



DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJE

POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

UTICAJ PROCESA EVROPSKIH INTEGRACIJA NA UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU U SRBIJI

Mentor :

Prof. dr Jelena Đorđević Boljanović

Student:

Adriana Anastasov

420064/2014

Niš, 2016

SADRŽAJ

I	UVOD	4
1.1.	Predmet istraživanja	6
1.2.	Značaj i aktuelnost istraživanja	7
1.3.	Ciljevi istraživanja	8
1.4.	Hipoteze istraživanja	9
1.5.	Metode istraživanja	9
1.6.	Struktura rada	10
II	UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU	
2.1.	Pojam menadžmenta ljudskih resursa, strateški izazovi i ciljevi upravljanja ljudskim resursima	12
2.2.	Menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru	19
2.3.	Uloga i organizacija službe za ljudske resurse u javnom sektoru	22
2.4.	Analiza značaja istraživanja ljudskih resursa u javnom sektoru	31
2.5.	Primena informacionih sistema na oblast upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru	32
III	OBLAST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU PREMA EVROPSKIM STANDARDIMA	
3.1.	Instrument za efikasno upravljanje ljudskim resursima	35
3.2.	Profesionalna etika u sektoru lokalne samouprave	37
3.3.	Primeri dobre prakse evropskih gradova u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru	39
3.4.	Budućnost javnog sektora u Evropi i preporuke za bolju primenu kvalitetnih rešenja menadžmenta ljudskih resursa u lokalnim samoupravama	47

IV	MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U JAVNOM SEKTORU U SRBIJI	51
4.1.	Analiza stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru u Srbiji	51
4.2.	Komparativna analiza upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru – primer evropskih zemalja	54
V	ISTRAŽIVANJE - UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U GRADSKOJ OPŠTINI PALILULA U NIŠU	57
5.1.	Studija slučaja – Gradska Opština Palilula u Nišu	57
5.2.	Rezultati istraživanja sprovedenog u Gradskoj Opštini Palilula u Nišu	62
5.3.	Glavne smernice za unapređivanje oblasti upravljanja ljudskim resursima u Gradskoj Opštini Palilula u Nišu	80
VI	ZAKLJUČAK	82
VII	LITERATURA	85
	Прилог 1	88

I UVOD

U današnjim izuzetno teškim vremenima po ekonomiju svetskih i evropskih zemalja kvalitet ljudskih resursa je jako bitan deo svake uspešne organizacije. Unapređenje performansa i profitabilnosti organizacije zavisi od kvaliteta svakog radnika koji svojim radom doprinosi ostvarivanju strateških ciljeva organizacije.

Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strateških ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način.¹

Ljude je potrebno motivisati kako bi radili bolje i više i kako bi ostvarivali postavljene ciljeve svojih organizacija. Stalna edukacija i obuka zaposlenih, motivacija i nagrađivanje, proces selekcije, evaluacije za dobro obavljene radne zadatke je ono što će motivisati kvalitetnog i stručnog zaposlenog da pruži maksimum svog potencijala na svom radnom mestu.

Koliko, kako i na koji način treba ulagati u ljudske resurse je pitanje na koje sve uspešne organizacije ali i one koje bi to želele da budu traže odgovor. Poboljšanje kvaliteta i efikasnosti u poslovanju radi ispunjavanja želja i potreba kupaca usluga i proizvoda je glavni cilj svake organizacije.

Proces pristupanja Evropskoj Uniji (EU) je komplikovan i težak. Srbija je kandidat za članstvo u EU, ali na tom evropskom putu čekaju je brojne reforme, između ostalog i javnog sektora, i brojne prepreke koje treba savladati. Veći deo uslova koje Srbija mora ispuniti su vezani za poboljšanje uslova rada i unapređenje efikasnosti, efektivnosti i kvaliteta ljudskih resursa u svim društvenim oblastima.

¹ Đorđević Boljanović J.(2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str.11

Tržišni uslovi privređivanja, privatizacija društvenih preduzeća i veća prisutnost stranog kapitala i stranih organizacija na tržištu republike Srbije uslovili su značajne promene odnosa prema zaposlenima i upravljanju radom i razvojem zaposlenih.²

Menadžment ljudskih resursa predstavlja oblast koja je već duži niz godina u velikoj ekspanziji. Zahvaljujući procesu stalne ekspanzije menadžmenta ljudskih resursa koje vodi povećanju znanja iz ove oblasti, odvijaju se i velike promene u obrazovanju menadžera i stručnjaka za ljudske resurse. Ulaganje u sektor ljudskih resursa više niko ne smatra nepotrebnim ulaganjem već investicijom u bolju budućnost organizacije. Prava osoba na pravom radnom mestu doprinosi boljem uspehu organizacije, smanjenju rashoda i povećanju prihoda. I to je najbolji način da na današnjem izuzetno konkurentnom tržištu određena organizacija sa odličnim načinom upravljanja ljudskim resursima obezbedi sebi mesto visoko na lestvici najuspešnijih.

² Dessler G., (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.XV

1.1. Predmet istraživanja

Politika proširenja Evropske Unije doprinosi miru, bezbednosti i prosperitetu u Evropi. Sa novim zemljama članicama pojačava se politička i ekonomsku snaga EU.

U maju se obeležavala desetogodišnjica pristupanja deset država članica iz 2004. godine i to je bio podsetnik za ostvareni napredak. Sa proširenjem Evropske Unije šire se i mogućnosti za naša preduzeća, finansijske investitore, potrošače, turiste, studente i vlasnike imovine. Pristupanje je korisno i za zemlje koje pristupaju EU i za države koje su već članice. Trgovina i investicije rastu. Kvalitet života građana se poboljšava jer se standardi EU za zaštitu životne sredine, potrošače i drugi standardi šire primenjuju.

Oblast upravljanja ljudskim resursima u okviru javne uprave a posebno lokalnih samouprava je oblast koja je izuzetno bitna za proces evropskih integracija. Efikasniji i kvalitetniji rad lokalne samouprave je neophodan zbog poboljšanja kvaliteta života građana i bržeg puta republike Srbije ka Evropskoj Uniji.

Predmet istraživanja rada je uticaj procesa EU integracija na menadžment ljudskih resursa u oblasti javnog sektora (lokalne samouprave).

Menadžment ljudskih resursa se odnosi na prakse potrebne da bi se izvršili menadžerski zadaci u vezi sa personalnim pitanjima, a naročito sa zapošljavanjem, obukom, procenom i nagrađivanjem zaposlenih u kompaniji i obezbeđivanjem bezbednog, etički prihvatljivog i pravednog okruženja za njih. Te prakse i politike obuhvataju : analizu posla, planiranje radnih mesta i regrutovanje kandidata, odabir kandidata za posao, usmeravanje i obuku novih radnika, procenu učinka, upravljanje nadnicama i platama, pružanje podsticaja i beneficija zaposlenih, komunikaciju, obuku i usavršavanje zaposlenih i stvaranje posvećenosti kod zaposlenih.³

³ Desler G., (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa* , Data status, Beograd.str.2

Sprovedeno je i istraživanje kod zaposlenih u lokalnoj samoupravi da bi se rezultatima ustanovile činjenice kako i na koji način proces evropskih integracija utiče na rad zaposlenih u ovoj oblasti, koji se deo rada poboljšao, šta je još moguće unaprediti i odgovori na još slična pitanja.

1.2. Značaj i aktuelnost istraživanja

Proces evropskih integracija i uticaj na oblasti u našoj zemlji je trenutno najbitnija tema u državi.

Ovo je istorijski trenutak za republiku Srbiju jer je politika proširenja i dalje jedna od ključnih politika Evropske Unije. Otvaranje pristupnih pregovora je jako značajno za našu zemlju, ali i zapadni Balkan jer predstavlja dokaz posvećenosti Evropske Unije perspektivi ove oblasti.

Izgledi za pristupanje podstiču političke i ekonomske reforme, transformišu društva, konsoliduju vladavinu prava i stvaraju nove mogućnosti za građane i privredne subjekte u onim evropskim državama koje žele da postanu deo projekta još bliskije povezane unije. Oni jačaju proces stabilizacije i pomirenja u regionu, pokazujući na delu da proces proširenja dovodi do transformisanja i stabilizacije u korist kako EU, tako i regiona u celosti⁴.

Težnja republike Srbije da postane članica Evropske unije predstavlja rezultat snažne privrženosti osnovnim idejama, vrednostima i dostignućima na kojima je zasnovana Evropska unija. Članstvo u Evropskoj Uniji je strateški cilj republike Srbije koji istovremeno predstavlja i sredstvo pomoću kojeg će Srbija modernizovati svoj pravni, ekonomski i institucionalni sistem.⁵

Značaj ovog istraživanja je veliki iz razloga što se detaljno analiziraju ljudski resursi kao najbitniji resursi današnjice i uticaj evropskog puta na celokupnu oblast ljudskih resursa u okviru javnog sektora na primeru jedne

⁴ Konferencija o pristupanju Evropskoj Uniji, Opšta pozicija EU. Dostupno od 11.09.2015.godine na sajtu www.seio.gov.rs

⁵ Vlada RS, (2014) *Međuvladina konferencija o pristupanju EU*, Brisel.

lokalne samouprave i prikazuju procesi kroz koji prolaze organizacije/javni sektor radi dostizanja uspešno postavljenih standarda EU.

Ukazivanjem na potrebne reforme i izmene u funkcionisanju organizacije i javne uprave prikazuje se potrebno ulaganje i investiranje u radnika kao onog posebnog činioca koji doprinosi uspehu i kvalitetnijem pružanju usluga.

Napredak organizacija koje su usvojile standarde EU prikazuje se kroz primer evropskih gradova koji uspešno ulažu u ljudske resurse i konkurentno učestvuju na svetskom i evropskom tržištu. Modeli i dobre prakse drugih evropskih lokalnih vlasti pomažu Srbiji i ostalim zemljama kandidatkinjama da lokalne vlasti postanu delotvornije, demokratičnije i poboljšaju život građana.

1.3. Ciljevi istraživanja

Naučni cilj rada je da analizira uticaj procesa evropskih integracija na oblast ljudskih resursa u javnom sektoru uvažavajući elemente poslovne kulture zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji i mogućnosti za unapređenje rada u javnom sektoru nalik na evropske gradove .

Društveni cilj jeste da se na jednostavan i praktičan način prikupe i analiziraju informacije o upravljanju ljudskim resursima u oblasti javnog sektora u Srbiji, kao i potrebi za unapređenjem ove oblasti radi efikasnijeg i kvalitetnijeg pružanja usluga krajnjim korisnicima. Ovaj rad se može adekvatno upotrebiti kao primer uticaja evropskih integracija na rad lokalnih samouprava i primenom delova rada može se značajno unaprediti rad zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji.

1.4. Hipoteze istraživanja

U istraživačkom radu polazimo od sledećih hipoteza :

Glavna hipoteza :

- ❖ Kvalitetan proces upravljanja ljudskim resursima je preduslov za uspešno rukovođenje i rad zaposlenih u javnom sektoru

Posebne hipoteze:

- ❖ Po ugledu na dobru praksu evropskih gradova u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru unapređujemo rad zaposlenih u Srbiji
- ❖ Podsticanje inovacija, novih znanja, komunikacije i timskog rada je preduslov za uspešno upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru
- ❖ Menadžerske sposobnosti lidera u javnom sektoru utiču na celokupni rad zaposlenih i njihove rezultate
- ❖ Javni sektor u Srbiji se mora ugledati i na uspešne korporacije i izvući pouku iz njihovog menadžmenta ljudskih resursa
- ❖ Podižući nivo profesionalne etike u javnom sektoru unapređujemo efikasnost, efektivnost i kvalitet usluga u javnom sektoru

1.5. Metode istraživanja

Radi ispunjenja metodoloških ciljeva u radu smo koristili sledeće metode:

- Od osnovnih metoda: metoda analize, metoda apstrakcije, metoda specijalizacije, metoda dedukcije, metoda sinteze, metoda konkretizacije, metoda generalizacije, metoda indukcije.
- Od opštenaučnih metoda: hipotetičko - deduktivna metoda, statistička metoda, komparativna metoda.
- Metode prikupljanja podataka: metoda studije slučaja, metoda analize sadržaja dokumenta i metode ispitivanja.

1.6. Struktura rada

Studijsko istraživački rad podelili smo na sledeće organizacione celine:

U prvom, uvodnom delu rada naveden je predmet, značaj i aktuelnost istraživanja, ukazano na ciljeve istraživanja, postavljene hipoteze rada i nabrojane su metode istraživanja kao i opis strukture rada.

U drugom delu rada, *Upravljanje ljudskim resursima* istaknut je pojam menadžmenta ljudskih resursa i menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru. Takođe, ukazujemo na potrebu reformi u oblasti ljudskih resursa kada govorimo o ulozi službe za ljudske resurse i organizaciji te službe u javnom sektoru. Takođe naglašava se značaj istraživanja ljudskih resursa za uspešnost poslovanja organizacije/javnog sektora i primena informacionih sistema na oblast upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru.

U trećem delu rada, *Upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru prema evropskim standardima* bavimo se profesionalnom etikom u sektoru lokalne samouprave, primerima dobre prakse evropskih gradova u oblasti upravljanja ljudskim resursima i preporukama za bolju primenu kvalitetnih rešenja menadžmenta ljudskih resursa u lokalnim samoupravama.

U četvrtom delu rada, *Menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru u Srbiji* analiziramo stanje u okviru oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru u Srbiji i komparativnom analizom analiziramo primere evropskih zemalja u ovoj oblasti.

U petom delu rada, *ISTRAŽIVANJE - Upravljanje ljudskim resursima u gradskoj opštini Palilula u Nišu*, dali smo primer uspešnog procesa upravljanja ljudskim resursima u Srbiji, rezultate istraživanja u ovoj opštini i glavne smernice za unapređivanje rada.

U šestom delu rada, *Zaključak* izneta su ključna razmatranja, analize i preporuke teme istraživačkog rada u skladu sa postavljenim hipotezama uz korišćenje odgovarajuće literature i analize iz prakse republike Srbije i njenih lokalnih samouprava, prakse evropskih gradova, studije slučaja gradske opštine

Palilula u Nišu i istraživanja sprovedenog putem ankete. Naznačena je potreba ulaganja u oblast ljudskih resursa radi ostvarivanja strateških ciljeva lokalne samouprave

U sedmom delu rada, *Literatura*, naveli smo listu literature koju smo koristili prilikom izrade studijsko istraživačkog rada.

II UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU

2.1. Pojam menadžmenta ljudskih resursa, strateški izazovi i ciljevi upravljanja ljudskim resursima

Pojam menadžmenta ljudskih resursa pojavio se osamdesetih godina 20.veka. Uspješne organizacije shvatile su značaj ulaganja u svoje zaposlene i značaj upravljanja tim resursom. Preobražajem kadrovske funkcije u organizaciji u jednu od ključnih menadžment funkcija, poslovi i aktivnosti koji se odnose na ljude u organizaciji postali su deo menadžment aktivnosti dobijajući stratejski značaj za organizaciju i njeno poslovanje. Zaposleni su postali resursi kojima se poklanja posebna pažnja.

Najvažniju ulogu u postizanju konkurentske prednosti u današnjim turbulentim i nepredvidivim vremenima predstavlja menadžment ljudskih resursa. Svi uspješni menadžeri naglašavaju da su za uspeh organizacija najbitniji zaposleni i ulaganje i upravljanje ovim resursom. Svojim kvalitetima, sposobnostima, stručnim kvalitetima, ulogom i značajem u organizaciji ljudski resurs predstavlja uslov uspešnosti svake organizacije.

Pod menadžmentom ljudskih resursa podrazumevamo deo organizacije koji svojom delatnošću doprinosi postizanju strateških ciljeva iste, time što će privući, zadržati kvalitetne i stručne zaposlene i motivisati ih da rade na efektivan i efikasan način.⁶

Upravljanje ljudskim resursima, njihovim ponašanjem i potencijalima u organizaciji je odgovoran proces koji pomaže organizaciji da ostvari željene rezultate i strateške ciljeve.

Funkciju upravljanja ljudskim resursima opredeljuje niz raznovrsnih i međusobno povezanih procesa, odnosno aktivnosti, od kojih poseban značaj imaju: planiranje ponude i tražnje za ljudskim resursima, analiza poslova,

⁶Đorđević Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str.11

regrutovanje potencijalnih kandidata za popunu upražnjenih radnih mesta, selekcija prijavljenih kandidata, socijalizacija novozaposlenih, obuka i razvoj zaposlenih, motivisanje, zaštita zdravlja zaposlenih, poštovanje zakonskih i drugih propisa kojima se uređuju radni odnosi i slično.⁷

Sve faze menadžmenta ljudskih resursa su izuzetno bitne za ceo proces upravljanja ljudskim resursima. Faze menadžmenta ljudskih resursa su:⁸

- Planiranje resursa predstavlja planiranje novog broja radnika i planiranje veština i sposobnosti koje su potrebne zaposlenima radi ostvarivanja strateških ciljeva organizacije. Planiranje ljudskih resursa uključuje i usklađivanje sa strateškim ciljevima organizacije i potrebama top menadžmenta radi pronalaženja odgovarajućih ljudskih resursa koji će ostvarivati uspehe. Razvoj profila za najvažnije poslove je jedan od bitnijih zadataka u okviru ovog koraka upravljanja ljudskim resursima.
- Regrutovanje predstavlja način da se privuku kvalitetni zaposleni i to se usklađuje sa planiranjem ljudskih resursa.
- Selekcija ljudskih resursa ukazuje na izbor osobe koja na najbolji način odgovara slobodnom radnom mestu. U procesu selekcije biraju se najbolji kandidati sa najboljim kvalifikacijama za obavljanje određene vrste posla. Ne postoji jedinstven način selekcije za sve organizacije. Svaka organizacija mora stvoriti svoje načine za odabir najboljih kandidata uzimajući u obzir svoje specifičnosti, svoje potrebe i svoje ciljeve. Ali određene osobine su univerzalno priznate a to su : sposobnost učenja i komunikacije, sposobnost čuvanja i memorisanja, sposobnost za timski rad i svest o vrednosti znanja i otvorenost i fleksibilnost za primenu novog znanja.⁹
- Socijalizacija ukazuje na prilagođavanje novozaposlenog radnika uslovima radne sredine i pravilima poslovanja organizacije. Od uspešne socijalizacije novog zaposlenog zavisi i povećanje uspešnosti rada organizacije. Potrebno je prezentovati mu sve potrebne informacije, omogućiti kreativnost, sposobnost stvaranja znanja, uspostaviti odnos poverenja između svih zaposlenih i top

⁷ Stefanović V. (2005) *Menadžment ljudskih resursa*, str. 18

⁸ Đorđević Boljanović J., (2009), *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 122

⁹ Đorđević Boljanović J., (2009), *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str. 125

menadžmenta. Pravilnom socijalizacijom brže ćemo uvesti novozaposlenog u redovne tokove rada organizacije, efikasnije ga uključiti u radnu sredinu i poveriti mu radne zadatke.

- Obuka i usavršavanje zaposlenih podrazumeva važnost stalnog učenja i usavršavanja savremenog radnika modernog doba. Odgovarajuća obuka i usavršavanje zaposlenih je poslovni izazov savremenog doba. Učenje i profesionalni razvoj svakog zaposlenog smatra se sastavnim delom njihovih poslovnih aktivnosti. Određene smernice potrebne su radi uspešnog usavršavanja i obuke zaposlenih i to su: podrška inovacijama i kreativnosti zaposlenih, težnja za posedovanjem veština od strane zaposlenih da upravljaju svojim učenjem i razvojem, različiti treninzi sticanja veština za efikasnije generisanje novih ideja, stvaranje komunikacionih veština, korišćenje informacija i informacionih sistema, uspostavljanje timskog rada i odgovarajućih modela radnog okruženja kao i prolazak zaposlenih kroz različite programe profesionalnog razvoja.
- Ocenjivanje uspešnosti zaposlenih uključuju stalne procene radnog učinka zaposlenih. Stalna ocena rada zaposlenih potrebna je iz tri razloga a to su: ocenjivanjem se utvrđuju podaci zbog odlučivanja o unapređenju i povišici plate zaposlenog, zatim podaci o ispravljanju grešaka u radu i podaci o planiranju karijere zaposlenog.
- Nagrađivanje i motivacija zaposlenih su veoma važne stavke u karijeri svakog zaposlenog. Na osnovu ocene o radu zaposlenog može doći do unapređenja i povišica ili motivacionih nagrada zaposlenih. Srećan radnik je dobar radnik pa sve organizacije teže ka tome da stvore dobru atmosferu u svom radnom okruženju, gde će motivacija biti odlična a nagrade će ići onima koji najbolje i najviše rade. Takvo radno okruženje dovodi do povećanja produktivnosti zaposlenih i time ostvarujemo ciljeve organizacije.

Opšti ciljevi upravljanja ljudskim resursima su ostvarenje konkurentске prednosti, ostvarenje poslovnog uspeha i zadovoljavanje strategijskih ciljeva preduzeća.

Ciljeve upravljanja ljudskim resursima uglavnom delimo na ekonomske i socijalne. Ekonomski su : povećanje motivacije za rad i produktivnost, smanjenje troškova poslovanja i racionalnije korišćenje raspoloživog potencijala, obezbeđivanje konkurentnosti organizacije, prilagođavanje promenama i ostvarivanje profita. Socijalni su: obezbeđivanje dobrih uslova za rad, poboljšanje materijalnog i socijalnog položaja, unapređivanje potencijala zaposlenih, izgradnja dobrih međuljudskih odnosa i briga o zdravlju zaposlenih.¹⁰

Kada govorimo o ekonomskim ciljeva svakako najbitniji cilj svake organizacije jeste obezbeđivanje profita. Organizacije traže načina da povećaju svoj profit a time i uspešnost organizacije na tržištu kao i kvalitet ponuđenih usluga. Ulaganje u najbitniji resurs organizacije a to su ljudski resursi je dugoročno najisplativija investicija koja donosi višestruku prednost. Povećavanjem motivacije za rad zaposlenih iskorišćava se sve veća produktivnost srećnog i zadovoljnog svakog zaposlenog radnika. U korak sa savremenim vremenima u kojima se nalazimo prilagođavanje promenama je najbitniji cilj jer usavršavanje, edukacija i ulaganje u svakog zaposlenog da bude u korak sa vremenom, savremenim tehnologijama i savremenim procesima u radu je ulaganje u uspešnost organizacije.

A kada govorimo o ostvarivanju socijalnih ciljeva uviđamo povezanost sa ekonomskim. Obezbeđujući dobre uslove za rad a samim tim i poboljšavajući materijalni i socijalni položaj zaposlenih ulažemo u dobrog, srećnog i kvalitetnog radnika koji će na poslu dati svoj maksimum . Upravljanje ljudskim resursima je komplikovano jer se radi i o međuljudskim odnosima koje nije uvek lako rešiti i unaprediti radi ostvarenja ciljeva rada svake organizacije. Briga o zdravlju zaposlenih je obavezna za svakog poslodavca. Kada je briga o zdravlju zaposlenih dobra može motivisati radnike da rade bolje i kvalitetnije svoj posao jer se osećaju maksimalno zaštićenim u ovoj oblasti.

¹⁰ Damjanović P. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Etnostil d.o.o., Beograd, str.20

Ovi ciljevi su usko povezani i utiču jedni na druge ili njihovim ostvarivanjem ostvarujemo strateške ciljeve svake organizacije i kreiramo zavidne rezultate merljive na izuzetno konkurentnom tržištu.

Vremenom prioriteti i dužnosti poslodavaca u organizacijama su se promenili. Ranijih godina dosta se pažnje poklanjalo zaštiti poslodavaca i direktora organizacija a malo pažnje se posvećivalo zaštiti običnog radnika. To se vremenom promenilo jer se shvatilo da organizacija najbolje posluje kada je radnik srećan, zadovoljan i motivisan.

Gugl je svetski poznata kompanija koja zapošljava preko 30 hiljada zaposlenih. Obzirom na ogroman broj zaposlenih ova kompanija izuzetno vodi brigu o zaposlenima. Svesni da je fizičko ali i mentalno zdravlje zaposlenih veoma važno, Gugl je obezbedio sopstvenu vežbaonicu koja svojim korisnicima nudi različite sprave, mašine za vežbanje, dva bazena za vežbanje sa talasima, tuševe, lične ormariće za garderobu, itd. Ostale privilegije uključuju besplatno šišanje, hemijsko čišćenje odeće, dečiji vrtić, održavanje vozila, preglede doktora, itd. I sve to bez ikakve naknade za zaposlene.¹¹

U današnjem poslovnom okruženju radnici sa visokim stepenom obučenosti i posvećenosti predstavljaju glavnu i održivu konkurentsku prednost svake organizacije.¹²

Trendovi koji su prethodili sadašnjem stanju u organizaciji i unapređenju upravljanja ljudskim resursima su :

- globalizacija – tendencija organizacija da proširuju svoju prodaju, vlasništvo ili proizvodnju na nova inostrana tržišta,
- tehnološki napredak – savremene tehnologije koje pomažu boljoj konkurentnosti organizacija,
- priroda posla – razvoj tehnologije koji menja prirodu posla i uglavnom prioritet daje manjem fizičkom a većem intelektualnom radu

¹¹ Dostupno na sajtu <http://www.infogo.biz> od 26.03.2015

¹² Dessler G.,(2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.6

- radna snaga – tendencije da se tražene kvalifikacije radnika često menjaju i traže ogromna odricanja koja često uključuju i odricanja od normalnog, porodičnog života.

Brz tempo i svakodnevne promene na tržištu usloviće organizacije da profesionalizuju oblast upravljanja ljudskih resursa i najveću pažnju poklone upravo usklađivanju promena u ovoj oblasti a sve radi ostvarivanja ciljeva svojih organizacija.

Glavni zadatak menadžera i rukovodilaca u oblasti ljudskih resursa jeste usklađivanje politike organizacija i njihovih strateških ciljeva sa upravljanjem ljudskim resursima. To je ogroman izazov ali i velika prednost organizacija kada do usklađivanja dođe na najbolji način.

Menadžer za ljudske resurse ima niz veoma važnih poslova u organizaciji: regrutuje, intervjuiše i selektuje kandidate za slobodna radna mesta, planira i sprovodi mere za usmeravanje novozaposlenih u organizaciji, vodi računa o penzionim planovima, o zapošljavanju, unapređenju, premeštaju na druga radna mesta i otpuštanju, istražuje nesreće na radu, priprema budžet za sprovođenje planova za upravljanje ljudskim resursima, rešava žalbe radnika, nadgleda rad službenika i još mnogo zakonom definisanih uloga.

Dve stvari su karakteristike strateških izazova pred kojima se danas nalazi menadžment ljudskih resursa. Prva činjenica je da strategije većine organizacija sve više važnosti pridaju poboljšanju svojih organizacionih preformansi i konkurentnosti. Drugo, menadžeri za ljudske resurse moraju biti uključeni u pripremu strategija i strateških ciljeva svojih kompanija, a ne samo u njihovo sprovođenje.¹³

¹³ Dessler G.,(2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str 9

Kada govorimo o strateškom planiranju organizacije su uključene u tri nivoa strateškog planiranja : ¹⁴

- Prvi, korporativni nivo gde su korporativnom strategijom utvrđeni resori poslovnih delatnost koje zajedno čine tu organizaciju
- Drugi nivo, strategija poslovnog nivoa/konkurentska strategija koja utvrđuje metode za izgradnju i jačanje dugoročne konkurentske pozicije poslovne delatnosti na tržištu
- Treći nivo, nivo funkcionalne strategije gde se svaka pojedinačna poslovna delatnost oslanja na rad različitih odeljenja i ova strategija određuje smer koje svako odeljenje treba da sledi da bi delatnost stekla konkurentsku prednost.

Rukovodioci i menadžeri ljudskih resursa učestvuju u izradi strategije gde koriste šanse i snagu organizacije a smanjuju i uklanjaju opasnosti i slabosti, u sprovođenju strategije jer pruža procene u pogledu stavova i motivisanju talentovanih zaposlenih i planira i rukovodi radnom snagom .

Današnje uspešno funkcionisanje organizacija sa velikim brojem zaposlenih se svodi uglavnom na brojke i merljive rezultate svojih zaposlenih. Kvalitetan odabir kandidata, više kandidata za jedno radno mesto, bolja i kvalitetnija obuka, dovođenje u vezu plate i učinka stvaraju bezbedno radno okruženje gde se ostvaruju zavidni poslovni rezultati.

¹⁴ Dessler G.,(2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str 10

2.2. Menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru

Pre nego što obradimo i analiziramo stanje menadžmenta ljudskih resursa u Srbiji moramo napomenuti značaj menadžmenta ljudskih resursa, generalno posmatrano.

Osnovna uloga menadžmenta ljudskih resursa je da kroz svoje procese obezbedi susretanje trenutnih i budućih potreba za radnicima znanja koji poseduju znanje i veštine potrebne za efikasno i efektivno obavljanje određenih zadataka i stvaranje dodatne vrednosti za organizaciju.¹⁵

Značaj menadžmenta ljudskih resursa se vremenom dosta menjao. Od jedne obične administrativne uloge došlo se do toga da menadžment ljudskih resursa danas zauzima najbitniju ulogu u organizaciji u ostvarivanju prednosti nad konkurentima ali i pri ostvarivanju strateških ciljeva te organizacije. Danas se govoreći o uspehu organizacije u nekoj oblasti govori o uspešnom upravljanju ljudskim resursima i zaposlenima koji pojedinačno a naročito u okviru timskog rada ostvaruju uspehe. Zaposleni su ti koji svojim predanim i efikasnim radom, visokim stepenom obučenosti i posvećenosti ostvaruju uspehe a samim tim uspešna je i organizacija u kojoj rade.

Osnovna svrha i cilj postojanja državne uprave i lokalne samouprave je da pruža usluge građanima i doprinese poboljšanju uslova života svih građana. Državni službenici su tu radi ispunjavanja potreba i želja građana u okviru zakonskih okvira zemlje u kojoj se nalaze. U Srbiji o radu zaposlenih u okviru javnog sektora bavi se Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave ali zakonski propisi obuhvataju sva ministarstva Vlade republike Srbije.

Ljudski resursi u širem smislu u javnom sektoru su savetnici, saradnici, pomoćno osoblje, službenici i politički imenovane osobe a u užem smislu samo javni službenici. Državna uprava, svi njeni organi a posebno lokalne samouprave razumeli su važnost oblasti upravljanja ljudskim resursima i da ulaganje u

¹⁵ Đorđević Boljanović J., (2009), *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str.122

edukaciju i usavršavanje zaposlenih rezultira boljim pružanjem usluga i većim zadovoljstvom građana.

Kada govorimo o savremenom menadžmentu javne uprave moramo reći da taj menadžment počiva na određenim načelima kao što su profesionalizacija uprave koja podrazumeva naglašenost na edukaciji i obrazovanju upravnih kadrova ali i preciznom definisanju poslovnih zadataka. Racionalizacija javne uprave je jedno od najbitnijih načela upravo zbog efikasnosti i delotvornosti javne uprave ali i smanjenja izdataka organa javne uprave i broja organa uprave uz obavezu transparentnosti i pune javnosti rada uprave . Odgovornost u radu javne uprave, kako pojedinačne odgovornosti tako i organizacijske, izuzetno je bitan deo novog savremenog menadžmenta javne uprave. U osnovna načela spadaju i legitimitet i zakonitost rada javne uprave i etika državnih službenika , bazirana na odnosu upravnih kadrova prema društvu i građanima.¹⁶

Jedno od suštinskih načela savremenog menadžmenta je i načelo konkurencije različitih upravnih organizacija koje obezbeđuje visoki kvalitet usluga koje se pružaju građanima. Načela savremenog menadžmenta su i : bolja efikasnost upravne organizacije, profesionalna etika zaposlenih u upravi, konkurencija, znanje, učešće, razvoj informacionih sistema, decentralizacija, menadžerijalizam i debirokratizacija.

Savremeni menadžment, kao što pokazuju i primeri uspešnih javnih uprava u svetu, podstiče i viši stepen učešća građana u vršenju poslova javne uprave. Stalno interesovanje javne uprave za potrebama i motivima građana potrebno je radi potpunog zadovoljenja istih. Ogroman i neprestani razvoj informacionih tehnologija i uvođenje tehnoloških inovacija utiču na povećanje delotvornog rada javne uprave.

Savremeni menadžment javne uprave podrazumeva i smanjenje troškova javne uprave, decentralizaciju upravnih poslova i novi način javnog budžetiranja (projektno budžetiranje).

¹⁶ Trbović S.Ana(2010) – *Javna uprava i evropske integracije Srbije* - FEFA Singidunum, Beograd, str.46

Menadžerijalizam kao deo savremenog menadžmenta javne uprave podrazumeva prihvatanje i primenu izvesne metodologije rada privatnog sektora u organima javne uprave koji su se pokazali uspešnim. Menadžerijalizam se odvija kroz procese planiranja, upravljanja ljudskim resursima, organizovanje, vođenje i kontrolu.¹⁷

Ali u toku procesa evropskih integracija Srbije i na putu ka članstvu u EU neprestano se odvija proces administrativne modernizacije koja podrazumeva stalno poboljšanje u radu javne uprave u Srbiji. Evropska unija u svojstvu institucije vrši uticaj na upravljanje u javnoj upravi težnjom za primenom brojnih evropskih propisa i evropskih principa javne uprave kao i usvajanju evropskih standarda u radu.

Depolitizacija, profesionalizacija i racionalizacija javne uprave predstavljaju jedan od najvećih izazova u procesu pristupanja Evropskoj Uniji. Politizacija upravljanja ljudskim resursima u javnoj upravi je najozbiljnija prepreka u reformi javnog sektora u Srbiji.¹⁸

Postoje oblasti u kojima se radi na unapređivanju ljudskih resursa ali oblast javnog sektora je oblast koju očekuju značajne reforme i ugledom na uspešne primere u privatnom sektoru, javni sektor unaprediće menadžment ljudskih resursa radi ostvarenja osnovnih ciljeva lokalne samouprave a to je zadovoljstvo građana pruženim uslugama.

¹⁷ Trbović S.Ana(2010) – *Javna uprava i evropske integracije Srbije* - FEFA Singidunum,Beograd, str.56

¹⁸ Trbović S.Ana (2011) –*Reforme: Politička volja i administrativni kapacitet* - FEFA Singidunum,Beograd, str 76

2.3. Uloga i organizacija službe za ljudske resurse u javnom sektoru

Sa porastom veličine određene organizacije raste i njena potreba za posebnom službom – službom za ljudske resurse.

Postoje različita mišljenja oko toga šta je prava uloga službe za ljudske resurse, čemu služi i šta je njen posao. Mišljenja i stavovi variraju od organizacije do organizacije.

Uloga službe za ljudske resurse je višestruka i njenom kvalitetnom organizacijom dolazi do uspeha organizacije i ostvarivanja strateških ciljeva . Kvalitetni i stručni ljudski potencijali, dobro planiranje i regrutovanje zaposlenih kao i testiranje i selekcija je neophodna. Stalna obuka i usavršavanje zaposlenih je potrebno. Evaluacija učinka i upravljanje radnom efektivnošću preko dobre službe za ljudske resurse ili odseka je imperativ za uspeh organizacije. Omogućavanje ostvarivanja prava i bezbednosti zaposlenima je jedna od bitnijih stvari u radu službe.

U okviru poslovanja organizacija u javnom sektoru npr. gradskih uprava postoji Odsek koji se bavi ljudskim resursima. Jasno i predizno se definiše koji su poslovi Odseka ali brojni problemi u funkcionisanju gradskih uprava i javnog sektora se nalazi upravo u načinu funkcionisanja ovog Odseka. Nestručni kadrovi, nedovoljno usklađivanje sa savremenim trendovima u upravljanju ljudskim resursima, neusklađenost sa novim tehnologijama i nedovoljno sredstva za motivisanje, edukaciju i obuku zaposlenih koji treba da rukovode resursima u javnom sektoru je razlog za potrebom za kompletnom reorganizacijom ovog odseka u javnom sektoru.

Odsek za radne odnose i upravljanje ljudskim resursima u gradu Nišu

U odseku se obavljaju poslovi koji se odnose na radne odnose zaposlenih, postavljenih i izabranih lica u organima Grada Niša, sprovodi se postupak za zasnivanje radnog odnosa, izrađuju rešenja, odluke, sporazumi o preuzimanju radnika, rešenja o zasnivanju radnog odnosa, o raspoređivanju, zvanjima i platama, odsustvima, godišnjim odmorima i drugim pravima, obavezama i odgovornostima zaposlenih. Izrada svih normativnih akta vezanih za radno-pravni status zaposlenih, nacrti/predlozi akata, kao i drugih pojedinačnih akata za potrebe posloводства. Daje stručna mišljenja na pravilnike o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta svih gradskih uprava, kao i za primenu propisa i drugih akata iz oblasti radnih odnosa, prati pravilnu i zakonitu primenu pozitivnih propisa. Priprema strategiju adekvatnog broja i strukture zaposlenih, pomaže zaposlenima u povećanju veština potrebnih za rad, motivacija i poboljšanje uslova rada. Predlaže način i sisteme nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenih, obezbeđuje kontinuiranu edukaciju, inicira izradu projekata za dodelu Uprava za građanska stanja i opšte poslove – Informator o radu – poslednji put ažurirano 30. januara 2015. godine 7 sredstava pred nadležnim republičkim i međunarodnim organima i organizacijama.

Sprovodi se zakonom propisan postupak i preduzima mere za nabavku i izradu pečata organa i službi grada i vodi njihovu evidenciju. Sprovodi se postupak za razvrstavanje u delatnosti i registar jedinica razvrstavanja organa Grada Niša. Vodi se upravni postupak i donose rešenja o upravnim stvarima za koje propisima nije utvrđena nadležnost organa. Obavljaju se poslovi pružanja pomoći u ostvarivanju prava osobama sa invaliditetom.¹⁹

U okviru službe za ljudske resurse bi trebalo da postoje: stručnjaci za regrutovanje i planiranje ljudskih resursa, stručnjaci za analizu radnih mesta (osobe zadužene za prikupljanje podataka o radnim mestima i poslovnim dužnostima), stručnjaci za obuku i edukaciju zaposlenih, stručnjaci za radne odnose zaposlenih, menadžeri zaduženi za isplatu naknada zaposlenima (osobe koje rade na pripremi platnih planova i programom isplate beneficija zaposlenih).

Postoji puno teorija, puno pravila ali činjenica ostaje da svaka organizacija ili javna uprava koja želi uspeh i ostvarivanje svojih strateških ciljeva mora da radi na unapređivanju rada službe za ljudske resurse i na pronalaženju prave i odgovarajuće uloge i načinu rada službe u okviru organizacije.

Tehničke karakteristike službe za ljudske resurse zavise od mnogo faktora u okviru organizacije. Zavise od veličine organizacije tj. od broja zaposlenih,

¹⁹ Uprava za građanska stanja i opšte poslove grada Niša – Informator o radu – poslednji put ažurirano 30. januara 2015. godine

zavise od oblasti u okviru koje organizacije rade i od stepena organizacije upravljanja ljudskim resursima.

Uloga i značaj menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u tome što pravilnim organizovanjem aktivnosti omogućavamo organizaciji da zaposli pravu osobu na pravom mestu, da zaposlenima omogući obuku, edukaciju i napredak, pravilnu motivaciju i nagradu, i da pravilnim koordinisanjem svih aktivnosti ostvari dobre rezultate za organizaciju.²⁰

U svakoj službi za ljudske resurse najveći broj radnika je angažovan na poslovima administracije iz razloga što je za sprovođenje nekog zakona, podzakonskog akta, propisa ili pravilnika potrebna kvalitetna i stručna obrada podataka. Osobe određene na poslovima administracije u okviru službe za ljudske resurse beleže, ispravljaju, skladište i na zahtev pronalaze neophodna kadrovska dosijea i druge podatke.

Tačnost, preciznost i poverljivost u beleženju podataka je imperativ u radu ove službe.

Poslovi u službi za ljudske resurse se najčešće dele na 4 oblasti koje u okviru svog delovanja dalje rade na uspešnom upravljanju ljudskim resursima.²¹

1. Oblast zapošljavanja (regrutovanje, selekcija kadrova,...)
2. Oblast obuke i razvoja (obuka, razvoj, ocena učinka,...)
3. Oblast za isplatu zarada (isplata plata, nadoknada, nagrađivanje, beneficije,...)
4. Oblast za odnose sa zaposlenima (radni odnosi, ostvarivanje prava zaposlenih, zaštita i bezbednost na radu,...)

U zavisnosti od organizacije služba za ljudske resurse se može organizovati na različite načine ali svakako sadrži ove četiri oblasti.

²⁰ Đorđević Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str.110

²¹ Damjanović P. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Etnostil d.o.o., Beograd, str. 385

Organizacija poslova u službi za ljudske uprave može se sažeti na sledeći način:

- * Personalna pitanja, obračun zarada, naknada (primena pravnih konvencionalnih i zakonskih zahteva, ugovori o radu, sistem upravljanja platama, plaćena odsustva i izostajanje sa posla)
- * Ljudski resursi i upravljanje troškovima (predviđanje potreba u pogledu radne snage, zapošljavanje, ocena učinka zaposlenih, interni transferi i unapređenja, upravljanje budžeta troškova zaposlenih, itd)
- * Upravljanje obukom i veštinama (definisanje potreba zaposlenih za obukom, priprema plana obuke, ocena učinka za obuku)
- * Interna komunikacija
- * Upravljanje (odnosima sa) socijalnim partnerima
- * Zdravlje, bezbednost i radni uslovi
- * Savetodavna uloga²²

1. Kada govorimo o **oblasti zapošljavanja** u okviru službe za ljudske resurse, mislimo na više povezanih poslova.

Analizom posla utvrđuju se dužnosti i obaveze na određenom radnom mestu i osobine ljudi koje treba zaposliti na tom radnom mestu. Rezultat analize su podaci koji se koriste za opis radnog mesta i specifikaciju radnog mesta. Analiza posla je veoma značajan postupak u menadžmentu ljudskih resursa, s obzirom na to da odgovara na pitanja ne samo o tome koje dužnosti i zadaci spadaju u opis radnog mesta već i na koji način se može poboljšati učinak zaposlenih i koje su veštine, znanja, pa i kvaliteti ličnosti potrebni za zaposlenog na određenom radnom mestu.²³

Regrutovanje i selekcija kandidata je sledeći korak nakon analize posla. Opis radnog mesta se koristi kao osnova za odlučivanje o regrutaciji osoba sa odgovarajućim veštinama i znanjem, a zatim i odabrati one koji odgovaraju i uklapaju se u potrebne profile zaposlenih za poslove u organizaciji. Proces regrutovanja i selekcije kadrova predviđa više koraka: planiranje i predviđanje potrebne radne snage, regrutovanje kandidata za određena radna mesta u

²² Vukonjanski I. (2012) *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str.32

²³ Centar za razvoj ljudskih resursa – Analiza i opis poslova, dostupno na sajtu <http://www.mngcentar.com> od 29.03.2015

organizaciji i van nje, početne aktivnosti regrutacije, primenjivanje različitih metoda selekcije, odabir najboljih kandidata i na kraju finalna selekcija najboljeg među najboljima.

Svetlana Radović , rukovodilac odeljenja za regrutovanje i selekciju - Telekom Srbija²⁴

Najčešće greške kandidata:

- **Neadekvatno oblačenje** –Prilikom odabira garderobe za intervju, potrebno je voditi se principima poslovnog oblačenja, ali voditi računa i o samoj delatnosti kompanije kao i o kodeksu oblačenja koji postoji. Važno je izbegavati previše ležerno ili prenaplašeno svečano oblačenje i previše naglašenu šminku, upadljive frizure.

- **Kašnjenje na intervju** – **Kašnjenje pokazuje da se ne ceni i ne poštuje tuđe vreme i pokazuje se neodgovornost i nezainteresovanost.**

- **Lažne biografije i isticanje finansijskog aspekta** –Ukoliko se na prvom intervjuu, postavljaju pitanja o zaradi, mogućnostima za napredovanje ili dodatnim beneficijama, stvara se utisak o osobi koja nije previše zainteresovana za konkretno radno mesto i koja se tu neće dugo zadržati.

2. Kada govorimo o **oblasti obuke i razvoju zaposlenih**, govorimo o nizu povezanih aktivnosti u cilju boljeg i organizovanijeg kao i kvalitetnijeg rada jedne organizacije.

Ovaj deo obuhvata usmeravanje zaposlenih, tok i tehnike obuke, usavršavanje i obuka menadžera i procene rezultata obuke i stručnog usavršavanja obuke.

Usmeravanje zaposlenih predstavlja proces koji se sprovodi u saradnji sa novozaposlenim radnikom koji je prošao proces regrutacije i selekcije i koji je izabran za najbolju osobu za to radno mesto. Proces počinje pružanjem osnovnih informacija i neformalnog uvođenja u posao do formalnih programa koje treba savladati. Uspešnim usmeravanjem novozaposlenog radnika stvarate od njega zadovoljnog radnika, dobro upoznatim sa organizacijom, svojim radnim mestom ciljevima organizacije i procedurama i pravilima rada organizacije.

²⁴ Najveće greške kandidata u Srbiji(2012), dostupno na sajtu <http://www.mcb.rs> od 29.03.2015

Obuka je deo procesa koji se koristi nakon početnog usmeravanja novog radnika ili na zaposlenog koji već radi i odnosi se na obuku i učenje o veštinama i tehnikama rada koje su im potrebne radi uspešnog obavljanja posla na svom radnom mestu. Obuka podrazumeva različite vrste aktivnosti i govori se o dodatnoj vrsti obrazovanja zaposlenih u različitim oblastima od veštine komuniciranja i timskog rada do obuke korišćenja savremene tehnologije i kompjutera. Sve organizacije moraju da se pridržavaju strogo pravila definisanja programa stalnog usavršavanja zaposlenih kao i obuke zaposlenih da bi održale i ostvarile konkurentsku prednost.²⁵

Pet koraka u obuci i stručnom usavršavanju zaposlenih obuhvata analizu potreba, plan podučavanja, potvrđivanje važnosti obuke, sprovođenje programa i procena obuke.²⁶

Deo svake obuke i usavršavanja je svakako analiza radnog učinka da bi se utvrdilo da li se boljitak može postići obukom i koji su ciljevi obuke koje treba ostvariti.

Postoje različite tehnike obuke. Navešćemo neke: neformalno učenje, obuka na radnom mestu, simulirana obuka, obuka uz korišćenje kompjutera, obuka uz pomoć savremenih tehnologija (internet, dvd, portali za učenje), obuka u posebne svrhe i još mnogo drugih.

Neformalno učenje je učenje koje se ne odvija u obrazovnim ustanovama ili srednjim strukovnim i za koje se obično ne dobija sertifikat . Obično kažemo da je ceo život učenje i da je svako novo iskustvo prilika da naučimo nešto novo.

Obuka na radnom mestu je najčešća i to često uključuje davanje uputstava, učenje u saradnji sa kolegama i slično.

Simulirana obuka je obuka uz pomoć neke opreme (prave ili improvizovane) koja se koristi na poslu.

²⁵ Đorđević Boljanović J. (2009) *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str.127

²⁶ Dessler G., (2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.154

Korišćenje savremenih tehnologija na nabolji način pomaže zaposlenom da unapredi svoje znanje i uspeh na poslu .

Obuka u posebne svrhe je obuka zaposlenog radi uspešnijeg i boljeg rada na svom radnom mestu ali i radi ostvarivanja još jednog posebnog cilja. Ti posebni ciljevi su različiti u zavisnosti od programa i ciljeva organizacije. Mogu biti: obuka radi cilja poboljšanja funkcionalne nepismenosti ljudi, obuka radi podsticanja zaposlenih za usvajanjem posebnih vrednosti, obuka o različitostima, itd...

Procena obuke je zadnji deo procesa u ovoj oblasti .

Dva osnovna pitanja treba razmotriti prilikom procene programa obuke. Prvo je na koji način treba sprovesti procenu i da li treba iskoristiti metod kontrolisanog eksperimentisanja (najbolji metod za procenu obuke gde upoređujemo dve grupe ispitanika – one koji su prošli obuku i one koji nisu, i na taj način određujemo razliku i da li je obuka bila uspešna).

Drugo pitanje je koji učinak grupe treba izmeriti.²⁷

Da bi procena obuke bila objektivna i organizovana na pravi način neophodno je precizno definisati šta će se procenjivati i na koji način odnosno jasno definisanje kriterijuma ali i potrebno je držati se načela validnosti, pouzdanosti, nepristrasnosti i praktičnosti.²⁸

Četiri su osnovne kategorije obuke koji se mogu izmeriti:²⁹

- Reakcija – reakcija učesnika na program obuke
 - Učenje – proverda li su učesnici stekli određena znanja, veštine, principe
 - Ponašanje – da li se ponašanje učesnika promenilo nakon programa obuke
 - Rezultati - da li su programom obuke ispunjeni ciljevi pre početka programa
3. **Oblast za isplatu zarada** je deo koji obuhvata isplatu plata, nadoknade, nagrađivanje, beneficije.

²⁷ Dessler G.,(2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.170

²⁸ Damjanović P. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Etnostil, Beograd, str.310

²⁹ Dessler G.,(2007) *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str.171

Naknade zaposlenih obuhvataju sve vidove plata ili nagrada koje se isplaćuju zaposlenima. Postoje dve vrste isplata a to su direktna finansijska isplata (plate, stimulacija, bonusi) i indirektna u vidu plaćenog odmora i zdravstvenog i penzionog osiguranja.³⁰

4. **Oblast za odnose sa zaposlenima** obuhvata radne odnose, ostvarivanje prava zaposlenih, zaštita i bezbednost na radu.

Odnose među zaposlenima i odnose sa zaposlenima moraju na pravilan način da regulišu i njima se bave menadžeri na pravedan i etički potpuno prihvatljiv način.

Puno je razloga zašto radnika treba uvažavati i na dostojanstven i pravedan način se ponašati prema njemu. Zadovoljan i srećan radnik radi bolje i to je svakako najbolji razlog. Ali između ostalog i zakonima su sada predviđene tačno i precizno pored obaveza i prava zaposlenih. I ako je neko pravilo prekršeno zaposleni mogu i da tuže i vrlo često i dobiju presudu u njihovu korist.

Zakonom o radu je precizirano koja su prava i obaveze zaposlenih u Republici Srbiji. Najnovije izmene i dopune Zakona o radu iz 2014.godine koje su izazvale dosta polemike u javnosti u potpunosti je usklađen sa standardima Evropske Unije i unapredilo je položaj zaposlenih u Srbiji ali i regulisalo odnos poslodavaca prema zaposlenima.

Brojni faktori utiču na etičko ili neetičko ponašanje zaposlenih u organizacijama a najbitniji je individualni faktor - lider, direktor ili menadžer (organizacioni faktor) koji zaposlene primoraju da učine neetički potez da ne bi oštetili organizaciju za koju rade.

Kada se etički principi ili druga pravila organizacije prekrše dolazi do disciplinskog postupka čija je jedina svrha razumnije i bolje ponašanje zaposlenog na svom radnom mestu. Pravilan i pravedan disciplinski postupak ima svoja pravila i propise, postupke kažnjavanja ali i mogućnost podnošenja žalbi.

³⁰ Damjanović P. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Etnostil, Beograd, str.325

Kršenje pravila koja su jasno i precizno na različite načine poznata zaposlenom rezultiraju početkom disciplinskog postupka koje kao kaznu mogu imati usmeno i pismeno upozorenje ukoliko je lakši prekršaj u pitanju ili čak i kaznu otpuštanja ukoliko je došlo do većeg prekršaja i ozbiljnijeg kršenja radne discipline zaposlenog. Otpuštanje zaposlenog je najdrastičnija disciplinska mera i ukoliko do toga dođe menadžer za ljudske resurse mora da se postara da otpuštanje bude zasluženno i opravdano. Mnogi otkazi su posledica loših odluka prilikom zapošljavanja.

Zdravlje i bezbednost zaposlenih u okviru oblasti upravljanja ljudskim resursima je jako bitan deo. Bezbedno radno okruženje je jedan od uslova za kvalitetan radni učinak svakog zaposlenog. Svaki zaposleni ali i menadžer za ljudske resurse mora biti jasno i precizno informisan i upoznat sa svim zakonskim propisima, podzakonskim aktima i pravilnicima o zaštiti radnika i stvaranju bezbednog radnog okruženja.

Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu na snazi je od 05.06.2010. godine a u primeni od 04.09.2010. godine. Ovim Zakonom uređuju se: zabrana zlostavljanja na radu i u vezi sa radom; mere za sprečavanje zlostavljanja i unapređenje odnosa na radu; postupak zaštite lica izloženih zlostavljanju na radu i u vezi sa radom i druga pitanja od značaja za sprečavanje i zaštitu od zlostavljanja na radu i u vezi sa radom.³¹

Može biti puno razloga za narušavanje bezbednosti na radu. Opasnosti na radnom mestu, opasni postupci zaposlenih ili slučajni događaji su najčešći razlozi. Svaka organizacija mora da učini sve što je potrebno da bi zaposleni bili upoznati sa pravilima i propisima bezbednog rada i to kroz stalnu edukaciju zaposlenih i stalnu komunikaciju među zaposlenima.

³¹ ZAKON O SPREČAVANJU ZLOSTAVLJANJA NA RADU ("Službeni glasnik RS", broj 36/10)

Zdravlje zaposlenih je oblast uređena zakonom, pravilima i propisima. U brojne opasnosti na radnom mestu spadaju: alkoholizam i upotreba narkotika pod uticajem stresa, hemikalije i opasni materijali, prevelika buka i vibracije, previsoka ili preniska temperatura, štetni agensi(buđ).

Motivacija zaposlenih, stalna edukacija, briga o njihovom zdravlju i bezbednosti na radu samo su neki od preduslova za stvaranje dobrih, kvalitetnih i uspešnih radnika koji ostvaruju strateške ciljeve organizacije i čine je uspešnom.

2.4. Analiza značaja istraživanja ljudskih resursa u javnom sektoru

Kvalitetna analiza je najvažnija za rešavanje problema u okviru upravljanja ljudskim resursima, jer je teško doneti dobru odluku bez tačnih i preciznih informacija o ljudskim resursima u organizaciji.

Veći deo analize je vrlo jednostavan i lak i daje nam neophodne informacije o evidenciji odsustvovanja sa posla, žalbe, problemima sigurnosti, edukaciji i motivaciji zaposlenih.

Vrsta analize koja se koristi u upravljanju ljudskim resursima zavisi od toga koja vrsta podataka je potrebna organizaciji.

Vrste analize su:³²

- Upitnici
- Intervjui
- Eksperimenti
- Analiza stavova
- Analiza uz saradnju drugih organizacija (marketinških, konsultantskih firmi)

Upitnici jesu vrsta analize gde najčešće ispitujemo mišljenje zaposlenih o određenoj temi, problemu ili oblasti u okviru rada organizacije.

³² Damnjanović P. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Etnostil d.o.o., Beograd, str.391

Intervjui su alternativa upitnicima i usmeravaju se na najrazličitije probleme. Usmenim razgovorima sa zaposlenima dolazimo do rešenja i odgovora na brojna pitanja u okviru rada organizacije.

Eksperimenti se koriste radi dobijanja podataka da bi se potvrdila ili odbacila neka pretpostavka. Eksperiment se odigrava u strogo kontrolisanim uslovima.

Analiza stavova usmerena je na osećanja i motive da bi se tačno odredila mišljenja zaposlenih o problemima u svom radnom okruženju. Ova istraživanja su korisna za poboljšanje produktivnosti u organizaciji.

Analiza uz saradnju drugih organizacija se koristi kada postoji problem ili prepreka koja se može rešiti samo uz korišćenje profesionalnih firmi ili organizacija specijalizovanih za različita istraživanja u različitim oblastima.

Upravljanje ljudskim resursima se nakon različitih analiza može poboljšati jer bolje informacije vode do boljih rešenja.

Značaj analize je ogroman jer se analizom zaposlenih, njihovih mišljenja i stavova, njihovog rada i ostalih segmenata dolazi do rešenja koja za rezultat imaju unapređenje rada organizacije i ostvarivanje strateških ciljeva kao i povećanje produktivnosti i zadovoljstva zaposlenih.

2.5. Primena informacionih sistema na oblast upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru

Poslovna preduzeća, javni sektor i pojedinci u savremenom društvu se u velikom delu svog rada oslanjaju na informacione sisteme za upravljanje svojim aktivnostima, održavanje konkurentnosti na tržištu, ponudu različitih usluga i unapređivanje kompetencija i kapaciteta.

Moderne korporacije se oslanjaju na računarske informacione sisteme koji su neophodni za obradu poslovnih i finansijskih transakcija ali i upravljanja

ljudskim resursima. Opštinske uprave ne mogu pružiti kvalitetnu uslugu svojim građanima bez upotrebe informacionih tehnologija.

U primeru koji sledi naveden je deo Strategije reforme javne uprave u Republici Srbiji i objašnjena je potreba za novim informacionim tehnologijama koje mogu olakšati pružanje usluga građanima i povećati njihov kvalitet.

Modernizacija državne uprave

U planskom periodu doneto je nekoliko ključnih sistemskih zakona koji regulišu ovu oblast - Zakon o elektronskom potpisu, Zakon o elektronskom dokumentu, Zakon o elektronskim komunikacijama i Zakon o potvrđivanju Konvencije o zaštiti lica u odnosu na automatsku obradu ličnih podataka. Zatim, donete su strategije razvoja ove oblasti od kojih su najznačajnije Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji, Strategija razvoja elektronske uprave u Republici Srbiji za period od 2009. do 2013. godine i Strategija razvoja informacionog društva u Republici Srbiji do 2020. godine.

Takođe, donet je niz posebnih zakona koji su doprineli uvođenju informacionih tehnologija u rad državnih organa, na centralnom i na lokalnom nivou, kao i izgradnji i dostupnosti građanima i privredi različitih servisa elektronskih putem, npr. Zakon o elektronskoj trgovini, Zakon o privrednim društvima, Zakon o jedinstvenom biračkom spisku, Zakon o matičnim knjigama i dr.

Informacije dobijene uz pomoć savremenih informacionih tehnologija u oblasti upravljanja ljudskim resursima mogu biti vrlo različite ali i vrlo korisne za organizaciju. Informacije mogu biti: individualne (podaci o zaposlenom pojedincu), sveukupne (podaci o zaposlenima na osnovu individualnih informacija), informacije iz sistema i aktivnosti ljudskih resursa (podaci o radnicima ili potencijalnim radnicima-obim posla, brzina i vreme obavljenih aktivnosti), informacije o organizacionoj celini za ljudske resurse (podaci o efikasnosti organizacije) i spoljašnje informacije.³³

Jedna od najbitnijih stavki u okviru informacionih tehnologija u upravljanju ljudskim resursima jeste vođenje baza podataka. U bazama podataka se vode dupli podaci o zaposlenima (ime, prezime, datum rođenja, kućna adresa, naziv posla). Dok baze podataka nisu kreirane uz pomoć savremenih informacionih

³³ Damjanović P. (2012) Menadžment ljudskih resursa, Etnostil do.o.o, Beograd, str.395

sistema mogućnost greške je bila velika ali danas sa ovakvom brzom mogućnošću ažuriranja grešaka skoro i da nema. Specifične potrebe organizacije diktiraće vrstu informacionih sistema koje će ta organizacija koristiti.

Informacioni sistemi u oblasti upravljanja ljudskim resursima postali su važni iz mnogo razloga. Neki od njih su:³⁴

- Poštovanje zakona, podzakonskih akata, propisa i pravilnika navelo je organizacije a naročito sektor javne uprave da sastavlja izveštaje i prate informacije o zaposlenima. Informacione tehnologije to olakšavaju i svode mogućnost grešaka na minimum.
- Kadrovski informacioni sistemi pomažu velikim organizacijama da skladište i sa redovnim ažuriranjem vode baze podataka o zaposlenima i celoj oblasti upravljanja ljudskim resursima a naročito ako je centrala organizacije potpomognuta sa delovima organizacije koje su na različitim lokacijama.
- Stalno napredovanje i ravijanje savremenih tehnologija olakšava posao u velikim organizacijama. Značaj upravljanja ljudskim resursima postao je ogroman i izuzetno bitan za uspešnost organizacije i precizno vođenje podataka olakšava organizacijama postavljanje strateških ciljeva za budućnost (koji broj novih radnika treba primiti i na kojim pozicijama, gde je potrebna obuka i edukacija kadrova).

Poverljivost, privatnost i sigurnost informacije o svakom zaposlenom jesu izuzetno bitni detalji funkcionisanja svake organizacije. Na ovim poslovima zaštite podataka se danas radi mnogo jer je informacija postala najvažniji resurs kao i najveći problem velikih organizacija.

³⁴ Damjanović P. (2012) *Menadžment ljudskih resursa*, Etnosstil do.o., Beograd, str.397

III OBLAST UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU PREMA EVROPSKIM STANDARDIMA

3.1. Instrument za efikasno upravljanje ljudskim resursima

U centru kvalitetnog i efikasnog upravljanja na nivou lokalnih samouprava, nalazi se unapređenje modernog upravljanja ljudskim resursima. Na efikasno upravljanje ljudskim resursima na nivou lokalnih samouprava utiču lokalne vlasti, načini učešća građana i civilnog društva u javnom životu, ali u najvećoj meri spremnost lokalnih funkcionera i lokalnih službenika državne uprave da stalno poboljšavaju kvalitet usluga koje pružaju ³⁵

Dakle, kada pričamo o našim lokalnim samoupravama i upravljanju ljudskim resursima na tom nivou uglavnom se priča o kvalitetnom unapređenju rada institucija države i grada, kao i razvoj i primenu transparentnih načina zapošljavanja, stručno ocenjivanje rada službenika, stalnu obuku i edukaciju kadrova kao i unapređenje primene profesionalne etike u radu u okviru državnih institucija.

Dva veoma važna dokumenta koje definišu način funkcionisanja lokalnih samouprava su Evropska povelja o lokalnoj samoupravi i Strategija za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou i o njima će biti reči u daljem tekstu.

Evropska povelja o lokalnoj samoupravi definiše između ostalog uslove rada zaposlenih u lokalnim organima vlasti koji će biti takvi da omoguće zapošljavanje visokokvalitenog osoblja na osnovu sposobnosti i stručnosti; u tom cilju obezbediće se odgovarajući uslovi i mogućnost za obuku, njihovo odgovarajuće nagrađivanje, kao i mogućnost za napredovanje u službi.³⁶

³⁵ Vukonjanski I. (2012) *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str.32

³⁶ Evropska povelja o lokalnoj samoupravi, Savet Evrope

Strategija za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou oslikava težnju da se pruži podsticaj zajedničkom delovanju državnih i lokalnih vlasti u državama članicama Saveta Evrope. Strategija se temelji na poukama i iskustvu država članica Saveta Evrope i njihovoj saradnji sa ciljem da se na evropskom, nacionalnom i lokalnom nivou pokrene angažovanje svih važnih faktora u pravcu ustanovljenja dobrog upravljanja kao obrasca za istinsko utemeljenje vrednosti i principa demokratije, ljudskih prava i vladavine prava.

Tri cilja Strategije su:

- Građani u središtu demokratskih institucija i procesa
- Dobro upravljanje u skladu sa 12 principa dobrog demokratskog upravljanja
- Stvaranje institucionalnih preduslova za poboljšanje upravljanja na lokalnom nivou u skladu sa evropskim standardima

12 principa Strategije su:³⁷

- Pravedno sprovođenje izbora, zastupanja i učešća
- Pouzdanost
- Efikasnost i delotvornost
- Otvorenost i transparentnost
- Vladavina prava
- Etičko ponašanje
- Stručnost i sposobnost
- Inovativnost i otvorenost za promene
- Održivost i dugoročna investicija
- Dosledno upravljanje finansijama
- Ljudska prava, kulturna raznovrsnost i socijalna kohezija
- Odgovornost

³⁷ Strategija za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou(2007), Savet Evrope, Valensija.

3.2. Profesionalna etika u sektoru lokalne samouprave

Cilj postojanja svake državne i lokalne uprave jeste pružanje kvalitetnih usluga građanima i poboljšanje njihovog svakodnevnog života. Pružanjem pomoći izabranim i postavljenim funkcionerima, državni službenici doprinose stvaranju lokalne demokratije. I to jeste jedan jako plemenit posao. Poštovanjem pravila i vrednosti postavljenih u radu lokalne uprave poštujemo sebe, svoj grad i svoju državu.

Direktori organizacija, funkcioneri lokalnih uprava i mnogi drugi koji učestvuju u radu javnog sektora su sagledavanjem troškova koji su nastali kao posledica neetičkog ili nemoralnog ponašanja shvatili da rad i stalna edukacija u ovoj oblasti jesu neophodne za održavanje zdrave i bezbedne radne atmosfere i za zadržavanje visokostručnih i kvalitetnih zaposlenih.

Izazovi današnjeg turbulentnog tržišta i ozbiljni etički propusti koji se događaju u svim oblastima zahtevaju mnogo bolji pristup etičkim dilemama.

Poverenje građana se stiče uz efikasnost u poslu državnih službenika koji se u svakom trenutku ponašaju etički, uzorno i primereno poslu.

Obaveze i prava državnih službenika zaposlenih u lokalnoj upravi jasno su definisana pravnim aktima republike Srbije – Zakonom o radu, Zakonom o državnim službenicima, Zakonom o platama u državnoj službi i državnim organima i podzakonskim aktima koji prate ove Zakone.

Osnovne vrednosti i glavna pravila u funkcionisanju lokalnih uprava kada pričamo o profesionalnoj etici su:³⁸

- Puna posvećenost – posvećenost svom poslu u okviru radnog vremena, posvećivanje kvalitetnom pružanju usluga građanima i ispunjavanju njihovih zahteva.
- Neutralnost i nepristrasnost – bez političkih stavova, bez ličnih stavova i uvek uz poštovanje osnovnih pravila ponašanja prema građanima.

³⁸ Vukonjanski I. (2012) *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str.30

- Dostojanstvo, poštovanje i učtivost – ponašanje zaposlenog u lokalnoj upravi uvek treba da bude dostojanstveno, uz poštovanje građana i svojih kolega i uz poštovanje osnovnih moralnih vrednosti i pravila ponašanja
- Pravičnost – pravično i nepristrasno postupanje sa građanima i kolegama
- Služenje građanima – učtivost i ljubaznost u služenju građanima
- Poslušnost i lojalnost – poštovanje hijerarhije u organizaciji lokalne uprave
- Diskrecija – u poslovanju sa građanima potpuna diskrecija prema činjenicama i informacija do kojih dođu.

U okviru Zakonskih rešenja koja uređuju ovu oblast u Srbiji postoji - Kodeks ponašanja državnih službenika. Cilj ovog kodeksa je da bliže utvrdi standarde integriteta i pravila ponašanja državnih službenika iz organa državne uprave, službi Vlade i stručnih službi upravnih okruga i da obavesti javnost o ponašanju koje ima pravo da očekuje od državnih službenika.³⁹

Dokazivanjem hipoteze da **Podižući nivo profesionalne etike u javnom sektoru unapređujemo efikasnost, efektivnost i kvalitet usluga u javnom sektoru** zaključujemo da organi državne uprave i lokalne samouprave stalno moraju raditi na unapređivanju profesionalne etike u svojoj organizaciji. To je jedini način za zadovoljstvo i unapređivanje pružanja usluga građanima što je i najvažniji cilj rada ovih organa.

Naravno, realno stanje u javnom sektoru organa državne uprave i lokalne samouprave u oblasti profesionalne etike nije uvek na zadovoljavajućem nivou . Ovo je jedna od prioritetnih oblasti kojoj treba posvetiti dosta pažnje prilikom usklađivanja standarda Evropske Unije sa našim standardima.

U nastavku sledi primer iz Izvoda godišnjeg izveštaja Zaštitnika građana.

³⁹ Kodeks ponašanja državnih službenika (Službeni glasnik RS br.29/08)

Izvod iz godišnjeg izveštaja Zaštitnika građana

Resor lokalne samouprave

U prilog činjenici da puno toga treba uraditi radi otklanjanja manjkavosti rada lokalnih samouprava ide i godišnji izveštaj zaštitnika građana za 2014.godinu gde se kaže da:

1.Organi jedinica lokalne samouprave i dalje nisu postigli značajne rezultate u svom radu u cilju ažurnijeg postupanja, uslužnosti i korektnijeg odnosa prema građanima.

2.Organi jedinica lokalne samouprave i dalje ne informišu dovoljno građane o njihovim pravima i na zakonu zasnovanim interesima, kao i mogućnostima koje im stoje na raspolaganju radi zaštite njihovih prava i interesa kada se suoče sa problemom u radu orgaana uprave.⁴⁰

3.3. Primeri dobre prakse evropskih gradova u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru

Primera dobre prakse u javnom sektoru lokalnih samouprava u Evropi ima mnogo. Ali jedan od dobrih primera evropskog načina funkcionisanja lokalnih samouprav predstavlja Savezna republika Nemačka i njeni gradovi, opštine i pokrajine.

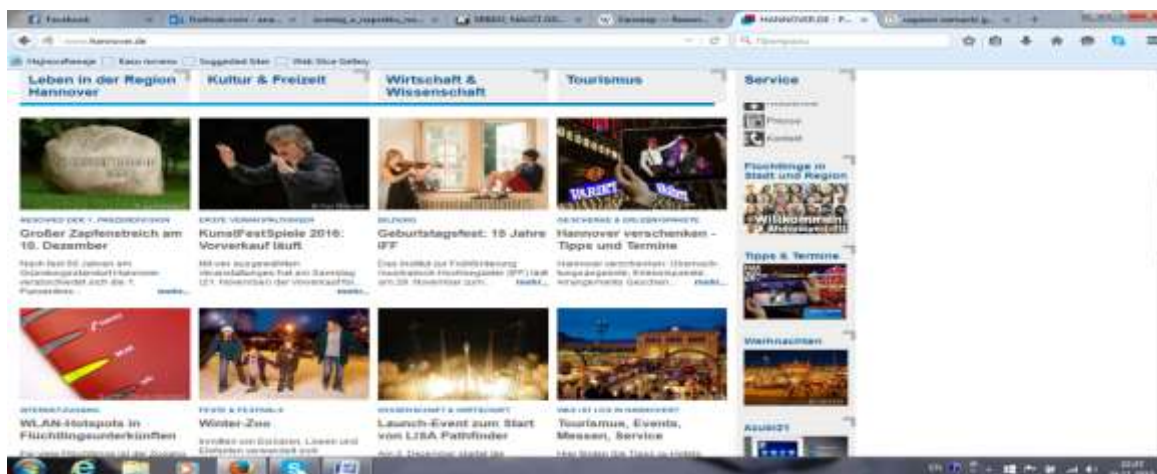
Hanover je opština u nemačkoj saveznoj državi Donja Saksonija. Jedno je od 21 opštinskog središta okruga Region Hanover. Sa oko 516.000 stanovnika, Hanover je najveći grad te pokrajine kao i centar hanoverskog regiona - posebne administrativne oblasti sa posebnim pravima. Ovaj grad sa više visokoškolskih ustanova je i industrijski, trgovinski i centar uslužnih delatnosti cele pokrajine. Kao sajamski grad (CeBIT i *Hannover Messe*) uživa veliki ugled u poslovnom svetu. 2000. godine je Hanover bio domaćin svjetske izložbe Expo 2000.

Državni okrug Hanover odnosno njena administracija je podeljena na sledeće oblasti/ direktorate:

- **Gradonačelnik** – najviši predstavnik okruga Hanover i glavni u gradskoj administraciji. Direktno biran od strane građana redovno održava konsultacije sa svojim građanima u okviru svoje Građanske kancelarije. Dužnosti i obaveze su

⁴⁰ Godišnji izveštaj zaštitnika građana RS(2014), Beograd.

mu da upravlja i nadgleda administraciju glavnog grada i u okviru zadataka veća da upravlja transakcijama grada. Dalje, on informiše Veće, Komitet za finansije i opšte svrhe i Veće okruga o značajnim temama.



41

- **Operaciona jedinica gradonačelnika** – uglavnom upravlja zadacima koje su glavne za okrug i grad i obuhvata građansku kancelariju, pravne poslove jedinice, međunarodni odnosi, glavni gradski menadžment za događaje, deo za oblast sporta i tu se nalazi osoblje gradonačelnikove kancelarije, za medije i javne odnose kao i rukovodioci građanske kancelarije.

⁴¹ www.hannover.de – (2016). Sa zvaničnog sajta grada - pokrajine Hanover

- **Direktorat za zaposlene i organizaciju** – Obaveze ovog direktorata kreću se u rasponu od oblasti menadžmenta ljudskih resursa kroz Zakon o radu, zdravlje i bezbednost na radu, do podrške Veću grada i Veću Okruga kao i menadžmentu grada. Takođe tim izbornog supervizora, oblast statistike, nabavka u gradskoj skupštini, čišćenje glavne zgrade administracije i supervizor zaštite podataka su takođe deo direktorata.
- **Direktorat finansija i javnog reda** – sastoji se od odeljenja za finansije i odeljenja za javni red i ima preko 900 zaposlenih. U finansijskom odeljenju priprema se budžet, implementira i prati. Dalji zadaci ovog odeljenja su investicioni menadžment i kreditni menadžment. Veliki procenat korisnika gradskih usluga se realizuje kroz Odeljenje za javni red – sve oblasti vezane za državljanje Nemačke ili one sa stranim državljanstvom, kao i oblasti trgovine i veterinaraskih pitanja.
- **Direktorat omladine i socijalnih pitanja** – objedinjuje 3 odeljenja a to su odeljenje za socijalna pitanja, odeljenje za omladinu, porodicu i starije građane. Ovaj direktorat podržava građane u svim socijalnim potrebama i pitanja od najranijeg detinjstva do starog doba. To obuhvata, na primer, Zakon o izdražavanju i pomaganju deci kao i savetovanje mladih i porodično savetovanje. Direktoratu pripada i celodnevni boravak za decu i prateći objekti i takođe briga o starijima u njihovim centrima kao i domovima za penzionere i centrima za posebnu brigu. Posebno se naglašava uloga koordinacionog tela za socijalno planiranje, osoba zadužena za lekove i osoba zadužena za osobe sa invaliditetom.
- **Direktorat za kulturu i edukaciju** – objedinjuje Odeljenje za kulturu i prosvetu sa Odeljenjem biblioteke, škole, muzeja i kulturnog centra i Odeljenje za edukaciju i kvalifikaciju. Školaska administracija, Gradska biblioteka u Hanoveru, 4 glavna muzeja kao i kulturni centar čine Odeljenje za biblioteke, škole, muzeje i kulturni centar. Kulturni centar je odgovaran za razvoj i podršku kulturi i bratimljenje gradova. Takođe, gradska arhiva, sećanja grada, administracija

zadužbine grada, školski biološki centar i studenti su takođe locirani u ovom odeljenju.

- **Direktorat za ekonomiju i pitanja životne sredine** – ima dve veoma važne odgovornosti gradske administracije. Preko 1650 zaposlenih u 6 odeljenja su zaduženi za godišnji obrt od preko 315 miliona evra. Oblast odgovornosti ovog Direktorata je višestruk i pored Odeljenja za ekonomske poslove, Odeljenja za pitanja životne sredine i grnpiis i Odeljenja za menadžment ustanovama sadrži i Menadžment za upravljanje otpadom, Gradske luke i Kongresni centar grada Hanovera, kao i kancelarije za održivi razvoj i agendu 21. Direktor Direktorata za ekonomiju i pitanja životne sredine je takođe odgovoran za učešće grada u privatnom sektoru.
- **Direktorat za izgradnju i planiranje** – čine Odeljenja za planiranje i urbani razvoj kao i civilni inženjering. Takođe sadrži kontrolno odeljenje direktorata i gradski servis po pitanjima izgradnje. Odeljenje za planiranje i urbani razvoj pokriva oblast strukturnih regulativa kao i oblikovanje gradskog pejzaža. Ovde se pravi osnova za razvoj grada i kreiraju se planovi izgradnje. Sa gradskim mapama i geopodacima Odeljenje za geoinformacije obezbeđuje osnovne informacije za planiranje i razvoj. U ovom direktoratu brine se i o oblasti zaštite spomenika. Odeljenje za civilni inženjering se brine o ulicama, mostovima i saobraćaju u gradu. Takođe ovde se obrađuju i poslovi gradskog transporta.
- **Politička tela** – su komiteti i veća glavnog grada Hanovera. U Veću sedi 64 članova Veća. Viraju se na 5 godina, direktnim, slobodnim i tajnim glasanjem građana Hanovera. Kandidate za članove Veća predlažu političke partije. Po lokalnom Statutu i po ugledu na pokrajinski i državni parlament Nemačke Veće glavnog grada ustanovljava veći broj specijalnih komiteta. Oni se formiraju radi olakšavanja rad parlamenta po određenim oblastima i stručnosti članova komiteta. Komitet za finansije i generalne ciljeve ima specijalnu ulogu a to je da je posle Veća to druga po važnosti institucija u opštini/gradu i ima ovlašćenje da sama odlučuje. Čine ga gradonačelnik koji je i predsednik komiteta i deset članova IZ redova Veća, 3 dodatna člana i 5 saradnika koja nemaju pravo glasa.

- **Okružna Veća** – 13 okružnih Veća pokrajine Hanover
- **Savet starijih građana** – zvanično telo, delom političko, delom neutralnih članova starije populacije koja živi u Hanoveru.⁴²

Građanska kancelarija u Hanoveru za predloge i sugestije gradskoj administraciji, dostavljaju se kritike i žalbe, saveti i pomoć. Ova kancelarija između ostalog zadužena je da organizuje sastanke građana sa gradonačelnikom i upućivanje predstavki Veću.



Obzirom na migrantsku krizu u kojoj se nalazi i republika Nemačka, svi gradovi/pokrajine su ustanovili kroz svoje kancelarije pomoć tražiocima azila kako bi kriza bila sprečena.

Ovaj grad je odličan primer pravilno raspoređene administracije u okviru stručnih oblasti. Definisanje ovlašćenja Direktorata i odeljenja u njima pokazuje nam jasnu nameru u transparentnosti u radu gradske administracije, borba za smanjenje korupcije u administraciji i jasno planiranje ljudskih resursa.

Precizno i stručno definisanje poslova direktorata pokazuje nam veliku ozbiljnost u planiranju i regrutovanju specijalizovanih kadrova, obuku i usavršavanje zaposlenih kao i nagradu i motivaciju. Državni službenici su cenjeni stručnjaci u svojim oblastima i imaju veliku mogućnost za karijerno napredovanje.

⁴² www.hannover.de – (2016). Sa zvaničnog sajta grada - pokrajine Hanover

⁴³ www.hannover.de – (2016). Sa zvaničnog sajta grada - pokrajine Hanover

Pokazuje nam i da opštine i gradovi u Srbiji moraju imati veću samostalnost u odlučivanju radi bržeg napretka svih sfera društva na lokalnu.

Videli smo da grad Hanover uključuje svoje sugrađane u sve procese odlučivanja kao i njihovu jasnu definisanu potrebu za komunikacijom između gradonačelnika i članova Veća sa građanima.

Veliki akcenat stavlja se na omladinu i potrebe i položaj mladih ali i uključivanje penzionera i starijih građana kroz Savet radi definisanja potreba građana svih uzrasta.

Transparentan rad koji se ogleda i u jasnom i precizno vođenom sajtu grada Hanovera gde se mogu pronaći sve informacije potrebne građanima, turistima, ali i svim zainteresovanim osobama za život u Hanoveru.

Preporuke javnom sektoru u Srbiji na osnovu primera grada Hanovera su:

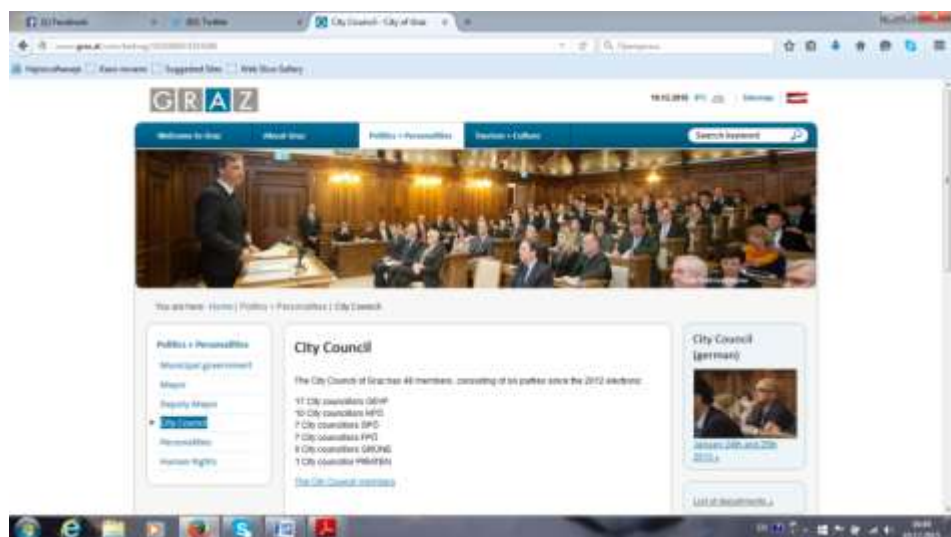
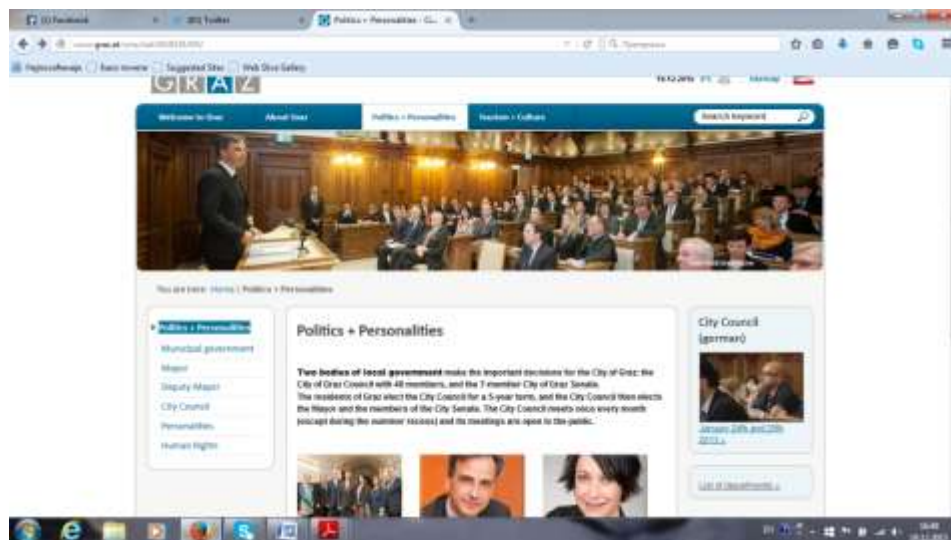
- Povećanje transparentnosti u radu javnog sektora jasno i precizno definisanim sektorima/oblastima rada u okviru organizacione jedinice opštine ili grada
- Smanjenje korupcije u administraciji (ustanovljenje osobe ili odeljenja koje će se posebno baviti ovim pitanjem) u opštini / gradu
- Bolje planiranje ljudskih resursa, regrutovanje, selekcija i obavezno unapređenje oblasti edukacije, usavršavanja obuke ali i nagrade i motivacije zaposlenih u opštini/gradu
- Izmena zakona, propisa, statuta gradova i opština radi davanja veće samostalnosti u odlučivanju lokalnim samoupravama kako bi više mogli da utiču na život građana
- Veća uključenost građana u sve procese i oblasti rada u okviru lokalne samouprave i postojanje kancelarije ili odeljenja za neposrednu komunikaciju sa građanima
- Veća dostupnost informacija od značaja za građane (preko sajtova, medija, društvenih mreža, ostalih sredstava komunikacije sa građanima ali i neposrednim putem)

Takođe jedan od dobrih primera odlično organizovane države je Austrija i grad Grac, jedan od njenih najpoznatijih i najlepših gradova. Iako navodimo i Grac kao pozitivnu opštinu u pogledu oblasti upravljanja ljudskim resursima republike Nemačka je na prvom mestu po razvijenosti opština i gradova i menadžmentu ljudskih resursa.

Grac je drugi po veličini grad u Austriji, smešten u jugoistočnom delu države. Gradsku vladu grada Graca čine iz Gradonačelnika, zamenika gradonačelnika i 5 članova gradskog Veća koji zajedno čine gradski Senat. Senat se sastaje svakog petka i njome predsedava Gradonačelnik a Senat formira gradsko Veće kojih je 48. Gradski Senat je odgovoran shodno Zakonu i Statutu glavnog grada provincije Grac.

Kabinet Gradonačelnika obuhvata pre svega komitet za ljudska prava i međuverški komitet. Izvršna kancelarija gradske administracije, Odeljenje za administraciju i pravne poslove (uključuje Veće savetnika za migrante), Kancelarija za registraciju, Izvršni odbor za urbanizam, razvoj i izgradnju, Odeljenje za zelene i vodene površine, Odeljenje za vanredne situacije i Centar mira su u sklopu kancelarije Gradonačelnika.

Zamenik gradonačelnika i članovi gradskog Veća su zaduženi za različite oblasti. Pa je tako zamenik gradonačelnika zadužen za oblasti socijalnih usluga, omladine i porodice, ekonomskog i turističkog razvoja i kulturnih usluga. Jedan od članova Veća je zadužen za sport i rekreaciju i oblast prosvete i obrazovanja u gradu, drugi član Veća je zadužen za ljudske resurse, oblast finansija, lokalne takse, oblast nekretnina, treći član zadužen za kontrolu izgradnje u međunarodnim poslovima, savetovanje za nekretnine. Sledeći član Veća zadužen je za administraciju, oblast zdravstva, saobraćaj, parking menadžment servise i poslednji član Veća zadužen je za oblast zdravlja sa posebnim oblastima, kulturu i oblast zaštite životne sredine. Sve ove oblasti koje su podeljene i koje su zadužili Gradonačelnik, zamenik i članovi Veća su organizovane po kancelarijama i komitetima.



Kao I Hanover i grad Grac svojom organizacijom i teritorijalnom podelom daje preporuke kako i na koji način pravilnom organizacijom u oblasti upravljanja ljudskim resursima možemo postići veliki uspeh u radu lokalne samouprave i dokazuje hipotezu da ugleđom na moderne evropske gradove možemo unaprediti rad zaposlenih u javnom sektoru u Srbiji kao I da kvalitetan proces upravljanja ljudskim resursima jeste preduslov za uspešno rukovođenje i rad zaposlenih u javnom sektoru ⁴⁴

⁴⁴ www.graz.at – zvanični sajt grada Graca (2016)

3.4. Budućnost javnog sektora u Evropi i preporuke za bolju primenu kvalitetnih rešenja menadžmenta ljudskih resursa u lokalnim samoupravama

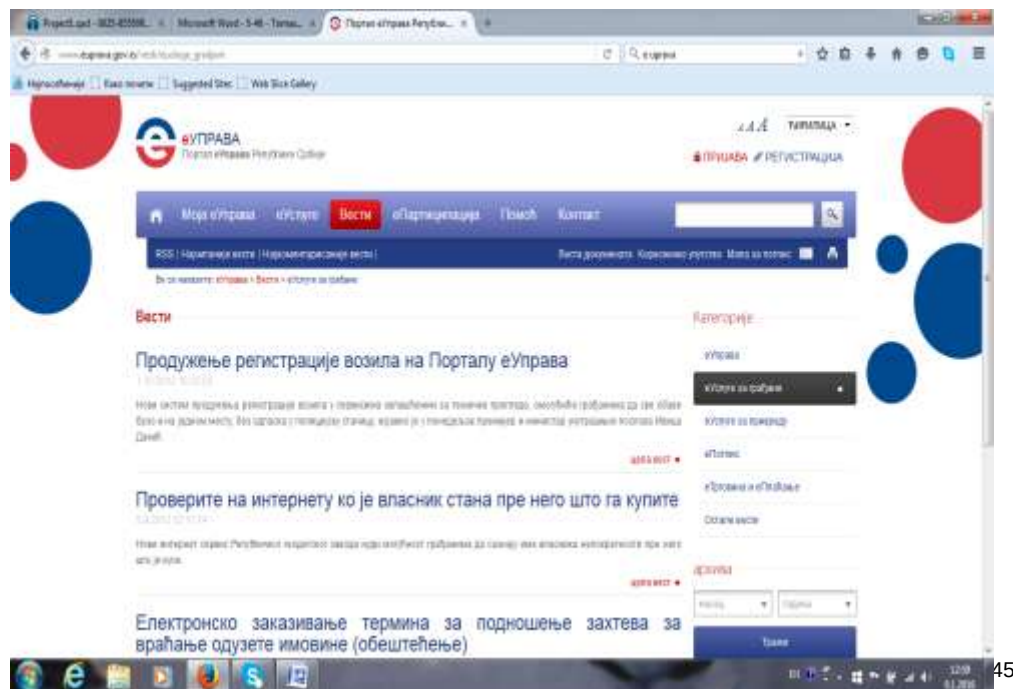
Od efikasnosti javnog sektora zavisi privreda pre svega, zatim kultura u društvu, obrazovanje i prosveta, zdravstvo i zdravstvena zaštita, razvijenost infrastrukture a posebno saobraćajne infrastrukture, red u državi, sigurnost građana u svim oblastima kao i njihov standard. Lokalne samouprave i njihovo uređene i efikasnost predstavljaju ogledalo jedne države. Stoga, najvažnije je da javni sektor čini najsposobniji ljudski kapital koji država ima i u koji se stalno ulaže kroz kvalitetno upravljanje u oblasti ljudskih resursa.

O javnom sektoru u Evropi i njenom razvoju se dosta razgovara i uglavnom budćnost javnog sektora u evropskim zemljama bazira se na minimiziranju troškova administracije, o približavanju usluga građanima i navažnije o ulaganju u zaposlene u javnom sektoru odnosno u njihovu stalnu edukaciju i usavršavanje, planiranju, regrutaciji i selekciji i samim tim o unapređivanju usluga uz korišćenje i savremenih tehnologija.

U nastavku slede pozitivni primeri e uprave, preporuke za dobro upravljanje u opštinama i gradovima kao i aktuelne tendecije u oblasti upravljanja ljudskim resursima u Nemačkoj kao primeru zemlje koja ima efikasan javni sektor.

Kada govorimo o primeru koji sledi, moramo da naznačimo da će E uprava biti nešto što će biti neophodno u okviru svake lokalne samouprave. Za sada to ne funkcioniše na najbolji način iako nadležna ministarstva Vlade RS u okviru svog rada pokušavaju da nametnu neophodnost e uprave i pružanja usluga elektronskim putem.

U primeru koji sledi vidimo koje su usluge koje mogu biti pružene elektronskim putem i to je produženje registracije vozila, proveru vlasništva stana pre kupovine i još mnogo usluga koje nažalost još uvek nisu dostupne svuda u Srbiji.



Takođe imamo primer E uprave u Nemačkoj koji nam prikazuje uspešan način funkcionisanja administracije elektronskim putem jer je neposredan kontakt sa građanima imperativ u radu njihovih lokalnih samouprava.



⁴⁵ www.euprava.gov.rs – (2016) zvanični portal E uprave Republike Srbije, Beograd.

⁴⁶ www.deutschland.de – (2016) zvanični portal Nemačke za državne e servise

Ovim preporukama i tendencijama dokazujemo hipotezu da podsticanje inovacija, novih znanja, komunikacije, timskog rada je preduslov za uspešno upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru.

U opštinama koje dobro utvrđuju prioritete:⁴⁷

- Mišljenje javnosti koristi se za utvrđivanje ciljeva i prioriteta
- Odbornici se angažuju na utvrđivanju strateških ciljeva i hijerarhijskog odnosa
- Značaj ciljeva i prioriteta opštine je jasan
- Resursi su u neposrednoj vezi sa ciljevima i prioritetima
- Ciljevi i prioriteti su predmet interne i eksterne komunikacije
- Ciljevi i prioriteti su povezani sa koracima pojedinca uz podršku sistema koji nadzire aktivnosti
- Vizija opštine je jasno predstavljena
- Prioriteti i planovi službi odražavaju opštinske prioritete i obratno
- Prioriteti se preispituju u odgovarajućim intervalima da bi se razmotrili izmenjeni zahtevi i postignuti napredak

Aktuelne tendencije i trendovi u oblasti upravljanja ljudskim resursima u lokalnim vlastima u Nemačkoj su:

- ❖ Najveće izazove predstavljaju finansijska ograničenja i demografske tendencije opština. Troškovi upravljanja osobljem predstavljaju ključ uspeha.
- ❖ Napori i potrebe za smanjenjem broja zaposlenih
- ❖ Napori za postizanje pojačane fleksibilnosti u pogledu zaposlenja na određeno i na neodređeno vreme, uz mogućnost otpuštanja ljudi koji rade ispod očekivanja, kao i mogućnost reorganizacije opštinskih ili gradskih uprava
- ❖ Postoji tendencija spajanja opština radi formiranja većih entiteta koji podrazumevaju manje troškove održavanja, naročito kada je reč o infrastrukturi⁴⁸

U primeru koji sledi iz godišnjeg izveštaja o napretku Srbije u procesu EU integracija za 2015.godinu vidimo koje su mane našeg javnog sektora i šta je potrebno ispraviti i urediti.

⁴⁷ Vukonjaski I. (2012) – *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd

⁴⁸ Vukonjaski I. (2012) – *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd

Godišnji izveštaj o napretku Srbije 2015.godine

U godišnjem izveštaju Evropske komisije o napretku Srbije za 2015.godine kaže se da su administrativni i upravni kapaciteti na lokalnom nivou slabi, a da značajna razlika među opštinama i dalje postoji. Nadležnosti se i dalje ostvaruju na lokalnom nivou bez odgovarajuće analize neophodnih kapaciteta i sredstava. Prenos iznosa koje su resorna ministarstva odvojila se moraju sprovesti u skladu sa Zakonom o opštinskim finansijama i potrebno je veće konsultovanje lokalnih vlasti u vezi sa novim zakonodavstvom koje ima uticaj na lokalnom nivou.

Takođe, kaže se da je Srbija umereno pripremljena u oblasti reforme javne uprave. Dobar napredak je ostvaren usvajanjem sveobuhvatnog Akcionog plana za reformu javne uprave, Zakona o inspekcijском nadzoru, Nacionalne strategije obuke zaposlenih u jedinicama lokalne samouprave i Zakona o načinu određivanja maksimalnog broja zaposlenih u javnom sektoru. Međutim, Srbija sada treba da obezbedi i sprovođenje ambicioznih planova reformi i pravnog okvira. Snažna politička volja je i dalje najvažnija za profesionalizaciju i depolitizaciju uprave, kao i za povećanje transparentnosti postupaka zapošljavanja i otpuštanja, naročito za radna mesta višeg rukovodstva. Pravno razdvajanje političkih položaja od položaja u državnoj službi ne primenjuje se na jasan način.

Zakon o državnim službenicima predviđa postupke zapošljavanja, unapređenja i otpuštanja zaposlenih na osnovu zasluga. Međutim, nekoliko odredbi ostavljaju prostor za široka diskreciona ovlašćenja i redovno se primenjuju u praksi. Prihodi viših državnih službenika su oblast koja predstavlja poseban razlog za zabrinutost. Skoro 60% viših državnih službenika se i dalje imenuje na osnovu izuzetaka ili prelaznih dogovora. Takođe, reorganizacija se može nepravilno koristiti za otpuštanje ili premeštaj zaposlenih. Disciplinski postupci su u skladu sa načelima državne službe i postoji mehanizam za ulaganje žalbi.

Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave je nadležno za centralnu koordinaciju upravljanja ljudskim resursima. Služba za upravljanje kadrovima (SUK), koja nije direktno odgovorna ministarstvu, zadužena je za održavanje informacionog sistema upravljanja kadrovima. Taj sistem se ne koristi kao podrška politički planiranja i praćenja u oblasti ljudskih resursa. Jedinice za ljudske resurse u državnoj upravi su slabe i uglavnom su usmerene na poštovanje pravilnika.

Sistem novčanih naknada za državnu službu je zasnovan na standardnim sistematizacijama radnih mesta, ali u praksi takav sistem ne omogućava jednake zarade za isti rad unutar javne uprave. Program bonusa za ostvareni učinak omogućava neke diskrecione nagrade, koje nisu u skladu sa transparentnim i pravednim sistemom zarada. Neophodan je centralizovan sistem platnog spiska. Strategija za stručno usavršavanje državnih službenika predviđa nov sistem stručnog usavršavanja, ali on nije u potpunosti sproveden. Ne postoji sinergija sa programima obuke koji su predviđeni za državne službenike u lokalnim upravama. Takođe, ne postoji povezanost između sistema ocenjivanja učinka rada i obuke.⁴⁹

⁴⁹ Godišnji izveštaj o napretku Srbije za 2015.godinu, (2015), Kancelarija za evropske integracije Vlade RS, Beograd

IV MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA U JAVNOM SEKTORU U SRBIJI

4.1. Analiza stanja u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru u Srbiji

Kada govorimo o zakonodavnom okviru u oblasti upravljanja ljudskim resursima u Srbiji moramo napomenuti nadležnost dva ministarstva za ovu oblast: Ministarstvo za rad, zapošljavanje, socijalna i boračka prava i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave.

Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave deluje u okviru sledećih zakona, propisa i uredbi : Zakon o državnim službenicima, Zakon o radnim odnosima u državnim organima, Zakon o državnoj upravi, Zakon o platama državnih službenika i nameštenika, Zakon o platama u državnim organima i javnim službama, Zakon o radu, Zakon o zaštiti podataka o ličnosti, Uredba o koeficijentima za obračun i isplatu plata imenovanih i postavljenih lica i zaposlenih u državnim organima, Uredba o naknadama i drugim primanjima izabranih i postavljenih lica u državnim organima, Uredba o ocenjivanju državnih službenika.

Ministarstvo za rad, zapošljavanje, socijalna i boračka prava deluje u okviru sledećih zakona, propisa, uredbi : Zakon o platama u državnim organima i javnim službama, Zakon o radu, Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu, Zakon o štrajku, Zakon o volontiranju, Zakon o zapošljavanju, Zakon o profesionalnoj rehabilitaciji, Zakon o zapošljavanju stranaca, Zakon o penzijskom i invalidskom osiguranju, Zakon o socijalnoj zaštiti, Zakon o sprečavanju diskriminacije osoba sa invaliditetom, Zakon o ravnopravnosti polova, Evropska konvencija o osnovnim ljudskim pravima i slobodama, ...

Zakon o radu koji je stupio na snagu 2005.godine sa izmenama u 2005, 2009. i 2013.godini predstavlja sistemski zakon koji reguliše prava, obaveze i odgovornosti iz radnog odnosa.

Potreba unapređenja radnopravnih instituta, potpunija zaštita prava zaposlenih i usklađivanje Zakona o radu sa međunarodnim standardima, a pre svega potvrđenima konvencijama MOR (Međunarodne organizacije rada) i propisima Evropske Unije dovela je do izmene i dopune Zakona o radu u 2014.godini. Razlozi za donošenje izmena i dopuna Zakona u radu bili su pre svega sprovođenje mera fiskalne politike Republike Srbije, u cilju unapređenja domaćih i stranih investicija u privredi, smanjenja rada na crno i povećanja zaposlenosti. Fleksibilnijim regulisanjem odnosa između poslodavca i zaposlenih, u skladu sa međunarodnim standardima, obezbeđuje se zadovoljenje potreba zaposlenih i poslodavac u regulisanju njihovih međusobnih odnosa, uz obezbeđivanje zaštite zaposlenih kao slabije strane u ugovornom odnosu.

U okviru rada Ministarstva državne uprave i lokalne samouprave u procesu javne rasprave su Nacrt Zakona o izmenama i dopunama Zakona o lokalnoj samoupravi i Nacrt Zakona o zaposlenima u autonomnoj pokrajini i jedinicama lokalne samouprave. U Nacrtima ovih Zakona koji se nalaze na sajtu MDULS predložena su određena rešenja koja detaljnije opisuju rad i način rad u lokalnim samoupravama i trebalo bi usklađivanjem sa međunarodnim standardima da unaprede funkcionisanje javnog sektora u lokalnim samoupravama.

Dakle, na osnovu pregleda zakonskih normi možemo zaključiti da zakonski osnov postoji, brojni propisi i sporazumi su usvojeni ali nedovoljno primenjeni, ali da se mogu dodatno unaprediti kako bi se unapredila i oblast upravljanja ljudskim resursima na nacionalnom i lokalnom nivou.

Problemi u okviru lokalnih samouprava i delovi funkcionisanja lokalne uprave na kojima se mora raditi i čiji se rad mora unapređivati jesu decentralizacija, profesionalizacija i depolitizacija, racionalizacija, koordinacija javnih politika, kontrolni mehanizmi i modernizacija državne uprave.⁵⁰

⁵⁰ Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji, Službeni glasnik RS br.9/14,42/14.

Jedan od velikih problema koji je uočen u radu lokalnih samouprava je stalan rast broja zaposlenih u lokalnoj samoupravi. Prekomerna zaposlenost u nekim lokalnim samoupravama stvara ogroman pritisak na njihove budžete pa se budžetska sredstva najčešće koriste za održavanje lokalne administracije umesto za realne potrebe građana. Nedostaci u radu lokalnih samouprava odnose se na neadekvatno planiranje ljudskih resursa, postupke zapošljavanja novih radnika, raspored postojećih zaposlenih, oceni učinka i analizi posla kao i na naknade i unapređenja.

Takođe problem koji zahteva maksimalnu pažnju javne uprave je odliv visokokvalitenog osoblja, što ukazuje na neadekvatan stav gradskih i opštinskih uprava prema ljudskim resursima. Odgovarajuće planiranje ljudskih resursa mora na pravi način da uvodi mlade, kvalitetne i obrazovane kadrove.

Kao zaključak možemo reći da upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru tj. lokalnoj samoupravi obuhvata sledeće procese koje treba unaprediti i uskladiti sa evropskim standardima:⁵¹

- Ocenu i analizu postojećih ljudskih resursa
- Planiranje, organizaciju i sistematizaciju ljudskih resursa
- Planski pristup zapošljavanju novih radnika
- Uzdizanje nivoa svesti u jedinicama lokalne samouprave o potrebi proaktivnog pristupa razvoju vlastite poslovne karijere
- Ocenjivanje rezultata rada
- Nagrađivanje zasnovano na ostvarenim rezultatima rada i stavu prema radu uz internu obuku zaposlenih u lokalnoj samoupravi

⁵¹ Vukonjanski I. (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str.9

4.2. Komparativna analiza upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru – primer evropskih zemalja

U okviru lokalne samouprave postoje dva načina zapošljavanja i to su karijerni model i model zapošljavanja po ugovoru. U Republici Srbiji ali i većini evropskih zemalja koriste se oba modela, mada je u nekim zemljama opredeljenje uglavnom za jedan od modela.

Ako uzmemo za primer Italiju, ona je skoro u potpunosti privatizovala državnu službu i na nacionalnom nivou i na nivou lokalne vlasti pa su službenici zaposleni na osnovu ugovora iz oblasti privatnog prava. Međutim zapošljavanje se i dalje vrši putem javnih konkursa a elementi karijernog sistema su još uvek sadržani u kolektivnim ugovorima.⁵²

U većini zemalja Evrope se koristi karijerni model. U pitanju je 26 zemalja u kojima postoji karijerni sistem za najviši rang poslova a samo neke od njih koriste i drugi model zapošljavanja po ugovoru (Bugarska, Danska, Holandija, Poljska, Slovačka, Švedska).⁵³

Karakteristike državnih uprava u različitim zemljama su specifične u svakoj državi i reforme kao i njihova primenjenost zavise od najviših državnih organa. Model zapošljavanja koji će se koristiti zavisi od zemlje od zemlje, od lokalne administracije do lokalne administracije.

Pozitivne činjenice o karijernom modelu zapošljavanja su da kontinuitet državne i lokalne uprave zahteva stalnost zaposlenih. Ako mnogo zaposlenih radi po ugovoru na određeno vreme, izgubiće se kvalitet, stručnost i kontinuitet u radu. Imamo i činjenicu da politički rukovodioci nakon dolaska na čelo lokalne samouprave mogu da se oslone na stručne i kvalitetne kadrove bez obzira na broj zaposlenih po ugovoru koji možda nisu tu dugo, nisu dovoljno

⁵² Vukonjanski I. (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str.40

⁵³ Vukonjanski I. (2012), *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Savet Evrope, Beograd, str.40

edukovani ili obučeni i da mogu da se oslone na zaposlene koji nisu politički orijentisani već samo rade svoj posao.

Negativne činjenice koje dovode do problema u karijernom modelu zapošljavanja dolazi kada su službenici i načelnici duboko ukorenjeni u postojeći sistem da postaje izuzetno teško sprovoditi reforme.

Zapošljavanje po ugovoru takođe ima svoje prednosti i tiče se pomoći lokalnim rukovodiocima u vidu sposobnih, obrazovanih i mladih ljudi koji nisu deo lokalne uprave a dolaskom na vlast određene političke strukture postaju deo tima funkcionera koji nose svu odgovornost. **Negativne činjenice** su jer samim tim što nisu deo sistema, ne znaju kako sistem funkcioniše i potrebna im je edukacija i obuka da bi dostigli određen nivo efikasnosti u radu.

Kada govorimo o pristupu upravljanja ljudskim resursima u lokalnim vlastima u Francuskoj, sektor lokalne samouprave je novi sektor u toj zemlji i osnovan je 1984.godine na osnovu Zakona o decentralizaciji (1983), koji je lokalnim zajednicama poverio upravljanje službama od lokalnog značaja. Sektor lokalne samouprave zapošljava 1,825,000 ljudi u oko 250 profesija koje obuhvataju terenski rad, koncipiranje, upravljanje i rukovođenje, kao i obezbeđivanje visokokvalitetnih usluga stanovništvu.⁵⁴

OPŠTI PREGLED FRANCUSKE ADMINISTRACIJE

Tri tipa poslova u javnom sektoru: državna uprava koja zapošljava oko 2,407,000 ljudi u u javnom sektoru Parizu i ostatku Francuske, bolnički sektor koji zapošljava oko 1,045,000 ljudi i lokalna samouprava gde je zaposleno oko 1,825,000 državnih službenika i nameštenika.

U Francuskoj postoji oko 250 različitih profesija u lokalnoj samoupravi, 8 grupa aktivnosti kao i 55 različitih oblasti rada. U svakoj oblasti rada službenici se svrstavaju u nekoliko različitih razreda, zavisno od iskustva, godina staža, kvalifikacija i nivoa odgovornosti. Javni konkurs je način zapošljavanja u jedinicama lokalne samouprave organizovan od strane Nacionalnog centra sa lokalnu samoupravu ili neke druge službe u okviru jedinica lokalne samouprave. Zakonska rešenja koja se tiču oblasti ljudskih resursa su Zakon o mobilnosti i razvoju profesionalne karijere u sektoru lokalne samouprave (2009) , Međuresorni rečnik kompetencija zanimanja u državnoj službi (2011) ,

⁵⁴ Vukonjanski I. (2012)Priručnik za upravljanje ljudskim resursima,Beograd,str.42

Kolektivno učešće u podeli profita državnog javnog sektora (2011) , Zakon o borbi protiv nesigurnosti zaposlenja i borbi protiv diskriminacije u javnom sektoru (2012) .⁵⁵

Pristup upravljanja ljudskim resursima u lokalnim vlastima u Nemačkoj je pravi primer decentralizovane zemlje. Nemačka ima 82 miliona stanovnika. To je savezna država u čiji sastav ulazi 16 pokrajina sa ukupno 12.500 gradova i opština.⁵⁶

Opštinska uprava u Nemačkoj

Ova zemlja je pravi primer decentralizovane zemlje gde je glavno načelo opštinske uprave zajemčeno Ustavom, dok je obim autonomije definisan izvesnim brojem zakona o opštinama u svakoj pokrajini. Drugi ustavni zakon, Zakon o tarifnoj autonomiji, pruža opštinama mogućnost da pregovaraju o kolektivnim ugovorima sa socijalnim partnerima-sindikatom u javnom sektoru.

U Nemačkoj je gradovima i opštinama omogućeno donošenje zakonskih propisa iz oblasti ljudskih resursa na osnovu poštovanja osnovnog načela otvorene konkurencije (Ustav čl.33).

O zapošljavanju odlučuje jedinica lokalne samouprave, ima visok stepen autonomije i saraduje sa predstavnicima zaposlenih u okviru oblasti ljudskih resursa (zapošljavanje, obuka, edukacija). Jedinice lokalne samouprave i pokrajine imaju veliki budžet za obuku državnih službenika.

Aktuelne tendencije i trendovi su slične ostatku Evrope pa i Srbiji. Naznačena je potreba za smanjenjem broja zaposlenih u administraciji pa dolazi do tendencije pripajanja opštinskih uprava radi smanjenja troškova i odnosi se uglavnom na infrastrukturu. Tendencija da se profesionalnom iskustvu i rezultatima rada da prednost u odnosu na godine provedene u službi. A u opštinama i gradovima glavni prioritet postaje umeće liderstva i menadžment u skladu sa novim konceptima javne uprave u svetu.⁵⁷

Na osnovu svega rečenog možemo zaključiti da primena dobrih praksi lokalnih samouprava doprinosi unapređenju pruženih usluga građanima jer ugledom na dobru praksu gradova koji uspešno funkcionišu i pre svega pružaju kvalitetnu uslugu svojim građanima utičemo na to da naša lokalna uprava radi bolje i efikasnije.

⁵⁵ Vukonjanski I. (2012) Priručnik za upravljanje ljudskim resursima, Beograd, str.42

⁵⁶ Vukonjanski I. (2012) Priručnik za upravljanje ljudskim resursima, Beograd, str.48

⁵⁷ Vukonjanski I. (2012), Priručnik za upravljanje ljudskim resursima, Savet Evrope, Beograd, str.48

V ISTRAŽIVANJE - UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA U GRADSKOJ OPŠTINI PALILULA U NIŠU

5.1. Studija slučaja – Gradska Opština Palilula u Nišu

Gradska opština Palilula je jedna od pet gradskih opština grada Niša, koja je formirana septembra 2004. godine i njena teritorija se prostire južnim obodom niške kotline. Naziv je dobila po gradskom naselju u južnom delu Niša oko Palilulske rampe .

Površina opštine je 117, 37 kvadratnih kilometara . Ukupan broj stanovnika Gradske opštine Palilula prema podacima iz Popisa iz 2011. godine je 73.801, od čega je žena 37.391 ili 50,66 %. Prosečna starost stanovnika GO Palilule je 41,3 godine, što znači da je naše stanovništvo „mlađe“ od gradskog proseka koji iznosi 42,35%.

Poslovi Grada koje obavljaju gradske opštine, a definisano Statutom grada Niša i Statutom Gradske opštine Palilula su:⁵⁸ donošenje Statuta, budžeta i završnog računa budžeta gradske opštine; donošenje programa i sprovođenje projekata gradske opštine; osnivanje mesnih zajednica ili u skladu sa Statutom Go Palilula Savete građana; davanje mišljenja na prostorne i urbanističke planove; obrazovanje i rukovođenje sektorom komunalne inspekcije koja se stara o održavanju komunalnog reda u gradskoj opštini; donošenje godišnjeg programa, preduzimanje različitih mera za sprečavanje šteta i učestvovanje u organizaciji zaštite od elementarnih i drugih većih nepogoda i zaštite od požara ; uređivanje i obezbeđivanje korišćenja poslovnog prostora kojim upravlja,; učestvovanje u izradi programa izgradnje, održavanja, upravljanja i korišćenja seoskih, poljskih i drugih nekategorisanih puteva; zaštita i unapređivanje životne sredine; uređivanje i upravljanje seoskim vodovodima, izvorima, javnim bunarima i česmama; utvrđivanje kulturnih i sportskih manifestacija od značaja za gradsku opštinu; staranje o razvoju ugostiteljstva, zanatstva, turizma i trgovine na svom području; podsticanje i pomaganje razvoju zadrugarstva; odlučivanje o postavljanju montažnih objekata na javnim površinama ; odlučivanje o

⁵⁸ www.palilula.eu - Informator o radu Gradske opštine Palilula, ažurirano 30.oktobra, 2015.godine

održavanju i uređivanju grobalja; predlaganje mera za uređenje i održavanje spoljnog izgleda stambenih i poslovnih objekata, zelenih površina, dečjih igrališta, objekata javne rasvete i saobraćajnih znakova; pomaganje razvoju različitih oblika samopomoći i solidarnosti sa licima sa invaliditetom, kao i sa licima koja su suštinski u nejednakom položaju sa ostalim građanima i podsticanje aktivnostima organizacijama invalida i drugim socijalno-humanitarnim organizacijama na svom području; izvršavanje propisa i opštih akata Grada i gradske opštine u skladu sa zakonom, ovim statutom, drugim propisima Grada i statutom gradske opštine.

Organi Gradske opštine Palilula su: Skupština gradske opštine, Predsednik gradske opštine, Veće gradske opštine i Uprava gradske opštine.⁵⁹

Skupština Gradske opštine je najviši organ Gradske opštine koji vrši osnovne funkcije lokalne vlasti, utvrđene Ustavom, zakonom, Statutom grada Niša i ovim Statutom i skupštinu čine odbornici koji se biraju na redovnim izborima na svake 4 godine.

Predsednik Gradske opštine je izvršni organ Gradske opštine i on se bira iz redova odbornika na 4 godine. Predsednik predstavlja i zastupa opštinu, odgovoran je za izvršenje budžeta, usmerava rad uprave Gradske opštine, donosi pojedinačne akte za koje je nadležan, izveštava skupštinu o svom radu redovno i vrši ostale poslove definisane zakonom, statutom ili drugim aktima Gradske opštine.

1) **Veće Gradske opštine Palilula** je izvršni organ Gradske opštine. Predsednik gradske opštine je predsednik Veća gradske opštine, a njegov zamenik je član Veća, po funkciji. Veće Gradske opštine Palilula čine Predsednik gradske opštine, zamenik predsednika gradske opštine i pet članova, koje bira Skupština Gradske opštine tajnim glasanjem, na period od četiri godine. Veće Gradske opštine Palilula ima statutom definisane nadležnosti i Veće predlaže budžet, izvršava odluke skupštine, vrši nadzor nad radom uprave Gradske

⁵⁹ www.palilula.eu - Informator o radu Gradske opštine Palilula, ažurirano 30. oktobra, 2015. godine

opštine, postavlja načelnika uprave Gradske opštine i vrši i druge poslove utvrđene ovim Statutom i drugim aktima gradske opštine.

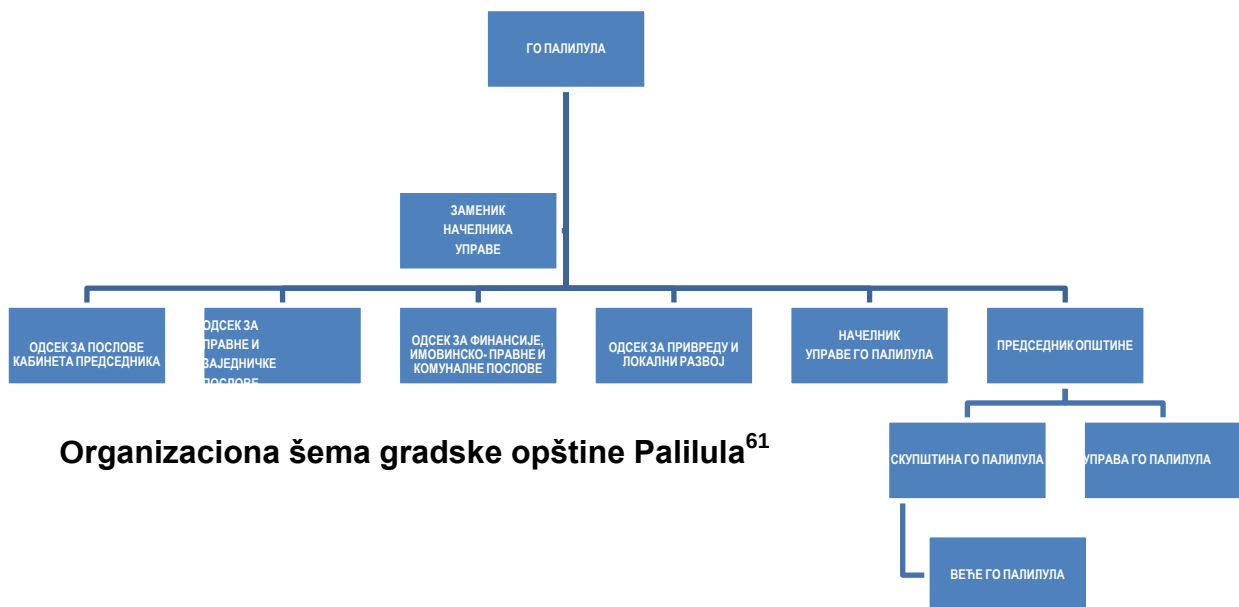
- 1) **Uprava Gradske opštine** obrazuje se kao jedinstveni organ, kojim rukovodi načelnik. U Upravi Gradske opštine Palilula obrazuju se unutrašnje organizacione jedinice za vršenje srodnih poslova. Rukovodiocice organizacionih jedinica u Upravi gradske opštine raspoređuje načelnik u skladu sa pravilnikom o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta. Uprava Gradske opštine Palilula obavlja stručne i druge poslove koje utvrdi Skupština, Predsednik i Veće gradske opštine a u skladu sa Zakonom, Statutom Gradske opštine i ostalim propisima.

Pravilnikom o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji radnih mesta u Upravi gradske opštine Palilula predviđeno je četiri odseka i to:⁶⁰

1. **Odsek za poslove kabineta Predsednika gradske opštine** (obavlja stručne, savetodavne i organizacione poslove za ostvarivanje nadležnosti i ovlašćenja Predsednika gradske opštine i druge poslove koji se odnose na predstavljanje Gradske opštine u odnosima prema pravnim i fizičkim licima u zemlji i inostranstvu.)
2. **Odsek za pravne i zajedničke poslove** (prati propise za koje je nadležna lokalna samouprava i Gradska opština, inicira usaglašavanje sa novonastalim promenama i obavlja druge pravne i zajedničke poslove i između ostalog brine o menadžmentu ljudskih resursa u gradskoj opštini)
3. **Odsek za finansije, imovinsko-pravne i komunalne poslove** (obavlja stručne poslove za oblast finansijsko – materijalnog poslovanja Gradske opštine, prati propise i izrađuje nacрте normativnih akata i odluka vezanih za imovinsko – pravnu i komunalnu delatnost)
4. **Odsek za privredu i lokalni razvoj** (obavlja poslove vezane za opšti privredni i lokalni razvoj gradske opštine i unapređenje i razvoj seoskog područja i u okviru ovog Odseka nalazi se i projektni centar odnosno projektni tim gradske

⁶⁰ www.palilula.eu - Informator o radu Gradske opštine Palilula, ažurirano 30.oktobra, 2015.godine

opštine Palilula koji je jako bitan. Projektni tim menadžera bavi se izradom projekata, apliciranjem i realizacijom projekata na teritoriji gradske opštine Palilula a prvenstveno u okviru IPA fondova bugarsko – srpske prekogranične saradnje)



Organizaciona šema gradske opštine Palilula⁶¹

Primer koji sledi pokazuje humanitarne aktivnosti gradske opštine Palilula osnivanjem Fonda za pomoć bolesnoj deci i njihovim porodicama sa socijalnim problemima. Fond radi već 3 godine veoma uspešno i pravi je način na koji uprava može pomoći svojim građanima.



⁶¹ www.palilula.eu - Informator o radu Gradske opštine Palilula, ažurirano 30.oktobra, 2015.godine

Gradska opština Palilula-Niš je pokrenula je humanitarnu akciju pod nazivom **"Pomozimo našoj deci"**.

Upućen je poziv zaposlenima u gradskoj Upravi Niša, gradskim opštinama, društveno odgovornim kompanijama, preduzećima i ustanovama da na delu pokažu dobru volju i podršku ugroženima u nevolji.

Akcija je deo socio-humanitarnog programa Gradske opštine Palilula koji ima za cilj podršku porodicama koje su suočene sa problemom obezbeđivanja uslova za odgovarajuću zdravstvenu zaštitu dece⁶²

5.2. Rezultati istraživanja u Gradskoj Opštini Palilula u Nišu

Cilj istraživanja je prikazivanje uticaja procesa evropskih integracija na upravljanje ljudskim resursima u Gradskoj opštini Palilula. Želeli smo da prikažemo uticaj evropskih trendova poslovanja na rad u ovoj opštini kao i nivo ulaganja u ljudske resurse koji rade u opštini ali i da saznamo glavne probleme i prepreke po mišljenju zaposlenih u unapređivanju kvaliteta pružanja usluga građanima

Istraživanje je sprovedeno u decembru 2015.godine. U istraživanju je učestvovalo 52 ispitanika zaposlenih u opštini. Struktura ispitanika je sledeća : 57,69% je muškog pola a 42,3% ženskog pola; 11,54% ispitanika je u kategoriji 20-30 godina, 36,54% ispitanika je u kategoriji 31- 40 godina, 26,92% ispitanika je u kategoriji 41-50 godina i 25% ispitanika je u kategoriji preko 50.godina. Kada govorimo o radnoj poziciji imamo 78,85% ispitanika na poziciji radnika, 11,54% ispitanika na poziciji rukovodilaca i 9,64% ispitanika na poziciji rukovodećih organa ili top menadžmenta. Takođe struktura zaposlenih pokazuje i da je 5,77% ispitanika provelo 0-1 godinu rada u opštini, 32,69% ispitanika

⁶² www.palilula.eu - Informator o radu Gradske opštine Palilula, ažurirano 30.oktobra, 2015.godine

provelo 2-5 godina, 25% ispitanika provelo 6-9 godina i 36,54% ispitanika provelo preko 10 godina u ovoj opštini.

Tabela 1. u nastavku ilustruje strukturu uzorka od 52 popunjena upitnika od strane 52 zaposlena u Gradskoj opštini Palilula u Nišu.

Tabela 1 . Struktura uzorka istraživanja *Uticaj procesa evropskih integracija na upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru*

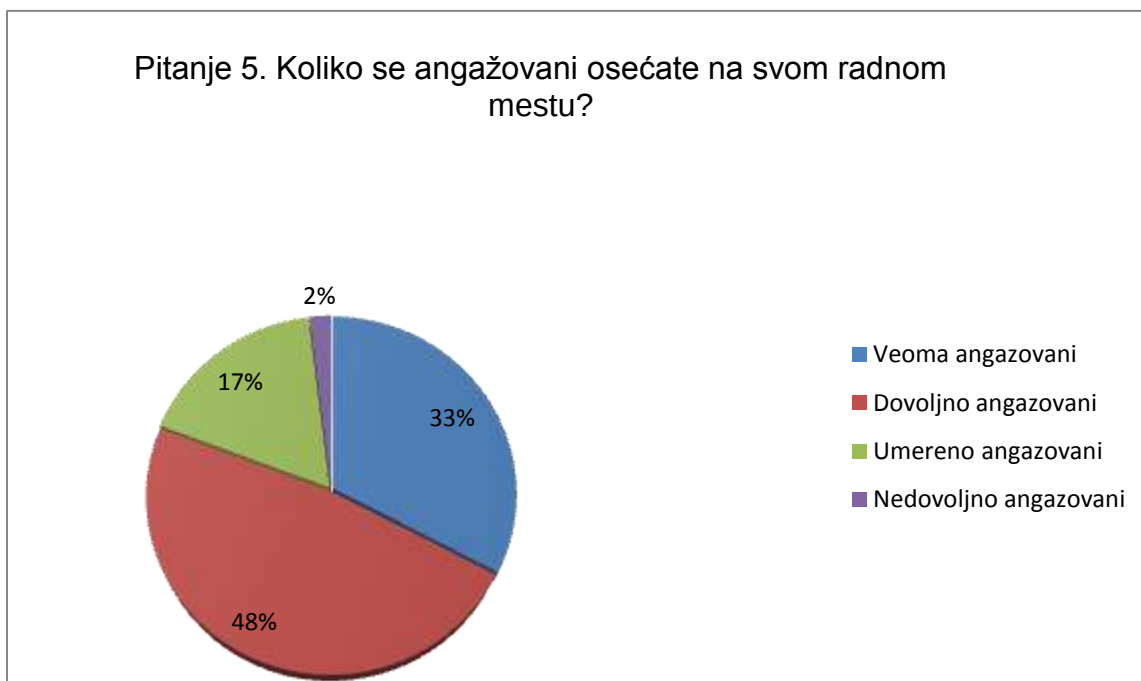
Pitanje br.	Broj odgovora	Procenat
1.POL		
Muški	30	57,69%
Ženski	22	42,3%
STAROST		
20-30 godina	6	11,54%
31-40 godina	19	36,54%
41-50 godina	14	26,92%
Preko 50 godina	13	25%
NIVO RADNE POZICIJE		
Radnik	41	78,85%
Rukovodilac	6	11,54%
Rukovodeći organ	5	9,64%
GODINE RADA		
0-1 godina	3	5,77%
2-5 godina	17	32,69%
6-9 godina	13	25%
Preko 10 godina	19	36,54%

U nastavku rada navodimo specifična pitanja 5 – 17, grafički prikazujemo i analiziramo odgovore na navedena pitanja.

Na pitanje 5. - **Koliko se angažovani osećate na svom radnom mestu** ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (veoma angažovani, dovoljno angažovani, umereno, nedovoljno ili potpuno neangažovani)

Ovim pitanjem želeli smo da saznamo koliko se zaposleni u opštini osećaju angažovano na svom radnom mestu. Najveći broj ispitanika, njih 25 odnosno 48,08% naveo je da se oseća dovoljno angažovano na svom radnom mestu, njih 17 odnosno 32,69% se oseća veoma angažovano, 9 odnosno 17,31% umereno angažovano i samo jedan ispitanik da se oseća nedovoljno angažovanim. Ako sabiranjem dovoljno i veoma angažovanih radnika dobijemo procenat od 80,77%, možemo zaključiti da se radnici angažuju na svom radnom mestu i da je stepen angažovanosti zaposlenih veliki ali da **uvek ima prostora za još bolju iskorišćenost ljudskih resursa u javnom sektoru u lokalnoj samoupravi.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



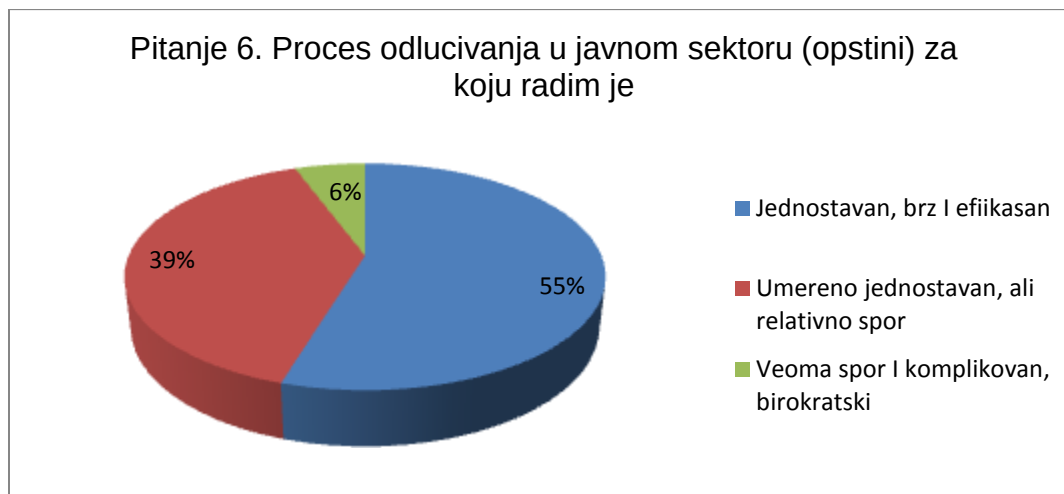
Preporuka

Kroz ovo pitanje ali i odgovore uviđamo potrebu za pažljivijim planiranjem, regrutovanjem i socijalizacijom ljudskih resursa. Pravi čovek na pravom mestu pruža najbolje rezultate u radu a samim postiže se i efikasnost u radu lokalne samouprave. U ovom slučaju gradske opštine Palilula reorganizacija i bolja sistematizacija radnih mesta dovešće do još boljih rezultata.

Na pitanje 6. **Proces odlučivanja u javnom sektoru (opštini) za koji radim je** ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (Jednostavan, brz i efikasan, umereno jednostavan, ali relativno spor i veoma spor i komplikovan, birokratski)

Brzina i način procesa odlučivanja je veoma značajan za svaku organizaciju a posebno u javnom sektoru. Dobijeni rezultati nam pokazuju kako se donose odluke i koliko menadžment utiče na ovu oblast. Najveći broj ispitanika, čak 55,77% smatra da je proces odlučivanja u gradskoj opštini Palilula jednostavan, brz i efikasan, dok 40,39% ispitanika smatra da je proces umereno jednostavan ali relativno spor i samo 5,77% ispitanika smatra da je proces spor i komplikovan. U procesu odlučivanja vidimo da li je menadžment ove opštinske uprave dobar i to nam pokazuje da **ukoliko su top menadžment odnosno lideri opštinske uprave pravedni i odlučuju u skladu sa zakonom ali efikasno i jednostavno, ceo proces rada biće uspešan. Skoro isto toliko zaposlenih smatra proces odlučivanja relativno sporim što nas dovodi do zaključka da ima puno prostora za uspešno unapređenje procesa odlučivanja kod onih koji donose odluke u javnom sektoru.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Uspešno liderstvo je jedan od osnovnih faktora uspešnosti menadžmenta ljudskih resursa jer je uloga, sposobnost i odgovornost lidera od krucijalnog značaja za poslovanje lokalnih samouprava. Liderstvo predstavlja proces između lidera i zaposlenih.

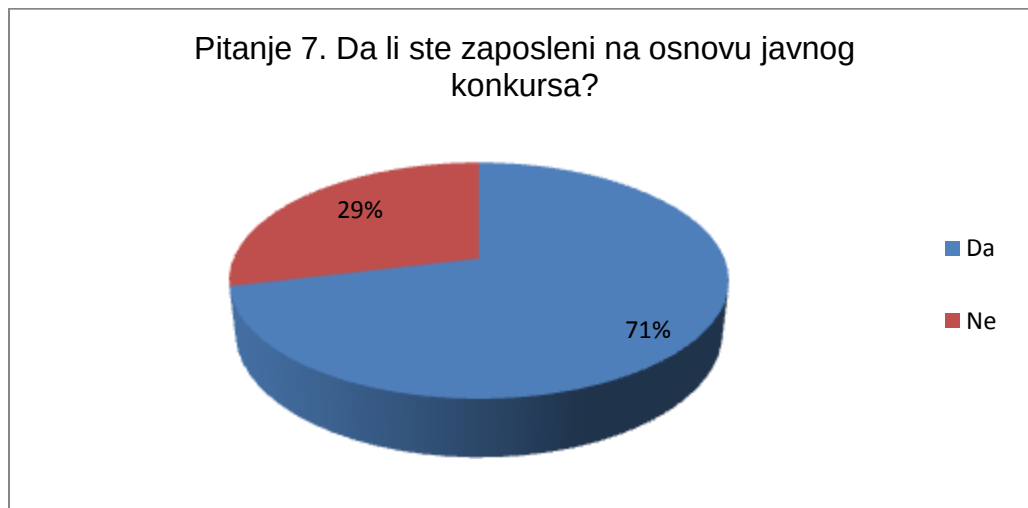
U slučaju gradske opštine Palilula vidimo da je potrebno raditi na odnosu između top menadžmenta i zaposlenih kako bi se uvidele greške u odlučivanju i kako bi se taj proces unapredio i ubrzao da bi i ostali koraci u radu opštine bili efikasniji.

Na pitanje 6. **Da li ste zaposleni na osnovu javnog konkursa**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Ovo pitanje postavljeno je radi dobijanja odgovora na to koji procenat zaposlenih je zaposleno na osnovu javnog konkursa, pravilnom selekcijom ljudskih resursa jer je to jako bitno pitanje u okviru ove oblasti. Odgovor da je zaposleno na osnovu javnog konkursa dalo je 37 ispitanika odnosno 71,55% , a da nije 15 ispitanika odnosno 28.85%. Ako uzmemo u obzir da su su među ispitanicima i imenovana i izabrana lica (politički postavljena lica) jer proučavamo gradsku opštinu onda je ovo relativno dobar rezultat. Ali i dalje možemo popraviti rezultate jer **pravilnom analizom i selekcijom ljudskih resursa i pravednim kriterijumima na javnim konkursima doći ćemo do smanjenja politizacije**

radnim mesta u javnom sektoru i do izbora najboljeg rešenja za određeno radno mesto.

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Pitanje politizacije javnih konkursa u opštinama i gradovima u Srbiji je problem na kome se intenzivno radi. I ovde govorimo o fazi planiranja, regrutovanja i pravilne selekcije kadrova.

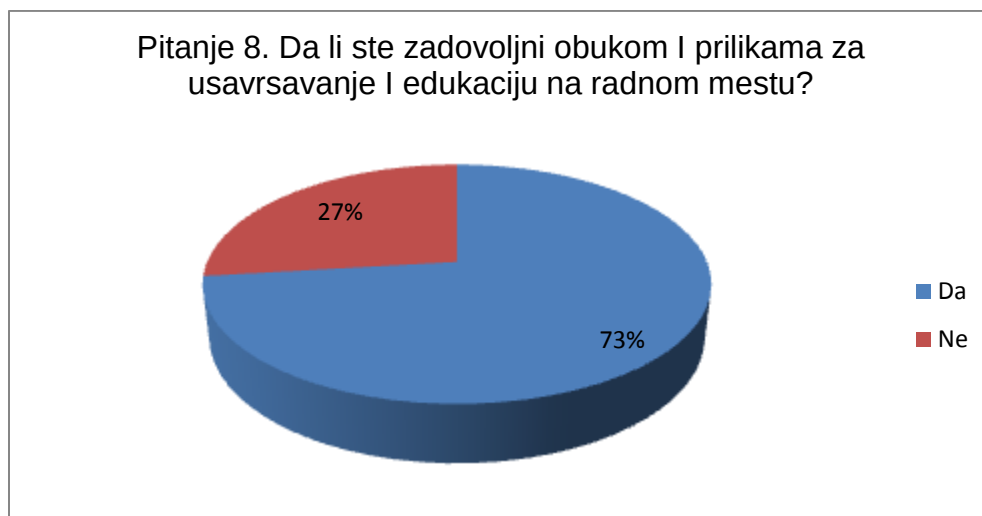
Gradska opština Palilula pokušava da smanji uticaj politike na zaposlene uspostavljajući pravilan sistem selekcije kadrova kako bi bez obzira na to ko je politički postavljen opština odlično funkcionisala. I to daje odlične rezultate.

Na pitanje 8. **Da li ste zadovoljni obukom i prilikama za usavršavanje i edukaciju na radnom mestu**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Ovim pitanjem smo želeli da utvrdimo da li su zaposleni zadovoljni ulaganjem u edukaciju ljudskih resursa na radnom mestu. 38 ispitanika odnosno 73,08% je odgovorilo potvrdno a 14 ispitanika ili 26,92% je odgovorilo negativno. Ova opština je kao što smo naveli u radu odličan primer dobrog menadžmenta ljudskih resursa što je pokazao i veliki broj ispitanika koji su potvrdili da su zadovoljni prilikama za edukaciju, obuku i usavršavanje na svom radnom mestu. Međutim, nije zanemarljiv ni broj onih koji su odgovorili negativno te **ima puno**

prostora za unapređivanje načina za edukaciju i usavršavanje zaposlenih u ovoj opštini i to mora biti prioritet u daljem radu da bi se samim tim unapredio i proces pružanja usluga građanima.

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Obuka i usavršavanje su jedna od osnovnih faza menadžmenta koja je neophodna za dobar rad svake organizacije a ključna za rad zaposlenih u opštini. Neposredan rad sa građanima zahteva stalnu nadogradnju znanja kako bi pružanje usluga bilo uspešno. Projektno finansiranje u budžetu opštine precizno definiše program obuke, naročito projektnog tima u okviru opštine Palilula ali neophodno je povećati budžet za edukaciju zaposlenih i to u saradnji sa državom ali i uspešnim evropskim opštinama i gradovima koje pružaju odličan primer funkcionisanja lokalne samouprave.

Na pitanje 9. **Da li je Vaše radno okruženje bezbedno, pravedno i etički prihvatljivo**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Ovim pitanjem smo želeli da saznamo kako se zaposleni osećaju u svojoj radnoj sredini jer se dobro zna da je srećan radnik, dobar radnik.

48 ispitanika odnosno 92,31% uzorka je reklo da je zadovoljno u svom radnom okruženju i to je najbolji pokazatelj da gradska opština Palilula vodi

računa da se zaposleni osećaju bezbedno na svom radnom mestu. Mali procenat od 7,69% zaposlenih odgovorilo je da se ne oseća dobro u svom radnom okruženju **te pravilnom analizom posla mogu se ispraviti određene smetnje i uspostaviti još veće zadovoljstvo radnika.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Etika, korektan tretman na poslu, pravedno postupanje prema zaposlenima od strane nadređenih i poštovanje kodeksa ponašanja jesu faktori od kojih zavisi radno okruženje zaposlenih.

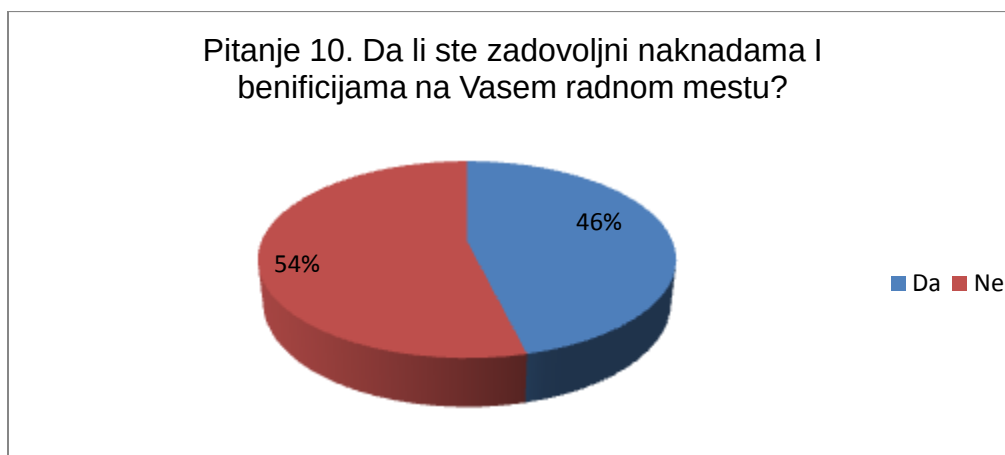
U gradskoj opštini Palilula radno okruženje je dobilo odličnu ocenu ali da bi se nastavio ovaj trend rada organizacije potrebno je stalno preispitivanje uslova u kojima rade zaposleni kao i primeni pravila jednako na sve zaposlene uključujući i top menadžment.

Na pitanje 10. **Da li ste zadovoljni naknadama i benificijama na Vašem radnom mestu,** ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Ovim pitanjem dobijamo informacije o motivaciji radnika, odnosno da li je njihova motivisanost u radu vezana za naknade i benificije. 46,16% ispitanika je odgovorilo da je zadovoljno naknadama i benificijama a 53,84% odgovorilo je da nije zadovoljno. **Zaposlenima u opštini visinu plate određuje država i**

jedinica lokalne samouprave Zakonima i odgovarajućim odlukama i propisima tako da gradska opština tu nema baš puno prostora za unapređivanje ali način za motivaciju i bolji rad zaposlenih mora se pronaći.

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Dobar odnos zaposlenih sa top menadžmentom ogleda se i u saradnji sa sindikatom koja se ogleda ne samo u vezi sa nadoknadama, već i sa plaćenim odsustvom, različitim benificijama uključujući i zdravstveno osiguranje i još mnogo drugih uslova rada u opštini.

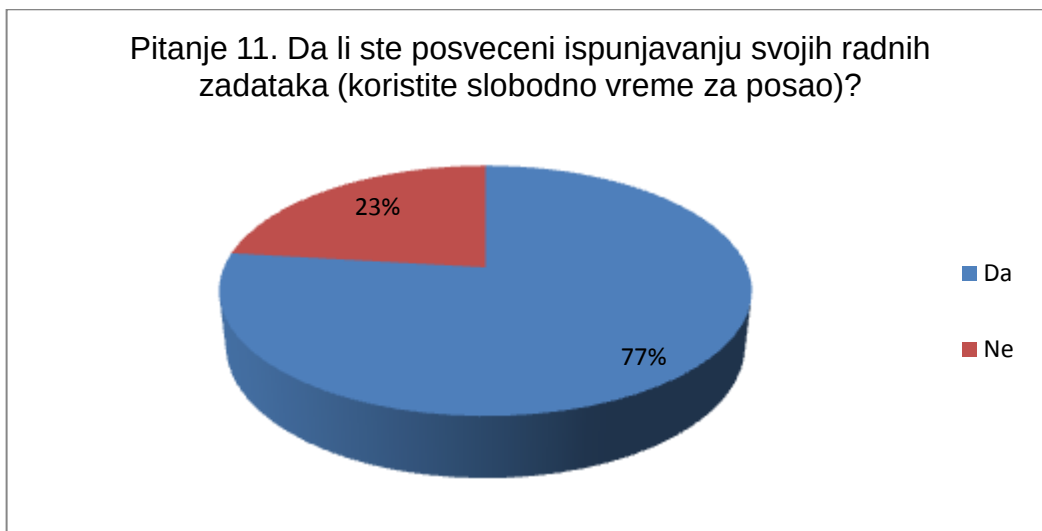
Kao što je već napomenuto, zakonski propisi utiču na ovaj deo upravljanja ljudskim resursima ali svakako preporuke zaposlenih u saradnji sa nadređenima mogu da doprinesu izmeni i dopuni zakonskih odredaba.

Na pitanje 11. **Da li ste posvećeni ispunjavanju svojih radnih zadataka (koristite svoje slobodno vreme za posao)**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Posvećenost radnim zadacima ogleda se u ispunjavanju postavljenih ciljeva organizacije. Ponekad radi ispunjenja tih ciljeva potrebno je raditi i koristiti svoje slobodno vreme. Ovim pitanjem proveravali smo posvećenost radnika. 76,69% zaposlenik koristi svoje slobodno vreme za rad, a 23,08% zaposlenih to ne radi. **Maksimalna efikasnost u radu ogleda se pravilnom organizacijom**

radnih zadataka, radnog vremena i postavljanjem prioriteta. Ponekada to iziskuje i korišćenje slobodnog vremena zaposlenih ali odgovarajućom organizacijom može se izbeći jer svakako slobodno vreme je potrebno radi relaksacije i odmora . Samo odmoran radnik može onda na poslu dati sve od sebe. I po ovom pitanju postoji mogućnost napretka.

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Stalno jačanje motivacije zaposlenih i unapređivanje sistema nagrađivanja i kompenzacija po performansama zaposlenih doprineće većem procentu ispunjavanja radnih zadataka u kraćem vremenskom periodu. U ovom slučaju gradska opština Palilula mora da se ugleda na uspešne privatne korporacije i organizacije kako bi unapredila svoj rad .

Na pitanje 12. **Da li se u Vašem radnom okruženju prihvataju evropski trendovi u poslu**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Poznavanje evropskih trendova u poslu (radno vreme, način rada, menadžment upravljana radom, liderstvo, organizaciona kultura, posvećenost upravljanju ljudskim resursima) je veoma bitno za menadžment opštine. Posvećenost evropskim integracijama ne može biti ozbiljno shvaćena ako se to ne odnosi i na proces rada u opštini.

78,85% zaposlenih u opštini kaže da se u ovom radnom okruženju prihvataju evropski trendovi i ovaj procenat pokazuje dobar znak u procesu evropskih integracija ove gradske opštine.

21,15% zaposlenih kaže da se ne prihvataju evropski trendovi i tu treba tražiti prostor za unapređivanje procesa rada. **Pravilna selekcija zaposlenih, stalna obuka i usavršavanje mogu otkriti u kom delu procesa rada može doći do prihvatanja novih, progresivnih evropskih ideja u radu.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Gradska opština Palilula i njeno rukovodstvo snažno podržava evropske trendove u poslovanju koji se sprovode ali problem jesu zakonske odredbe i propisi ali i potreba za izmenom Statuta grada Niša radi davanja većih ovlašćenja gradskim opštinama. Potreba za decentralizacijom u funkcionisanju gradske uprave grada Niša je ogromna zbog specifičnosti potreba građana u pet gradskih opština.

Na pitanje 13. **Da li ste zadovoljni Vašim rukovodiocima (rukovodiocima odseka i opštine)**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Analizirajući odgovore na ovo pitanje možemo reći da su zaposleni u ovoj opštini prilično zadovoljni rukovodstvom. 92,31% zaposlenih je odgovorilo da je

zadovoljno, a samo 7,69% ili samo 4 zaposlena odgovorila su da nisu zadovoljna. Iako je procenat zadovoljnih radnika veliki ipak ima prostora za napredak. **Menadžeri i lideri moraju voditi računa o celokupnom kolektivu ali i o svakom zaposlenom ponaosob. Možda je neki od nezadovoljnih zaposlenih na bitnoj funkciji te se njegovo nezadovoljstvo oseća u procesu rada. Svaki zaposleni radnik je bitan.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Top menadžeri realizuju strateški postavljene ciljeve organizacije usmeravanjem zaposlenih ka ostvarenju tih ciljeva. Odnos između zaposlenih i menadžera mora biti pravedan i jednak tretman i poštovanje pravila osiguraće zdravu, radnu atmosferu u kolektivu.

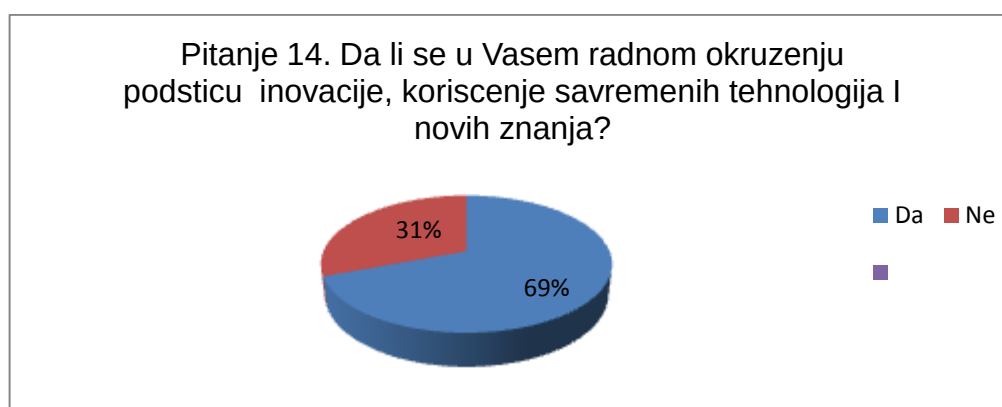
Gradska opština Palilula ima odličan top menadžment što pokazuju i rezultati. Stalno usavršavanje i rukovodstva je neophodno kako bi se radni zadaci ispunjavali i ceo proces rada funkcionisao nesmetano.

Na pitanje 14. **Da li se u Vašem radnom okruženju podstiču inovacije, korišćenje savremenih tehnologija i novih znanja**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (da ili ne).

Korišćenje savremenih tehnologija, inovacija i novih znanja je neophodno u oblasti menadžmenta ljudskih resursa i radi unapređivanja pružanja usluga

građanima. To je jedan neophodan uslova za ljudske resurse u javnom sektoru jedinice lokalne samouprave. 69,23% ispitanika odgovorilo je potvrdno a 30,77 % ispitanika negativno što znači da je potrebno više koristiti savremene tehnologije za sve oblasti u okviru procesa rada u opštini. **Nova znanja su potrebna zaposlenima jer im olakšavaju proces rada, čine proces kreativnim i efikasnijim a inovacije takođe unapređuju pružene usluge. Stalno usavršavanje svih zaposlenih, korišćenje modernih tehnologija je potrebno da bi ova opština i njeni ljudski resursi radili bolje, kvalitetnije i brže.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

U menadžmentu ljudskih resursa korporativna kultura kao mentalni sklop organizacije igra ključnu ulogu u implementiranju bilo koje promene i inovacije u organizaciji.⁶³

Gradska opština Palilula prihvatajući evropske trendove u poslovanju , prihvata i inovacije, savremenu tehnologiju i nova znanja.

Međutim u savremenom dobu, punom izazova i stalne promene poslovne klime i novih tehnologija potrebno je ulagati u obuku ljudskih resursa kroz seminare, edukativne radionice, saradnju sa uspešnim sistema i što je najvažnije ugledom na uspešne primere u privatnom sektoru radi ispunjava strateških ciljeva vođene politikom kvaliteta opštine.

⁶³ Đorđević Boljanović J., (2009), *Menadžment znanja*, Data status, Beograd, str.65

Na pitanje 15. **Kakav je Vaš stav prema radnoj disciplini na radnom mestu**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (Zadovoljan/na radnom disciplinom, delimično zadovoljan/na i nezadovoljan/na radnom disciplinom).

Ovim pitanjem i njegovom analizom želeli smo da saznamo stav zaposlenih o radnoj disciplini na radnom mestu. Najveći broj zaposlenih 55,77% ispitanika je odgovorilo na je delimično zadovoljno radnom disciplinom, 42,31% ispitanika je zadovoljno a samo 1 ispitanik je nezadovoljan radnom disciplinom. Rezultati istraživanja su dobri ali postoji prostor za unapređivanje jer je najveći broj ispitanika rekao da je delimično zadovoljan ali ne i sasvim. Očigledno da postoji propusta u radnoj disciplini i javni sektor u Srbiji je poznat po nedisciplini zaposlenih i velikoj neodgovornosti što dovodi do neefikasnosti u radu. **Potrebno je utvrditi nepravilnosti u okviru radne discipline u gradskoj opštini Palilula, analizirati odseke u opštini i rad zaposlenih, radne navike, poštovanje radnog vremena, korišćenje resursa, da li postoje zloupotrebe.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuke

Radna disciplina je najvažnija u ispunjavanju radnih zadataka.

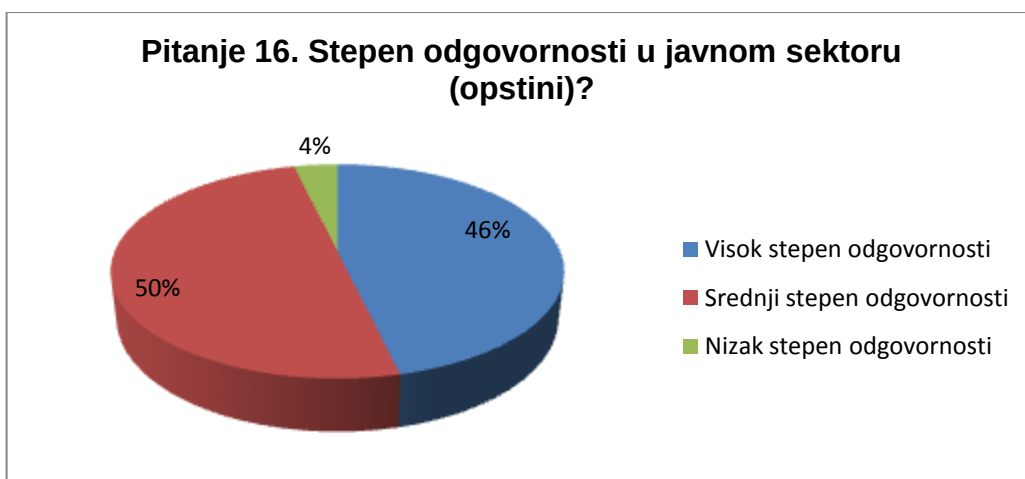
Poštovanje pravila ponašanja, kodeksa i etike na radnom mestu, zakonskih obaveza regulisanih Zakonom o radu i drugim propisima deo je radnih obaveza svakog zaposlenog.

Procena radnog učinka kao i procena radne discipline zaposlenih deo je obaveznih zadataka top menadžmenta i gradska opština Palilula to u potpunosti poštuje i sprovodi. Ima mesta za napredak u smislu prihvatanja novih znanja i korišćenja savremen tehnologije pa u tom smeru ide ova preporuka.

Na pitanje 16. **Stepen odgovornosti u javnom sektoru(opštini)**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (Visok stepen odgovornosti, srednji stepen odgovornosti i nizak stepen odgovornosti).

Analizirajući rezultate na ovo pitanje želeli smo da saznamo da li zaposleni prihvataju odgovornost za svoje greške podjednako koliko i za uspehe i da li se dobar deo funkcionisanja procesa rada u opštini svodi i na političku odgovornost. Najveći broj ispitanika 51,92% odgovorio je da je srednji stepen odgovornosti najprisutniji u opštini. Odgovor da je prisutan visok stepen odgovornosti dalo je 48,08% ispitanika a samo 3,85% ispitanika odgovorilo je da je stepen odgovornosti nizak. **Oblast menadžmenta ljudskih resursa u javnom sektoru treba urediti tako da postoji sistem nagrade i benificija za dobro obavljen posao ali i sistem kazni kada je nešto urađeno loše ili kada radni zadatak ili usluga nije ni pružena. Javni sektor je tu da služi građanima . Dostupnost u radu, transparentnost i efikasnost su neophodni da bi javni sektor funkcionisao.**

Sledi grafički prikaz dobijenih rezultata.



Preporuka

Lokalna samouprava tek sada kada je republika Srbija na putu evropskih integracija poprima izgled kakav bi trebalo. Step en odgovornosti do sada je bio mali ali stanje se ubrzano menja i usvajajući evropske terendove, inovacije i znanja stvara se funkcionalnu opštinu koju zaslužuju građani.

U gradskoj opštini Palilula imamo pozitivan primer podele radnih zadataka a samim tim i podelu odgovornosti. Top menadžment je najodgovorniji ali tu uvek ima prostora za povećanje stepena odgovornosti podjednako za svakog zaposlenog.

Na pitanje 17. **Glavne prepreke u unapređivanju kvaliteta pružanja usluga građanima**, ispitanici su mogli da odaberu jedan od ponuđenih odgovora (Neadekvatna i zastarela tehnologija u radu, nedovoljno ulaganje u obuku, edukaciju i usavršavanje ljudskih resursa u javnom sektoru (opštini), neadekvatno zalaganje top menadžmenta (lidera, rukovodilaca i rukovodećih organa), nizak stepen discipline i odgovornosti, visok stepen korupcije u javnom sektoru, politizacija javnog sektora, loša kadrovska selekcija, nedostatak znanja zaposlenih, nedostatak odeljenja za ljudske resurse, nezadovoljavajuće naknade i beneficije za zaposlene, nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada i nepovoljna opšta poslovna atmosfera).

Kod poslednjeg pitanja od ispitanika je zatraženo da zaokruživanjem najviše 4 odgovora odrede prioritetne probleme u javnom sektoru u gradskoj opštini Palilula u Nišu.

Glavne prepreke u unapređivanju kvaliteta pružanja usluga građanima?	Broj odgovora	Procenat
Neadekvatna i zastarela tehnologija u radu	23	44,23%
Nedovoljno ulaganje u obuku, edukaciju i usavršavanje ljudskih resursa u javnom sektoru (opštini)	28	53,85%
Neadekvatno zalaganje top menadžmenta (lidera, rukovodilaca i rukovodećih organa)	4	7,69%
Nizak stepen discipline i odgovornosti	10	19,23%
Visok stepen korupcije u javnom sektoru	3	5,77%
Politizacija javnog sektora	12	23,08%
Loša kadrovska selekcija	10	19,23%
Nedostatak znanja zaposlenih	14	26,92%
Nedostatak odeljenja za ljudske resurse	15	28,85%
Nezadovoljavajuće naknade i beneficije za zaposlene	14	26,92%
Nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada	18	34,62%
Nepovoljna opšta poslovna atmosfera	8	15,39%

Rezultatima dobijenim u ovom delu istraživanja potvrđena je glavna hipoteza da je kvalitetan proces upravljanja ljudskim resursima preduslov za uspešno rukovođenje i rad zaposlenih u javnom sektoru.

Takođe dokazivanje posebne hipoteza da javni sektor u Srbiji se mora ugledati i na uspešne korporacije i izvući pouku iz njihovog menadžmenta ljudskih resursa ogleda se u rezultatima istraživanja koje pokazuju sličnost u uspešnom načinu rada lokalne samouprave i uspešnom načinu rada korporacije ili preduzeća .

Najveći broj ispitanika, njih 53,85% odgovorilo je da je glavna prepreka u unapređivanju kvaliteta pružanja usluga građanima upravo nedovoljno ulaganje u obuku, edukaciju i usavršavanje ljudskih resursa u javnom sektoru (opštini). Svi pokazatelji nam govore da je najneophodnije ulagati u menadžment ljudskih resursa i da je to put uspeha u javnom sektoru odnosno lokalnoj samoupravi koju smo proučavali u ovom radu. Sledi neadekvatna i zastarela tehnologija u radu sa 44,23% ispitanika koji su dali ovaj odgovor i to nam govori da zaposleni smatraju da bi radili mnogo bolje i efikasnije kada bi u svakodnevni rad uveli savremenu tehnologiju. Sledeća prepreka za koju 34,62% ispitanika kaže da je prepreka u boljem radu je nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada i to jeste veliki problem u javnom sektoru na kome se mora dosta raditi iako veći deo ovog problema je deo zakona, odluka ili propisa države ili grada odnosno jedinice lokalne samouprave. Čak 28,85% ispitanika kao veliki problem navodi nedostatak odeljenja za ljudske resurse jer je potrebno da grupa ljudi aktivno radi u okviru oblasti menadžmenta ljudskih resursa koji zahteva dosta vremena, analize, truda i rada da bi zaposleni ostvarili svoja prava ali i pružili svoj maksimum u javnom sektoru. Zatim slede nezadovoljavajuće nadoknade i beneficije za zaposlene i nedostatak znanja zaposlenih sa 26,92% ispitanika koji smatraju ove činjenice glavnom preprekom za bolji rad u javnom sektoru. 23,08% ispitanika smatra da je politizacija javnog sektora glavna prepreka i to je jedan od najvećih problema u javnom sektoru u Srbiji. Loša kadrovska selekcija i nizak stepen discipline i odgovornosti su velike prepreke u boljem radu smatra 19,23% ispitanika. Najmanji procenti ispitanika kao glavne prepreke efikasnom radu u opštini naveli su neadekvatno zalaganje top menadžmenta, visok stepen korupcije u javnom sektoru i nepovoljnu opštu atmosferu.

Na osnovu brižljive analize rezultata možemo izvući zaključak o glavnim preporukama u radu gradske opštine Palilula:

- **Efikasnije planiranje, regrutovanje i socijalizacija ljudskih resursa** radi boljeg rada gradske opštine. Reorganizacija i bolja sistematizacija radnih mesta dovešće do konkretnih rezultata.

- Stvorila se **potreba intenzivnijeg rada na boljem odnosu između top menadžmenta i zaposlenih** kako bi se proces odlučivanja na svim nivoima rada u opštini unapredio i ubrzao radi povećanja efikasnosti u radu

- **Smanjenje politizacije u zapošljavanju u opštini** preciznijem planiranjem i pažljivom selekcijom kadrova, zapošljavanju na osnovu javnog konkursa sa preciznim uslovima i primenom istih pravila na sve

- **Povećanje budžeta gradske opštine Palilula za edukaciju, obuku i usavršavanje** svih zaposlenih lica u opštini

- **Stvaranje boljeg, pravednijeg i bezbednijeg radnog okruženja** poštovanjem etike, kodeksa ponašanja i zakonom propisanim uslovima za rad zaposlenih

- **Stvaranje mogućnosti za unapređenje i povećanje naknada i beneficija zaposlenih** u okviru ili izmenom postojećih zakonskih propisa.

- **Unapređivanje sistema motivacije i nagrađivanja zaposlenih**

- **Izmena Statuta grada Niša i gradske opštine Palilula** radi povećanja nadležnosti gradskih opština i stvaranja mogućnosti za unapređenje funkcionisanja opštine prihvatanjem evropskih trendova poslovanja

- **Bolja selekcija top menadžera** radi uspešnog upravljanja ljudskim resursima u opštini

- **Bolja primena procene radnog učinka i intenzivniji rad na proceni radne discipline zaposlenih**

- **Povećanje stepena odgovornosti svakog zaposlenog** uspostavljanjem sistema odgovornosti u opštini

- **Unapređenje tehnologije u radu opštine**

- **Uspostavljanje boljeg sistema kontrole u opštini radi smanjenja korupcije**

- **Smanjenje politizacije javnog sektora**
- **Uspostavljanje efikasnog sistema selekcije zaposlenih**
- **Formiranje odeljenja za ljudske resursa**

5.3. Glavne smernice za unapređivanje oblasti upravljanja ljudskim resursima u Gradskoj Opštini Palilula u Nišu

Gradska opština Palilula je na najefikasniji način uspela da organizuje rad organa gradske opštine a naročito uprave gradske opštine Palilula kako bi pružila najkvalitetnije usluge svojim građanima.

Sve organizacione jedinice na najbolji način rade poslove iz svojih delatnosti određenih statutom gradske opštine Palilula i pravilnicima i odlukama o unutrašnjem uređenju.

Ogroman napredak gradska opština ostvarila je u korišćenju sredstava Evropske Unije iz fondova pretpristupne pomoći zemljama kandidatkinjama za članstvo u EU. Brojni projekti, naročito infrastrukturni projekti, unapredili su život građana na teritoriji gradske opštine Palilula. Ovde je veliku ulogu imao novoformirani projektni tim gradske opštine. Projektni menadžeri, stalnom edukacijom i usavršavanjem uspeali su da doprinesu boljem radu ove opštine, realizaciji mnogih projekata a samim tim i ostvarenju strateških ciljeva opštine. Ulaganje u oblast ljudskih resursa, odnosno ulaganje u usavršavanje projektnih menadžera se u ovom slučaju pokazalo veoma uspešno.

Nedostaci u radu gradske opštine Palilula ogledaju se najviše u skromnom budžetu opštine i nadležnostima koja ne zadovoljavaju potrebe stanovništva.

Budžet gradske opštine Palilula dovoljan je za realizaciju malog broja projekata i usluga za građane te dalje ulaganje u oblast upravljanja ljudskih resursa je ograničeno

Ovlašćenja i nadležnosti gradskih opština su jako mala u odnosu na socijalne i ekonomske potrebe građana i potrebno ih je proširiti izmenom najpre Statuta grada Niša a zatim i Statuta gradske opštine Palilula.

Iako možemo reći da je ovo jedna od nauspešnijih opština u ovom delu Srbije potrebno je puno rada i ulaganja u oblast upravljanja ljudskim resursima da bi mogla efikasnije da rešava probleme građana i da pruža kvalitetnije usluge.

Potrebno je formiranje Odseka za ljudske resurse koji bi se detaljnije bavio menadžmentom ljudskih resursa. Odsek bi se bavio detaljnijom analizom posla, planiranjem radnih mesta i regrutovanjem kandidata za posao. Neophodna je procena učinka zaposlenih obzirom na tendenciju smanjivanja broja zaposlenih u javnom sektoru. Stalna edukacija i obuka zaposlenih, ne samo u okviru projektnog tima, je imperativ za dalji uspeh ove opštine. Odsek za ljudske resurse bi trebalo da obavlja procenu o jednakim mogućnostima zaposlenih, etici u poslu zdravlju, bezbednosti i pravednom tretmanu zaposlenih ali i žalbama i radnim odnosima.

I pored navedenih nedostataka o uspehu ove opštine posvedočiće zvanični rezultati i izveštaji koji se nalaze u prilogu rada a koji pokazuju da u pogledu rada lokalnih samouprava i gradskih opština Gradska Opština Palilula zauzima jedno od vodećih mesta.

Ugledajući se na uspešna preduzeća i korporacije koje posluju u našoj zemlji i u našem gradu javni sektor, odnosno lokalne samouprave i njihovi organi uprave mogu uspešnije da posluju i ostvaruju svoje ciljeve. Ulaganjem u ljudske resurse uspešna preduzeća stvaraju odlične rezultate sa minimalnim troškovima, bez viška administracije i zadovoljnim radnicima. Zadovoljan radnik radi bolje i mnogo je produktivniji od radnika koji nema motivaciju, koji nema stalnu obuku i usavršavanje i koji ne vidi budućnost na svom radnom mestu.

Time dokazujemo hipotezu da se javni sektor u Srbiji mora ugledati i na uspešne korporacije i izvući pouku iz njihovog menadžmenta ljudskih resursa.

VI ZAKLJUČAK

Kroz dug put procesa evropskih integracija kroz koji prolazi republika Srbija kao zemlja kandidat za članstvo u Evropskoj Uniji nailazi na brojne izazove koji zahtevaju unapređenje rada u svim oblastima društva.

Jedan od najbitnijih i ključnih izazova u procesu evropskih integracija jeste unapređenje upravljanjem ljudskim resursima.

Zemlje koje su bile kandidati a zatim i članice pokušavale su na razne načine da otkriju koji je to bitan resurs u koji mogu uložiti i koji može doprineti napretku svih oblasti. Šta je to što će imati višestruke povoljne efekte na sve oblasti društva? I došlo se do zaključka da je to ljudski faktor.

Ljudski resursi i ulaganje jedne države u menadžment ljudskih resursa doprineće bržem i efikasnijem ostvarenju ciljeva te zemlje.

U radu je naveden primer ulaganja u ljudske resurse od strane jedne od najuspešnijih poslovnih organizacija današnjice – Gugla. Zadovoljan i srećan radnik kvalitetno i efikasno ispunjava svoje zadatke, te vođena tom logikom i državna uprava ulažući u svoje zaposlene ostvaruje bolje rezultate.

Briga o ljudskim resursima postala je ključni faktor uspeha javnog sektora. Ulaganje u razvoj, edukaciju i obuku zaposlenih postalo je neophodno za razvoj i uspešno pružanje usluga građanima što je i krajnji cilj rada javne uprave.

Reforma sistema zarada i nagrađivanja predstavlja bitan elemenat reforme javne uprave koja je usmerena na unapređenje efikasnosti rada i predstavlja osnovni mehanizam stimulisanja zaposlenih na povećanje efikasnosti i efektivnosti rada. U okviru reformi obuhvaćen je i sistem uvećanja zarada po osnovu stimulacija, nagrada, radnog iskustva a sve u cilju stvaranja transparentnijeg i delotvornijeg sistema i podsticanja veće produktivnosti i efikasnosti zaposlenih.⁶⁴

⁶⁴ Strategija reforme javne uprave u Republici Srbiji, Službeni glasnik RS br.9/14,42/14

Integracije u Evropsku Uniju su najbolji put za državu Srbiju kada sagledamo dugorične ekonomske i društvene koristi ovog procesa. Kada govorimo o dugoročnim ekonomskim prednostima mislimo pre svega na povećanje ekonomskog potencijala Srbije, poboljšanje životnog standarda građana i istvaranje mogućnosti za bolji i brži privredni razvoj i oporavak zemlje.

A kada govorimo o institucionalnom okviru i javnoj upravi pre svega, govorimo o tome koliko efikasnost javne uprave utiče na sve segmente društva a to su kultura društva, kvalitet života, sposobnost razvoja i uspešnost jednog društva.

Na početku našeg rada pošli smo od glavne hipoteze da **kvalitetan proces upravljanja ljudskim resursima jeste preduslov za uspešno rukovođenje i rad zapošljenih u javnom sektoru**. Istraživanje koje smo sprovedi u praksi i proučavajući radove vodećih autora u ovoj oblasti u Srbiji i svetu (Desler, Đorđević Boljanović, Zjalić, Vukonjanski, Trbović, Dražeta), zajedno sa analizom celokupnog načina funkcionisanja javnog sektora u Srbiji i Evropi, analizom studije slučaja u gradskoj opštini Palilula i poređenjem prednosti i nedostataka funkcionisanja javne uprave u Srbiji i u evropskim gradovima potvrdili smo našu glavnu hipotezu.

Analizirajući primere uspešnih lokalnih samouprava u Evropi utvrdili smo prednosti određenog načina funkcionisanja i upravljanja ljudskim resursima i posebnu hipotezu broj 1 **da ugleđom na dobru praksu evropskih gradova u oblasti upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru unapređujemo rad zaposlenih u javnom sektoru** potvrdili smo primerima gradova Hanover u Nemačkoj i grada Grac u Austriji ali i kroz primer studije slučaja GO Palilula Niš koja je započela usvajanje evropskih trendova u poslovanju javne uprave.

Promene na svim nivoima javnog sektora su neophodne. E uprava, korišćenje savremene tehnologije i usvajanje evropskih trendova poboljšavaju efikasnost u radu i time pomažu u ostvarivanju ciljeva lokalne samouprave. Posebnu hipotezu broj 2 **da podsticanje inovacija, novih znanja, komunikacije, timskog rada jeste preduslov za uspešno upravljanje**

Ljudskim resursima u javnom sektoru dokazali smo kroz primere kako i na koji način treba unaprediti rad u okviru ove oblasti menadžmenta ljudskih resursa i istraživanjem koje je pokazalo da su zaposleni otvoreni za inovacije ali da ih u praksi u Srbiji nema dovoljno.

Lider je osoba koja podstiče timski duh, u saradnji sa timom ljudi unapređuje rad i funkcionisanje sistema u javnom sektoru i apsolutno je neophodan za uspešno poslovanje javne uprave. Posebnu hipotezu broj 3 ***da menadžerske sposobnosti lidera u javnom sektoru utiču na celokupni rad zaposlenih i njihove rezultate*** dokazali smo kroz analizu radova stručnjaka iz ove oblasti ali i analizirajući uspešan rad evropskih gradova i njihovih lidera i vršeći poređenje sa stanjem u našem javnom sektoru.

U poslednje vreme puno se govori o tome kako i na koji način treba iskoristiti prednosti i uspeh uspešnih preduzeća i korporacija i primeniti ga u praksi u javnom sektoru u Srbiji i da li je moguće ostvariti istu efikasnost i bolji način funkcionisanja sistema javne uprave. Posebnu hipotezu broj 4 ***da se javni sektor u Srbiji mora ugledati i na uspešne korporacije i izvući pouku iz njihovog menadžmenta ljudskih resursa*** dokazali smo analizom savremenog menadžmenta i termina menadžerijalizam kao delom savremenog menadžmenta javne uprave koji podrazumeva prihvatanje i primenu metodologije rada privatnog sektora u organima javne uprave koji su se pokazali uspešnim.

Javni sektor u Srbiji ali i svuda u svetu je tema o kojoj se dosta priča ali i na kojoj se intenzivno radi jer ciljevi unapređenja rada javne uprave jesu povećanje stepena zadovoljstva korisnika usluga javne uprave a to su građani.

Možemo zaključiti na kraju da se treba ugledati i izvući pouke iz privatnog sektora ali i uspešnih lokalnih samouprava i javnih sektora u Evropi jer otvorenost za usvajanje novih trendova, znanja i inovacija upravo mogu biti ključ za uspešno pružanje usluga građanima što jeste i glavni cilj rada javne uprave u Srbiji.

VII LITERATURA

1. *Association of German Cities –the Voice of Germany’s Cities* (2014) , dostupno na sajtu <http://www.staedtetag.de/> od 13.04.2015
2. Centar za razvoj ljudskih resursa – *Analiza i opis poslova*, dostupno na sajtu <http://www.mngcentar.com> od 29.03.2015
3. Damnjanović P.(2012) , *Menadžment ljudskih resursa* , Etnostil , Beograd
4. Desler G.(2007) , *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa* , Data status , Beograd
5. Dr. Zjalić M. LJ. (2009) *Ljudski resursi i njihova osposobljenost za uključivanje u razvoj privrede i društva*, Beograd
6. Đorđević – Boljanović J.(2009) , *Menadžment znanja* , Data status , Beograd
7. Đorđević – Boljanović J.(2011) , *Osnove menadžmenta ljudskih resursa* , Univerzitet Singidunum , Beograd
8. Elaković S.(2007) , *Poslovna etika i komuniciranje* , Univerzitet Singidunum , Beograd
9. *Evropska povelja o lokalnoj samoupravi*, Savet Evrope
10. *Godišnji izveštaj o napretku Srbije za 2015.godinu*, (2015), Kancelarija za evropske integracije Vlade RS, Beograd
11. <https://sr.wikipedia.org> – deo Nemacka, poslednji put izmenjeno u novembru,2015.godine
12. Ilić Gasmi G. (2007) , *Pravo i institucije Evropske Unije* , Univerzitet Singidunum , Beograd
13. Janković S. (2014), *Godišnji izveštaj zaštitnika građana RS* , Beograd
14. *Kodeks ponašanja državnih službenika* (Službeni glasnik RS br.29/08)
15. *Konferencija o pristupanju Evropskoj Uniji*, Opšta pozicija EU. Dostupno od 11.09.2015.godine na sajtu www.seio.gov.rs
16. Kotler P., Keler L.K.(2006) , *Marketing menadžment*, Data status, Beograd

17. *Nacrt Zakona o zaposlenima u autonomnoj pokrajinama i jedinicama lokalne samouprave* (2015), sajt MDULS RS
18. *Najveće greške kandidata u Srbiji* (2012), dostupno na sajtu <http://www.mcb.rs> od 29.03.2015
19. Stakić B., Jezdimirović M. (2012), *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
20. Stefanović V. (2005), *Menadžment ljudskih resursa*,
21. *Strategija reforme javne uprave u republici Srbiji* (Sl.glasnik RS br.9/14, 42/14 – ispravka)
22. *Strategija za inovaciju i dobro upravljanje na lokalnom nivou* (2007), Savet Evrope, Valensija.
23. Trbović S. Ana (2011) – *Reforme: Politička volja i administrativni kapacitet* , FEFA Singidunum, Beograd
24. Trbović S. Ana (2010) – *Javna uprava i evropske integracije Srbije* , FEFA Singidunum, Beograd
25. *Uprava za građanska stanja i opšte poslove grada Niša* – Informator o radu – poslednji put ažurirano 30. januara 2015. Godine
26. Vlada RS, (2014) *Međuvladina konferencija o pristupanju EU*, Brisel.
27. Vukonjanski I. (2012) , *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima* , Savet Evrope , Beograd
28. Vukša T. (2015), *Javni sektor u doba krize kapitalizma* , dostupno na sajtu www.masina.rs
29. www.danas.rs – (2015), *Ministarstvo: Javni sektor smanjen za 7 000 ljudi*, Beograd.
30. www.deutschland.de – (2016) *zvanični portal Nemačke za državne e servise*
31. www.euprava.gov.rs – (2016) *zvanični portal E uprave Republike Srbije*, Beograd.
32. www.europa.rs
33. www.graz.at – zvanični sajt grada Graca (2015)
34. www.hannover.de – (2015). Sa zvaničnog sajta grada - pokrajine Hanover

35. www.makroekonomija.org – (2015), *Javni sektor je temelj društva I generator njegovog razvoja*, Beograd.
36. www.masina.rs
37. www.mduls.gov.rs
38. www.mfin.gov.rs – (2015), Republika Srbija, Ministarstvo finansija, *Pregled iz registra zaposlenih*, Beograd.
39. www.minrzs.gov.rs
40. www.ni.rs
41. www.ni.rs –(2015), sajt Grada Niša, *informator o radu* , Niš.
42. www.palilula.eu – (2015), Gradska opština Palilula Niš, *Informator o radu*, Niš.
43. www.seio.gov.rs – (2011), *Zaključci i preporuke Evropske komisije* , Brisel.
44. www.seio.gov.rs –(2015), *Izveštaj Evropske komisije o napretku Srbije za 2015.godinu*, Beograd
45. www.singidunum.ac.rs
46. www.srbija.gov.rs
47. *Zakon o državnim službenicima*, Službeni glasnik br.79/2005, 81/2005-ispr. 83/2005-ispr., 64/2007,67/2007-ispr.,116/2008,104/2008 i 99/2014
48. *Zakon o radu RS*, Službeni glasnik RS" br. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 i 75/14
49. *Zakon o sprečavanju zlostavljanja na radu* ("Službeni glasnik RS", broj 36/10)

PRILOG 1 – Upitnik

Poštovani,

U okviru izrade projektnog zadatka sprovodimo istraživanje na temu - Uticaj procesa evropskih integracija na upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru.

Molimo Vas da izdvojite 5 minuta za popunjavanje kratkog upitnika .

Anketa je anonimna i sve informacije koje pružite biće upotrebljene isključivo za navedenu svrhu.

Uticaj procesa evropskih integracija na upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru	
1. Pol:	• Muški • Ženski
2. Starost:	• 20-30 godina • 31-40 godina • 41-50 godina • Preko 50 godina
3. Nivo radne pozicije:	• Radnik • Rukovodilac • Rukovodeći organ
4. Koliko godina radite u javnom sektoru (opštini)?	• 0-1 • 2-5 • 6-9 • Preko 10 godina
5. Koliko se angažovani osećate na svom radnom mestu?	• Veoma angažovani • Dovoljno angažovani • Umereno angažovani • Nedovoljno angažovani • Potpuno neangažovani
6. Proces odlučivanja u javnom sektoru (opštini) za koju radim je :	• Jednostavan, brz i efikasan • Umereno jednostavan, ali relativno spor

	• Veoma spor i komplikovan, birokratski
7. Da li ste zapošljeni na osnovu javnog konkursa?	• Da • Ne
8. Da li ste zadovoljni obukom i prilikama za usavršavanje i edukaciju na radnom mestu?	• Da • Ne
9. Da li je Vaše radno okruženje bezbedno, pravedno i etički prihvatljivo ?	• Da • Ne
10. Da li ste zadovoljni naknadama i beneficijama na Vašem radnom mestu?	• Da • Ne
11. Da li ste posvećeni ispunjavanju svojih radnih zadataka(koristite svoje slobodno vreme za posao)?	• Da • Ne
12. Da li se u Vašem radnom okruženju prihvataju evropski trendovi u poslu?	• Da • Ne
13. Da li ste zadovoljni Vašim rukovodiocima(rukovodiocima odseka i opštine)?	• Da • Ne
14. Da li se u Vašem radnom okruženju podstiču nove inovacije,korišćenje savremenih tehnologija i novih znanja?	• Da • Ne
15. Kakav je Vaš stav prema radnoj disciplini na radnom mestu?	• Zadovoljan/na radnom disciplinom • Delimično zadovoljan/na • Nezadovoljan/na radnom disciplinom
16. Stepenn odgovornosti u javnom sektoru(opštini)?	• Visok stepen odgovornosti • Srednji stepen odgovornosti • Nizak stepen odgovornosti
17. Glavne prepreke u unapređivanju kvaliteta pružanja usluga građanima?	• Neadekvatna i zastarela tehnologija u radu

(zaokružiti najviše 4 ponuđena odgovora)	• Nedovoljno ulaganje u obuku, edukaciju i usavršavanje ljudskih resursa u javnom sektoru (opštini) • Neadekvatno zalaganje top menadžmenta (lidera, rukovodilaca i rukovodećih organa) • Nizak stepen discipline i odgovornosti • Visok stepen korupcije u javnom sektoru • Politizacija javnog sektora • Loša kadrovska selekcija • Nedostatak znanja zaposlenih • Nedostatak odeljenja za ljudske resurse • Nezadovoljavajuće naknade i beneficije za zaposlene • Nedostatak motivacije zaposlenih u vidu priznanja i nagrada • Nepovoljna opšta poslovna atmosfera
---	--