 71 je bio obuhvaćen nastavom engleskog jezika, 59 zaposlenih je odlazilo na stručne edukacije, 89 je moralo da prođe kroz e – learning obuku, a treninzima iz poslovnih veština prisustvovalo je 106 zaposlenih. Pored ovoga je urađeno i testiranje zaposlenih u sektoru IT bezbednosti i zaštite. Na ovim obukama, prolaznicu su proveli skoro 2.240 dana, što u proseku iznosi 11,8 dana po zaposlenom. Tačno 1.275 je iznosio ceo broj korisnika internih i eksternih edukacija, kako u državi, tako i u inostranstvu.



Slika 5. Interna edukacija zaposlenih

7.4. Menadžment ljudskih resursa i školovanje

Menadžment ljudskih resursa predstavlja funkciju za ljudske resurse u ovoj kompaniji. Prema samoj organizacionoj strukturi, u okviru Direkcije se nalazi ova funkcija koja izvršava sve korporativne poslove. Jedni od najbitnijih zadataka i ciljeva funkcije za ljudske resurse jesu sledeći:⁵⁸

- Održavanje fleksibilnosti, mobilnosti i vitalnosti ljudskih potencijala;
- Razvijanje ljudskog potencijala sa strateškom poslovnom orijentacijom;
- Motivisanje zaposlenih, kao i razvoj politike stimulisanja, a sve da bi mogao da se ojača razvoj i perspektiva učenja;
- Ostvarivanje optimalne i kompetentne personalne strukture;
- Razvijanje interne kulture i humanizacija odnosa.

⁵⁸ Pravilnik o organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“, Službeni list TS, br. 24/08.

Sa zaposlenima koji idu na školovanje, a koji rade u ovoj kompaniji, obavezno se zaključuju ugovori, jer uz pomoću njih, oni mogu da regulišu sve svoje obaveze, ali i prava koja imaju tokom studija. Upravo zbog svega navedenog, na samom kraju 2013. godine, broj aktivnih ugovora je bilo 60 (od tih 60 ugovora, njih 6 se odnosilo na MBA studije, 12 za akademske studije I stepena, 3 strukovne studije II stepena, 7 za strukovne studije I stepena, kao i 8 specijalističkih, akademskih, magistarskih i doktorskih studija).

Osim ovoga, u 2013. godini je odobreno tačno 26 novih školovanja, kao što su: 2 za specijalističke akademske studije, 1 za MBA studije, 9 za akademske studije I stepena, 4 za specijalističke strukovne studije i 6 za strukovne studije I stepena. Preduzeće je u istoj godini, takođe finansiralo razne vrste stručnih ispita, licenci, sertifikata i učlanjenja za tačno 679 korisnika, kao što su: 16 korisnika koji imaju pravo da polažu stručni ispit, zatim za jednog zaposlenog članarina GIAC (*Global Information Assurance Certification*), 29 zaposlenih je steklo nove licence, 502 korisnika je obnovilo članarine inženjerskoj komori za licence projektanta radova i odgovornog izvođača, 20 korisnika je dobilo članarinu kod Saveza računovođa i revizora, 1 zaposleni je polagao pravosudni ispit, 40 zaposlenih je uspjelo da stekne CISCO i druge stručne sertifikate, a 1 zaposleni je dobio članarinu kod Komore ovlašćenih revizora.

7.5. Procena radne uspešnosti zaposlenih

U istoj godini, kompanija je uspela privrede kraju postupak Procene radne uspešnosti zaposlenih i rukovodilaca za 2012. godinu, a uspešno je napravljen i interni izveštaj o svim rezultatima na nivou kompanije, organizacionih celina i grupacija zaposlenih, a pored toga su sprovedene i neke pripreme (preliminarne) za PRU.

7.5.1. Rekrutovanje i selekcija

Kompanija je tokom 2013. godine uspešno angažovala 136 eksternih kandidata, a oni su odabrani uz pomoć određenog selekcionog postupka.

Uz pomoć postavljenih internih oglasa, na uspešan način je sprovedeno raspoređivanje 15 zaposlenog. Na osnovu brojnih analiza koje su bile sprovedene, zaključuje se da je tokom 2013. godine, broj oglašanih radnih mesta bio veći za oko 40% nego što je to bio slučaj sa prethodnom godinom.

7.5.2. Stručne prakse

Što se tiče same stručne prakse, u preduzeću je stručnu praksu obavilo 11 učenika, koji su pohađali srednju školu, ali i 59 studenata sa raznih fakulteta. Postupak realizacije navedenih prakse, urađen je na jedan inovativan način, a uređen je dokumentom Smernice za organizovanje stručne prakse za učenike i studente u kompaniji, a pojedini talenti su dobili pravo i na stipendiranje. Sa Univerzitetom u Beogradu, potpisan je Ugovor o saradnji, a isto je učinjeno i sa visokoobrazovnim ustanovama, od kojih izdvajamo sledeće:

- Visoka škola elektrotehnike i računarstva strukovnih studija;
- Visoka strukovna škola za preduzetništvo u Beogradu;
- Visoka škola strukovnih studija za informacione i komunikacione tehnologije.
- Fakultet organizacionih nauka;

Kada je reč o regrutovanju mladih talenata, sa Ministarstvom omladine i sporta na uspešan način je potpisan Sporazum o saradnji, koji je omogućio stipendistima Fonda za mlade talente da izvršavaju svoje letnje prakse, u trajanju od dva meseca, u preduzeću, a sve u cilju kako bi na jedan lak način prešli sa formalnog obrazovanja na praktičan rad.

7.5.3. Beneficije zaposlenih

Zaposleni u kompaniji, osigurani su od hiruških intervencija, posledica pojedinih nezgoda i teških bolesti, kao i od nekih drugih dešavanja koja su rizična na samo zdravlje zaposlenih.

Na osnovu ugovora osiguranja u velikoj meri se sprovodi program kolektivnog osiguranja, a ovaj program je u 2013. godini, kompanija zaključila sa „Delta generali osiguranje“ a.d.o. za slučaj hiruških intervencija i težih bolesti, kao i sa DDOR „Novi Sad“ a.d.o. od posledica nesrećnog slučaja.

Osigurane sume su na uspešan način isplaćene 322 zaposlenima, kao i članovima njihove uže porodice. Osim toga, zaposleni su imali obezbeđene redovne mesečne uplate na ime penzijskog doprinosa za dobrovoljno penzijsko osiguranje do visine neoporezivog iznosa, a koji se nalaze u skladu sa samim Zakonom.

U skladu sa svim internim aktima koje ima kompanija, uz pomoć novčane pomoći deci čiji su roditelji umrli, a koji su radili u kompaniji, za vreme srednjeg i visokog obrazovanja, kompanija je odobrila redovnu mesečnu isplatu stipendija, koja je tokom 2013. godine dodeljena za 117 dece čiji su roditelji umrli, a koji su radili u kompaniji.

U toku 2013. godine, kompanija je na osnovima za odobravanje prava, izvršila isplatu 296 vrsta solidarnih pomoći za sve članove uže porodice zaposlenih, ali i samim zaposlenima. Osim toga, u istoj godini, kompanija je na uspešan način zaključila i 70 ugovora o stambenim zajmovima.

Kako bi na uspešan način preventovali i poboljšali zdravstveno stanje kod svojih zaposlenih, kompanija je na jedan uspešan način organizovala lekarske preglede za više od 2.750 zaposlenih, za njih 190 je organizovala rekreaciju, a za njih malo više od 640 organizovala je zdravstvenu rehabilitaciju.

Svi zaposleni koji rade u ovoj kampanji, na raspolaganju imaju brojne stručne timove socijalnih radnika, pravnika i psihologa, a sve u vidu radno – pravnog, kao i psihološkog savetovališta. U istoj godini, na internom sajtu je izvršeno 24 testa – kratke stručne teme i aktuelno a koje se tiču radnog prava, a pored toga, objavljen je i 21 odgovor o pitanjima zaposlenih u okviru rubrike „Radno – pravno savetovalište“. Osim ovoga, u istoj godini, a u okviru psihološkog savetovališta, na pravi način je realizovano 53 zahteva koja su imali zaposleni, a oko 11 testova je objavljeno na internom portalu, a sve u okviru rubrike „Psihološko savetovalište“.

Samo sprovođenje politike internog informisanja samih zaposlenih u velikoj meri predstavlja program blagovremenog, tačnom, kao i stalnog informisanja zaposlenih preko kompanijskog intraneta i *Newsletter* – a. Što se tiče intranet, pod njim se podrazumeva redovno, ali i kontinuirano pripremanje, objavljivanje i obrađivanje informacija na sajtu „Moj portal“.

Po svemu prikazanom, može da se zaključi da su posebne hipoteze na jedan uspešan način dokazane, pa se u samoj budućnosti od menadžmenta ljudskih resursa uglavnom očekuje fleksibilnost organizacije radnog mesta. Osim toga, dokazano je da kompanija veliku pažnju posvećuje, kako regrutovanju, tako i selekciji zaposlenih. Sve plasirane informacije, mogu da se podele po kategorijama, kao što su:

- Ad hoc informacije – one se tiču veoma bitnih obaveštenja iz sektora ljudskih resursa;
- Obaveštavanje o svim događanjima koja su aktuelna u preduzeću – svaki dan se plasiraju informacije dva puta za mesec dana.

Samo registrovanje, kao i celokupna posećenost od više od 94.500 jedinstvenih posetilaca, ali i više od 2.150.400 pojedinačnih posetilaca, pa je objavljeno i prosleđivanje kompanijskog *Newsletter* – a sa vestima koje su uglavnom nove, a prvenstveno dolaze iz nekih zavisnih kompanija, potom prezentacijom novih usluga i aktuelnih dešava u sektoru kulture i telekomunikacija, a sve to je objavljeno u 13 službenih listova.

7.5.4. Društvene aktivnosti

U samoj saradnji sa reprezentativnim sindikatima, kompanija je uspela da sprovede Program sportskih takmičenja zaposlenih. Osim toga, sama kompanija je za zaposlene finansirala Program sportske rekreacije, a taj Program je realizovan na osnovu ugovora o pružanju usluga sportske rekreacije, koje su zaključili reprezentativni sindikati sa pružaocima usluga.

Za Dan žena (osmi mart), u skladu sa svim internim aktima, kompanija je odobrila da se isplate jednokratna sredstva – pokloni za žene, kao i za zaposlene van radnog vremena.

Osim toga, kompanija je uspjela da odobri pravo na jednokratnu isplatu sredstava, odnosno poklone zaposlenima, kao i svim ljudima koji su angažovani van radnog vremena, a za kupovinu novogodišnjih paketića za dečicu, a sve zbog proslave nove godine, a tu može da se svrsta i organizacija predstava za novu godinu koje su održane u sledećim gradovima:

- Kragujevac;
- Niš;
- Novi Sad;
- Beograd.

Jedno od humanitarnih udruženja u kompaniji jeste „Od srca“, a ono je u Beogradu, ali i ostalim većim mestima u Srbiji organizova oko 45 akcija dobrovoljnog davanja krvi, pa se ovoj akciji odazvalo više od 1.100 zaposlenih, kao i četiri akcije za potpisivanje donatorskih karticama, kojima se u kompaniji odazvalo više od 40 zaposlenih.

8. BUDŽETSKO RAČUNOVODSTVO U JAVNIM INSTITUCIJAMA

8.1. BUDŽET

8.1.1. Pojam budžeta

Pojam budžet je u finansijski rečnik ušao zahvaljujući engleskoj skupštinskoj praksi, tako što je Kancelar državne blagajne održao „budžetski govor“, a pred Donji dom je izlazio sa predlogom cifara rashoda i prihoda koji je stajao u kožnoj torbi. Otvaranje ovakve torbe se nazivalo „otvaranje budžeta“.

Uz pomoć francuskih finansija, termin budžet koristi veliki broj evropskih zemalja. Budžet predstavlja plan primanja i prihoda i plan izdataka i rashoda, a organizovaj je u dva računa, a to su:

- Račun finansiranja. Budžet je najvažniji dokument ekonomske politike Vlade.⁵⁹

⁵⁹ *Zakon o budžetskom sistemu*, „Službeni glasnik RS“, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010 i 101/2011

- Račun primanja i prihoda koji su ostvareni na osnovu prodaje nefinansijske imovine i izdataka i rashoda za nabavku nefinansijske imovine.

8.1.2. Priroda budžeta

U budžetskom zakonodavstvu, kao i u budžetskoj teoriji postoje dva najvažnija gledišta na pravnu prirodu pomoću kojih se donosi budžet.

Kada je reč o prvom gledištu, budžet je jednim delom upravnim akt, a drugim delom zakon u materijalnom smislu, a to se samo odnosi na poreske prihode u nekim državama, čije je ubiranje uslovljeno odobrenim budžetom. Kod drugog gledišta, ljudi koji njega podržavaju su zaključili da je budžet zakon u formalnom smislu, pošto ga uvek donosi predstavničko telo, dok može da bude i u materijalnom smislu, pošto sadrži obavezne norme za državne organe, ovde se prvenstveno misli na naplatu prihoda i izvršenje rashoda u skladu sa visinom i namenom koja se u budžetu potvrđuje. U današnjoj teoriji, budžet predstavlja zakon u formalnom smislu, tj. *sui generis*. Ovako se naziva jer njega uvek donosi predstavničko telo.⁶⁰

8.1.3. Funkcija budžeta

Budžet je jedna od veoma značajnih kategorija ekonomske politike, a njena je uloga da zadovolji javne potrebe. Najvažnije funkcije budžeta su sledeće:

- Finansijsko – ekonomska funkcija: ovde budžet predstavlja kolika je cena javnih potreba. Budžet ima svoju strukturu i na prihodnoj, ali i na rashodnoj strani i finansijski pokazatelji pomažu u sagledavanju uravnoteženosti budžeta;
- Planska funkcija: budžet predstavlja akt predviđanja i prognoziranja, koji se zasniva na elementima nekih drugih planskih dokumenata;

⁶⁰ Gorčić J., Anđelković M., (2005), *Javne finansije, finansijsko pravo i ekonomija javnog sektora*, PROINKOM, Beograd, str. 465.

- Kontrolna funkcija: ova funkcija predstavlja ekonomsku politiku koju obavlja država nad privredom;
- Politička funkcija: budžet predstavlja veoma značajan politički akt, a takođe predstavlja i veoma važan deo političkih programa na kojima se gubi ili dobija vlast;
- Pravna funkcija: kod ove funkcije se regulišu odnosi između korisnika budžetskih sredstava i organa koji učestvuju u postupku izvršavanja i pripreme budžeta. Ova funkcija je neophodna kada se radi o procesu budžetske potrošnje.

8.2. Budžetsko računovodstvo

8.2.1. Vođenje budžetskog računovodstva

U jednoj državi računovodstveni sistem mora da bude uspostavljen na odgovarajući način kako bi mogli da se ispune određeni ciljevi, kao što su: odgovornost, projekcija budućnosti, upravljenje ograničenim sredstvima, čuvanje imovine ili sredstava. Zahvađujući Uredbi o budžetskom računovodstvu, bliže je uređeno budžetsko računovodstvo, kao i sistem glavne knjige trezora. Pod budžetskim računovodstvom se podrazumevaju način i uslovi vođenja poslovnih knjiga, objavljivanje, sastavljanje, dostavljanje i prikazivanje raznih finansijskih izveštaja.

Na gotovinskoj osnovi se pripremaju finansijski izveštaji, to se obavlja na dan izveštavanja, oni sadrže podatke o izvoru sakupljenih sredstava u toku nekog perioda i nameni na koju su sredstva upotrebljena, tako da saldo gotovinskih ekvivalenata i sredstava predstavlja osnov za merenje rezultata u finansijskim izveštajima.

Budžetski korisnici imaju tu mogućnost da vode računovodstvene evidencije i da prema obračunskoj osnovi, prema čemu se evidentiranje transakcija obavlja samo u momentu kada ekonomski događaj ili transakcija nastanu, umesto tek u momentu isplate ili prijema sredstava, ali sve to pod uslovom da se finansijski izveštaji prave po gotovinskoj osnovi kako bi se izveštaji konsolidovali.

Zahvaljujući Uredbi o primeni međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor⁶¹, koji je propisan kako bi se Međunarodni računovodstveni standardi primenjivali na vođenje poslovnih knjiga i objavljivanje, sastavljanje, dostavljanje i prikazivanje finansijskih izveštaja, a sve to od početka januara, tačnije od 01. januara, 2011. godine.

8.2.2. Budžetska klasifikacija

Svaki budžet se izvršava i priprema na osnovu sistema određene budžetske klasifikacije⁶², a obuhvata sledeće:

- Organizacionu klasifikaciju – pokazuje izdatke i prihode po korisnicima budžetskih sredstava;
- Ekonomska klasifikacija izdataka i rashoda – pokazuje pojedinačne usluge i dobra, kao i obavljenja transferska plaćanja;
- Klasifikacija izdataka i rashoda prema izvorima finansiranja – prikazuje primanja i prihode, izdatke i rashode na osnovu ostvarenja tih sredstava;
- Funkcionalna klasifikacija – pokazuje izdatke i rashode po funkcionalnoj nameni za specifičnu oblast, a ono što je izuzetno bitno, to je da je nezavisna od organizacije koja ovu funkciju sprovodi;
- Programska klasifikacija – prikazuje klasifikaciju programa korisnika budžetskih sredstava;
- Ekonomska klasifikacija primanja i prihoda – prikazuje se na osnovu ugovora ili propisa koji određuje izvore primanje, odnosno same izvore prihoda.

Kod budžetskog računovodstva, svi budžetski korisnici moraju poslovne promene da vode po propisanim šestocifrenim subanalitičkim kontima, koji su propisani u kontnom planu.

⁶¹ *Zakon o budžetskom sistemu*, „Službeni glasnik RS“, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010 i 101/2011

⁶² *Ibid*, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010 i 101/2011

8.2.3. Završni račun

Pravilnikom o načinu pripreme, podnošenja i sastavljanja finansijskih izveštaja korisnika sredstava organizacija obaveznog socijalnog osiguranja i korisnika budžetskih sredstava, napravljena je sadržina obrasca koja predstavlja završni račun.

Sadržaj je propisan u Zakonu o budžetskom sistemu, a takođe su u tom zakonu propisani i rokovi za podnošenje završnih računa korisnika sredstavalj organizacija za obavezno socijalno osiguranje i korisnika budžetskih sredstava. Završni račun uvek sadrži:

- Godišnji finansijski izveštaj o izvršavanju plana organizacija za obavezno socijalno osiguranje, takođe i godišnji konsolidovani finansijski izveštaj Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje, sa dodatnim obrazloženjima, objašnjenjima i napomenama;
- Izveštaj eksterne revizije;
- Izveštaj o izvršenju budžeta, sa dodatnim obrazloženjima, objašnjenjima i napomenama. Završni račun budžeta Republike Srbije čini godišnji finansijski izveštaj, završni račun organizacija za obavezno socijalno osiguranje i završni račun budžeta lokalne vlasti, koji moraju da budu u skladu sa klasifikacijom i sadržajem budžeta, tj. plana, a finansijski rezultat u tim izveštajima utvrđuje Međunarodni računovodstveni standard za javni sektor.

Sadržaj i oblik dodatnih obrazloženja, objašnjenja i napomena, koja se uvek prilažu uz godišnje finansijske izveštaje, uređuju se zahvaljujućima aktima od ministara.

9. MARKETING U JAVNOM SEKTORU

9.1. Primena marketing miksa u javnom sektoru

Pod marketing miksom se podrazumeva kombinacija instrumenata koje koristi preduzeće, kako bi postigao određeni nivo prodaje na ciljnom tržištu.

Kuliton je razvio ideju o tom konceptu, a u svojoj studiji o troškovima marketinga, naveo je da su menadžeri preduzeća „mikseri elemenata“ koji traže nove elemente ili kombinuju već postojeće, kako bi što lakše došli do rentabilne ponude.

Što se tiče podele instrumenata marketing miksa, ona se deli na četiri dela, a to su:

- Proizvod;
- Cena;
- Distribucija;
- Promocija.

Sva četiri navedena elementa su veoma važna, kao i njihova međusobna kombinacija. Samo dobar proizvod, niska cena ili odlična reklama, uglavnom neće dati dobre efekte, kao što se to dešava kada se ova četiri elementa međusobno kombinuju. „Kombinacija ovih elemenata ostvaruje zadovoljavajući efekat ako postoji usklađenost sa potrošačima, usklađenost sa izvorima preduzeća, usklađenost među instrumentima, kao i relativno trajna konkurentska prednost.⁶³

9.1.1. Proizvod

U marketinškoj teoriji, proizvod ima veoma široko značenje i odnosi se na ono što pojedinac ili organizacija može da ponudi na tržištu, kako bi zadovoljila svoje potrebe.

Proizvod uključuje fizička dobra i usluge, ali se odnosi i na svu „prodaju“ kod organizacije, a tu se prvenstveno misli na ljude, informacije, događaje, kompaniju, mesto, itd. Postoji nekoliko različitih tipova proizvoda, a to su:

- Brendovi proizvoda – oni se odnose na različite odrednice proizvoda;
- Kvalitet proizvoda – odnosi se na samu primenu proizvoda;
- Splet proizvoda – ovaj proces se sastoji od raznih proizvoda koje neko preduzeće nudi. Često postoje razni tipovi proizvoda koji su idealno odabrani, kao potpora zadacima i ciljevima pojedinih tela;

⁶³ Milisavljević M., (2003), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd, str. 15

- Linija proizvoda – prvenstveno se odnosi na grupu usko vezanih proizvoda koje nudi neka kompanija, tj. oni koji imaju slične funkcije, ali su po pitanju brendova i stila različiti;⁶⁴
- Dizajn i stil proizvoda – veoma su važni sa stanovišta brendova proizvoda. Stil ima više veze sa opipljivim proizvodima, dok se dizajn odnosi na jednostavnost i funkcionalnost korišćenja proizvoda.

Tabela 2. Primeri tipova proizvoda u privatnom i javnom sektoru

Tip proizvoda	Privatni sektor	Javni sektor
Fizička dobra	Plazma televizor	Pasoši
Usluge	Frizerski salon	Testiranje na HIV u domu zdravlja
Događaji	Bejzbol utakmica	Parada
Ljudi	Lens Armstrong	Državni sekretar
Mesta	Toskana	Nacionalni park Jelouston
Kompanija	Majrosoft	Zavod za popisivanje stanovništva
Informacija	CNN	Zaštita od krađe identiteta
Ideje	Uštede za penziju	Vežba

Izvor: (Kotler F., Li N., (2008), Marketing u javnom sektoru, Mate, Zagreb, str. 48.)

⁶⁴ Kotler F., Li N., (2008), *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Zagreb, str. 48.

9.1.2. Cena

Cena je jedan od najvažnijih marketinških mehanizama koji neko može da upotrebljava kako bi ispunio svoje zacrtane ciljeve. Ovo je često posebno važan faktor koji utiče na kupca kada želi da kupi neki proizvod.

U javnom sektoru, cena se ne vezuje samo za naknade za proizvode, usluge i programe. Ona se dosta odražava i u novčanim sankcijama, kao što su starateljstvo i kazna, kao i novčanih podsticaja, kao što su, na primer, diskontni kuponi. Dodatna strategija koja bi trebalo da se istraži, jeste upotreba sankcija i nenovčanih podsticaja. Rezultati koji su dobijeni, bili su iznenađujući za mnoge.⁶⁵

9.1.3. Mesto

Distributivni kanali su sredstvo koje se koristi i kada se želi da se neka ponuda isporuči, i sredstvo koji građani koriste, kako bi imali pristup ovoj ponudi. Mesto predstavlja jedno od najkritičnijih odluka koje menadžment mora da donese. Izbor menadžmenta, u velikoj meri zavisi od građanskog odziva, koji može biti sledeći:

- Učestovanje u programima;
- Kupovina proizvoda;
- Zadovoljstvo;
- Korišćenje usluga;
- Saradnja u pogledu poštovanja propisa i pravila.

Ovakav izbor će sigurno uticati i na same troškove, čime dolazi do ravnoteže sa kojom ljudi moraju da vladaju. Kada je reč o odlukama koje su vezane za distributivni kanal, one u velikoj meri utiču na to kako, gde i kada ponuda može da bude isporučena i kako pristup može da se omogući. Ove odluke se takođe tiču i „atmosfera“ u procesu razmene, bilo da se radi o telefonskom pozivu, o nekoj fizičkoj lokaciji (npr. izlaz na avionskom terminalu), ili pak o nekoj internet stranici (npr. lakoća sa kojom se navedena stranica pretražuje).⁶⁶

⁶⁵ Kotler F., Li N., (2008), *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Zagreb, str. 70.

⁶⁶ Ibid, str. 92.

Ako na ove parametre gledamo samo iz korisnikove perspektive, same odluke će se odražavati na to koliko će zadovoljstva, vremena i napora razmena „stajati“ – ili neće – te korisnike. Ovakve odluke ne utiču samo na građane, već često uključuje i dugoročne obaveze prema dugovima.

Zato je uvek u interesu da se pažljivo oblikuju kanali, sa pogledom na marketinško okruženje kako u današnje vreme, tako i u budućnost. Od uslužnih procesa, danas se najčešće koriste:⁶⁷

- Fizička lokacija – on je poznat onim telima javnih vlasti koje pružaju uslugu „licem u lice“, isporuku uslugu i programa, donoseći odluke gde trebaju da se pozicioniraju javna igrališta, škole, itd.;
- Telefon – on je od najvećeg interesa ljudima koji se bave marketingom, kada se koriste distributivnim kanalom i upravljaju sa njim;
- Telefaks – ova usluga se ranije u velikoj meri koristila. Poznat je primer kada je u Viskonsinu, dokazani i inovativni program nepušenja pod nazivom „program Faksimila za prestanak pušenja“;
- Pošta – pored telefona, građani su ovu opciju smatrali vrlo praktičnom.
- Odluke „atmosfera i izgleda“ distributivnih kanala moraju da se donose na temelju marketinških podataka. Ono što je važno da se zapamti, to je da se marketing sastoji od uticanja na ponašanje, a faktori kao što su estetski užitak, čistoća i udobnost utiču na odluke samih klijenata. Ovi faktori su jako važni kada građani na raspolaganju imaju neku alternativu, kao na primer, kada na posao dolaze čistim automobilom.

9.1.4. Promocija

Pod promocijom se često podrazumeva marketinška komunikacija, kako bi se informisalo ciljno tržište, da bi se to tržište i obrazovalo o nekom proizvodu, a i da bi se uticalo na poželjni oblik ponašanja.

⁶⁷ Kotler F., Li N., (2008), *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Zagreb, str. 71.

Reč promocija se upotrebljava za pojam podsticajna komunikacija, a ona je mehanizam na koji se računa kako bi neka ciljna grupa saznala za određenu ponudu, da bi se grupa uverila u kvalitet koji joj se nudi i da li želi taj proizvod da kupi.⁶⁸

Ova komunikacija predstavlja glas brenda, pa je poslata i oblikovana da bi naglasila neku ponudu. Marketinški ciljevi moraju da se oslanjaju na mehanizme za podršku. Određena ciljna grupa je izvor informacije za svako prodavača, pa se prodavači uvek drže odziva i mišljenja koje ta ciljna grupa ima.

Razvoj ovih komunikacija je proces koji počinje sa određivanjem ključne poruke, što uključuje poželjni ton i stil. Ovaj proces se dalje nastavlja odlukom, ko će da isporuči poruke ili za koga će se misliti da te poruke isporučuje. Posle ovih radnji, može da se pristupi odabiru komunikacijskih kanala formatom i sadržajem poruka, a treba i podstaći sve ove mogućnosti. Svaki od ovih vrsta promocija, se može objasniti na osnovu sledeće podele:

- Poruka – to je ono što želi da se prenese. Poruka se osmišljava na osnovu onoga što ciljna grupa treba da zna i što želi da se napravi;
- Glasnici – uključuje glasnogovornike, glumce, pokrovitelje i partnere koji se koriste da bi se poruka razglasila;

Komunikacijski kanali – oni se odnose na mesto na kojem želimo da se promocija pojavi. Ove kanale ne treba mešati sa distributivnim kanalima.

⁶⁸ Kotler F., Li N., (2008), *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Zagreb, str 138.

ZAKLJUČAK

Pošli smo od osnovne pretpostavke da su ljudski resursi najbitniji deo kod svake organizacije, što predstavlja efikasno upravljanje njima, u cilju ostvarivanja raznih vrsta interesa, analizirali smo i istražili relevantnu literaturu, kako od stranih, tako i od naših autora. Pored svega ovoga, važno je da se naglasi da su regrutacija i selekcija ljudskih resursa jedan od najvažnijih procesa za uspeh svake organizacije. Postavljene hipoteze smo dokazali i predstavili od kolike su važnosti za svaku firmu.

Ljudi zahvaljujući svojim razvojnim potencijalima, veštinama i sposobnostima predstavljaju najvažniji resurs svake kompanije i faktor njene konkurentske prednosti i sposobnosti, a na taj način predstavljaju i osnovni faktor uspeha za svaku kompaniju.

Da bi bila uspešna neka organizacija, ona treba pravilno da upravlja sa tim ljudima, da to radi na human, mudar i racionalan način, u cilju ostvarivanja individualnih i organizacionih interesa i ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima predstavlja poslovnu funkciju u svakoj organizaciji. Ovo upravljanje ujedinjuje ogroman niz aktivnosti, a sama uspešnost organizacije zavisice od njenog kvaliteta sprovođenja.

Ukazali smo na važnost svake aktivnosti upravljanja ljudskim resursima pojedinačno. Obradili smo sve aktivnosti koje su autori naveli kao najvažnije, od analize upravljanja ljudskim resursima, pa sve do budžetskog računovodstva u javnim institucijama i marketinga u javnom sektoru. Sve aktivnosti koje smo naveli, međusobno su zavisne i povezane.

Analizirajući drugu posebnu hipotezu, objasnili smo zašto je važno da međusobnih odnosi između zaposlenih i poslodavaca moraju da budu dobri, jer će samo na taj način, neko preduzeće u budućnosti moći i dalje uspešno da posluje.

Potvrdu za ovu hipotezu možemo pronaći u činjenici da samo uz pomoć “pravog” izbora zaposlenih, koji poseduju određene veštine, znanja i sposobnosti, kao i mogućnosti, želje i sklonosti da se stalno usavršavaju i nadograđuju svoje znanje, kao i ulaganje u njihov razvoj i obrazovanje može da doprinese da svaka organizacija može da ispuni svoje zacrtane ciljeve.

Organizacije, koje u budućnosti žele da napreduju i opstanu u današnjim uslovima poslovanja, koje se odlikuje brzim i velikim promenama, moraće da ulažu značajna sredstva u razvoj i obrazovanje svojih zaposlenih. U budućnosti, znanje će da bude najvažniji resurs, kao i faktor koji će predstavljati ogromnu razliku između neuspešnih i uspešnih, bilo da je reč o kompanijama ili o zaposlenima koji se nalaze unutar te organizacije.

Ulaganje u zaposlene, kao i upravljanje njihovom karijerom, predstavljaju veoma važan faktor, jer zaposleni koji su zadovoljni položajem u organizaciji, uslovima rada koji u toj organizaciji vladaju, kao i samim poslom, biće silno motivisani da svoj posao obave na najbolji mogući način, kako bi doprineli tome da organizacija ispuni sve svoje zacrtane ciljeve.

Regrutovanje predstavlja prvu fazu u procesu „*staffing* – a“. Samo regrutovanje podrazumeva sve aktivnosti koje na određen način utiču kako na kvalifikacije i broj ljudi koji se prijavljuju za radno mesto koje je slobodno, tako i na samu verovatnoću da će aplikanti da prihvate radno mesto, ali moraju da ispune određene uslove koje zahteva radno mesto. Važno je da se naglasi da postoje najčešće dve vrste izvora regrutovanja, kao što su eksterni i interni izvori.

Izbor odgovarajućih izvora regrutovanja obaviće sama organizacija u zavisnosti od toga kolike su njene potrebe, kao i od trenutne situacije, a moraju da se imaju u vidu i loše strane koje svaki od ove dve vrste regrutovanja nose sa sobom.

U samoj praksi se iskristalisao ogroman broj metoda koji se upotrebljavaju u samoj fazi regrutovanja. Ako se uzme u obzir ogroman značaj regrutovanje i za druge faze menadžmenta ljudskih resursa, a to se naročito odnosi na fazu izbora pravog kandidata, organizacija će morati sa dosta pažnje da pristupi izboru odgovarajućeg metoda regrutovanja. Prilikom izbora određenog metoda, on će u velikoj meri da zavisi od ogromnog broja faktora, kao što su: mesta obavljanja delatnosti, vrste radnog mesta za koje se traže kandidati, mesta njenog sedišta, vrste delatnosti kojom se sama organizacija bavi, itd. Najpoznatije metode regrutovanja su sledeće: regrutovanje preko interneta, oglašavanje, sajmovi zapošljavanja, preporuke zaposlenih, regrutovanje preko univerziteta i koledža i regrutovanje uz pomoć agencija za zapošljavanje.

Kada je reč o selekciji, pod njom se podrazumeva izbor osobe koja će najbolje da odgovara određenom radnom mestu koje je slobodno. Ovo prvenstveno znači da se u procesu selekcije različitim načinima biraju kandidati koji imaju najbolje kvalifikacije za izvršavanje nekog posla.

Uspešno izvršena selekcija podrazumeva primljenog kandidata koji će efektivno i efikasno da izvršava radne zadatke u skladu sa pravilima i kriterijumima koje postavlja kompanija. Kako bi se izbegli određeni pogrešni ishodi procesa selekcije, najvažnije pravilo jeste da načini selekcije ispunjavaju najvažnije kriterijume, a to su: pouzdanost i opravdanost.

Sam proces se često sastoji iz osam koraka, a to su: ponuda posla, početna provera, fizički ili lekarski pregled, kompletiranje prijavnog formulara, provera biografskih podataka, intervjuisanje i testiranje kandidata, preliminarna ponuda posla.

Kao metode koje se najčešće koriste u praksi su fizički pregledi, formulari, preporuke, testovi, provere biografije i intervjui. Posebna pažnja bi morala da se posveti intervjuu. Pod njim se podrazumeva usmeni razgovor ispitivača i ispitanika koji ima za cilj da se dođe do nekih podataka o ispitaniku na osnovu njegovih odgovora na pitanja koja su mu postavljena. Posebno je naglašeno da postoje tri osnovne po kojima mogu da se podele intervjui. Posebno je naglašen i značaj proučavanja vrsta intervjua, pošto su savremenija istraživanja pokazala da je, uz pomoć poklanjanja posebne pažnje sprovođenju i planiranju intervjua, validnost intervjua je dosta veća pošto je u ranijem periodu i to kao najvalidniji za predviđanje poslovnog učinka kandidata pokazali su se strukturirani situacioni intervjui koji su sprovedeni po određenom sistemu, koji je najčešće jedan na jedan.

Na osnovu svega ovoga, kako bi mogli da se postignu neki ciljevi u preduzeću, menadžment ljudskih resursa ima obavezu da ispuni pojedine zahteve, koje će kasnije da utiču na poboljšanje svih zaposlenih, a na taj način i na njihovu veću efikasnost pri radu u preduzeću. Kroz ispunjavanje zahteva i zadovoljenja najvrednijeg i najvažnijeg resursa u kompaniji, doći će se do ispunjenja ciljeva, kojima sva preduzeća teže. Ako menadžment ne može da upravlja ljudskim potencijama, to će u velikoj meri da utiče i na samo poslovanje.

LITERATURA

- [1] Babić M., Stavrić B., (1999), *Menadžment: struktura i funkcije*, KIZ – Centar, Beograd.
- [2] Bahtijarević – Šiber F., (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.
- [3] Banjanin M., (1995), *Upravljanje ljudskim resursima*, Ekonomski fakultet, Podgorica.
- [4] Bojanović R., (1988), *Psihologija međuljudskih odnosa*, Naučna knjiga, Beograd.
- [5] Boljanović Đorđević J., Pavić Ž., (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [6] Boljanović J., Dražeta L., Babić L., Dobrijević G., (2013), *Razvoj karijere i poslovnih veština*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [7] Bogićević B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd.
- [8] Bryson M., (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Wiley & Sons, San Francisco.
- [9] Bovaird T., Loeffler E., (2009), *Public Management and Governance*, Routledge, London.
- [10] Čizmić S., Bojanović R., (1995), *Psihologija i menadžment*, Institut za psihologiju, Beograd.
- [11] Ćamilović S., (1996), *Poslovi i organizacija kadrovske funkcije*, Kultura, Beograd.
- [12] Ćamilović S., (1996), *Kadrovski procesi*, Tekon, Beograd.
- [13] Ćamilović S., Vujić V., (2006), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon – Tehnokonsalting, Beograd.
- [14] Davis R., (1984), *Managing corporate culture*, Balingier, Cambridge.
- [15] Damjanović P., Suša B., Škunca D., Milenković S., Ristić Ž., (2012), *Menadžment ljudskih resursa*, EtnoStil d.o.o., Beograd.
- [16] Draker P., (1996), *Inovacije i preduzetništvo*, Grmeč, Beograd.
- [17] Dessler G., (2011), *Human resource management*, Pearson, New York.
- [18] Dessler G., (2007), *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd.

- [19] Dess G., Lumpkin G., Eisner B., (2007), *Strategijski menadžment*, Data status, Beograd.
- [20] Deutsch M., (1977), *The Resolution of Conflict*, Yale University Press, New Haven.
- [21] Đorđević J., (2009), *Menadžment znanja*, Data status, Beograd.
- [22] Đurović M., (2008), *Strategija internog marketinga u upravljanju ljudskim resursima*, Telekom Srbija, Beograd.
- [23] Džinović M., Dulanović Ž., (1992), *Osnovi organizacije*, FON, Beograd.
- [24] Filipović D., (1999), *Razvoj i obrazovanje kadrova*, Zenit, Beograd.
- [25] Fisher D., Shaw B., (1990), *Human resource management*, Houghton Mifflin Company, Boston.
- [26] Gorčić J., Anđelković M., (2005), *Javne finansije, finansijsko pravo i ekonomija javnog sektora*, PROINKOM, Beograd.
- [27] Grout D., (2008), *Procena i unapređenje radnog učinka*, Asse, Novi Sad.
- [28] Grubić Nešić L., (2005), *Razvoj ljudskih resursa ili spremnost na promene*, AB Print, Novi Sad.
- [29] Harman C., Brelade S., (2000), *Knowledge Management and the Role of HR*, Prentice Hall, New York.
- [30] Henderson I., (2008), *Human Resource for MBA Students*, Chatered Institute of Personnel and Development, London.
- [31] Ikač N., (2001), *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend Marketing, Beograd.
- [32] Jovanović – Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Megatrend Univerzitet, Beograd.
- [33] Kotler F., Li N., (2008), *Marketing u javnom sektoru*, Mate, Zagreb.
- [34] Kulić Ž., (2005), *Upravljanje ljudskim potencijalima*, Radnička štampa, Beograd.
- [35] Miljević M., (2007), *Skripta iz metodologije naučnog rada*, Filozofski fakultet, Pale.
- [36] Mićović P., (2000), *Menadžment zdravstvenog sistema*, ECPD, Beograd.
- [37] Milisavljević M., (2003), *Marketing*, Savremena administracija, Beograd.
- [38] Osborne S., Brown K., (2005), *Managing Change and Innovatio in Public Service Organizations*, Routledge, London.

- [39] Pavić Ž., (2011), *Etika i poslovne komunikacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd.
- [40] Pravilnik o organizaciji Preduzeća za telekomunikacije „Telekom Srbija“, Službeni list TS, br. 24/08.
- [41] Pynes J., (2009), *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, Wiley & Sons, San Francisco.
- [42] Rainey G., (2010), *Understanding and Managing Public Organizations*, Wiley & Sons, San Francisco.
- [43] Raičević B., Vigvari A., Brnjas Z., (2003), *Osnovi teorije državnog budžeta i finansijski poslovi samouprava*, Evropski pokret u Srbiji, Beograd.
- [44] Robbins S., (2005), *Essentials of Organizational Behaviour*, Prentice Hall, New Jersey.
- [45] Saaty L., (1990), *The Analytic Hierarchy Process in Conflict Management*, International Journal of Conflict Management, New York.
- [46] Sengi P., (2007), *Peta disciplina: umeće i praksa organizacije koja uči*, Adizes, Novi Sad.
- [47] Stanković M., Stević I., Pilipović I., (2007), *Uspostavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u lokalnoj samoupravi*, Program podrške opštinama, Beograda.
- [48] Stefanović V., (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Fakultet za menadžment, Zaječar.
- [49] Štangl – Šušnjar G., Zimanji V., (2005), *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Subotica.
- [50] Šuler S., Džekson E., (1996), *Menadžment ljudskih resursa*, Rautlidž, London.
- [51] Tisen R., Andriesen D., Depre L., (2006), *Dividende znanja*, Adizes, Novi Sad.
- [52] Tyson S., York A., (1996), *Human resource management*, Made simple books, New York.
- [53] Torington D., Hal L., Tejlör S., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd.
- [54] Trbović A., Đukanović D., Knežević B., (2010), *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, FEFA, Beograd.

- [55] Vesić D., (2006), Menadžment ljudskih resursa, Integra, Beograd.
- [56] Vujić D., (2008), Menadžment ljudskih resursa i kvalitet, Centar za primenjenu psihologiju, Beograd.
- [57] Vukonjanski I., (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd.
- [58] *Zakon o budžetskom sistemu*, „Službeni glasnik RS“, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010 i 101/2011.

Elektronski izvori

- [1] <https://wcd.coe.int> – preuzeto: 29.07.2015 godine
- [2] <http://www.coe.ent> – preuzeto: 29.07.2015 godine
- [3] <http://www.telekom.rs> – preuzeto: 29.07.2015 godine
- [4] <https://static.mts.rs/pdf/poslovanje/godisnji-2013-novi.pdf> - preuzeto: 29.07.2015 godine.

Slike i tabele

- 1) Slika 1. Obrazovna struktura zaposlenih
- 2) Slika 2. Starosna struktura zaposlenih
- 3) Slika 3. Eksterna edukacija u zemlji
- 4) Slika 4. Eksterna edukacija u inostranstvu
- 5) Slika 5. Interna edukacija zaposlenih
- 6) Tabela 1. Metode regrutovanja CIPD (*Chartered Institute of Personnel and Development* – jedna od vodećih organizacija ljudskih resursa i razvojnih organizacija)
- 7) Tabela 2. Primeri tipova proizvoda u privatnom i javnom sektoru