

**UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE**

MASTER RAD

**ORGANIZOVANJE KAO FUNKCIJA MENADŽMENTA
PRIMENJENA NA JAVNE INSTITUCIJE
- Primer „Skupština grada Kragujevca” –**

Mentor:
prof. dr Gordana Dobrijević

Student:
Sonja Simović
400348/2014

Beograd, 2016.

SADRŽAJ

1	UVOD	4
2	Organizovanje.....	8
2.1	Pojam i značaj organizacione strukture.....	9
2.2	Utvrđivanje i podela posla.....	10
2.2.1	Departmentalizacija.....	10
2.2.2	Uspostavljanje lanca komandovanja i raspona kontrole.....	17
2.2.3	Delegiranje autoriteta	18
3	Javne institucije	19
3.1	Svrha postojanja javnih institucija.....	20
3.2	Karakteristike javnih institucija	21
3.3	Javni sektor Republike Srbije	22
3.3.1	Direktni i indirektni budžetski korisnici	22
3.3.2	Narodna banka Srbije	24
3.3.3	Javne agencije.....	26
3.3.4	Javna preduzeća	28
4	Marketing u javnom sektoru	29
4.1	Studija slučaja: Reforma školskih obroka u Velikoj Britaniji.....	30
4.1.1	Izazovi	31
4.1.2	Strategije	31
4.1.3	Nagrade	32
4.2	Četiri "P" marketing miksa u javnom sektoru.....	33
4.2.1	Proizvod: Prvo "P"	33
4.2.2	Cena: Drugo "P"	34
4.2.3	Mesto: Treće "P"	35
4.2.4	Promocija: Četvrto "P"	36
5	Budžetsko računovodstvo	36
5.1	Osnova za vođenje budžetskog računovodstva	37
5.2	Odgovornost za budžetsko računovodstvo	38
5.3	Ovlašćenje za donošenje budžetskih računovodstvenih propisa.....	38
5.4	Podnošenje izveštaja u skupštini.....	39
5.5	Predlog završnog računa	39
5.6	Sektor za budžetsko računovodstvo.....	40
5.7	Godišnje izveštavanje	41

5.8	Periodično izveštavanje	41
6	Pojam i definicije menadžmenta ljudskih resursa.....	43
6.1	Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa	43
6.2	Proces menadžmenta ljudskih resursa	45
6.3	Ključni koncepti u menadžmentu ljudskih resursa.....	46
6.3.1	Upravljanje odsustvom sa posla	47
6.3.2	Upravljanje karijerom.....	48
6.3.3	Savetovanje, trening i mentorstvo	48
6.3.4	Downsizing i outsourcing.....	49
6.3.5	Razvoj zaposlenih.....	50
6.3.6	Opunomoćivanje i angažovanje zaposlenih	50
6.3.7	Upravljanje promenama.....	51
6.3.8	Rad visokih performansi	51
6.3.9	Menadžment znanja	52
6.3.10	Organizacija koja uči	53
6.3.11	Menadžment talenata	54
6.3.12	Timski rad.....	54
7	Skupština grada Kragujevca	55
8	Istraživanje : Menadžment ljudskih resursa primenjen na Skupštinu grada Kragujevca -ANKETA- 57	
9	ZAKLJUČAK.....	66
10	LITERATURA.....	68

1 UVOD

Organizovanje je veoma važan element kako procesa menadžmenta, tako i jedne kompanije. Da bi nešto funkcionisalo onako kako treba potrebna je dobra organizacija. Bilo koju ideju da zamislimo, organizacija mora postojati kako bi se određena ideja realizovala, a ciljevi ispunili. Organizovanje je bitan faktor u svakom pogledu, kako tokom realizovanja određenog posla, tako i tokom planiranja nekih svakodnevnih životnih aktivnosti.

Sa druge strane tu su javne institucije, koje su veoma bitne za svaku državu, za svaki narod, jer bez njih pravna i suverena država ne bi postojala. Mora da postoji određeno telo koje će pratiti sistem odvijanja svih društvenih odnosa kako bi se ostvarili određeni društveni ciljevi. Javne institucije daju svakom društvu pored stabilnosti, određeni red i poredak, prava kao i međusobni život ljudi. Kada spojimo organizovanje sa javnim institucijama, onda želimo da sagledamo na koji način te određene institucije funkcionišu u okviru jedne države. Javne institucije su veoma bitno telo za svaku državu jer one zadovoljavaju opšti interes građana, koji na neki način predstavlja slobodu, mir, ljudsko zdravlje, ugodan život. One moraju da budu organizovane na pravi način kako bi funkcionisale što bolje, i kako bi ostvarile sve zacrtane ciljeve a sve to za opšte dobro građana.

U svakom trenutku one moraju biti na usluzi naroda kako bi olakšale život pojedinca i kako bi zadovoljile sve njegove potrebe. One su tu i one se prepliću u svakodnevnom životu pojedinca, u raznim životnim situacijama. Javna preduzeća i institucije promovišu svoje usluge putem određenih kanala marketinga, kako bi na taj način obavestile sve svoje korisnike i građane o svim novitetima. One su uglavnom tu u svakom trenutku za svoje korisnike, tako da određeni problem mogu rešiti i putem telekomunikacionih mreža. Svakim danom oni unapređuju svoje poslovanje, organizaciju i načine rada kako bi na što bolji način zadovoljile osnovne potrebe svojih građana.

Tokom ovog istraživanja uvideli smo da mnoge javne institucije i preduzeća poseduju i svoje internet prezentacije, tako da pored telekomunikacionih mreža,

postoji i jos jedno sredstvo putem koga se možemo informisati i rešiti bilo koji problem.

Najvažniji resurs jedne organizacije su njeni zaposleni. Upravo zbog toga moramo što više ulagati u zaposlene kako bi ta organizacija poslovala što uspešnije i ostvarila svoje ciljeve. Pored toga što su zaposleni najbitniji resurs jednog preduzeća, sa druge strane oni su i najproblematičniji i najskuplji resurs. Potrebno je znati da na veoma mudar, racionalan i pre svega ljudski način upravljamo ovim resursom. Zato je i potrebno da svaka organizacija ima poseban sektor za menadžment ljudskih resursa. Mnogi ga smatraju jednim od najnovijih pravaca menadžmenta, ali je za kratko vreme njegova uloga postala bitna i neophodna kako u javnim institucijama tako i u drugim organizacijama.

Menadžment ljudskih resursa je bitan za ljude koji rade u jednoj organizaciji i on im omogućava usavršavanje, napredovanje i veću finansijsku dobit, ali je isto tako bitan za ljude koji tek treba da budu regrutovani za određeni posao. Departman ljudskih resursa je direktno odgovoran za regrutovanje, selekciju, uvođenje u radnu sredinu, obuku, procenu učinka, unapređenje, razrešenje i premeštaj zaposlenih. Sve vodeće kompanije iz oblasti trgovine, proizvodnje poučene iskustvima svojih poslovnih partnera i konkurenata iz inostranstva imaju sektor za ljudske resurse i on se pokazao kao vrlo bitan deo menadžmenta jedne organizacije.

Postojanje sektora za ljudske resurse omogućava obuku i razvoj zaposlenih i to za određenu organizaciju može biti veliko ulaganje, ali sa druge strane može doneti i duplo veću dobit. Ulaganje u ljudski resurs u današnjim uslovima svetske ekonomske krize je veoma bitan jer dovodi svođenje rizika u poslovanju na najmanju moguću meru. Obrazovan, poverljiv čovek željan napredovanja i daljeg usavršavanja je prava osoba koja može da doprinese prosperitetu jedne organizacije. Zato je tu bitan sektor ljudskih resursa kako bi prepoznao prave ljude i postavio ih na prave pozicije. Kroz praktične primere, na osnovu poslovanja konkretnog preduzeća, ukazano je njegovo mesto i bitna uloga koja je neprocenjiva.

Menadžment ljudskih resursa sve je više zastupljen i u javnim institucijama našeg društva i pomaže njihovom boljem funkcionisanju. Postoje mnoge teorije koje definišu oblast ljudskih resursa, ipak se funkcionisanje sektora ljudskih resursa najbolje vidi kroz praktičan primer, na osnovu uvida u poslovanje konkretnog preduzeća ili organizacije. Kao primer na kom smo vršili naše istraživanje uzeta je javna institucija Skupština grada Kragujevca.

Problem istraživanja

Istraživanje stepena organizovanosti određenih javnih institucija i njihovog načina rada na osnovu određene strukture organizacije, kao i sagledavanje prisutnosti ljudskih resursa u određenoj javnoj instituciji i njihov uticaj na rad i usavršavanje pojedinca.

Predmet istraživanja

Predmet istraživanja obuhvata analizu uložених sredstava određenih javnih institucija, kao i analizu menadžmenta ljudskih resursa, kao bitne poslovne i upravljačke funkcije u jednoj organizaciji.

Hipoteze u istraživanju

Generalna hipoteza: Organizovanje kao bitna funkcija menadžmenta i menadžment ljudskih resursa kao značajan resurs jedne organizacije, imaju veliki uticaj na rad zaposlenih u javnim institucijama.

Posebna hipoteza: Ulaganje u organizovanje javnih institucija i kvalitet ulaganja u menadžment ljudskih resursa direktno utiče na uspešnost poslovanja javnih institucija.

Ciljevi istraživanja

-Opšti cilj rada je prikaz orgaizovanja javnih institucija i prisustnost ljudskih resursa u tim institucijama, njihov kvalitet rada koji direktno utiče na čovekov rad i napredovanje.

-Društveni cilj je da putem dobrog organizovanja ostvarimo i bitnu prisutnost sektora ljudskih resursa u odredjenoj organizaciji i tako olaksamo covekov rad i dalji napredak.

-Naučni cilj rada je analiza rada institucija , njihovo organizovanje i analiza rada zaposlenih na primeru Skupštine grada Kragujevca.

Metode istraživanja

Osnovna metoda koja je primenjena u radu je analitičko-sintetička. Predmet istraživanja je analizom relevantne literature raščlanjen na sastavne delove, koji su pojedinačno istraženi i analizirani, a zatim metodom sinteze, objedinjeni su delovi predmeta istraživanja i izvršena provera postavljenih hipoteza. U radu je takođe korišćena apstrakcija odnosno izdvajanje određenih opštih ili posebnih svojstava. Za izvođenje zaključka korišćene su metode indukcije i dedukcije.

Prilikom prikupljanja podataka, obrade i interpretacije korišćena je deskriptivna metoda. Kvalitativnom analizom sadržaja vršili smo ispitivanje koliko su javne institucije dobro organizovane, a zatim kvantitativnom analizom koliko ta njihova organizovanost utiče na njihovu uspešnost i poboljšanje života globalne društvene zajednice.

Anketom smo na osnovu komparativne metode uporedili rezultate zastupljenosti menadžmenta ljudskih resursa u Skupštini grada Kragujevca.

Struktura rada

U uvodu su izneti problem i predmet istraživanja rada, opšti, naučni i društveni ciljevi istraživanja, postavljene hipoteze, kao i metode rada i opisana je struktura rada.

U drugom poglavlju opisujemo koliko je organizovanje bitan proces menadžmenta, kao i različite tipove organizacione strukture preduzeća koje su bitne kako bi preduzeće funkcionisalo što bolje.

U trećem poglavlju predstavljamo pojam i definicije javnih institucija, kao i samu podelu, i primer određenih javnih preduzeća kao i njihovu organizaciju.

U četvrtom poglavlju objašnjavamo kako marketing može da utiče na javni sektor i predstavljamo marketing miks u okviru javnih institucija.

U petom poglavlju definišemo pojam budžetskog računovodstva, kao i osnove za njegovo vođenje, odgovornosti, ovlašćenja itd.

U šestom poglavlju definišemo menadžment ljudskih resursa, proces upravljanja ljudskim resursima, kao i ključne koncepte menadžmenta ljudskih resursa.

U sedmom poglavlju –govorimo o Skupštini grada Kragujevca koju koristimo kao javnu instituciju u našem istraživanju.

U osmom poglavlju – Istraživanje- izneti su i prokomentarisani rezultati ankete u Skupštini grada Kragujevca u cilju potvrđivanja hipoteza , kako bi sagledali da li ovo javno preduzeće u praksi vodi računa o stalnom usavršavanju i obukama svojih zaposlenih.

2 Organizovanje

Organizovanje je jedna od četiri osnovne funkcije menadžmenta, koja logično dolazi nakon planiranja, iako se ne ograničava na taj hronološki sled. Kao i planiranje, vođenje i kontrola, to je proces koji traje neprekidno, sinhronizovano sa drugim procesima.¹

Dobra organizacija je pola uspeha preduzeća, najbitnija institucija savremenog društva. Termin organizacija se koristi da opiše proces organizovanja, kako bi se na pravi način usmerili i iskoristili ljudi i sredstva za ciljeve preduzeća. Ljudi stvaraju organizaciju da bi ostvarili neke ciljeve, koje kao pojedinci nisu u stanju da ostvare. Ključni elementi svake organizacije su svrha i cilj koji želi da se ostvari, ljudi i struktura, koja odgovara prirodi zadatka koje organizacija planira da obavlja. Organizacija je proces definisanja posla koji treba obaviti i stvaranja strukture potrebne za ostvarivanje zadataka kojima se realizuju ciljevi poslovne aktivnosti.

Organizovanje, kao faza procesa upravljanja, obuhvata određivanje posla koji treba da se obavi, podelu rada među zaposlenim i postavljanje mehanizma koordinacije aktivnosti u preduzeću. Najznačajniji proizvod procesa organizovanja je organizaciona struktura koja predstavlja ukupnost aktivnosti i odnosa koji čine da preduzeća uspešno funkcionišu u tekućem periodu i na dugu stazu.²

Organizovanje ima veoma značajno mesto i ulogu u menadžmentu. Njegov cilj je stvoriti organizacione pretpostavke efektivnog i efikasnog funkcionisanja i ostvarivanja organizacionih ciljeva. U tu svrhu potrebno je izvršiti dizajniranje organizacione strukture, a nakon toga i upravljati ljudskim resursima na odgovarajući način. U slučaju velikih promena u okruženju, kompanija mora da izvrši radikalnu promenu organizacione strukture radi što uspešnijeg ostvarivanja ciljeva organizacije.³

Da bi preduzeće uspešno funkcionisalo, potrebno je odrediti dobru organizacionu strukturu, tako da ćemo u sledećem poglavlju reći nešto više o dizajniranju

¹ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 221

² Unković, M., Stakić, B., (2012), *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 67

³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 221

organizacione strukture. Kasnije ćemo na primerima javnih preduzeća u Srbiji pokazati njihovu organizacionu strukturu.

2.1 Pojam i značaj organizacione strukture

Struktura predstavlja sastavni deo svakog organizma, svake organizacije. Ona je ujedno i najvažniji deo svake organizacije. Svaka organizacija, pa tako i preduzeće ima svoju određenu strukturu, odnosno neki svoj sistem unutrašnjih veza i odnosa. Važnost strukture za preduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva anatomijom preduzeća. Bez prave organizacione strukture će i najbolji učinak u svim sektortima rukovođenja ostati neefikasan i jalov. Upravo iz tih razloga pred svako se preduzeće kao prioritetan zadatak postavlja izbor adekvatne organizacione strukture.⁴

Organizaciona struktura je okvir koji definiše odnose između različitih pozicija u organizaciji, kao i liniju komandovanja i kontrole. Ona predstavlja sistem zadataka, toka posla, linije komandovanja i kanala komunikacije koji povezuju različite delove organizacije. Moramo znati da jednom koncipirana organizaciona struktura nije stalna, ona se može menjati u skladu sa promenama u okruženju ili promenama korporativne strategije.⁵

Dizajniranje organizacione strukture obuhvata:

- Utvrđivanje i podelu posla (specijalizacija rada)
- Departmentalizaciju
- Uspostavljanje lanca komandovanja i raspona kontrole
- Delegiranje autoriteta

⁴ M. Babić, B. Stavrić (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd, str. 113.

⁵ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 222

2.2 Utvrđivanje i podela posla

Projektovanje organizacione strukture podrazumeva poznavanje zadataka koje je neophodno obaviti da bi se ostvarili ciljevi organizacije. U tradicionalnom konceptu organizacije prvi posao izgradnje organizacione strukture se odnosi na određivanje zadataka i njihovo razlaganje na zadatke nižeg nivoa složenosti, sve do elementarnih aktivnosti.⁶

Podela rada je uslov za sprovođenje specijalizacije koja se i danas smatra jednom od najznačajnijih organizacionih principa i izvora produktivnosti rada, naročito na nižim nivoima organizovanja. Ljudi putem podele rada dobijaju mogućnost da se specijalizuju za jednu, ili manje delatnosti i da povećaju svoju sposobnost da učestvuju u stvaranju značajnih dela kao činioci zajedničkog uspeha.⁷

Specijalizacija rada omogućava da svaki čovek postane vrhunski stručnjak za obavljanje određene vrste posla. Na taj način omogućava se povećanje produktivnosti, kako svakog pojedinog izvršioca posla, tako i organizacije u celini.

2.2.1 Departmentalizacija

Departmentalizacija je osnova grupisanja ne samo pojedinačnih poslova u departmane, već i grupisanje departmana u okviru čitave organizacije, tako da se ukupni posao organizacije obavlja efikasno i efektivno.⁸

Departmentalizacija podrazumeva davanje odgovora na dva važna pitanja:

- Pitanje kriterijuma za grupisanje individualnih organizacionih uloga i radnih mesta u organizacione celine

⁶ Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić M., Krivokapić J., (2013), *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd, str. 102

⁷ Ibid, str. 119, 120

⁸ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 224

- i pitanje veličine tih jedinica mereno brojem ljudi koji će biti u njima angažovani.⁹

Primenom različitih metoda departmentalizacije dobijaju se različite forme organizacione strukture. Reč je o sledećim modelima organizacione strukture:

- a) funkcionalna organizaciona struktura,
- b) proizvodna organizaciona struktura,
- c) teritorijalna organizaciona struktura,
- d) tržišna organizaciona struktura,
- e) projektna organizaciona struktura,
- f) matrična organizaciona struktura,
- g) timska organizaciona struktura i
- h) mrežna organizaciona struktura.¹⁰

2.2.1.1 Funkcionalna organizaciona struktura

Funkcionalni model organizacije odnosi se na grupisanje istorodnih, sličnih ili neposredno zavisnih poslova kao što su npr. poslovi istraživanja, razvojni poslovi, kadrovski, prodajni i proizvodni poslovi. Svi poslovi određene funkcije se međusobno povezuju i grupišu u određenu organizacionu jedinicu – sektor. Najpre se formiraju uže organizacione jedinice, zatim šire, i tako redom, ali uvek na funkcionalnoj osnovi, da bi se na kraju formirala šira funkcionalna organizaciona jedinica. Ovakve organizacione jedinice su: proizvodnja, marketing, istraživanje, razvoj i slično.¹¹

⁹ Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić M., Krivokapić J., (2013), *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd, str. 134

¹⁰ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 225

¹¹ Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 250

Slika 1. Model funkcionalne organizacione strukture



Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 226

2.2.1.2 Proizvodna organizaciona struktura

Kod proizvodne strukture radnici se grupišu prema proizvodima ili uslugama koje proizvode. Ovaj model je koristan kod organizacija koje imaju više različitih proizvoda ili proizvodnih linija, jer na taj način svaka poslovna jedinica, kao i organizacija u celini, radi efikasnije. Stvaraju se divizioni zaduženi za pojedinačne proizvode..¹²

Slika 2. Model proizvodne organizacione strukture



Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 228

¹² Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 228

2.2.1.3 Teritorijalna organizaciona struktura

Teritorijalna organizaciona struktura nastaje primenom metoda teritorijalne departmentalizacije. Ova organizaciona struktura je korisna u slučaju velikih organizacija koje svoju poslovnu aktivnost obavljaju na više teritorijalnih udaljenih regiona. Često se sa njom susrećemo npr. kod velikih banaka. Ovakvom strukturom kompanija se fokusira na lokalne uslove u zemljama u kojima posluje.¹³

Slika 3. Model teritorijalne organizacione strukture



Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 229

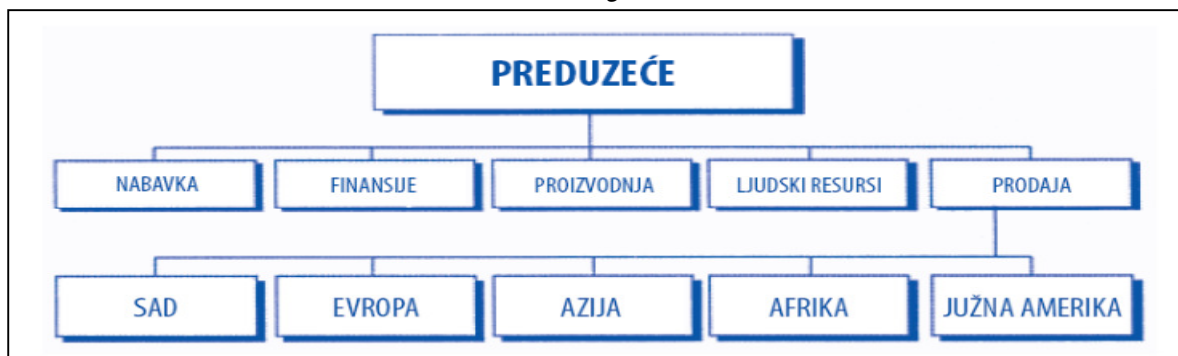
2.2.1.4 Tržišna organizaciona struktura

Savremene organizacije su tržišno orjentisane, kupci su najvredniji resurs i proizvod neke organizacije. Tehnologiju za proizvodnju bilo kog proizvoda možete kupiti, možete kupiti i proizvod koji bi bio bolji čak i od onog koji vi napravite, možete čak i kupiti usluge svih poslovnih funkcija HR, razvoj proizvoda, ali ne možete kupiti kupca i odnos sa njim. To svaka organizacija mora sama da stvori. Zato je kupac njen

¹³ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 229

najvredniji resurs. Kao posledica takvog značaja kupca za organizacija, sve češće viđamo departmente koji su orjentisani na kupca.¹⁴

Slika 4. Model tržišne organizacione strukture



Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 230

2.2.1.5 Projektna organizaciona struktura

Grupisanje aktivnosti po projektu predstavlja način organizovanja čija je svrha ostvarivanje ciljeva koji su postavljeni određenim projektom ili programom. Organizaciona celina nastala na ovakav način obično se naziva grupa ili tim. Takve organizacione celine traju samo ograničen period vremena – kada se projekat završi, tim se rasformira.¹⁵

Prednosti projektne organizacione strukture su fleksibilnost i inovacije, a nedostatak da su mogući konflikti između rukovodilaca projekta i rukovodilaca funkcionalnih jedinica.¹⁶

¹⁴ Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić M., Krivokapić J., (2013), *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd, str. 157

¹⁵ Ibid, str. 159

¹⁶ Jovanović P. (2005), *Menadžment - teorija i praksa*, FON, Beograd

Slika 5. Projektna organizaciona struktura



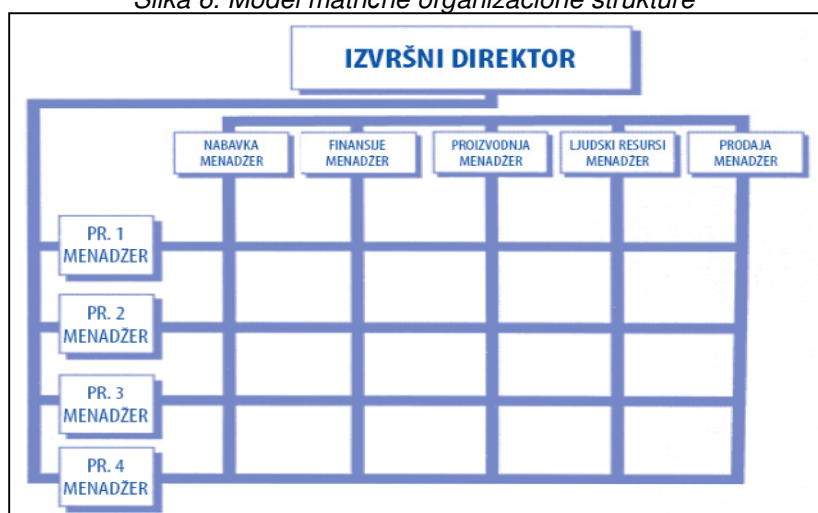
Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 231

2.2.1.6 Matrična organizaciona struktura

Matrična struktura polazi od toga da ljudi u organizaciji pripadaju funkcionalnoj hijerarhiji, a da istovremeno mogu da učestvuju kao članovi tima u realizaciji određenih projekata.¹⁷

Primena matrične strukture doprinosi razvoju tehnoloških inovacija jer omogućava da se ideje o novim proizvodima šire preko granica pojedinih sektora u preduzeću. Integracioni mehanizmi, kao timovi i projektne grupe, pomažu transfer znanja među poslovnim funkcijama.¹⁸

Slika 6. Model matrične organizacione strukture



Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 232

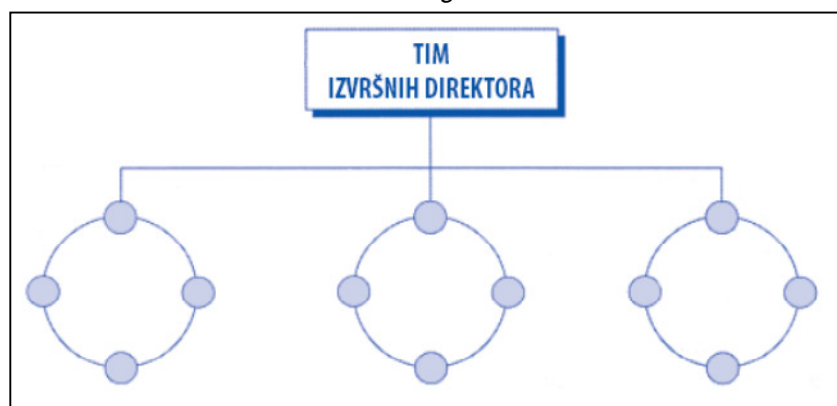
¹⁷ Regodić, D., (2011), *Tehnički sistem*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 26

¹⁸ Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preduzeća*, KAS, Beograd

2.2.1.7 *Timska organizaciona struktura*

Timsku organizacionu strukturu sve češće nalazimo u visokorazvijenim organizacijama. Postoje brojni razlozi za korišćenje timova. Poznato je da timski rad omogućava veću produktivnost, kvalitet i profitabilnost. Osim toga tu su bolje mogućnosti za angažovanje i zadržavanje kvalifikovanih radnika, veća odgovornost za promene i veća fleksibilnost.¹⁹

Slika 7. Model timske organizacione strukture



Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 233

2.2.1.8 *Mrežna organizaciona struktura*

Mrežna organizaciona struktura je oblik virtuelne organizacije koji pokazuje način povezivanja članica u mreži. Mrežu sačinjavaju centralno preduzeće koje predstavlja jezgro mreže i ostala preduzeća koja obavljaju specijalizovane funkcije. Povezivanje i koordinaciju učesnika u mreži vrši centralno preduzeće, koje ima ulogu brokera.²⁰

¹⁹Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 233

²⁰Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 254

Slika 8. Model mrežne organizacione strukture



Izvor: Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beogradstr. 234

2.2.2 Uspostavljanje lanca komandovanja i raspona kontrole

Raspon kontrole (raspon menadžmenta) je veoma značajan faktor uspostavljanja organizacione strukture. On predstavlja broj zaposlenih koje kontroliše jedan menadžer i određuje koliko revnosno menadžer može pratiti rad podređenih.

Postoje brojni situacioni faktori koje menadžeri treba da uvažavaju pri određivanju raspona kontrole. Najznačajniji među njima su:

- Obučenosť podređenih
- Jasnoća delegiranja ovlašćenja
- Jasnoća planova
- Korišćenje objektivnih standarda
- Brzina promena
- Tehnike komuniciranja
- Količina potrebnog ličnog kontakta
- Razlike po organizacijskim nivoima
- I ostali faktori.²¹

²¹ Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 236

2.2.3 Delegiranje autoriteta

Pod delegiranjem se podrazumeva prenošenje zvaničnog autoriteta sa jednog lica na drugo. Delegiranje ima veoma značajnu ulogu u obavljanju ukupnog zadatka organizacije, jer se njime vrši distribucija autoriteta na sve zaposlene u organizaciji. Autoritet je formalno i legitimno pravo menadžera da donosi odluke, izdaje naređenja i raspoređuje resurse u svrhu postizanja organizacionih ciljeva.²²

Da bi mogli uspešno da obavljaju svoje zadatke, menadžeri moraju da imaju moć da utiču na stavove i ponašanje zaposlenih u pravcu realizacije ciljeva organizacije. Menadžeri mogu posedovati: moć nagrađivanja, moć prinude, legitimnu moć, stručnu moć i referentnu moć. Centralizacija i decentralizacija se odnose na hijerarhijski nivo donošenja odluka u jednoj organizaciji. Pod centralizacijom se podrazumeva tendencija da se autoritet za donošenje odluka pretežno nalazi u rukama top menadžera, dok je decentralizacija tendencija da se autoritet pretežno prenese na niže upravljačke nivoe (srednji i najniži menadžment), odnosno na veći broj relativno samostalnih poslovnih jedinica. Nijedna organizacija nije isključivo centralizovana ni decentralizovana, već organizacije tokom vremena pronalaze broj hijerarhijskih nivoa koji im najviše odgovara.²³

²²Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 238, 239, 241

²³Ibid, str. 238, 239, 241

3 Javne institucije

Postoji mnogo definicija javne uprave, navešćemo nekoliko definicija poznatih autora.²⁴

Maršal Dimok opisuje javnu upravu kao proizvođenje dobara i usluga koje su osmišljene da služe potrebama građana – korisnika.

Sa druge strana javna uprava prema Dejvidu Rozenblumu predstavlja korišćenje menadžerskih, političkih i pravnih teorija i procesa vršenja zakonodavne, izvršne i sudske vlasti za obezbeđivanje regulative i servisne funkcije društva u celini ili nekih njegovih delova.

Džodrž Gordon i Majkl Milaković smatraju da javna uprava može biti definisana kao ukupnost procesa, organizacija i pojedinca udruženih vršenjem zakona.

Javne službe predstavljaju organizacije koje su osnovane sa ciljem da zadovolje određene potrebe od opšteg interesa koje se staraju za opšte dobro i kao takve moraju biti određene zakonom. Opšti interes u ovom slučaju predstavlja činioce koji utiču na razvoj društva. Najšire gledano on predstavlja slobodu, mir, ljudsko zdravlje, itd. Kada se opšti interes odredi i precizira u skladu sa određenim pravnim normama on postaje javni interes, odnosno interes zajednice. Pojam javne uprave kao javne službe počiva na ideji da se ostvari potpuno uređenje društva, te da se istovremeno smanji i stepen stalne društvene neizvesnosti. Određivanje uprave kao javne službe stoga podrazmeva jačanje uloge države.²⁵

Kako bi zadržali oko na različitim trendovima, javni i neprofitni sektor organizacija, nadgledaju veoma važne zainteresovane grupe, pogotovo stvarne i potencijalne klijente, potrošače, platiše ili predstavnike (volonterskih organizacija) kao i konkurente i saradnike.²⁶

²⁴ Trbović, S., A., Đukanović, D., Knežević, B., (2010), *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, FEFA, Beograd, str. 15 - 17

²⁵ Ibid, str. 15 - 17

²⁶ Bryson, M., J., (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Wiley & Sons, San Francisco, str. 135

3.1 Svrha postojanja javnih institucija

Zašto javne institucije postoje? Na ovo pitanje možemo odgovoriti na osnovu političke i ekonomske teorije. Čak i neki ekonomisti koji veoma favorizuju slobodna tržišta smatraju vladine agencije kao neizbežne komponente slobodnih tržišta ekonomije.

Pre nekoliko decenija, Robert Dahl i Charles Lindblom obezbedili su veoma korisnu analizu postojanja javnih institucija. Oni su analizirali moguće alternative za narode kako bi kontrolisali njihovu političku ekonomiju. Dve osnovne alternative su politička hijerarhija i ekonomsko tržište. U razvijenim industrijskim demokratijama, politički proces podrazumeva složeni niz sukobljenih grupa i institucija koje proizvode složenost, hidra čelnu hijerarhiju, koju Dahl i Lindblom nazivaju poliarhija. Tako politički uspostavljenu hijerarhiju mogu usmeriti ekonomske aktivnosti.²⁷

Politička hijerarhija ili poliarhija je, zasnovana na političkom autoritetu, koja nam može poslužiti kao veoma korisna, i kao veoma jeftino sredstvo društvene kontrole. Tržišta imaju korist da posluju kroz dobrovoljne razmene. Proizvođači moraju da navedu potrošača da dobrovoljno obavi razmenu tj. Kupovinu sa njima. Oni imaju podsticaj da proizvode ono što potrošači žele, što je bolje moguće. Ovo omogućava veliku slobodu i fleksibilnost, obezbeđuje podsticaje za efikasno korišćenje resursa, usmerava proizvodnju u pravcu potrošačkih zahteva, i izbegava probleme centralnog planiranja i postavlja svojstvena pravila u poliarhiji. Tržišta međutim imaju ograničen kapacitet da se izbore sa problemima za koje je potrebna vladina akcija.

Takvi problemi uključuju:²⁸

- Javna dobra i slobodni strelci – određene službe koje obezbeđuju benefit svima. Pojedinci imaju podsticaj da deluju kao slobodni strelci, i da puste druge da plaćaju, pa vlade nameću poreze koji moraju da se plate za takve usluge. Nacionalna odbrana je najčešće pominjan primer. Slično, iako i privatne organizacije mogu da obezbede obrazovne i policijske službe, vlada obezbeđuje većinu njih, jer one omogućavaju korist za čitavo društvo.
- Individualna nekompetentnost – Ljudi često nemaju dovoljno informacija i obrazovanja kako bi napravili mudre odluke u nekim oblastima, pa tako vlada

²⁷ Rainey, H.G. (2014) Understanding and Managing Public Organizations, 5th Jossey-Bass, San Francisco, CA, str. 62, 63

²⁸ Ibid, str. 62, 63

reguliše ove aktivnosti. Na primer, većina ljudi ne bi mogla da utvrdi bezbednost pojedinih lekova, pa je Administracija za hranu i lekove nadležna da reguliše raspodelu farmaceutskih proizvoda u Americi.

- Troškovi i prelivanja – Neki troškovi mogu da se preliju na ljude koji nisu učesnici u tržišnoj razmeni. Proizvođač koji zagađuje vazduh, nameće cenu drugima. Agencija za zaštitu životne sredine reguliše ekološke troškove ove vrste.

Vlada deluje kako bi ispravila greške koje tržišta sama stvaraju ili nisu u mogućnosti da se bave time, kao što su to monopoli, potrebu za redistribucijom prihoda i nestabilnost zbog tržišnih fluktuacija – kao i da pruži ključne usluge koje su suviše rizične ili skupe da bi ih obezbedili privatni konkurenti.²⁹

3.2 Karakteristike javnih institucija

Pre svega, javne institucije, imaju lidere koji se biraju na opštim izborima. Bez obzira da li je javna institucija u blizini ili daleko od političkog rukovodstva, postoji demokratski izabrani politički vođa na vrhu organizacije kojoj odgovara. Za razliku od privatnih preduzeća, koji su odgovorni za dasku koja potiče od akcionara, javne institucije odgovaraju demokratsko izabranom rukovodstvu. Tako su javne institucije deo parlamentarnog lanca upravljanja i suočavaju se sa različitim izazovima od privatnih organizacija.

Javne institucije razlikuju se od mnogih organizacija u privatnom sektoru jer su one multifunkcionalne. To znači da se bore sa delom sukobljenih razmatranja, kao što su politička blokada, kontrola, zastupanje i učešće zainteresovanih strana, određivanje zaposlenih, osetljivost korisnika, transparentnost, javnost i uvid u procese donošenja odluka, predvidljivosti jednakog tretmana, nepristrasnosti, neutralnosti, kvaliteta usluga, profesionalne nezavisnosti, političke lojalnosti, efikasnosti i efektivnosti.

Mnoge javne institucije razlikuju se od privatnih u tome da one ne rade u okviru slobodnog i konkurentnog tržišta, iako povećana nezavisnost, formiranje državnih kompanija i izloženost konkurenciji su povećali prisustvo na tržištu i tržišnim

²⁹ Rainey, H.G. (2014) Understanding and Managing Public Organizations, 5th Jossey-Bass, San Francisco, CA, str. 62, 63

aranžmanima u mnogim javnim institucijama. Jedna vrsta argumentacije za javne institucije izvire iz ideje da tržište ima ograničene mogućnosti da se bavi problemima koji zahtevaju javnu intervenciju.³⁰

3.3 Javni sektor Republike Srbije

U javni sektor Republike Srbije spadaju:

- Direktni i indirektni budžetski korisnici Republike Srbije, autonomne pokrajine i lokalne samouprave,
- Narodna banka Srbije,
- Javne agencije, uključujući sve regulatorne i nadzorne institucije, komisije, zavode, fondove, savete i druge subjekte čiji je osnivač Republika Srbija,
- Svi organi i organizacije koji su osnovani zakonom ili čiji je osnivač Republika Srbija, autonomna pokrajina, odnosno lokalna samouprava,
- Javna preduzeća čiji je osnivač Republika Srbija, kao i subjekti čiji je osnivač javno preduzeće,
- Pravna lica nad kojima Republika Srbija ili lokalna samouprava ima direktnu ili indirektnu kontrolu nad više od 50% kapitala ili više od 50% glasova u organima upravljanja.³¹

3.3.1 Direktni i indirektni budžetski korisnici

Direktni korisnici budžetskih sredstava su organi i organizacije Republike Srbije, odnosno organi i službe lokalne vlasti.

Indirektni korisnici budžetskih sredstava jesu:

- pravosudni organi,
- budžetski fondovi,
- mesne zajednice,

³⁰ Christensen, T., Laegreid, P., Roness, G., P., Rovik, A., K., (2007), *Organization theory and the public sector*, Routledge, NY, str. 6,7,8

³¹ Izvor: <http://www.parlament.gov.rs> (pristup 01.02.2015. god)

- javna preduzeća, fondovi i direkcije osnovani od strane lokalne vlasti koji se finansiraju iz javnih prihoda čija je namena utvrđena posebnim zakonom,
- ustanove osnovane od strane Republike Srbije, odnosno lokalne vlasti, nad kojima osnivač, preko direktnih korisnika budžetskih sredstava, vrši zakonom utvrđena prava u pogledu upravljanja i finansiranja.

Spisak ovih korisnika prelazi brojku od 9.300, a podaci o svakom od njih se mogu naći u Upravi za trezor Ministarstva finansija Republike Srbije.³²

Na slici 9 možemo videti spisak direktnih i indirektnih korisnika sredstava Budžeta Republike Srbije, odnosno budžeta lokalne vlasti, korisnika sredstava organizacija za obavezno socijalno osiguranje i drugih korisnika javnih sredstava koji su uključeni u sistem konsolidovanog računa trezora.

Slika 9. Spisak direktnih i indirektnih korisnika budžeta Republike Srbije

СПИСАК ДИРЕКТНИХ И ИНДИРЕКТНИХ КОРИСНИКА СРЕДСТАВА БУЏЕТА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ, ОДНОСНО БУЏЕТА ЛОКАЛНЕ ВЛАСТИ, КОРИСНИКА СРЕДСТАВА ОРГАНИЗАЦИЈА ЗА ОБАВЕЗНО СОЦИЈАЛНО ОСИГУРАЊЕ И ДРУГИХ КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА КОЈИ СУ УКЉУЧЕНИ У СИСТЕМ КОНСОЛИДОВАНОГ РАЧУНА ТРЕЗОРА - стање на дан 31.01.2012. године -										
Група	Назив	Место	Орг.јед. Управе за трезор	Подрачун			Ознака трезор а	Матични број	Једин- ствени број к.ј.с.	
▼	2	3	4	5.1	5.2	▼	6	7	8	
1	РЕПУБЛИЧКИ ФОНД ЗА ЗДРАВСТВЕНО ОСИГУРАЊЕ	БЕОГРАД	40200	840	-	26650	-09	601	06042945	95000
1	РЕПУБЛИЧКИ ФОНД ЗА ПИО	БЕОГРАД	40200	840	-	1652	-22	601	17715780	95200
1	НАЦИОНАЛНА СЛУЖБА ЗА ЗАПОШЉАВАЊЕ	КРАГУЈЕВАЦ	40300	840	-	18654	-38	601	17539957	95400
1	КАЗНЕНО-ПОПРАВНИ ЗАВОД У БЕОГРАДУ - ПАДИНСКА СКЕЛА	БЕОГРАД	40300	840	-	864621	-45	601	17621467	10
1	КАЗНЕНО-ПОПРАВНИ ЗАВОД У БЕОГРАДУ	БЕОГРАД	40300	840	-	1153621	-31	601	17819801	80922
1	СПЕЦИЈАЛНА ЗАТВОРСКА БОЛНИЦА У БЕОГРАДУ	БЕОГРАД	40800	840	-	747621	-02	601	17621408	11
1	ОКРУЖНИ ЗАТВОР У БЕОГРАДУ	БЕОГРАД	40800	840	-	734621	-08	601	17621483	12
1	ОКРУЖНИ ЗАТВОР У ЧАЧКУ	ЧАЧАК	41300	840	-	173621	-58	601	17621785	13
1	ОКРУЖНИ ЗАТВОР У КРАГУЈЕВЦУ	КРАГУЈЕВАЦ	41700	840	-	674621	-73	601	17621521	14
1	ОКРУЖНИ ЗАТВОР У КРАЉЕВУ	КРАЉЕВО	41800	840	-	183621	-31	601	17621530	15
1	ВАСПИТНО-ПОПРАВНИ ДОМ У КРУШЕВЦУ	КРУШЕВАЦ	41900	840	-	612621	-27	601	17621424	16
1	ОКРУЖНИ ЗАТВОР У КРУШЕВЦУ	КРУШЕВАЦ	41900	840	-	618621	-69	601	17621548	18
1	ОКРУЖНИ ЗАТВОР У ЛЕСКОВЦУ	ЛЕСКОВАЦ	42100	840	-	283621	-52	601	17621491	19
1	КАЗНЕНО-ПОПРАВНИ ЗАВОД У НИШУ	НИШ	42500	840	-	579621	-87	601	17621378	20
1	ЦЕНТАР ЗА ОБУКУ И СТРУЧНО ОСПОСОБЉАВАЊЕ УПРАВЕ ЗА ИЗВРШЕЊЕ КРИВИЧНИХ САНКЦИЈА	НИШ	42500	840	-	936621	-64	601	17656104	80015
1	ОКРУЖНИ ЗАТВОР У НОВОМ ПАЗАРУ	НОВИ ПАЗАР	42600	840	-	489621	-39	601	17621793	21

Izvor: <http://www.odgovornoobudzetu.org>

³² Izvor: <http://www.odgovornoobudzetu.org> (pristup 09.02.2015)

3.3.2 *Narodna banka Srbije*

Narodna banka Srbije je samostalna i nezavisna u obavljanju funkcija utvrđenih Zakonom o Narodnoj banci Srbije i drugim zakonima, a za svoj rad je odgovorna Narodnoj skupštini Republike Srbije. Osnovni cilj Narodne banke Srbije je postizanje i očuvanje cenovne stabilnosti. Pored toga, ne dovodeći u pitanje ostvarivanje svog osnovnog cilja, Narodna Banka Srbije doprinosi očuvanju i jačanju stabilnosti finansijskog sistema.

Organi Narodne banke Srbije su:

- Izvršni odbor
- Guverner i
- Savet guvernera.

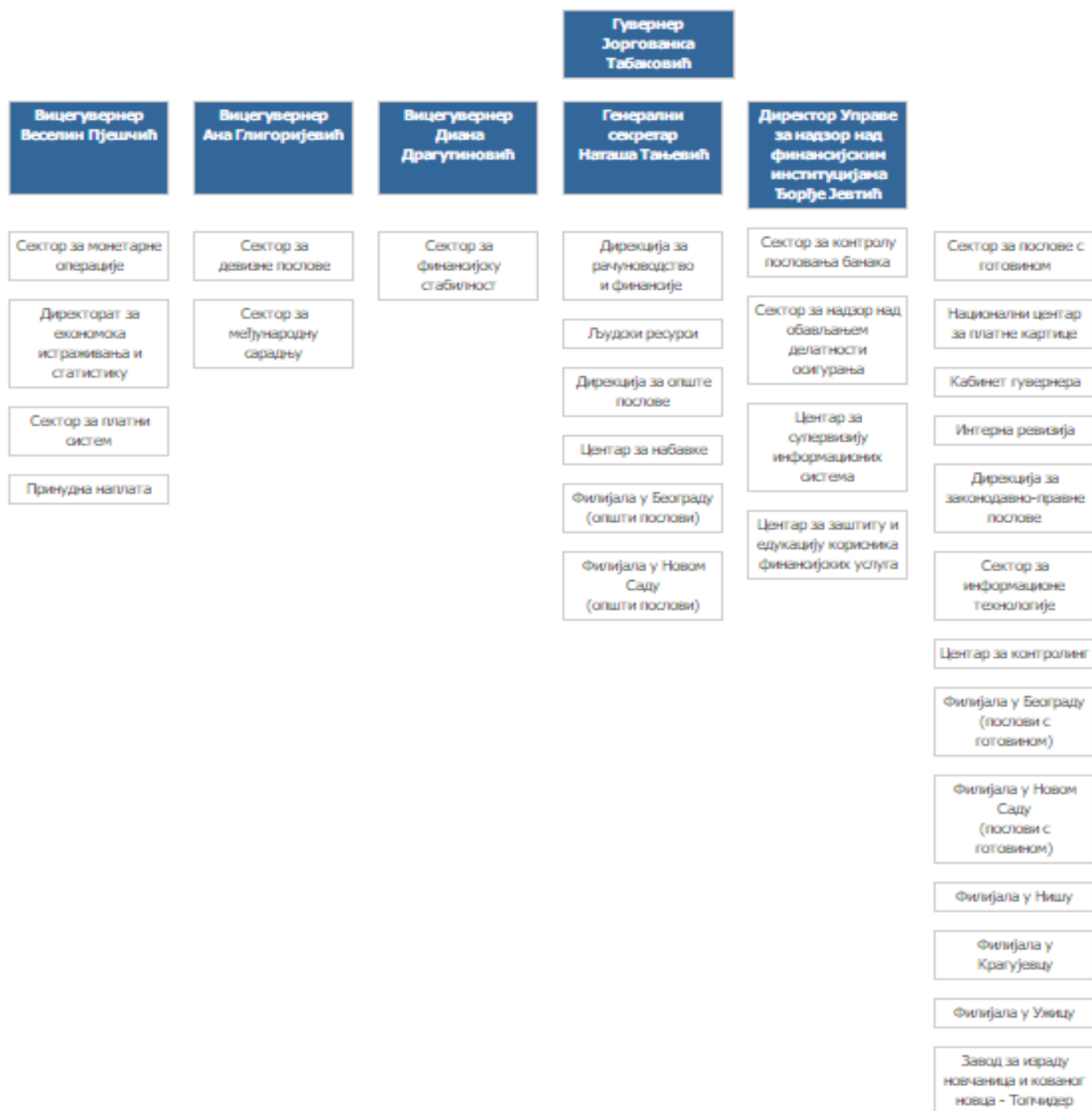
Izvršni odbor utvrđuje monetarnu i deviznu politiku, kao i aktivnosti radi očuvanja i jačanja stabilnosti finansijskog sistema. Narodnom bankom Srbije rukovodi guverner, koji zastupa i predstavlja Narodnu banku Srbije. Guvernera Narodne banke Srbije bira Narodna skupština Republike Srbije sa mandatom od šest godina, s pravom ponovnog izbora. Savet guvernera čine pet članova, uključujući i predsednika, koje bira Narodna skupština na predlog odbora Narodne skupštine nadležnog za poslove finansija. Članovi saveta biraju se na pet godina, s pravom ponovnog izbora.³³

Narodna banka Srbije je pravno lice sa sedištem u Beogradu. Ona može obrazovati filijale koje nemaju status pravnog lica, a njihova unutrašnja organizacija, delokrug i dužnosti određeni su Statutom Narodne banke Srbije. Narodna banka Srbije u svom sastavu ima specijalizovanu organizaciju, Zavod za izradu novčanica i kovanog novca – Topčider, čije se obaveze i odgovornosti određuju Zakonom o Narodnoj banci Srbije i Statutom NBS.³⁴

³³ Izvor: <http://www.nbs.rs> (pristup 09.02.2015.)

³⁴ Izvor: <http://www.nbs.rs> (pristup 09.02.2015.)

Slika 10. Organizaciona šema Narodne banke Srbije



Izvor: <http://www.nbs.rs>

Na slici 10 možemo videti organizacionu strukturu Narodne banke Srbije, koja na samom vrhu ima guvernera i savet guvernera, pa se niže spušta ka raznim sektorima, direkcijama, centrima i filijalama Narodne banke Srbije.

3.3.3 Javne agencije

Javna agencija je organizacija koja se osniva za razvojne, stručne ili regulatorne poslove od opšteg interesa. Javna agencija osniva se ako razvojni, stručni i regulatorni poslovi ne zahtevaju stalan i neposredan politički nadzor i ako javna agencija može bolje i delotvornije da ih vrši nego organ državne uprave, naročito ako se u celini ili pretežno mogu finansirati od cene koju plaćaju korisnici usluga. Osnivač mora posebnim zakonom biti ovlašćen na osnivanje javne agencije.³⁵

Javnoj agenciji mogu se posebnim zakonom, kao javno ovlašćenje, poveriti sledeći poslovi državne uprave:

- donošenje propisa za izvršavanje zakona i drugih opštih akata Narodne skupštine i Vlade;
- rešavanje u prvom stepenu u upravnim stvarima;
- izdavanje javnih isprava i vođenje evidencija.

Javna agencija je samostalna u svom radu. Vlada ne može usmeravati rad javne agencije, niti ga usklađivati sa radom organa državne uprave. Javna agencija ima svojstvo pravnog lica, koje stiče upisom u sudski registar.

Za ostvarivanje svrhe javne agencije na određenoj teritoriji mogu se obrazovati područne unutrašnje jedinice u javnoj agenciji. Javna agencija se finansira iz cene koju plaćaju korisnici usluga, poklona (donacija), priloga pokrovitelja (sponzorstava), budžeta Republike Srbije i drugih priloga i prihoda koje ostvari prema zakonu.

Neke od postojećih agencija Republike Srbije:

- Agencija za privatizaciju, obrazovana Zakonom o Agenciji za privatizaciju ("Službeni glasnik RS", br. 38/2001 i 135/2004);
- Republička agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća, obrazovana Zakonom o Agenciji za razvoj malih i srednjih preduzeća ("Službeni glasnik RS", broj 65/2001);
- Agencija za duvan, obrazovana Zakonom o duvanu ("Službeni glasnik RS", broj 17/2003);

³⁵ Izvor: <http://www.apr.gov.rs> (pristup 09.02.2015.)

- Republička agencija za prostorno planiranje, obrazovana Zakonom o planiranju i izgradnji ("Službeni glasnik RS", broj 47/2003);
- Agencija za privredne registre, obrazovana Zakonom o Agenciji za privredne registre ("Službeni glasnik RS", broj 55/2004);
- Agencija za licenciranje stečajnih upravnika, obrazovana Zakonom o Agenciji za licenciranje stečajnih upravnika ("Službeni glasnik RS", broj 84/2004);
- Agencija za lekove i medicinska sredstva Srbije, obrazovana Zakonom o lekovima i medicinskim sredstvima ("Službeni glasnik RS", broj 84/2004).³⁶

3.3.3.1 Agencija za privredne registre – organizacija

Agencija za privredne registre (APR) jeste javna ustanova koja vodi evidenciju o različitim subjektima i podacima. Tu spadaju, pre svega, registri privrednih subjekata (privrednih društava i preduzetnika), udruženja građana, sportskih saveza, medija, turističkih agencija, fondacija i tako dalje. Agencija za privredne registre vodi i baze podataka o finansijskom lizingu, založnim pravima na pokretnim stvarima i ostalo.

Organi agencije su upravni odbor i direktor.

- Upravni odbor ima predsednika i četiri člana, koje imenuje i razrešava Vlada Republike Srbije na predlog ministarstva nadležnog za poslove privrede. Predsednik i članovi upravnog odbora imenuju se na četiri godine.
- Direktora Agencije imenuje i razrešava Vlada na predlog Upravnog odbora. Direktor se imenuje na period od pet godina i može ponovo biti imenovan.

Organizacionu šemu Agencije čine i sledeći sektori:

1. Sektor zajedničkih poslova
2. Sektor informatike i razvoja
3. Sektor pravnih i opštih poslova
4. Sektor ekonomsko finansijskih poslova
5. Interna revizija.³⁷

³⁶ Izvor: <http://www.apr.gov.rs> (pristup 09.02.2015.)

3.3.4 Javna preduzeća

Javna preduzeća su preduzeća čiji je većinski vlasnik država i koja se osnivaju u specifičnim oblastima, kao što su telekomunikacije, elektroprivreda i sl. Upravo ta činjenica da u javnim preduzećima većinsku upravljačku kontrolu ostvaruje država, govori da su ona, povezana sa izvršnom granom vlasti, a samim tim i sa javnom upravom. Javna preduzeća, svakako, predstavljaju poseban oblik preduzeća, kako sa stvanovišta delatnosti koje obavljaju, a koja je po pravilu od javnog interesa i neposredno vezana za građane, tako i po osnivaču, odnosno prirodi svog kapitala. Javna preduzeća odlikuje to što su njihovi proizvodi i usluge najčešće od vitalnog značaja za društvenu zajednicu, a često ih odlikuje i svojevrsan monopolski položaj na tržištu.³⁸

3.3.4.1 Javno preduzeće „Pošta Srbije” Beograd – organizacija

Početak pružanja poštanskih usluga nameće se kao potreba za prenošenje poruka na bezbedan i pravovremen način, te stoga istorijat poštanskog saobraćaja u Srbiji dug više od 165 godina, započinje prenosom pošte konjanicima, glasnicima - tatarima, kasnije dilažansama, a potom putem železnice, automobila, parobroda i aviona.³⁹

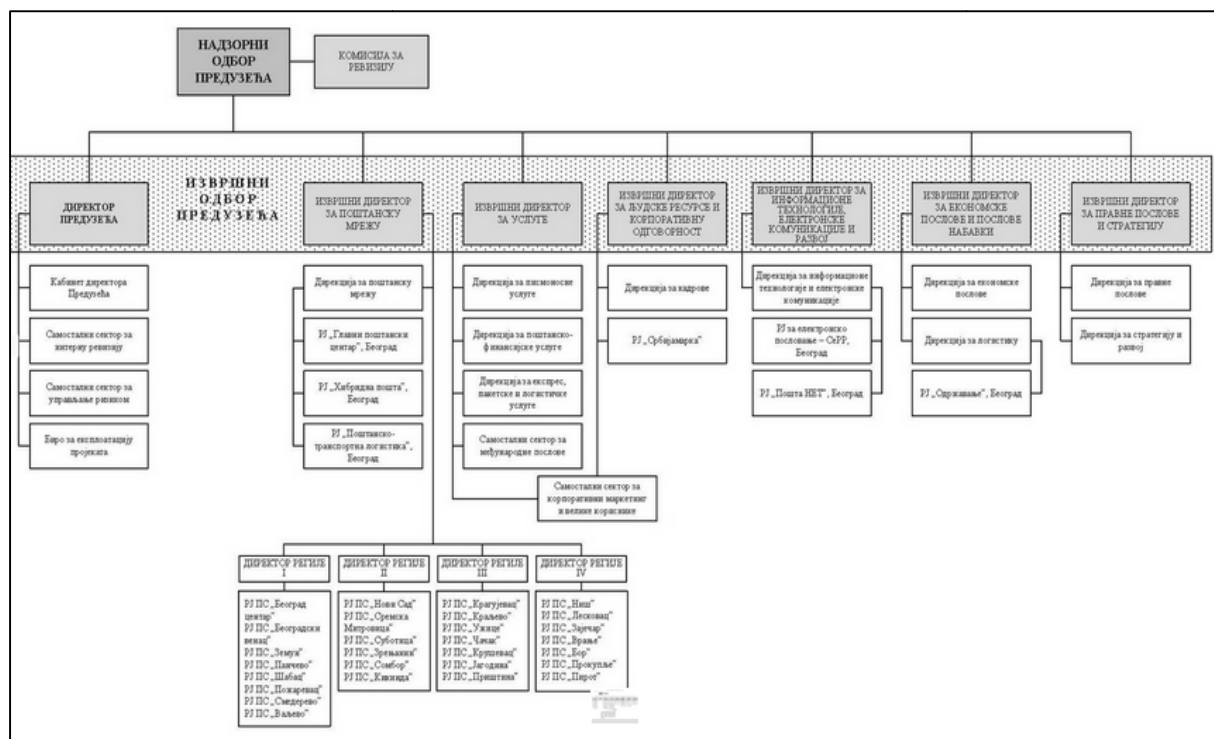
Za obavljanje svih poslova iz delatnosti Preduzeća, kojima se obezbeđuje uredno i neprekidno odvijanje PTT saobraćaja i funkcionisanje Preduzeća kao jedinstvenog poslovnog i pravnog subjekta, utvrđeni su sledeći organizacioni delovi Preduzeća: Poslovodstvo Preduzeća, direkcije, Samostalni sektori, radne jedinice poštanskog saobraćaja, specijalizovane RJ i regije.

³⁷ Izvor: <http://www.apr.gov.rs> (pristup 09.02.2015.)

³⁸ Trbović, S., A., Đukanović, D., Knežević, B., (2010), *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, FEFA, Beograd, str 19

³⁹ Izvor: <http://www.posta.rs> (pristup 09.02.2015.)

Slika 11. Organizaciona šema javnog preduzeća Pošta Srbije



Izvor: <http://www.posta.rs>

Kao što vidimo na slici 11, na samom vrhu organizacione šeme nalazi se nadzorni odbor preduzeća sa komisijom za reviziju, a kako se spuštamo niže nalaze se razni izvršni direktori, razne direkcije i sektori preduzeća.

4 Marketing u javnom sektoru

Prema Koleru, marketing je upravljački proces, uz pomoć koga pojedinci i grupe obezbeđuju sebi ono što im je potrebno i ono što žele, kroz stvaranje i razmenjivanje proizvoda i vrednosti sa drugima.⁴⁰

Prema Kotleru, javnost je svaka grupa ljudi koja ima aktuelni i potencijalni interes ili uticaj na sposobnost preduzeća da ostvari ciljeve.⁴¹

Jedna od najvažnijih marketinških funkcija u komercijalnom sektoru je ona upravljanja proizvodom. Ova je funkcija jednako važna u javnom sektoru, posebno za vođe programa. Neki kažu kako se upravljanje proizvodom prvi put pojavilo u

⁴⁰ Kotler, P., Armstrong G., Saunders, J., Wong., J., *Principles of Marketing: The European edition*, (1996), Hertfordshire: Prentice Hall Europe, str. 6

⁴¹ Kotler, P., Keller, K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd

kompaniji Procter & Gamble 1929. godine, kada je jedan od sapuna iz asortimana Camay postizao loše rezultate na tržištu pa je jedan mladi lider dobio zadatak da posebnu pažnju obrati na taj jedan proizvod.⁴²

Svrha marketing koncepta je da pomogne organizacijama kako bi postigle svoje ciljeve. U slučaju neprofitnih i javnih organizacija, to se odnosi na preživljavanje i privlačenje dovoljno sredstava da bi se izvršio koristan rad.⁴³

Taj je pristup urodio plodom pa je kompanija, kao i druge industrije potrošačkih dobara, osmislila radno mesto za rukovodilaca proizvodom, koji bi bio odgovoran za:

- razvoj konkurencijskih strategija za proizvod,
- pripremu godišnjih marketinških planova,
- saradnju sa reklamnim agencijama,
- podršku proizvodu u prodajnom objektu i među distributerima,
- kao i stalno prikupljanje podataka o prodaji proizvoda i zadovoljstvu potrošača,
- pri čemu je potrebno naznačiti svaku novu mogućnost za razvoj novih ili potrebna poboljšanja na postojećim proizvodima.

Sledi primer koji se odnosi na poboljšanje proizvoda, kako bi istakli da se državne agencije mogu nekada navesti da učine određene promene.

4.1 Studija slučaja: Reforma školskih obroka u Velikoj Britaniji⁴⁴

Međunarodno radna skupina za gojaznost pretpostavlja da je jedno od desetoro školske dece u svetu , ukupno 155 miliona učenika, ima višak kilograma, kao i da je od 30 do 45 miliona označeno kao gojazno.⁴⁵ Sa ovim problemom su povezani ekonomski i društveni troškovi. U Velikoj Britaniji, na primer, predviđa se da gojaznost, zajedno sa ostalim bolestima vezanim za ishranu, Nacionalnu zdravstvenu službu košta godišnje više od 12,7 milijardi dolara.

⁴² Kotler,P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd, str. 41, 42

⁴³ Kotler, P., *Marketing management millenium edition*, (2000), A Person education company, New Jersey, str. 13

⁴⁴ Kotler,P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd, str. 41, 42

⁴⁵Ibid, str. 42

Pitanja su sledeća:

- Kako tela vlasti počinju rešavati ovaj problem?
- Kako marketing može pomoći ovom problemu?

Sledeća priča iz Velike Britanije sugerise da marketinški pogled na svet, posebno kada obraća pažnju na unapređenje programa, može biti od velike koristi.⁴⁶

4.1.1 Izazovi

U martu i aprilu 2005. godine naslovi u novinama zaintrigirali su javnost događajima koji su se 30. aprila dogodili na adresi Downing Street 10.

"Televizijski kuvar iz korena menja školske obroke po Velikoj Britaniji"

United Press International , 22.mart 2005.

"Kuharova gola istina o školskoj hrani"

The Australian, 22.marta 2005.

Naime ova mlada kuvarska zvezda, Džejmi Oliver, imao je jedan cilj, da kaloričnu, presoljenu, masnu, prerađenu, zašećerenu hranu posluživanu u britanskim školskim restoranima, zameni sa sveže skuvanim, hranljivim obrocima, bogati prirodnim sastojcima, voćem i povrćem. On je pokrenuo projekat pod nazivom "Bolje me hrani" i time privukao pažnju građana čiji stanovnici postaju sve gojazniji od loše ishrane, tako i vlast koja je htela nešto da preduzme po tom pitanju.

4.1.2 Strategije

Već sledeće godine Džejmi Oliver nastupa više kao marketar nego kao kuvar, i to sa konkretnim ciljevima (promena pravila i povećanje sredstava), jasnim osećajem za ciljni auditorijum (školska deca), ključnim uticajem (osoblje u kantinama koje je nazvano teta kuharicama), kao i najboljim odabirom potencijalnih partnera (roditelji i nastavnici). Pored toga on navodi i određene prepreke kroz koje je morao proći

⁴⁶ Kotler,P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd , str. 42,43

(privlačan ukus loše hrane i dobro uhodani koraci njenog spremanja) kao i pogodnosti koje je morao naglasiti (zdravlje i bolji školski uspeh). Razvio je i sproveo integrisanu promotivnu strategiju, tako što je upotrebljavao većinu sredstava javnog informisanja koja su mu bila na raspolaganju kao što su javna saopštenja, posebni događaji, nagrađivanu internet stranicu i primamljivu kampanju za prikupljanje potpisa.

On je tada uradio sve ono što bi svaki dobar marketar učinio kako bi privukao svoj ciljni auditorijum, da bi na kraju dobio naklonost dece, pohvale nastavnika i roditelja, kao i pažnju miliona gledalaca njegove emisije.

4.1.3 Nagrade

Rezultati ovog programa bili su ohrabrujući pri čemu su nastavnici govorili Oliveru da su njihovi učenici bili pažljiviji na nastavi i da su se mogli bolje koncentrisati kao i da su se bolje ponašali od onih koji su se opredelili za nova i zdrava jela. Ovaj napor na nacionalnom nivou bio je prilično medijski praćen i primio je brojne pohvale, kao i pohvalu jednog britanskog medicinskog časopisa: "Džejmi Oliver je za naše javno zdravstvo više od nepregledne vojske radnika u javnom zdravstvu ili 100 miliona funta vredne kampanje reklamne kompanije Saatchi & Saatchi."⁴⁷

I posle svega, Džejmi neodustaje, nakon nekoliko godina on smišlja još više programa u okviru svoje fondacije "The Jamie Oliver Food Foundation" koja je osnovana 2002.godine. Samo neki od njegovih programa su:

- Kitchen Garden Project – program je zasnovan na tome da Džejmi u školama uči decu o hrani, pravilnoj ishrani, receptima, navikama u ishrani.
- Ministry of food – ovaj program zasnovan je da pomogne ljudima svih uzrasta kako bi naučili nešto više o kuvanju i ishrani.
- Fifteen Apprentice Programme – program je zasnovan kako bi mlade ljude obučio da postanu profesionalni kuvari.⁴⁸

Kompanije koje stalno povećavaju učešće u svesti i emocionalnoj privrženosti kupaca, sigurno će povećati i tržišno učešće i profitabilnost.⁴⁹

⁴⁷ Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd, str. 44, 45, 46, 47

⁴⁸ <http://www.jamieoliverfoodfoundation.org.uk/> (pristup 05.03.2015.)

4.2 Četiri “P” marketing miksa u javnom sektoru

4.2.1 *Proizvod: Prvo “P”*

Proizvod, kao pojam u javnom sektoru, nije poznat mnogima koji ovaj naziv vezuju za opipljiva dobra privatnog sektora, poput sapuna ili automobilskih guma. U marketinškoj teoriji pak ovaj se pojam vrlo široko tumači i odnosi se na bilo što organizacija ili pojedinac može ponuditi na tržištu u cilju zadovoljenja potreba. Ovaj pojam svakako uključuje fizička dobra i usluge, ali se odnosi i na svu ponudu koju organizacije “prodaje” , uključujući događaje, ljude, mesta, samu kompaniju, informacije i ideju.

Tabela br.1 Primeri tipova proizvoda u privatnom i javnom sektoru

Tip proizvoda	Privatni sektor	Javni sektor
Fizička dobra	Plazma televizor	Pasoš
Usluge	Frizerski salon	Tesiranje na HIV/AIDS u domu zdravlja
Događaji	Fudbalska utakmica	Parada
Ljudi	Lance Armstrong	Državni sekretar
Mesta	Toskana	Nacionalni park Yellowstone
Kompanija	Microsoft	Zavod za popisivanje stanovništva
Informacija	CNN	Zaštita od krađe identiteta
Ideje	Zaštita za penziju	Vežba

Izvor: Kotler,P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd, str.47

⁴⁹ Kotler, Ph., and Keller, K.L. (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd str. 348

Kao dodatak tipovima proizvoda, vredi razlikovati i nekoliko tradicionalnih pojmova:

- Kvalitet proizvoda - odnosi se na primenu proizvoda
- Funkcije proizvoda - odnose se na različite odrednice proizvoda
- Stil i dizajn proizvoda - pri čemu stil ima više veze sa opipljivim proizvodima, dok se dizajn više odnosi na funkcionalnost i jednostavnost korišćenja proizvoda
- Linija proizvoda - odnosi se na grupu usko povezanih proizvoda koje neka kompanija nudi tj. onih koji imaju slične funkcije ali su različiti u pogledu stila ili nekih drugih varijabli
- Asortiman proizvoda – sastoji se od različitih proizvoda koje kompanija nudi.

4.2.2 Cena: Drugo ‘P’

Cena je određeni novčani iznos koji je kupac spreman razmeniti za određeni proizvod ili uslugu. To je vrednost proizvoda ili usluga koja se na tržištu izražava u novčanom obliku. Svojom spremnošću da tu određenu sumu novca razmeni za određeni proizvod ili uslugu kupac definiše svoj stav naspram vrednosti koju proizvod ili usluga za njega imaju. U širem značenju, cena je ukupna vrednost koju je kupac spreman razmeniti za koristi koje ima od posedovanja ili upotrebe određenog proizvoda ili usluge.⁵⁰

U javnom sektoru, cena nije vezana samo za naknade za proizvode, programe i usluge. Cena se takođe odražava i u novčanim sankcijama, poput kazni, novčanih postojaka, poput diskontnih kupona.

Koraci u određivanju cena

- Prvi korak je odrediti svrhu cene.
- Sledeći korak je utvrđivanje potražnje na tržištu, građansko zanimanje u javnom sektoru. Želećemo znati kako naša potražnja varira, u svetlu različitih cena. Kada potražnja značajno varira, cena je osetljiva ili elastična. Ako pak

⁵⁰ Hodović –Babić, V., Domazet, A., Kurtović, E., *Osnovi marketinga*, (2012), Ekonomski fakultet, Sarajevo, str. 215

potražnja ne varira znatno vezano za cenu, onda je cena neosetljiva ili neelastična.

- Sledeće važno pitanje je trošak proizvoda: direktni ili indirektni troškovi. Procene potražnje pomažu u postavljanju gornje granice za cenu, a trošak bi bio postavljen donjom granicom.
- Pre nego što odredimo cenu, moramo analizirati konkurenciju za proizvod za koji se nudi. U areni javnog sektora često ćemo morati široko tumačiti definiciju konkurencije, uzimajući u obzir i to što građani upotrebljavaju ili rade umesto kupovine ili korišćenja usluge da bi se zadovoljila želja ili potreba.
- Nakon toga, moramo odlučiti o metodu za određivanje cena. Ova odluka bi mogla suziti raspon opcija za odabir konačne cene.
- I na kraju moramo prilagoditi osnovnu cenu različitim potrošačima i promenljivim situacijama na trajnoj osnovi.⁵¹

4.2.3 Mesto: Treće ‘P’

Distributivni kanali su sredstvo koje možete koristiti u isporuci svoje ponude i sredstvo koje građani koriste kako bi imali pristup toj ponudi. U marketinškom miksu ovo je **mesto ‘P’** za koje se vezuje jedna od najkritičnijih odluka pred kojom stoji menadžment. Izbor javnih institucija duboko zadire u građanski odziv:

- Učestvovanje u programima
- Korišćenje usluga
- Saradnja u pogledu poštovanja pravila i propisa
- Kupovina proizvoda
- Zadovoljstvo

Odluke vezane za distributivni kanal utiču na to gde, kako i kada ponuda kompanije može biti isporučena i kako joj pristup može biti omogućen. Ove odluke se takođe tiču i atmosfere procesa razmene, bilo da se radilo o fizičkoj lokaciji, internet stranici ili telefonskom pozivu. Ako na ove parametre gledamo iz korisnikove perspektive,

⁵¹ Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd, str. 70, 71, 72, 73

vaše se odluke odražavaju na to koliko će vremena, napora i zadovoljstva razmena “stajati” – ili neće- te korisnike.⁵²

4.2.4 Promocija: Četvrto “P”

Promocija je komunikacijska funkcija marketinga. Zadatak promocije je da informiše, podstiče i podseća potrošače da reaguju na ponudu proizvoda ili usluga. Očekivano reagovanje može imati različite oblike, od spoznaje potrebe za proizvodima ili uslugama, do trenutne kupovine.⁵³

Reč promocija upotrebljava se posebno za pojam potencijalne komunikacije i ona je četvrto P, tj mehanizam na koji računate kako bi ciljni auditorijum saznao za vas ili vašu ponudu, poveravao da će iskusiti pogodnosti koje mu obećavate i kako bi nakon korišćenja Vaše ponude bio zadovoljan.

Razvoj ovih komunikacija je proces koji počinje sa određivanjem ključne poruke, što uključuje poželjni stil i ton. Bitno je da se poruka izdvoji u gomili, i da naši potencijalni kupci vide baš našu u gomili konkurentskih poruka. Proces se nastavlja odlukom ko će isporučiti poruke ili za koga će se bar misliti da ih isporučuje. Samo nakon ovih radnji možemo pristupiti odabiru komunikacijskih kanala sadržajem i formatom vaših poruka.⁵⁴

5 Budžetsko računovodstvo

Budžetsko računovodstvo je računovodstvo prihoda, preuzetih obaveza i rashoda direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava i korisnika sredstava organizacija obaveznog socijalnog osiguranja. Korisnici budžetskih sredstava i organizacije obaveznog socijalnog osiguranja, kao i korisnici sredstava Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje, dužni su da, vođenje poslovnih knjiga, sastavljanje, prikazivanje, dostavljanje i objavljivanje finansijskih izveštaja, vrše u skladu sa zakonom i drugim propisima kojima se uređuje ova oblast.

⁵² Kotler,P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd, str.92,93

⁵³ Hodović –Babić, V., Domazet, A., Kurtović, E., *Osnovi marketinga*, (2012), Ekonomski fakultet, Sarajevo, str. 275

⁵⁴ Kotler,P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd, str. 138

5.1 Osnova za vođenje budžetskog računovodstva

Osnova za vođenje budžetskog računovodstva jeste gotovinska osnova.

Transakcije i ostali događaji evidentiraju se u trenutku kada se gotovinska sredstva prime, odnosno isplate.

Finansijski izveštaji pripremaju se na principima gotovinske osnove Međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor.

Finansijski izveštaji na gotovinskoj osnovi sadrže informacije o izvoru sredstava prikupljenih u toku određenog perioda, nameni za koju su sredstva iskorišćena u saldu gotovinskih sredstava, na dan izveštavanja.

Osnov za merenje rezultata u finansijskim izveštajima jeste saldo gotovinskih sredstava i ekvivalenata.

Rezultat u finansijskim izveštajima sastavljenim u skladu sa gotovinskom osnovom, predstavlja promenu iznosa gotovine i gotovinskih ekvivalenata.

Korisnici budžetskih sredstava i organizacije obaveznog socijalnog osiguranja mogu voditi računovodstvene evidencije i prema obračunskoj osnovi za potrebe internog izveštavanja, pod uslovom da se finansijski izveštaji izrađuju na gotovinskoj osnovi radi konsolidovanog izveštavanja.

Nepokretnosti, opremu i ostala osnovna sredstva u državnoj svojini, korisnici budžetskih sredstava, organizacije obaveznog socijalnog osiguranja i korisnici sredstava Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje u svojim poslovnim knjigama evidentiraju prema nabavnoj vrednosti umanjenoj za ispravku vrednosti po osnovu amortizacije.⁵⁵

⁵⁵ Izvor: <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/podzak/3.Uredba%20o%20budzetskom%20racunovodstvu.pdf> (pristup 04.02.2015.)

5.2 Odgovornost za budžetsko računovodstvo

Indirektni korisnik budžetskih sredstava i korisnik sredstava organizacije za obavezno socijalno osiguranje odgovoran je za računovodstvo sopstvenih transakcija. Direktni korisnik budžetskih sredstava odgovoran je za računovodstvo sopstvenih transakcija, a u okviru svojih ovlašćenja i za računovodstvo transakcija indirektnih korisnika budžetskih sredstava koji spadaju u njegovu nadležnost. Visoki savet sudstva, odnosno državno veće tužilaca odgovorno je za računovodstvo sopstvenih transakcija, a u okviru svojih ovlašćenja i za računovodstvo transakcija pravosudnih organa u okviru njihovih razdela. Ministar, u ime Vlade, odnosno lokalni organ nadležan za finansije, u ime nadležnog izvršnog organa lokalne vlasti, odgovoran je za računovodstvo primljenih zajmova i dugova.

5.3 Ovlašćenje za donošenje budžetskih računovodstvenih propisa

Vlada bliže određuje budžetsko računovodstvo i način vođenja konsolidovanog računa trezora. Ministar određuje način vođenja budžetskog računovodstva i sadržaj i način finansijskog izveštavanja za direktne i indirektne korisnike budžetskih sredstava, korisnike sredstava organizacija za obavezno socijalno osiguranje i budžetske fondove Republike i lokalne vlasti, a može doneti posebna uputstva o finansijskom izveštavanju za određene organe državne uprave. Ministar utvrđuje način izveštavanja o ukupnim prihodima i primanjima i ukupnim rashodima i izdacima za trezore lokalne vlasti. Ministar uređuje način pripreme, sastavljanja i podnošenja završnih računa direktnih i indirektnih korisnika budžetskih sredstava, korisnika sredstava organizacija za obavezno socijalno osiguranje i budžetskih fondova Republike Srbije i lokalne vlasti.⁵⁶

⁵⁶ Stakić, B., Jezdimirović, M., (2012), *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 219

5.4 Podnošenje izveštaja u skupštini

Ministar, odnosno lokalni organ uprave nadležan za finansije obavezan je da redovno prati izvršenje budžeta i najmanje dva puta godišnje informiše Vladu, odnosno nadležni izvršni organ lokalne vlasti, a obavezno u roku od petnaest dana po isteku šestomesečnog, odnosno devetomesečnog perioda. Nadležni ministri obavezni su da redovno prate izvršenje finansijskih planova organizacija za obavezno socijalno osiguranje i najmanje dva puta godišnje informišu Vladu i ministra, a obavezno u roku od petnaest dana po isteku šestomesečnog, odnosno devetomesečnog perioda. U roku od petnaest dana po podnošenju izveštaja Vlada, odnosno nadležno izvršni organ lokalne vlasti usvaja i dostavlja izveštaje Narodnoj skupštini, odnosno skupštini lokalne vlasti. Izveštaji sadrže i odstupanja između usvojenog budžeta i izvršenja i obrazloženja velikih odstupanja.

5.5 Predlog završnog računa

Postupak pripreme, sastavljanja i podnošenja godišnjih finansijskih izveštaja korisnika budžetskih sredstava, korisnika sredstava organizacija za obavezno socijalno osiguranje, budžeta Republike Srbije i budžeta lokalne vlasti izvršava se prema propisanom kalendaru.

Završni račun priprema se u skladu sa međunarodno prihvaćenim računovodstvenim standardima i sadrži:

1. Bilans stanja
2. Bilans prihoda i rashoda
3. Izveštaj o izdacima za nabavku nefinansijske imovine i primanjima d prodaje nefinansijske imovine
4. Bilans finansiranja
5. Izveštaj o izvršenju budžeta, sačinjen tako da prikazuje razliku između odobrenih sredstava i izvršenja
6. Obrazloženje odstupanja između odobrenih sredstava i izvršenja
7. Izveštaj o primljenim donacijama i zaduženju na domaćem i stranom tržištu novca i kapitala i izvršenim otplatama dugova
8. Izveštaj o korišćenju sredstava iz tekuće i stalne budžetske rezerve

9. Izveštaj o garancijama datim u toku fiskalne godine
10. Izveštaj eksterne revizije o finansijskim izveštajima, u skladu sa zakonom
11. Izveštaj o izlaznim rezultatima programskog dela budžeta
12. Detaljna izveštaj o realizaciji sredstava i projekata koji se finansiraju iz budžeta, a odnose se na:

- Subvencije javnim nefinansijskim preduzećima i organizacijama i privatnim preduzećima
- Nefinansijsku imovinu koja se finansira iz sredstava za realizaciju Nacionalnog investicionog plana
- Trošenje namenskih javnih prihoda i sopstvenih prihoda
- Korišćenje sredstava iz odobrenih projekata zajmova

13. Napomene o računovodstvenim politikama i dodatnim analizama, obrazloženjima i sranjivanju stavki izvoda i izveštaja obuhvaćenih završnim računom.⁵⁷

5.6 Sektor za budžetsko računovodstvo

U sektoru za budžetsko računovodstvo i izveštavanje obavljaju se sledeći poslovi:

- Računovodstveni poslovi za obradu plaćanja i evidentiranja primanja, vođenja glavne knjige, pomoćnih knjiga i drugih pomoćnih evidencija za sve prihode i rashode po korisnicima budžetskih sredstava
- Finansijsko izveštavanje
- Sastavljanje završnog računa budžeta Republike Srbije i konsolidovanog izveštaja Republike
- Pripremu akata kojima se reguliše računovodstvena metodologija, uključujući sistem budžetskih klasifikacija, pravila budžetskog računovodstva, održavanje sistema klasifikacije, propisivanje zahteva u pogledu internog i eksternog izveštavanja
- I usklađivanje rada odeljenja u sastavu Sektora.⁵⁸

⁵⁷ Stakić, B., Jezdimirović, M., (2012), *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 220

5.7 Godišnje izveštavanje

Godišnji finansijski izveštaji budžeta Republike i budžeta teritorijalnih autonomija i lokalnih samouprava, zasnivaju se na konsolidovanim finansijskim podacima iz glavne knjige trezora i podacima iz izveštaja završnih računa direktnih korisnika budžetskih sredstava (u daljem tekstu: direktni korisnici) i završnih računa organizacija obaveznog socijalnog osiguranja.

Godišnji finansijski izveštaji organizacija obaveznog socijalnog osiguranja zasnivaju se na konsolidovanim podacima sadržanim u njihovim glavnim knjigama i podacima iz izveštaja završnih računa njihovih indirektnih korisnika.

Godišnji finansijski izveštaji direktnih korisnika predstavljaju konsolidovane finansijske izveštaje, odnosno uključuju podatke iz svojih knjigovodstvenih evidencija i podatke iz izveštaja završnih računa njihovih indirektnih korisnika.

Indirektni korisnici sastavljaju godišnje finansijske izveštaje na osnovu evidencija o primljenim sredstvima i izvršenim plaćanjima koja su usaglašena sa trezorom, kao i na osnovu drugih analitičkih evidencija koje vode.⁵⁹

5.8 Periodično izveštavanje

Indirektni korisnici budžetskih sredstava sastavljaju tromesečno periodične izveštaje o izvršenju budžeta i dostavljaju direktnom korisniku u roku od deset dana po isteku tromesečja, za potrebe planiranja i kontrole izvršenja budžeta.

Izveštaje direktni korisnici usklađuju sa podacima sadržanim u glavnoj knjizi trezora i podacima iz svojih evidencija, vrše konsolidaciju podataka i dostavljaju organu uprave nadležnom za poslove finansija i ekonomije, u roku od 20 dana po isteku tromesečja.

Direktni korisnik dostavlja organu uprave nadležnom za poslove finansija i ekonomije obrazloženje najvećih odstupanja od iznosa odobrenih budžetom, zajedno sa konsolidovanim periodičnim izveštajem.

⁵⁸ Izvor: <http://www.trezor.gov.rs> (pristup: 04.02.2015.)

⁵⁹ Izvor: <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/podzak/3.Uredba%20o%20budzetskom%20racunovodstvu.pdf> (pristup 04.02.2015.)

Korisnici sredstava Republičkog zavoda za zdravstveno osiguranje sastavljaju tromesečno periodične izveštaje o izvršenju svojih finansijskih planova i dostavljaju ih Republičkom zavodu za zdravstveno osiguranje, u roku od deset dana po isteku tromesečja, za potrebe planiranja i kontrole izvršenja finansijskog plana.

Organizacije obaveznog socijalnog osiguranja sastavljaju tromesečno periodične izveštaje o izvršenju finansijskih planova, a Republički zavod za zdravstveno osiguranje vrši konsolidaciju izveštaja i sastavlja konsolidovani izveštaj, koje dostavljaju Upravi za trezor u roku od 20 dana po isteku tromesečja.

Finansijski izveštaji sadrže:

1) izveštaje na gotovinskoj osnovi;

2) izveštaje sastavljene na osnovu usvojenih računovodstvenih politika sa obrazloženjima.

Izveštaji iz stava 1. tačka 1) ovog člana jesu:

1) izveštaj o kapitalnim izdacima i finansiranju;

2) izveštaj o novčanim tokovima.

Izveštaji iz stava 1. tačka 2) ovog člana jesu:

1) bilans stanja;

2) bilans prihoda i rashoda;

3) izveštaj o izvršenju budžeta sačinjen tako da prikazuje razliku između odobrenih sredstava i izvršenja;

4) izveštaj o korišćenju sredstava iz tekuće i stalne budžetske rezerve;

5) izveštaj o garancijama datim u toku fiskalne godine.

Obrazloženja izveštaja iz stava 3. ovog člana sadrže:

1) objašnjenje velikih odstupanja između odobrenih sredstava i izvršenja;

2) pregled primljenih donacija i kredita, domaćih i stranih, kao i izvršenih otplata kredita, usaglašenih sa informacijama sadržanim u izveštajima o novčanim tokovima.⁶⁰

6 *Pojam i definicije menadžmenta ljudskih resursa*

Menadžment ljudskih resursa je strategijski pristup upravljanja najvažnijim resursima organizacije – ljudi koji rade za određenu organizaciju i oni koji, pojedinačno i kolektivno doprinose postizanju ciljeva posla, jednostavno rečeno, menadžment ljudskih resursa znači zapošljavanje ljudi, obuka istih, razvijanje njihovih talenata, kao i korišćenje, održavanje i kompenzacija tih ljudi za svoje usluge po potrebi sa zahtevima organizacije.⁶¹

Postoji mnogo definicija menadžmenta ljudskih resursa, navešćemo najčešće citirane autore u ovoj oblasti:

Menadžment ljudskih resursa u organizaciji obuhvata izbor ciljeva, utvrđivanje politike, kao i planiranje, organizovanje, koordinaciju i kontrolu delatnosti u području ljudskih resursa, i to preuzimanjem upravljačkih akcija radi postizanja izabranih ciljeva i ostvarivanja same svrhe upravljačke funkcije kao podsistema funkcionisanja organizacije.⁶²

Menadžment ljudskih resursa je deo nauke o organizaciji koji se bavi proučavanjem svih aspekata zaposlenosti u organizaciji. On je u isto vreme i važna poslovna i upravljačka funkcija u organizaciji.⁶³

Menadžment ljudskih resursa je niz aktivnosti koje radnim ljudima i organizaciji, koja koristi njihove sposobnosti, pružaju mogućnost da postignu dogovor o ciljevima i prirodi radnog odnosa i da potom, taj dogovor sprovedu u delo.⁶⁴

6.1 Ciljevi menadžmenta ljudskih resursa

Opšti cilj upravljanja ljudskim resursima je da osigura da organizacija može da postigne uspeh kroz ljude. Pored toga, ima za cilj da poveća efikasnost i organizacionu sposobnost – sposobnost organizacije da ostvari svoje ciljeve i postigne najbolje korišćenje resursa koji su na raspolaganju. Ulrich i Lake (1990) su primetili

⁶⁰ Izvor: <http://www.zavodsz.gov.rs/PDF/podzak/3.Uredba%20o%20budzetskom%20racunovodstvu.pdf> (pristup 09.02.2015.)

⁶¹ Simons, R., (2011), *Human resource management: Issues, Challenges and opportunities*, CRC Press, str. 8

⁶² Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd, str. 13

⁶³ Bogićević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str. 6

⁶⁴ Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd, str. 13

da: "sistemi menadžmenta ljudskih resursa mogu biti izvor organizacionih sposobnosti koje omogućavaju firmama da uče i iskoriste nove mogućnosti."⁶⁵

Pored toga, menadžment ljudskih resursa ima i etičku dimenziju, što znači da mora brinuti i o pravima i potrebama ljudi u organizaciji kroz ostvarivanje društvene odgovornosti.⁶⁶

Postoje četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu.⁶⁷

1. *Ciljevi koji se odnose na zaposlene.* Osnovni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da organizaciji obezbedi kvalitetne ljude koji će biti u stanju da efikasno i efektivno obavljaju zadate im poslove. Da bi ostvarenje ovog cilja bilo uspešno potrebno je da se utvrdi organizaciona struktura, vrsta ugovora pod kojim će zaposleni biti angažovani, odabir kvalitetnih ljudi i njihovo zadržavanje u organizaciji.
2. *Ciljevi koji se odnose na rad.* Kada organizacija obezbedi kvalitetne ljudske resurse, glavni cilj menadžera ljudskih resursa jeste da preduzmu sve potrebne mere i aktivnosti kako bi zaposleni bili motivisani, predani poslu i maksimalno angažovani. Ovde se posebno naglašava uloga obuke i razvoja, sistema nagrađivanja zaposlenih, kao i disciplinovanje zaposlenih i ostvarivanje visokih radnih standarda.
3. *Ciljevi koji se odnose na menadžment promena.* Promene se ne dešavaju samo u spoljašnjem okruženju organizacije, već i sama organizacija izaziva promene i inovacije kako bi mogla da ostvari i održi svoju konkurentnu prednost na tržištu. Promene su nekada strukturalne i sastoje se u reorganizovanju poslovnih aktivnosti i procesa ili u pronalaženju i angažovanju novih zaposlenih. Moguća je i potreba za kulturološkim promenama u smislu promena ustaljenih vrednosti, stavova ili normi ponašanja. Najkraće rečeno, u ostvarivanju ovog cilja, od odeljenja za menadžment ljudskih resursa se očekuje da angažuje prave lidere, inovatore, kreativne ljude koji pokreću promene oko sebe.
4. *Administrativni ciljevi.* Administrativni poslovi su vrlo važni za uspešno obavljanje poslova menadžera ljudskih resursa. Pod ovim poslovima podrazumevaju se ne samo poslovi preciznog prikupljanja i ažuriranja podataka o zaposlenima (njihovim sposobnostima, znanjima, veštinama, ciljevima u karijeri), nego i pravni poslovi koji se odnose prvenstveno na usklađivanje sa zakonskom regulativom (pravni, finansijski, socijalni aspekt).

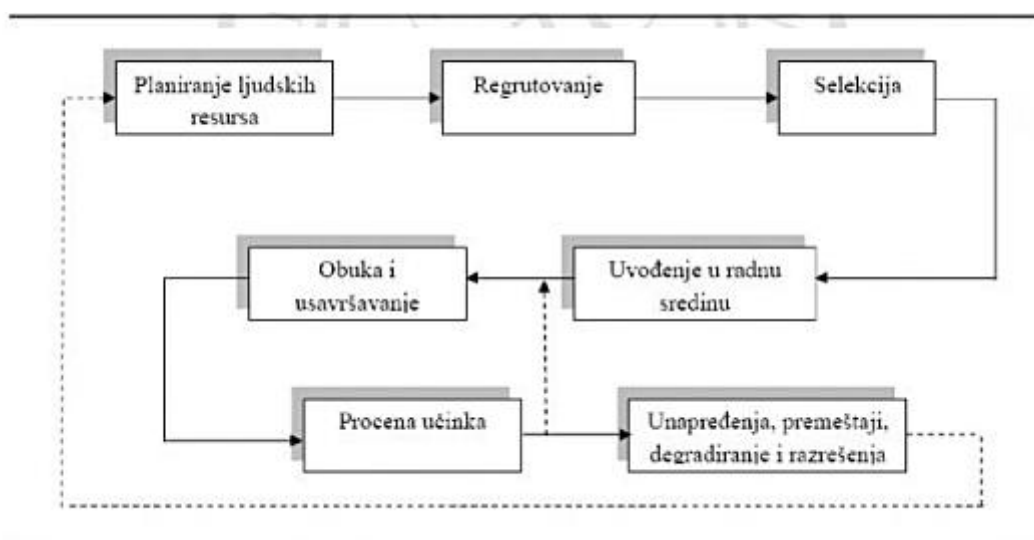
⁶⁵ Armstrong, M., (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan page, London, str. 5

⁶⁶ Armstrong, M., (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan page, London, str. 5

⁶⁷ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6

6.2 Proces menadžmenta ljudskih resursa

Slika 1. Proces upravljanja ljudskim resursima



Izvor: Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 207

Proces upravljanja ljudskim resursima sadrži sedam osnovnih podprocesa:

1. **Planiranje ljudskih resursa** - predviđa da se potrebe za radnicima zadovoljavaju stalno i na adekvatan način. To se postiže analizom:
 - Unutrašnjih faktora, kao što su trenutna i očekivana potreba određene struke, slobodna radna mesta, i proširenja ili redukcija organizacionih jedinica
 - Faktora okruženja, kao što je tržište radne snage.Upotreba kompjutera i novih informacionih tehnologija na prikupljanju i čuvanju podataka o radnicima omogućilo je organizacijama da budu efikasnije u planiranju ljudskih resursa.⁶⁸
2. **Regrutovanje** - Aktivnost koja se prirodno nastavlja na proces planiranja ljudskih resursa i kojom se planovi ljudskih resursa prevode u akciju jeste regrutovanje ljudskih resursa. Ono se definiše kao proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata u takvom broju koji organizaciji omogućava da između više njih izabere one koji joj najviše odgovaraju za popunjavanje upražnjenih radnih mesta.⁶⁹ Kandidati se obično obezbeđuju putem oglasa ili preko profesionalnih časopisa, agencija za zapošljavanje, preporuka i poseta fakulteta.
3. **Selekcija** – predstavlja popunjavanje formulara za podnošenje molbe, podnošenje kratke biografije – CV-a, kao i intervju, provere znanja i proveru

⁶⁸ Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 207

⁶⁹ Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, str. 121

referenci kako bi se procenili potencijalni kandidati pre nego što se postupak preda menadžerima koji donose konačnu odluku.⁷⁰

4. **Uvođenje u radnu sredinu** - Proces zapošljavanja se ne završava izborom najboljih kandidata i njihovim prihvatanjem ponude za posao. Novozaposlene je potrebno uvesti u posao i upoznati sa organizacijom, uslovima rada, pravilima ponašanja, organizacionom kulturom, saradnicima, kao i njihovim pravima, obavezama i odgovornostima koje proističu iz ugovora o radu. Navedene aktivnosti zajedno čine proces socijalizacije, koja se definiše kao kontinuiran proces upoznavanja zaposlenih sa dominantnim vrednostima, stavovima i normama ponašanja u organizaciji.⁷¹
5. **Obuka i usavršavanje** – orjentisani su na povećanje sposobnosti radnika kako bi bili što efikasniji i dali bolji doprinos produktivnosti organizacije. Obuka se sprovodi da bi se unapredila veština obavljanja tekućeg posla ili novih poslova, dok usavršavanje predstavlja pripremu za novo radno mesto, odnosno unapređenje.
6. **Procena učinka** – u okviru koga se upoređuje učinak koji pojedinac ostvari na svom radnom mestu sa standardom ili aktivnostima predviđenim za to radno mesto. Mali učinak može da zahteva korektivne mere, kao što su dodatna obuka, degradiranje ili razrešenje, dok visok učinak zasluđuje nagrade, kao što su povišica, stimulacija ili unapređenje.⁷²
7. **Unapređenje, premeštaj, degradiranje i razrešenja** – odraz su vrednosti nekog radnika za organizaciju. Lica koja ostvaruju visok učinak mogu da se unaprede ili premeste na radno mesto gde mogu da usavrše svoja znanja i veštine, dok lica koja ostvare mali učinak mogu da budu degradirana, premeštena na manje zahtevna radna mesta, pa čak i razrešena dužnosti. Svaki od navedenih izbora direktno utiče na planiranje ljudskih resursa.⁷³

6.3 Ključni koncepti u menadžmentu ljudskih resursa⁷⁴

Postoji čitav niz pitanja, koncepata i perspektiva koje su od velikog značaja za teoriju i praksu menadžmenta ljudskih resursa. Koncepti koje ćemo objasniti u tekstu koji sledi, međusobno su povezani, prepliću se i vrše, svaki na svoj način, veliki uticaj na menadžment ljudskih resursa u savremenim uslovima poslovanja. Bitno je naglasiti da je razumevanje koncepata o kojima će biti reči, neophodno za sveobuhvatno razumevanje menadžmenta ljudskih resursa.

⁷⁰ Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 207

⁷¹ Bogičević, B., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta, Beograd, str.135

⁷² Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 208

⁷³ Ibid, str. 208

⁷⁴ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.

Ključni koncepti menadžmenta ljudskih resursa su:⁷⁵

- Upravljanje odsustvom sa posla (**absence management**)
- Upravljanje karijerom (**carrer management**)
- Savetovanje, trening i mentorstvo (**counseling, coaching, mentoring**)
- Downsizing i outsourcing
- Razvoj zaposlenih (**employee development**)
- Opunomoćivanje i angažovanje zaposlenih (**employee empowerment and engagemment**)
- Upravljanje promenama (**change management**)
- Rad visokih performansi (**high performance working**)
- Menadžment znanja (**knowledge management**)
- Organizacija koja uči (**learning organization**)
- Menadžment talenata (**talent management**)
- Timski rad

6.3.1 *Upravljanje odsustvom sa posla*

Odsustvo se odnosi na pojedinca koji u određenom vremenskom periodu nije bio na poslu, a od njega se očekivalo da bude prisutan. Ovo može biti iz mnogih razloga prihvatljivo i neprihvatljivo. Upravljanje odsustvom sa posla se odnosi na procese i procedure usvojene od strane rukovodstva kako bi indetifikovali i kako je god moguće kontrolisali i smanjili moguća odsustva.

Nivo prisustva na poslu se može sagledati kao odraz generalnog blagostanja jedne organizacije, i pojedinaca koji radi za nju. Na primer, ljudi mogu odsustvovati sa posla zato što su maltretirani od strane nadređenog ili su pod velikim pritiskom, ili njihov nadređeni ima agresivni stil upravljanja.⁷⁶

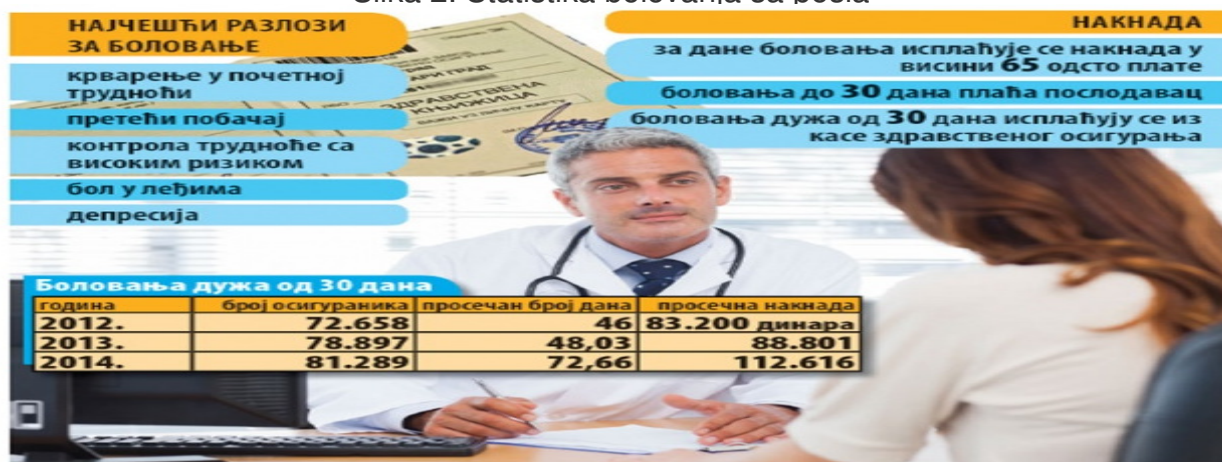
U Republičkom fondu za zdravstveno osiguranje Srbije izbrojali su da je prošle godine bolovanje koristilo 81.289 zaposlenih, odnosno gotovo svaki 20. koji ima posao. Ta statistika se, međutim, odnosi samo na bolovanja duža od 30 dana, za koje se naknade isplaćuju iz kase zdravstvenog osiguranja, a ona kraća, koja plaća poslodavac, niko ne evidentira.⁷⁷

⁷⁵ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 26

⁷⁶ Martin, J., (2010), *Key concepts in human resouce management*, SAGE, London, str. 4

⁷⁷ <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html:552233-Radnici-na-bolovanju-72-dana-godisnje>

Slika 2. Statistika bolovanja sa posla



Izvor: <http://www.novosti.rs/vesti/naslovna/drustvo/aktuelno.290.html:552233-Radnici-na-bolovanju-72-dana-godisnje>

6.3.2 Upravljanje karijerom

Upravljanje karijerom se odnosi na dizajniranje i implementaciju procesa koji omogućavaju pojedincu da izbor poslova koje obavlja usmerava u pravcu ostvarenja perspektive koju u tom smislu ima i organizacija, ali i sam pojedinac. Dakle, upravljanje karijerom je usmereno ka balansiranju organizacionih i individualnih karijernih potreba. Posmatrano sa stanovišta individualne perspektive, upravljanje karijerom se odnosi na razvojne politike i prakse zaposlenog koje on preduzima kako bi ostvario svoj puni potencijal, obavljajući određene poslove i radne zadatke.⁷⁸

6.3.3 Savetovanje, trening i mentorstvo

Savetovanje pomaže klijentu da otkrije svoje konflikte i teškoće sa kojima se susreće, sa namerom da mu pomogne da podstakne promene u određenim oblastima svog života i rada koje će možda imati pozitivni uticaj na njegova proživljena teška iskustva.⁷⁹

Mentorstvo podrazumeva proces usmeren na pružanje podrške i razvoja pojedincu sa manje iskustva, od strane iskusnijeg pojedinca (mentora), a u cilju unapređenja rezultata. Kao takvo mentorstvo poseduje sledeće karakteristike: fokus na razvoj karijere pojedinca i unapređenje njegovih veština i pružanje rezultata pojedincu, ali i organizaciji u celini. Mentorstvo kao proces podrazumeva postojanje tri faze:

⁷⁸ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.

²⁹

⁷⁹ Ibid, str. 30

- Prvi korak podrazumeva identifikovanje pitanja koje je od interesa za stranu kojoj je mentorstvo potrebno, kao i uspostavljanje veze među učesnicima mentorstva.
- Druga faza uključuje aktivno slušanje, ohrabrivanje, davanje konstruktivne povratne informacije, diskutovanje o slabostima i snagama, identifikovanje razvojnih prioriteta i demonstraciju novih veština.
- Treći korak uključuje aktivnosti usmerene na ohrabrivanje novih načina razmišljanja i rada, istraživanje opcija za buduće aktivnosti i potencijalnih njihovih posledica, razvoj plana aktivnosti i posmatranje napretka.⁸⁰

Trening je proces pomoću koga pojedinci dobijaju veštine, sposobnosti i znanje koje im je potrebno kako bi razvili sebe profesionalno i postali mnogo efikasniji u obavljanju svojih poslova. Kada su ljudi utrenirani, oni mogu povećati svoje preformanse na trenutnom poslu i potencijale kako bi ostvarili više u budućnosti. Trening je dobio više pažnje u poslednjih nekoliko godina, kada su kompanije počele da zapošljavaju profesionalne trenere, kako bi pripremili menadžere i rukovodioce da sa visokim potencijalom postaju odgovorniji za svoje organizacije.⁸¹

6.3.4 *Downsizing i outsourcing*

Downsizing – smanjenje ili konsolidacija organizacije posmatra se često kao poslednji napor da se spreči smrt organizacije ili izvrši njeno prilagođavanje cikličnom kretanju u prodaji. *Downsizing* predstavlja, dakle, oblik organizacione rekonstrukcije koja rezultira u smanjenju veličine organizacije i često dovodi do ravnije organizacione strukture; hijerarhija je stanjena čime se dobija fleksibilnija struktura koja se lakše prilagođava tempu promena na globalnom tržištu.

Downsizing se sastoji od seta aktivnosti, koje se preduzimaju od strane menadžera, s ciljem da se poboljšaju efikasnost, produktivnost, i/ili konkurentnost. Koncept *downsizinga* može se opisati putem njegove četiri ključne karakteristike.

- Downsizing predstavlja set aktivnosti koji se sprovodi sa namerom.
- Downsizing obično uključuje smanjenje broja zaposlenih, iako se ne ograničava samo na to.
- Downsizing se fokusira na poboljšanje efikasnosti organizacije.
- Downsizing podržava i utiče na radne procese, svesno ili nesvesno.⁸²

Spoljnje snabdevanje (**outsourcing**) javlja se kao odgovor na ubrzanje promena i fenomen globalizacije u poslovanju. Naime, mali je broj organizacija koje imaju izvore i sposobnosti u svim područjima poslovne aktivnosti. Još jedan način da se

⁸⁰ Dorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 30,31

⁸¹ Stone., M., F., (2007), *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, AMACOM Div American Mgmt Assn, str. 11

⁸² Mašić, B., Babić, L., Boljanović, Đ., J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 519, 520

transformiše organizacija je putem njenog rekonstruisanja, koje podrazumeva eliminisanje određenih područja poslovanja, koji ne čine njenu osnovnu delatnost, tj. jezgro kompetentnosti. Sve više se smatra da organizacije treba da rade samo ona područja poslovanja u kojima su najbolje. Sve ostale aktivnosti potrebno je prebaciti na tzv. spoljne partnere snabdevanja, koje su u tim aktivnostima efikasniji i jeftiniji.⁸³

6.3.5 Razvoj zaposlenih

Razvoj zaposlenih, takođe poznat kao i razvoj ljudskih resursa, može biti definisan kao aktivnost koja se fokusira na povećanje mogućnosti zaposlenih za dalji razvoj i napredovanje u organizaciji. U pokušaju da bolje obavi posao, određena poboljšanja intelektualnih i emocionalnih sposobnosti su za svakog zaposlenog neophodne. Ovo je posebna briga u toku procesa razvoja zaposlenih. Razvoj zaposlenih je orijentisan ka edukaciji zaposlenih kako bi svakom zaposlenom obezbedio analitičke, ljudske i pojmovne veštine. Kada je ispravno implementiran, razvoj zaposlenih može doprineti eliminaciji određenih mana koje su nastale prilikom preokreta zaposlenih.⁸⁴

6.3.6 Opunomoćivanje i angažovanje zaposlenih

Opunomoćivanje zaposlenima je proces koji pojedincima omogućava da kontrolišu svoj rad, preduzimaju aktivnosti i donose odluke u meri koja prevazilazi uobičajene zahteve njihovog radnog mesta, dok uključivanje zaposlenih podrazumeva mogućnost koja se daje zaposlenima da postanu uključeni u proces donošenja odluka i vođenje određenih poslovnih aktivnosti, što, takođe, ne spada u običajeni opis njihovog radnog mesta. Navedene aktivnosti, u tom smislu, predstavljaju poseban vid motivacije zaposlenih da daju efikasniji doprinos poslovanju od onog koji se uobičajeno od njih očekuje.

Na taj način dolazimo do benefita, kako za pojedinca, tako i za organizaciju u celini: zanimljiviji i inspirativniji posao, osećaj vrednosti koju pojedinac sada ima za organizaciju, mogućnost ličnog i karijernog razvoja, povećanje produktivnosti, poboljšanje procesa donošenja odluka, bolje i efikasnije sprovođenje odluka, redukcija troškova kao rezultat smanjenja broja hijerarhijskih nivoa, unapređenje korisničkog servisa, ubrzanje procesa donošenja odluka, poboljšanje regrutovanja i zadržavanja kvalitetnih zaposlenih.⁸⁵

⁸³ Mašić, B., Babić, L., Boljanović, Đ., J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 523

⁸⁴ Medina, R., (2006), *Personnel & Human Resources Management*, Rex Bookstore, Inc., str. 90

⁸⁵ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 35

6.3.7 Upravljanje promenama

Sve organizacije su podložne promenama različitog stepena složenosti i značaja. Promene do kojih dolazi u okviru okruženja jedne organizacije odnose se na tehnološke inovacije, zakonodavne dopune, nove konkurentske izazove, demografske promene i globalizaciju. Upravljanje promenama je proces na osnovu koga se organizacija adaptira na uslove promena. To predstavlja značajan izazov za osobu koja obavlja posao ljudskih resursa koja mora da sagleda spremnost organizacije da se adaptira i bori sa upravljanjem promenama. Jednostavno, postepene promene se mogu dogoditi gotovo neprimetno dok organizacija raste. Međutim, kako se promene u okruženju dešavaju često i kako su sve moćnije, potreba za osnovnim i transformacionim promenama postaje sve potrebija za opstanak mnogih organizacija. Prema tome, upravljanje promenama se često odnosi na dramatično prenošenje organizacije iz svog sadašnjeg stanja u potpuno novo stanje. To zahteva detaljnu pažnju i planiranje kako bi sve na kraju bilo uspešno.⁸⁶

6.3.8 Rad visokih performansi

Postoje mnoge definicije koje objašnjavaju šta zapravo znači rad visokih performansi. Jedna od definicija smatra da ovaj pojam predstavlja kombinaciju ljudi, tehnologije, menadžmenta i produktivnosti koje su efikasno povezani kako bi stvorile konkurentsku prednost zasnovanu na postojećima osnovama. Način rada visokog učinka dovodi do visokog individualnog i organizacionog učinka. Visokoperformansne radne prakse (*High Performance Work Practice*) su one prakse koje za rezultat imaju postizanje visokih individualnih visokih organizacionih performansi. Zajednički elementi ovog načina rada je potreba da se unaprede znanje, veštine i sposobnosti zaposlenih, iznalaženje odgovarajućih vidova motivacije i načina zadržavanja ključnih i kvalitetnih zaposlenih u organizaciji. Tako posmatran, rad visokih performansi se karakteriše, pre svega, održivim tržišnim uspehom, inovacijama, kako u kvalitetu, tako i u zadovoljstvu klijenta, fokus na potrošaču ili korisniku usluga i konstantnom unapređenju kvaliteta usluge ili proizvoda, zasnovanost na timskom radu, jasna povezanost između obuke i razvoja i organizacionih ciljeva, kao i podrška organizacionom i individualnom učenju..

Za postizanje navedenih karakteristika rada zaposlenih potrebno je obezbediti određenje preduslove. Jedan od njih je, svakako, deljenje potrebnih informacija i znanja. Zapravo, slobodan protok informacija npr. o strategiji, planovima, rezultatima poslovanja, predstavlja osnovu uključivanja zaposlenih i povećanja njihovih ovlašćenja u samom procesu rada. Drugi preduslov je razvoj znanja. Konstantno

⁸⁶ Secord, H., (2003), *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, CCH Canadian Limited, str. 67

povećanja znanja zaposlenih, uslov je za njihovu spremnost da odgovore novim znanjima koja su im dostupna.⁸⁷

6.3.9 Menadžment znanja

Menadžment znanja (Knowledge management – KM), je novonastali interdisciplinarni poslovni model koji u svom fokusu ima znanje u okviru organizacije. Ukorenjen je u mnogim disciplinama uključujući biznis, ekonomiju, psihologiju i menadžment informacionih sistema.

Multidisciplinarnost menadžmenta znanja Skyrme potrepljuje sledećim elementima:⁸⁸

- Menadžment znanja se izgrađuje na svim oblicima poslovne transformacije kao što su Total quality management i Business Proces Redesign
- Potreba za inovacijama vodi do neophodnosti za protokom znanja kroz organizaciju
- Povećana potreba za protokom podataka dovodi do neophodnosti upravljanja protokom informacija
- Sistemi zasnovani na znanju, kao što su "ekspertski sistemi" pokazuju šta organizacija može da uradi sa znanjem
- Povećana važnost intelektualne imovine: vrednost kompanije nije u njenoj fizičkoj imovini, već u onome što ona zna
- Posvećivanje pažnje onome što nazivamo "organizacija koja uči", organizacija može konstantno da razvija svoje kompetencije

Svaka definicija menadžmenta znanja sadrži nekoliko integralnih delova:⁸⁹

- Korišćenje dostupnog znanja iz spoljašnjih izvora
- Ugradnja i čuvanje znanja u poslovnim procesima, proizvodima i uslugama
- Predstavljanje znanja u bazama podataka i dokumentima
- Promocija porasta znanja kroz organizacionu kulturu i motivaciju zaposlenih
- Prenos i korišćenje znanja kroz celu organizaciju
- Procena koristi dobijenih primenom znanja i njegovom ugradnjom u osnovu organizacije

⁸⁷ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 36

⁸⁸ Skyrme, D.J., (1999), *Knowledge Networking: creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann, str- 44

⁸⁹ Ibid, str 44.

6.3.10 Organizacija koja uči

Učeća organizacija (Learning Organization) ili organizacija koja uči definiše se kao organizacija koja se kontinuirano popravlja, brzo stvarajući i usavršavajući sposobnosti neophodne za budući uspeh.⁹⁰

Piter Senge, za čije ime se najčešće vezuje koncept "organizacije koja uči" (Learning Organization), smatra da organizacija koja uči podstiče kontinuirano učenje i generisanje znanja na svim nivoima. Da bi jedna organizacija imala svojstvo organizacije koja uči mora da razvija pet tzv. „učećih disciplina“:⁹¹

- *Lično usavršavanje (Personal Mastery)* podrazumeva ličnu odgovornost zaposlenih za konstantno lično usavršavanje i stalni napredak. Na taj način podstiče se, ne samo razvoj na individualnom nivou, već i razvoj organizacije kao celine. U tom smislu, neophodan je podstrek same organizacije za inovativnosti i kreativnosti zaposlenih, na podsticanje promena, učenje na uspesima, ali i na greškama.
- *Mentalni modeli (Mental Models)* podrazumevaju lične paradigme i "slike" kako svet funkcioniše, uključujući eksplicitna i implicitna razumevanja i pretpostavke, u potrazi za utvrđivanjem naših odluka i akcija. Učenje se odigrava kada ljudi menjaju svoj mentalni model ili mentalnu mapu. "Organizacija koja uči" mora obezbediti prevazilaženje "odbrambene rutine" i kreirati različite mentalne modele koji će doprineti poboljšanju njene konkurentske pozicije.
- *Zajednička vizija (Shared Vision)* je glavni instrument za integraciju zaposlenih u organizaciji. Kao pogled u budućnost, zajednički svim zaposlenima, vizija je od presudnog značaja za usmeravanje organizacije, integraciju zaposlenih, povećanje posvećenosti i privrženosti grupi, tj. organizaciji.
- *Timsko učenje (Team Learning)* o kome govorimo kada dve ili više individue zajedno uče iz istog iskustva ili aktivnosti, poboljšava konverzaciju i veštinu razmišljanja, tako da se ljudi u grupi mogu pouzdanije i inteligentnije razvijati i poboljšati sposobnosti nego u slučaju proste sume individualnih talenata članova tima. Da bi ostvarili timsko učenje, organizacije treba da gaje kulturu i klimu koja će ohrabrivati komunikaciju i podsticati osamostaljivanje i razvoj kako pojedinca, tako timova i organizacije kao celine.
- *Sistemsko razmišljanje (Systems Thinking)* predstavlja sistematski proces istraživanja i komuniciranja, uz razumevanje snaga i internih odnosa u ponašanju sistema. Sistematsko razmišljanje u organizacionom poslovanju ukazuje na moguće pravce efikasnih i efektivnih promena organizacije, u skladu sa ekonomskim, tehnološkim i drugim menadžmentskim izazovima u okruženju. Rezultat sistemskog razmišljanja u organizacijama koje uče jeste ne samo prilagođavanje promenama iz okruženja, već i izazivanje promena u

⁹⁰ Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić, V., (1999), *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd, str. 202.

⁹¹ Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str.

svojoj sredini, što, svakako, jeste i suština proaktivnog načina menadžerskog razmišljanja i delovanja.⁹²

6.3.11 Menadžement talenata

Menadžement talenta je neophodan proces u jednoj korporaciji. Menadžement talenata se može definisati kao sveobuhvatnost svih procesa ljudskih resursa, administracije i tehnologije. Menadžment talenata se obično odnosi na poreklo (pronalaženje talenata), ekranizaciju (sortiranje kvalifikovanih i nekvalifikovanih prijavljenih kandidata), selekciju (testiranje, intervju, preporuke), on-boarding (prihvatanje ponude, obezbeđenje, platni spisak, postrojenja), zadržavanje (mere koje treba imati talenat kako bi obezbedio uspeh organizaciji), razvoj (obuka, zadaci rasta), razvijanje (optimalni zadaci osoblja koji se odnose na projekte, mogućnosti, promocije) i obnavljanje radne snage sa analizom i planiranjem. Drugim rečima, menadžement talenata je ono što se dešava kao spona zapošljavanja, razvoja i procesa upravljanja radne snage i može biti definisan i kao optimizacija talenata.⁹³

6.3.12 Timski rad

Timski rad u praksi se ostvaruje kroz aktivnosti više radnih grupa ili timova, okupljenih po pravilu u vršenju pojedinih poslovnih zadataka i funkcija, ali je on neophodan i u poslovima koordinacije rada tih grupa.⁹⁴

Najbitnije karakteristike timova su:

- formiraju se da bi izvodili značajne zadatke za organizaciju,
- pokazuju međuzavisnost zadataka (tekući rad, ciljevi, ishodi),
- održavaju i upravljaju granicama delovanja tima,
- sastavni su deo organizacionog konteksta koji postavlja granice, kontroliše tim,
- i utiče na razmene sa drugim jedinicama u širem okruženju.⁹⁵

⁹² Dorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 41

⁹³ Schwyer, A., (2010), *Talent Management Systems: Best Practices in Technology Solutions for Recruitment, Retention and Workforce Planning*, John Wiley & Sons

⁹⁴ Čačić, K., (1995), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 239

⁹⁵ Mašić, B. (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 376.

7 Skupština grada Kragujevca⁹⁶

Skupština grada je najviši organ Grada koji vrši osnovne funkcije lokalne vlasti, utvrđene Ustavom, zakonom i Statutom.

Skupštinu grada čini 87 odbornika, koje biraju građani na neposrednim izborima, tajnim glasanjem, u skladu sa zakonom i Statutom. Odluke se donose većinom glasova prisutnih odbornika, ukoliko zakonom ili Statutom nije drukčije određeno.

Skupština grada se smatra konstituisanom izborom predsednika Skupštine grada i postavljenjem sekretara Skupštine grada.

Najviši pravni akt Grada je Statut, kojim se bliže uređuju način, uslovi i oblici vršenja prava i dužnosti iz nadležnosti Grada.⁹⁷

Statut donosi Skupština grada većinom glasova od ukupnog broja odbornika. U vršenju svoje nadležnosti, Grad donosi propise samostalno, u skladu sa svojim pravima i dužnostima utvrđenim Ustavom, zakonom, drugim propisom i Statutom.

Sednicu Skupštine grada saziva predsednik Skupštine grada, po potrebi, a najmanje jednom u tri meseca. Sednice Skupštine grada su javne. Skupština grada može odlučiti da sednica Skupštine grada ne bude javna iz razloga bezbednosti i drugih razloga utvrđenih zakonom.

Skupština grada obrazuje stalna ili povremena radna tela za razmatranje pitanja iz svoje nadležnosti. Radna tela daju mišljenje na predloge propisa i odluka koje donosi Skupština grada, razmatraju i pretresaju pitanja iz nadležnosti Skupštine grada, predlažu akta, kao i sagledavaju izvršavanje odluka, drugih propisa i opštih akata od strane Gradonačelnika i Gradskog veća, u oblasti za koju je svako radno telo zaduženo.

Skupština grada kao radna tela može obrazovati odbore i komisije. Odbori i komisije mogu se obrazovati kao stalna i povremena radna tela. Kao stalna radna tela Skupština grada obrazuje 14 odbora, čiji se naziv, obrazovanje, broj članova, organizacija i rad uređuju Poslovnikom Skupštine grada i posebnom odlukom Skupštine grada. Povremena radna tela mogu se obrazovati kao odbori, komisije i sl. Skupština grada može obrazovati i anketne odbore.

Predsednik Skupštine grada ima zamenika koji ga zamenjuje u slučaju njegove odsutnosti i sprečenosti da obavlja svoju dužnost.

Zamenik predsednika Skupštine grada bira se i razrešava na isti način kao i predsednik Skupštine grada.

⁹⁶ Izvor: http://www.kragujevac.rs/Skupstina_grada-40-1 preuzeto: 16.08.2015.

⁹⁷ Statut grada Kragujevca – prečišćen tekst ("Službeni list grada Kragujevca", broj 37/12)

Skupština grada ima sekretara koji se stara o obavljanju stručnih poslova u vezi sa sazivanjem i održavanjem sednica Skupštine grada i njenih radnih tela i rukovodi administrativnim poslovima vezanim za njihov rad.

Sekretar Skupštine grada postavlja se, na predlog predsednika Skupštine grada, na četiri godine i može biti ponovo postavljen. Za sekretara Skupštine grada može biti postavljeno lice sa završenim pravnim fakultetom, položenim stručnim ispitom za rad u organima uprave i radnim iskustvom od najmanje tri godine.

Skupština grada može, na predlog predsednika skupštine, razrešiti sekretara i pre isteka mandata. Sekretar može imati zamenika koji ga zamenjuje u slučaju njegove odsutnosti.

Zamenik sekretara Skupštine grada postavlja se i razrešava na isti način i pod istim uslovima kao i sekretar.

Način pripreme, vođenje i rad sednice Skupštine grada i druga pitanja vezana za rad Skupštine grada uređuju se njenim poslovníkom.

8 Istraživanje : Menadžment ljudskih resursa primenjen na Skupštinu grada Kragujevca - ANKETA-

Anketa je sprovedena na uzorku od 20 zaposlenih, metodom slučajnog izbora.

Nakon obrade svih 20 podeljenih i popunjenih anketnih listića, utvrdili smo da je struktura anketiranog uzorka sledeća:

- 65 % anketiranih zaposlenih su žene, 35% muškarci.
- najviše ispitanika, njih 45% je starosti od 31 – 40 godina, slede zatim zaposleni starosti od 41 – 50 godina sa 40%, i zaposleni starosti od 51 – 60 godina sa 15%.
- 60% ispitanika ima srednju stručnu spremu, 20% višu, a 20% visoku stručnu spremu.

Odlučili smo se za kombinovanu anketu, tj. anketni listić sa zatvorenim i otvorenim odgovorima.

Anketnim listićem (u prilogu rada) tražili smo odgovore na sledeća pitanja:

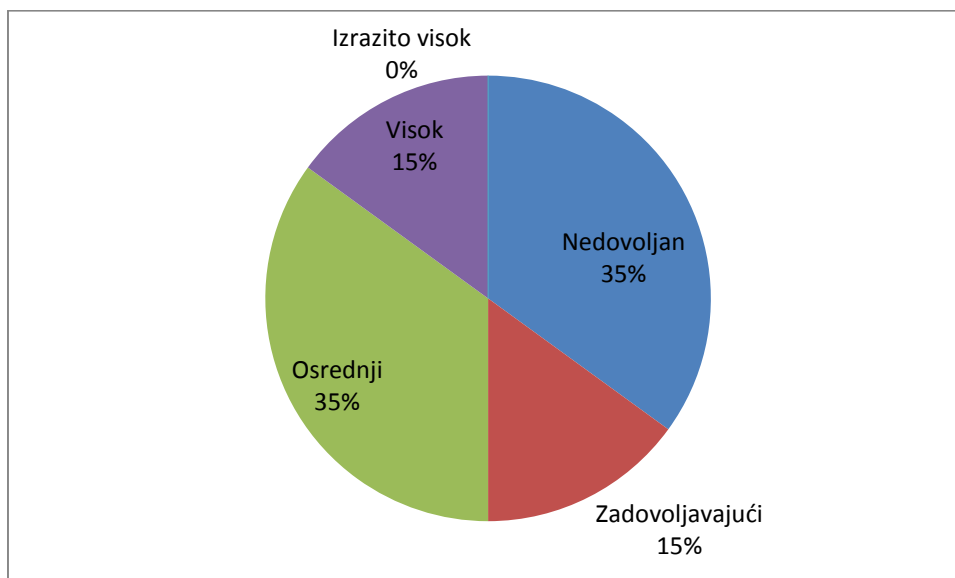
Rezultati ankete su:

1. Da li u Vašem preduzeću postoji poseban departman za ljudske resurse?
 - a) Da
 - b) Ne

Prema sređenim rezultatima ankete utvrdili smo da u skupštini Grada Kragujevca ne postoji poseban departman za ljudske resurse. Kroz dalji tok ankete videćemo koliko se ljudskim resursima pridaje važnost kroz druge sektore u njihovom preduzeću.

2. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izazito visok) stepen pridavanja važnosti upravljanja ljudskim resursima?
 - a) nedovoljan
 - b) zadovoljavajući
 - c) osrednji
 - d) visok
 - e) izrazito visok

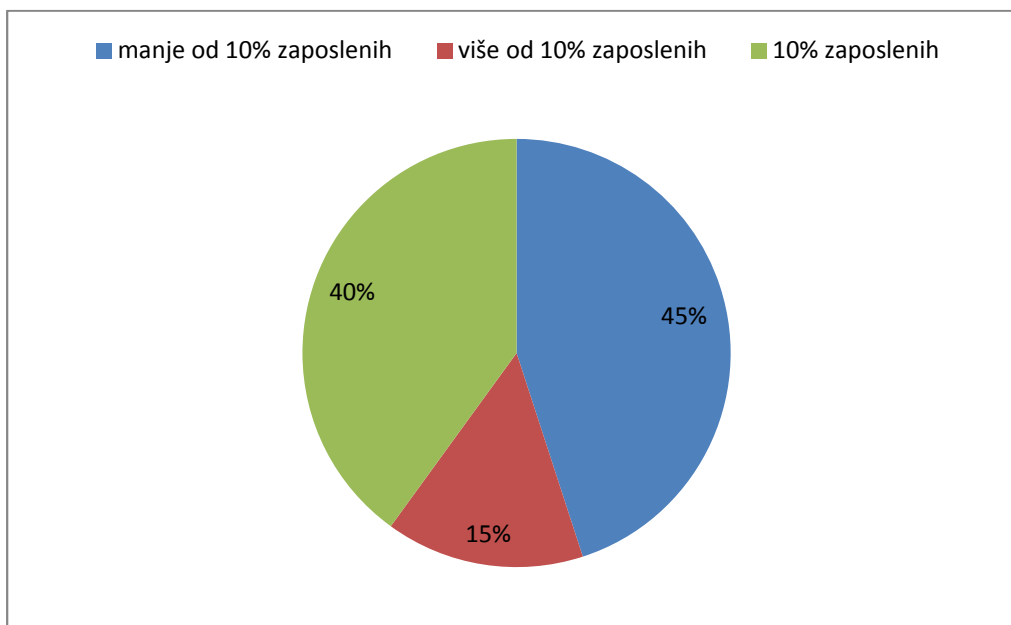
Grafik 1. Stepen pridavanja važnosti ljudskim resursima



Sprovođenjem ankete na osnovu stepena pridavanja važnosti ljudskim resursima, rezultati pokazuju da su mišljenja podjeljena i da 35% ispitanika misli da je nedovoljan stepen pridavanja važnosti ljudskim resursima, 35% osrednji, 15% zadovoljavajući i 15% visok. Nijedan od ispitanika nije dao visoko mišljenje o stepenu pridavanja važnosti ljudskih resursa u njihovom preduzeću, što nam govori da nedostatak postojanja departmana za ljudske resurse znatno utiče na razvoj ljudskih resursa u toj organizaciji.

3. Koliki procenat zaposlenih u Vašem preduzeću više puta mesečno odsustvuje sa posla?
- a) 10% zaposlenih
 - b) Više od 10% zaposlenih
 - c) Manje od 10% zaposlenih

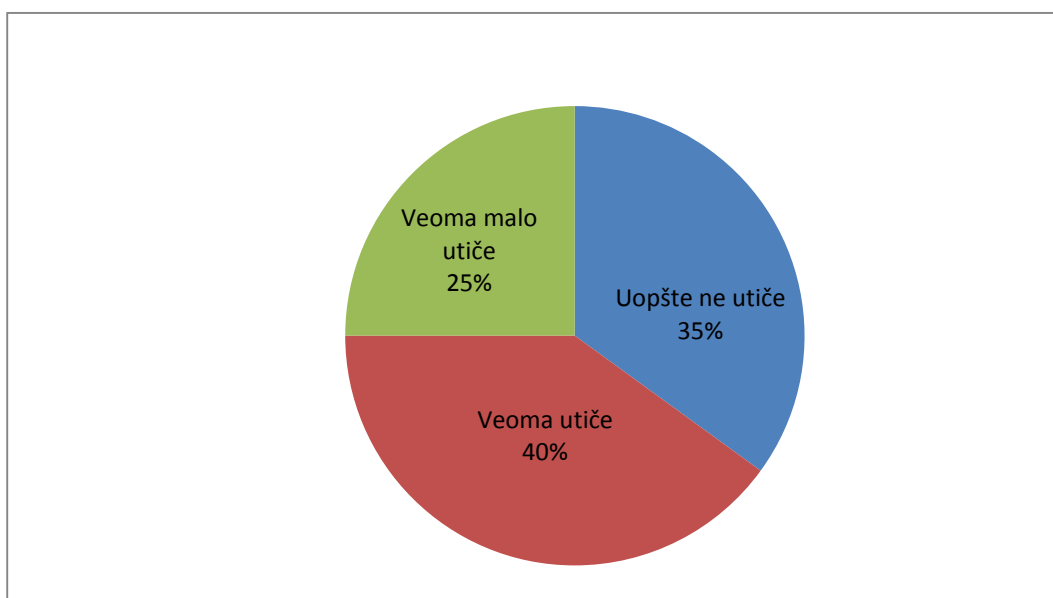
Grafik 2. Odsustvovanje sa posla



Na osnovu ispitanih zaposlenih, došli smo do zaključka da manji broj radnika često odsustvuje sa posla, što nam govori da je radna angažovanost veoma dobra u ovoj organizaciji.

4. Koliko odsustvovanje većeg procenta zaposlenih utiče na izvršenje zadatah ciljeva?
- a) Uopšte ne utiče
 - b) Veoma utiče
 - c) Veoma malo utiče

Grafik 3. Uticaj odsustva sa posla



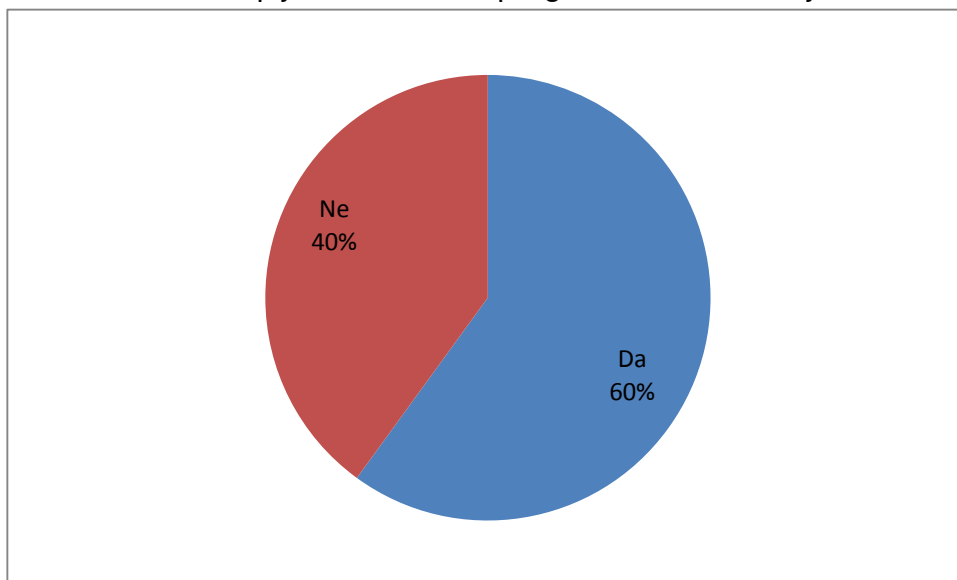
Iz ovih odgovora utvrdili smo da veće odsustvovanje zaposlenih dosta utiče na izvršenje radnih zadatah. Zbog dobro razvijene svesti zaposlenih i njihove odgovornosti prema poslu dolazimo do zaključka da su oni svesni da svojim

odsustvovanjem prilično utiču na rad organizacije i postizanje ciljeva i zato je zanemarljiv broj onih koji ne rade.

5. Da li Vaše preduzeće omogućava zaposlenima obuku i programe obrazovanja i usavršavanja?

- a) Da
- b) Ne

Grafik 4. Zastupljenost obuka i programa usavršavanja

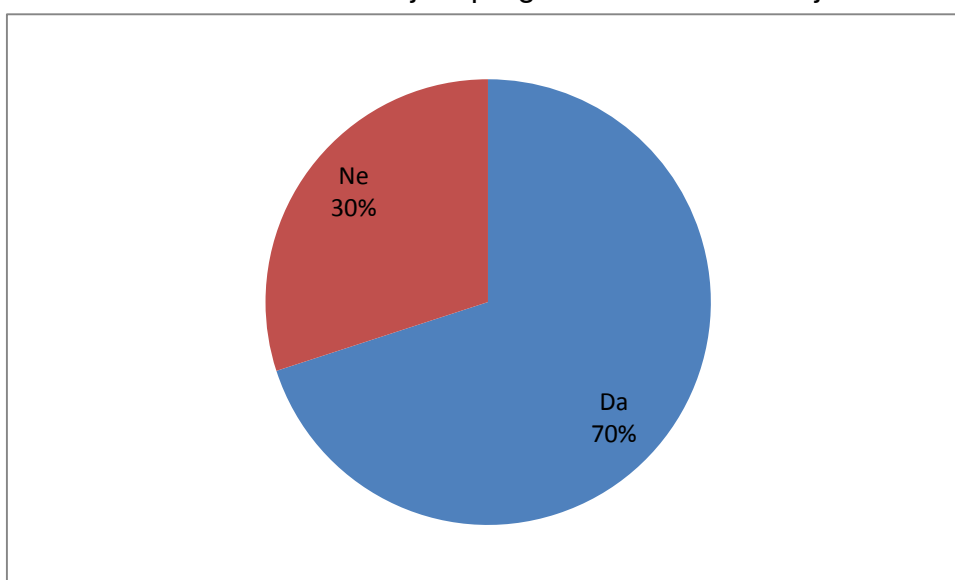


Većina zaposlenih deli mišljenje da preduzeće omogućava programe razvoja i usavršavanja, što pomaže unapređenju veština zaposlenih, a samim tim i boljem obavljanju zadataka. Mada i nezanemarljiv broj ispitanika nije zadovoljan angažovanjem preduzeća ka boljem usavršavanju i razvoju.

6. Da li ste učestvovali u nekom od programa usavršavanja?

- a) Da
- b) Ne

Grafik 5. Učestvovanje u programima usavršavanja

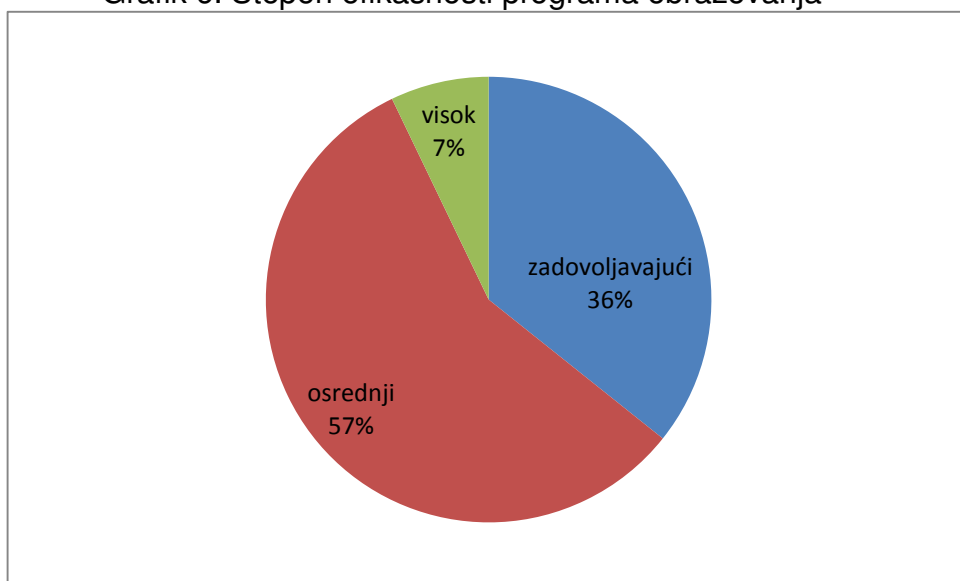


70% zaposlenih je učestvovalo u programima usavršavanja, tako da taj procenat nije zanemarljiv i govori nam da se sve više pridaje važnost ljudskim resursima i u ovakvim javnim institucijama, gde ne postoji poseban sektor za upravljanje ljudskim resursima.

7. Ako jeste ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izuzetno visok) koliko Vam je program obrazovanja pomogao u daljem radu?

- a) nedovoljan
- b) zadovoljavajući
- c) osrednji
- d) visok
- e) izrazito visok

Grafik 6. Stepen efikasnosti programa obrazovanja

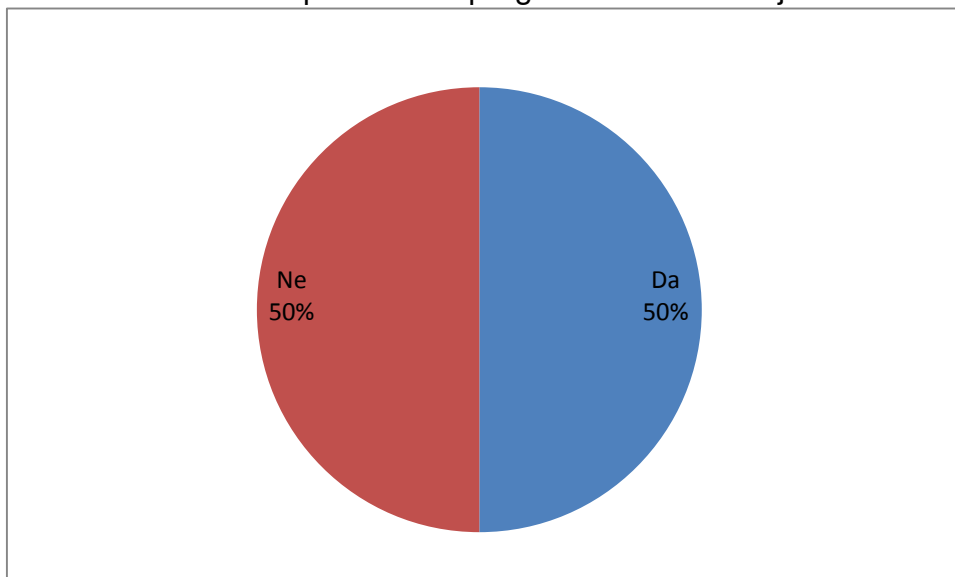


Od ispitanika koji su pohađali programe usavršavanja i razvoja 57% njih deli mišljenje da im je program delimično pomogao u daljem radu, 36% da su zadovoljni programom razvoja i 7% njih ima visoko mišljenje nakon pohađanja programa. Iz toga zaključujemo da su programi razvoja dosta pomogli zaposlenima u njihovom daljem radu i omogućili im lakše obavljanje poslovnih ciljeva.

8. Da li su svi zaposleni u Vašem preduzeću upućeni na koji način mogu da napreduju i da se usavršavaju?

- a) Da
- b) Ne

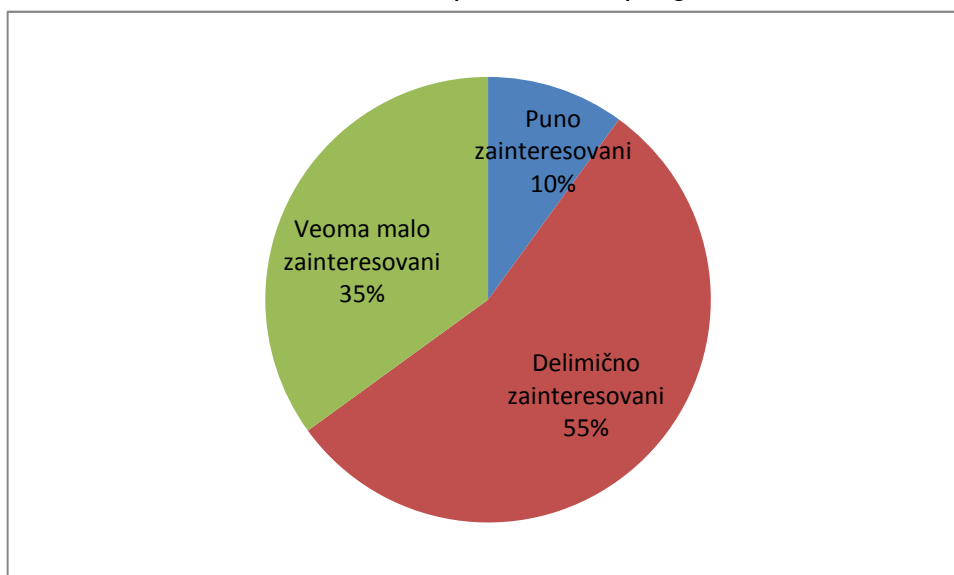
Grafik 7. Upućenost u programe usavršavanja



Mišljenja ispitanika na ovo pitanje su podeljena kao što vidimo na grafikonu, tako da 50% ispitanika je upućeno na koji način može da napreduje i da se dalje usavršava, a ostalih 50% nije. Na osnovu toga zaključujemo da preduzeće mora da izvrši reorganizaciju i uvede neke nove sektore koji će da omoguće bolju informisanost i založe se za veću motivisanost zaposlenih u organizaciji.

9. Prema Vašem mišljenju koliko su zaposleni u Vašem preduzeću raspoloženi i zainteresovani za programe obuke?
- a) Puno zainteresovani
 - b) Delimično
 - c) Veoma malo zainteresovani

Grafik 8. Zainteresovanost zaposlenih za programe obuke

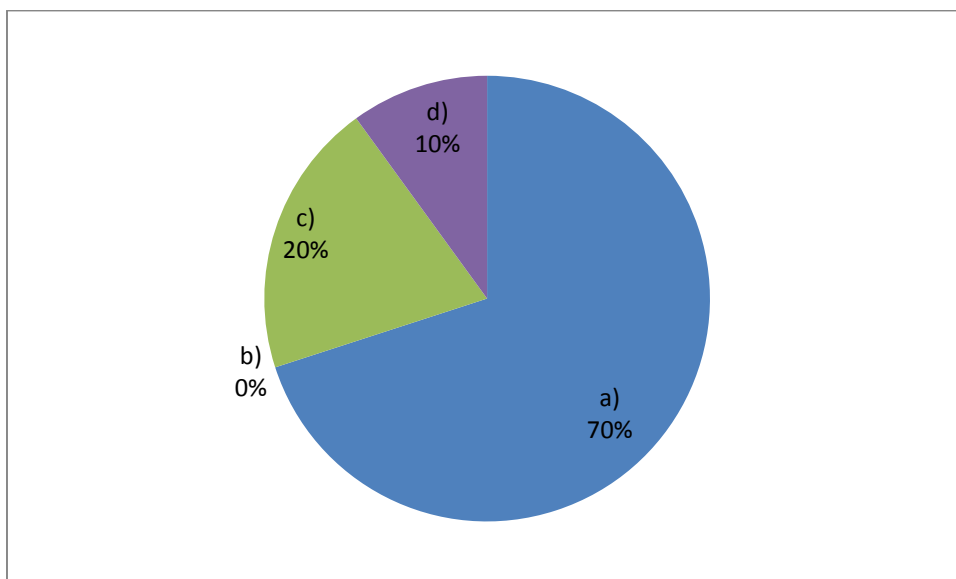


Većina ispitanika je delimično zainteresovana za programe razvoja i usavršavanja, pa ih je zbog toga potrebno dodatno motivisati i bolje informisati o značaju tih programa za njihovo dalje napredovanje u poslu.

10. Koji je sistem vrednovanja uspešnosti obavljenih zadataka u Vašem preduzeću?

- a) procena rukovodećeg organa
- b) realizacijom ostvarenog plana rada
- c) sagledavanjem zadatah i ostvarenih ciljeva
- d) prema broju uspešno rešenih predmeta

Grafik 9. Sistem vrednovanja uspešnosti obavljenih zadataka

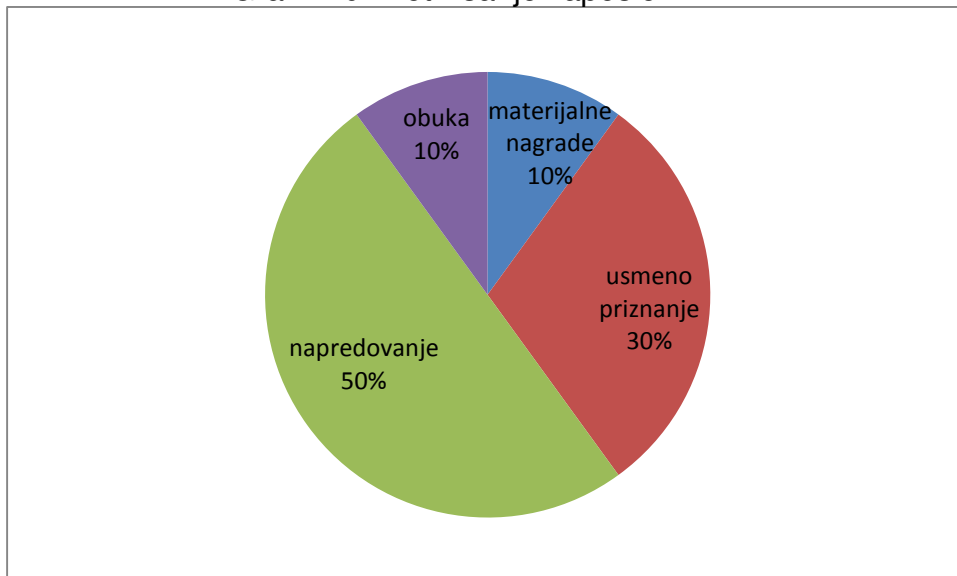


Na osnovu rezultata ankete utvrdili smo da je sistem vrednovanja uspešnosti obavljenih zadataka najvećim delom povezan sa ocenom rukovodioca određenog sektora. Iz ovih odgovora vidimo da nedostatak sektora za ljudske resurse direktno utiče na vrednovanje i kvalitet rada zaposlenih. Ne bi trebalo da osnovno merilo vrednovanja bude odluka rukovodioca, već ostvareni ciljevi i zadaci zaposlenih.

11. Kako se u Vašem preduzeću motivišu zaposleni?

- a) Kroz materijalne nagrade
- b) Usmeno priznanje –pohvala- od strane rukovodioca
- c) Napredovanje u daljem radu
- d) Pohađanje obuka koje vode ka daljem usavršavanju

Grafik 10. Motivisanje zaposlenih



U ovoj organizaciji na osnovu većine anketiranih, motivacija za uspešno obavljen zadatak vodi ka napredovanju u daljem radu i omogućava višu poziciju u tom sektoru. Ovakav vid motivacije zaposlenih je dobar jer on donosi bolju poziciju zaposlenima, a samim tim i veću zaradu, što je svakom čoveku cilj i što ga dodatno motiviše.

12. Ako u Vašem preduzeću postoji materijalno nagrađivanje za dobro obavljen zadatak, koji oblik se najčešće primenjuje?

- a) Dodatni bonusi
- b) Mesečne stimulacije
- c) Pohađanje različitih stručnih seminara, kongresa
- d) Nešto drugo (Navešti šta)

Grafik 11. Oblici materijalnog nagrađivanja



Rezultatima ankete utvrdili smo da u ovom preduzeću za dobro obavljen zadatak sledi mesečna stimulacija, što dodatno motiviše zaposlene da se više angažuju i posvećuju radnim obavezama.

9 ZAKLJUČAK

Organizovanje je ključan faktor uspešnosti jednog preduzeća. Svako preduzeće mora biti organizovano na određen način, kako bi unapredilo i poboljšalo svoje načine rada. Na primeru nekoliko javnih preduzeća Republike Srbije, zaključili smo da oni imaju veoma dobru organizacionu strukturu i da na osnovu nje svakim danom funkcionišu sve uspešnije. Pored organizacione strukture, vrlo važno mesto zauzima i marketing, koji pomaže javnim preduzećima i ostalim kompanijama da svoje proizvode i usluge prikažu i promovišu na što bolji i dostupniji način za sve društvene strukture.

Na osnovu generalne hipoteze zaključili smo da organizovanje direktno utiče na poslovanje javnih institucija što smo i dokazali na primerima javnih preduzeća „Narodne banke Srbije”, „Agencije za privredne registre” i „Pošte Srbije”. U obradi posebne hipoteze nameće nam se poruka da što veće ulaganje napora u organizovanje javnih preduzeća doprinosi poboljšanju njihovog rada kao i ostvarivanju veće dobiti. Dobra organizovanost, kao i ulaganje u istu i uspešan marketing je dobra smernica za razvoj i prosperitet jednog javnog preduzeća.

Sve navedeno, ispitano i potkrepljeno izvorima, nameće nam zaključak da je organizacija javnih institucija ključni faktor kako za čitavo društvo, tako i za pojedinca. Sa dobrom organizovanošću javnih institucija, celokupnom društvu olakšan je život i rad.

Zaključujemo da u današnjim uslovima poslovanja, kada se dešavaju brze i nepredvidive promene, organizovanje rada mora biti na zavidnom nivou da bi se postigli svi ciljevi i ostvarila konkurencija na tržištu. Sve veći primat u preduzećima osim fizičkih resursa, zauzima veoma bitan ljudski resurs. Menadžment ljudskih resursa se postavlja kao ključni faktor u organizovanju i ostvarivanju napretka u jednom preduzeću.

Osnovna definicija menadžmenta ljudskih resursa nam pokazuje da zaposleni obezbeđuju uspeh jednog preduzeća i da su oni bitan faktor u koji mora svakodnevno da se ulaže i motiviše. Da bi jedna organizacija uspešno upravljala svojim ljudskim resursom, mora da poznaje mogućnosti, svest i ponašanje svojih zaposlenih. Postojanjem sektora ljudskih resursa u jednom preduzeću, to je daleko lakše i pokazalo se u praksi kaon veoma isplativo jer takve organizacije veoma brzo napreduju i zauzimaju vodeće mesto na tržištu.

Naš rad je zasnovan na proučavanju prisustnosti menadžmenta ljudskih resursa u javnim institucijama i to konkretno na primeru skupštine Grada Kragujevca. Prikupljanjem osnovnih podataka o ovoj instituciji i analizom ankete zaposlenih utvrdili smo da nepostojanje posebnog sektora za ljudske resurse direktno utiče na motivisanost, zalaganje i napredovanje zaposlenih. U ovoj organizaciji delimično se upravlja ljudskim resursima i zbog toga deo zaposlenih nije obavešten, ni upućen u mogućnost daljeg napredovanja. Zbog specifičnosti ove institucije i još nerazvijene svesti da i u ovakvim institucijama treba da postoji poseban sektor za ljudske resurse, mi možemo da zaključimo da se jednim delom menadžment ljudskih resursa primenjuje u ovoj instituciji. Saznanjem da u ovoj organizaciji postoje obuke i usavršavanja, finansijska motivacija, napredovanje u daljoj karijeri, nameće nam zaključak da je ljudski resurs prisutan samo ga treba još više razviti i informisati zaposlene, a to je najbolje reorganizacijom i osnivanjem posebnog departmana za ljudske resurse.

Na osnovu ankete i njene analize dokazali smo postavljene hipoteze i još jednom potvrdili bitnost postojanja ljudskih resursa u javnim institucijama.

10 LITERATURA

- 1) Armstrong, M., (2009), *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan page, London
- 2) Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 3) Avlijaš, R., (2010), *Preduzetništvo*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 4) Babić, M., Stavrić, B., (2003), *Organizacija preduzeća – upravljanje organizacionom strukturom*, KIZ „Centar“, Beograd
- 5) Bogičević, B. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
- 6) Bryson, M., J., (2004), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, John Waley & Sons, San Francisco
- 7) Čačić, K., (1995), *Poslovanje hotelskih preduzeća*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 8) Čamilović, S. i Vujić, V. (2006) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Tekon-Tehnokonsalting, Beograd
- 9) Christensen, T., Laegreid, P., Roness, G., P., Rovik, A., K., (2007), *Organization theory and the public sector*, Routledge, NY
- 10) Đorđević Boljanović, J., Pavić, Ž., (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 11) Đorđević D. (2001), *Mala i srednja preduzeća*, KAS, Beograd
- 12) Hodović –Babić, V., Domazet, A., Kurtović, E., *Osnovi marketinga*, (2012), Ekonomski fakultet, Sarajevo
- 13) Jaško, O., Čudanov, M., Jevtić M., Krivokapić J., (2013), *Osnovi organizacije i menadžmenta*, FON, Beograd
- 14) Jovanović P. (2005), *Menadžment - teorija i praksa*, FON, Beograd
- 15) Kotler, P., *Marketing management millenium edition*, (2000), A Person education company, New Jersey
- 16) Kotler, P., Armstrong G., Saunders, J., Wong., J., *Principles of Marketing: The European edition*, (1996), Hertfordshire: Prentice Hall Europe
- 17) Kotler, P., Keller, K., (2006), *Marketing menadžment*, Data status, Beograd
- 18) Kotler, P., Li, N., *Marketing u javnom sektoru*, (2008), Mate, Beograd
- 19) Martin, J., (2010), *Key concepts in human resouce management*, SAGE, London

- 20) Mašić, B., Babić, L., Boljanović, Đ., J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 21) Mašić, B., Babić, L., Đorđević-Boljanović, J., Dobrijević, G., Veselinović, S., (2010), *Menadžment*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 22) Medina, R., (2006), *Personnel & Human Resources Management*, Rex Bookstore, Inc.
- 23) Rainey, H.G. (2014) *Understanding and Managing Public Organizations*, 5th Jossey-Bass, San Francisco, CA
- 24) Regodić, D., (2011), *Tehnički sistem*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 25) Secord, H., (2003), *Implementing Best Practices in Human Resources Management*, CCH Canadian Limited
- 26) Simons, R., (2011), *Human resource management: Issues, Challenges and opportunities*, CRC Press
- 27) Skyrme, D.J., (1999), *Knowledge Networking: creating the Collaborative Enterprise*, Butterworth Heinemann
- 28) Stakić, B., Jezdimirović, M., (2012), *Javne finansije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 29) Stefanović, Ž., Petković, M., Kostić, Ž., Janićijević, N., Babić, V., (1999), *Organizacija preduzeća – teorije, strukture, ponašanje, razvoj*, Ekonomski fakultet, Beograd
- 30) Stone, M., F., (2007), *Coaching, Counseling & Mentoring: How to Choose & Use the Right Technique to Boost Employee Performance*, AMACOM Div American Mgmt Assn
- 31) Torrington, D., Hall, L. i Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data status, Beograd
- 32) Trbović, S., A., Đukanović, D., Knežević, B., (2010), *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, FEFA, Beograd
- 33) Unković, M., Stakić, B., (2012), *Spoljnotrgovinsko i devizno poslovanje*, Univerzitet Singidunum, Beograd
- 34) Vesić, D. D. (2006) *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd

Elektronski izvori:

- 1) <http://www.parlament.gov.rs>
- 2) <http://www.odgovornoobudzetu.org>
- 3) <http://www.nbs.rs>
- 4) <http://www.apr.gov.rs>
- 5) <http://www.posta.rs>
- 6) <http://zavod.co.rs>
- 7) <http://www.jamieoliverfoodfoundation.org.uk>
- 8) <http://www.trezor.gov.rs>

- 9) <http://www.kragujevac.rs>
- 10) <http://www.novosti.rs>

Slike i tabele:

Slike:

- 1) Slika 1. Model funkcionalne organizacione strukture
- 2) Slika 2. Model proizvodne organizacione strukture
- 3) Slika 3. Model teritorijalne organizacione strukture
- 4) Slika 4. Model tržišne organizacione strukture
- 5) Slika 5. Projektna organizaciona struktura
- 6) Slika 6. Model matrične organizacione strukture
- 7) Slika 7. Model timske organizacione strukture
- 8) Slika 8. Model mrežne organizacione strukture
- 9) Slika 9. Spisak direktnih I indirektnih korisnika budžeta Republike Srbije
- 10) Slika 10. Organizaciona šema Narodne banke Srbije
- 11) Slika 11. Organizaciona šema javnog preduzeća Pošta Srbije
- 12) Slika 12. Organizaciona šema Javnog preduzeća „Zavod za udžbenike”
- 13) Slika 13. Realizacija plana prodaje za 2013. Godinu
- 14) Slika 1. Proces upravljanja ljudskim resursima
- 15) Slika 2. Statistika bolovanja sa posla

Tabele:

- 1) *Tabela br.1 Primeri tipova proizvoda u privatnom i javnom sektoru*

Grafici:

- 2) Grafik 1. Stepen pridavanja važnosti ljudskim resursima
- 3) Grafik 2. Odsustvovanje sa posla
- 4) Grafik 3. Uticaj odsustva sa posla
- 5) Grafik 4. Zastupljenost obuka i programa usavršavanja
- 6) Grafik 5. Učestvovanje u programima usavršavanja
- 7) Grafik 6. Stepen efikasnosti programa obrazovanja
- 8) Grafik 7. Upućenost u programe usavršavanja
- 9) Grafik 8. Zainteresovanost zaposlenih za programe obuke
- 10) Grafik 9. Sistem vrednovanja uspešnosti obavljenih zadataka
- 11) Grafik 10. Motivisanje zaposlenih
- 12) Grafik 11. Oblici materijalnog nagrađivanja

Prilog

A N K E T A

1. Pol:
 - a) Ženski
 - b) Muški

2. Starost:
 - a) 20-30 godina
 - b) 31-40 godina
 - c) 41-50 godina
 - d) 51- 60 godina

3. Obrazovanje:
 - a) Srednja stručna sprema
 - b) Viša stručna sprema
 - c) Visoka stručna sprema

4. Da li u Vašem preduzeću postoji poseban departman za ljudske resurse?
 - a) Da
 - b) Ne

5. Ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izazito visok) stepen pridavanja važnosti upravljanja ljudskim resursima?
 - a) nedovoljan
 - b) zadovoljavajući
 - c) osrednji
 - d) visok
 - e) izrazito visok

6. Koliki procenat zaposlenih u Vašem preduzeću više puta mesečno odsustvuje sa posla?
 - a) 10% zaposlenih
 - b) Više od 10% zaposlenih
 - c) Manje od 10% zaposlenih

7. Koliko odsustovanje većeg procenta zaposlenih utiče na izvršenje zadatah ciljeva?

- a) Uopšte ne utiče
- b) Veoma utiče
- c) Veoma malo utiče

8. Da li Vaše preduzeće omogućava zaposlenima obuku i programe obrazovanja i usavršavanja?

- a) Da
- b) Ne

9. Da li ste učestvovali u nekom od programa usavršavanja?

- a) Da
- b) Ne

10. Ako jeste ocenite na skali od 1 (nedovoljan) do 5 (izuzetno visok) koliko Vam je program obrazovanja pomogao u daljem radu?

- a) nedovoljan
- b) zadovoljavajući
- c) osrednji
- d) visok
- e) izrazito visok

11. Da li su svi zaposleni u Vašem preduzeću upućeni na koji način mogu da napreduju i da se usavršavaju?

- a) Da
- b) Ne

12. Prema Vašem mišljenju koliko su zaposleni u Vašem preduzeću raspoloženi i zainteresovani za programe obuke?

- a) Puno zainteresovani
- b) Delimično
- c) Veoma malo zainteresovani

13. Koji je sistem vrednovanja uspešnosti obavljenih zadatah u Vašem preduzeću?

- a) procena rukovodećeg organa
- b) realizacijom ostvarenog plana rada
- c) sagledavanjem zadatah i ostvarenih ciljeva
- d) prema broju uspšno rešenih predmeta

14. Kako se u Vašem preduzeću motivišu zaposleni?

- a) Kroz materijalne nagrade
- b) Usmeno priznanje – pohvala- od strane rukovodioca
- c) Napredovanje u daljem radu
- d) Pohađanje obuka koje vode ka daljem usavršavanju

15. Ako u Vašem preduzeću postoji materijalno nagrađivanje za dobro obavljen zadatak, koji oblik se najčešće primenjuje?

- a) Dodatni bonusi
- b) Mesečne stimulacije
- c) Pohađanje različitih stručnih seminara, kongresa
- d) Nešto drugo (Navesti šta)