

UNIVERZITET SINGIDUNUM
DEPARTMAN ZA POSLEDIPLOMSKE STUDIJE

MASTER STUDIJSKI PROGRAM
POSLOVNA EKONOMIJA

MASTER RAD

ULOGA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U MOTIVISANJU ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU

Mentor:
Prof.dr Gordana Dobrijević

Student:
Srđan Ilić 420038/2014

Beograd, 2016.

SADRŽAJ

UVOD	3
1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA	6
1.1. DEFINICIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	6
1.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	7
1.3. CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	10
1.4. FAKTORI RAZVOJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA	11
1.4.1. Tehnološki razvoj	11
1.4.2. Globalizacija	12
1.4.3. Demografske promene	13
1.4.4. Promene u prirodi posla	13
1.4.5. Drugi faktori	14
1.5. EKONOMIJA ZNANJA I LJUDSKI KAPITAL	14
2. JAVNE INSTITUCIJE	16
2.1. JAVNE SLUŽBE	18
2.2. JAVNA PREDUZEĆA	19
2.3. MODERNIZACIJA UPRAVLJANJA JAVNIM SEKTOROM	19
3. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOM SEKTORU	21
3.1. DRUŠTVENI MARKETING U JAVNOM SEKTORU	24
3.2. STRATEŠKI PRISTUP U RAZVOJU LJUDSKIH RESURSA	29
4. TEORIJE MOTIVACIJE I MOTIVACIJA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOM SEKTORU	31
4.1. FAKTORI MOTIVACIJE	32
4.2. MOTIVACIONE MERE I AKTIVNOSTI U JAVNOM SEKTORU	35
4.3. TEORIJE MOTIVACIJE	37
4.4. UTICAJ MENADŽERA NA PROCES MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU	41
5. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU	44
ZAKLJUČAK	71
LITERATURA	73

UVOD

Ljudski resursi danas predstavljaju najznačajniji kapital svake organizacije, pa usled toga menadžment ljudskih resursa dobija sve veći značaj i kao naučna disciplina i kao upravljačka funkcija u svim organizacijama. Adekvatnim upravljanjem ljudskim resursima organizacija stvara mnogo bolje uslove, odnosno lakše dolazi do konkurentске prednosti, kao i do lakšeg dostizanja svojih ciljeva. Upravljanje ljudskim resursima danas predstavlja upravljanje jednim od strateških resursa organizacije pa s tim u vezi menadžment ljudskih resursa zauzima jednu od najznačajnijih uloga i funkcija u organizaciji. Iz tog razloga i planovi i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa moraju biti usklađeni sa planovima i aktivnostima cele organizacije.

Menadžment ljudskih resursa kao disciplina kojom se planiraju ljudski resursi, upravlja regrutovanjem i selekcijom zaposlenih, obavlja obuka i razvoj zaposlenih, nagrađivanje i motivacija zaposlenih i drugih članova organizacije postaje bitna karika u lancu upravljanja bilo kojim tipom organizacije, kako u privatnom tako i u javnom sektoru. Ljudski resursi predstavljaju ključni resurs kako preduzeća i organizacija u privatnom sektoru, tako i uspeha i ostvarenja ciljeva javnih preduzeća, državnih organa, organizacija i institucija.

Pored brojnih aktivnostosti koje obavlja menadžment ljudskih resursa, a koje uključuju analizu posla, planiranje zaposlenih, zapošljavanje, obuku i razvoj, razvoj karijere i nagrađivanje zaposlenih, jedna od bitnih aktivnosti koja u poslednje vreme zauzima sve veći značaj je motivisanje zaposlenih, odnosno njihovo podsticanje materijalnim i nematerijalnim faktorima da svoj posao obavljaju što bolje i uspešnije kako bi organizacija uspešnije ostvarivala svoje ciljeve. Takođe, ostvarenjem ciljeva organizacije teži se i tome da zaposleni ostvaruju svoje lične ciljeve i potrebe, tako da obe strane budu zadovoljne postavljenim i ostvarenim ciljevima.

Predmet i svrha istraživanja, odnosno rada jeste da prikaže principe funkcionisanja i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa koji su zajednički i za privatni i javni sektor, odnosno da prikaže da su zaposleni u javnom sektoru na isti način motivisani kao i zaposleni u privatnom sektoru. Bitno je istaći i da upravljanje ljudskim

resursima i motivisanje zaposlenih u javnom sektoru ima svoj značaj za ostvarivanje postavljenih ciljeva državnih preduzeća, organa, organizacija i institucija, kao i da ostvarivanje tih ciljeva doprinosi boljem funkcionisanju samog javnog sektora, pružanju kvalitetnijih proizvoda i usluga, ali i ostvarivanju ciljeva i postizanju zadovoljstva zaposlenih.

Ciljevi rada

- Društveni cilj rada je opis uticaja menadžmenta ljudskih resursa na zaposlene u javnom sektoru i prikaz faktora koji odlučujuće utiču na motivaciju zaposlenih u javnom sektoru;

- Naučni cilj rada je da ukaže na značaj, doprinos i aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa kao naučne discipline i poslovne funkcije u postizanju ciljeva organizacije, kao i motivaciji zaposlenih za postizanje tih ciljeva svojim doprinosom koji se ogleda u dobrom i kvalitetnom radu.

Hipoteze istraživanja

Glavna hipoteza – Na zaposlene u javnom sektoru kao faktor motivacije najviše utiče redovnost primanja i sigurnost zaposlenja.

Posebna hipoteza - Na zaposlene u javnom sektoru utiču isti faktori motivacije kao i na ostale zaposlene.

Posebna hipoteza - Menadžment ljudskih resursa kao disciplina i poslovna funkcija ima isti značaj za javni, kao i za privatni sektor.

Metode istraživanja

Osnovna metoda istraživanja u radu je metoda ispitivanja kojom su prikupljeni podaci za praktičan prikaz faktora koji utiču na motivaciju zaposlenih u javnom sektoru. Za prikupljanje podataka korišćeno je anketno ispitivanje sa posebnim anketnim listićima.

U radu je korišćena i analitičko-sintetička metoda. Analizom su istaknuti sastavni delovi predmeta istraživanja, relevantni za dalje istraživanje. Metodom sinteze su objedinjeni zaključci o sastavnim elementima predmeta istraživanja u obrazloženju i proveru postavljenih hipoteza. Za izvođenje zaključka korišćene su metode indukcije i dedukcije. Od tehnika prikupljanja podataka, korišćene su anketiranje, deskriptivna metoda i metoda analize sadržaja.

Struktura rada

U prvom delu rada će biti objašnjen menadžment ljudskih resursa, odnosno biće objašnjen sam pojam menadžmenta ljudskih resursa, njegove aktivnosti i funkcije, razvoj menadžmenta ljudskih resursa, odnosno faktori koji utiču na razvoj, ciljevi koje menadžment ljudskih resursa teži da ostvari, kao i fenomen ekonomije znanja i ljudskog kapitala. U drugom delu rada pažnja je posvećena javnim institucijama i njihovom značaju za društvo. U trećem delu rada govoriće se o specifičnostima menadžmenta ljudskih resursa u javnom sektoru, društvenom marketingu u javnom sektoru kao i o strateškom pristupu u razvoju ljudskih resursa. U četvrtom delu rada će biti objašnjena motivacija kao fenomen, faktori motivacije, odnosno motivatori i demotivatori, teorije motivacije, kao i uticaj menadžera na motivaciju zaposlenih u javnom sektoru. U poslednjem, petom delu rada, biće dat prikaz istraživanja faktora motivacije kod zaposlenih u javnom sektoru, putem ispitivanja, odnosno anketiranja zaposlenih u javnom sektoru i biće prezentovani rezultati tog istraživanja, kao i zaključci koji se povodom toga mogu izvući.

1. MENADŽMENT LJUDSKIH RESURSA

Upravljanje ljudskim resursima se razvilo kao rezultat brojnih promena u savremenom društvu koje su obeležile kraj 20. i početak 21. veka. Upravljanje ljudskim resursima je postao važan faktor konkurentnosti i razvoja organizacija. Upravljanje ljudskim resursima smatra se ključnom aktivnošću upravljanja čiji je zadatak da obezbedi kvalitetne radnike, smanji troškove poslovanja kroz efikasno regrutovanje i obuku, vodi računa o potrebama zaposlenih i vodi kompletnu administraciju u vezi sa odnosom preduzeća sa zaposlenima i njihovim položajem. Kvalitet zaposlenih je važan u svim delatnostima i svim oblicima organizovanja delatnosti.

1.1. DEFINICIJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

"Upravljanje kompetentnim ljudima zahteva stalno balansiranje između ispunjavanja ljudskih težnji i ispunjavanju strateških i finansijskih potreba poslovanja".¹ Upravljanje ljudskim resursima nije lako definisati, jer se termin u praksi koristi da opiše dva različita pojma. Prvo, upravljanje ljudskim resursima opisuje različite aktivnosti koje obavljaju menadžeri ljudskih resursa. Drugo, ovaj termin se koristi da "označi poseban pristup organizovanju poslovne aktivnosti koji je orijentisan na ljude".² Cilj aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa je da se omogući preduzećima da razviju i održe konkurentsku prednost kroz postavljanje pravih ljudi na pravo mesto, odnosno zapošljavanje onih kadrova koji se najbolje uklapaju, prema svojim veštinama i sposobnostima sa zahtevima radnog mesta, čime im se omogućava da izraze svoj maksimum.

"Upravljanje ljudskim resursima je proces regrutovanja, obuke, nagrađivanja i plaćanja, kao i praćenja radnih odnosa, zdravlja i bezbednosti na radu, i primene koncepta jednakosti i pravičnosti."³ Upravljanje ljudskim resursima uključuje niz

¹ Torrington Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, Harlow, Pearson Education Limited, p.4.

² Ibid.

³ Dessler, G. (2012), *Human resource management*, New Jersey, Prentice Hall, p.4.

aktivnosti koje se fokusiraju na zaposlene – njihovo regrutovanje, njihov učinak, napredak i pravne aspekte radnih odnosa.⁴

Zaposleni postaju najznačajniji, najskuplji, a vrlo često i najproblematičniji resurs u svakoj organizaciji, te je stoga neophodna strateška orijentacija u upravljanju ljudskim resursima. Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupni ljudski potencijali u organizaciji, odnosno raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje ciljeva organizacije i slično.⁵

1.2. FUNKCIJE MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Upravljanje ljudskim resursima se stalno menja da bi moglo da odgovori na trendove koji oblikuju društvo u 21. veku. Nekada je posao menadžera ljudskih resursa bio upravljanje isplatom zarada i planovima beneficija, da bi se kasnije proširio i na kadrovske poslove, kao i na selekciju i obuku zaposlenih. Konačno, menadžeri ljudskih resursa danas obavljaju niz funkcija:⁶

- fokusiraju se na strateška pitanja poslovanja
- koriste nove načine za obezbeđivanje ljudskih resursa kao što su *outsourcing* ili angažovanje privremenih radnika preko preduzeća koja pružaju usluge privremenog zapošljavanja, ili primena različitih naprednih tehnologija za podršku aktivnosti upravljanja ljudskim resursima.
- upravljaju talentima, što se smatra ciljno orijentisanim i integralnim procesom planiranja, regrutovanja, razvoja, upravljanja i zadržavanja talentovanih mladih ljudi.
- odgovorni su za etička pitanja vezana za radne odnose, kao što su bezbednost na radnom mestu, bezbednost dokumenata, krađe, prava na privatnost zaposlenih, primena principa jednakosti u zapošljavanju i sl.

⁴ Dessler, G. (2012), *Human resource management*, New Jersey, Prentice Hall, p.4.

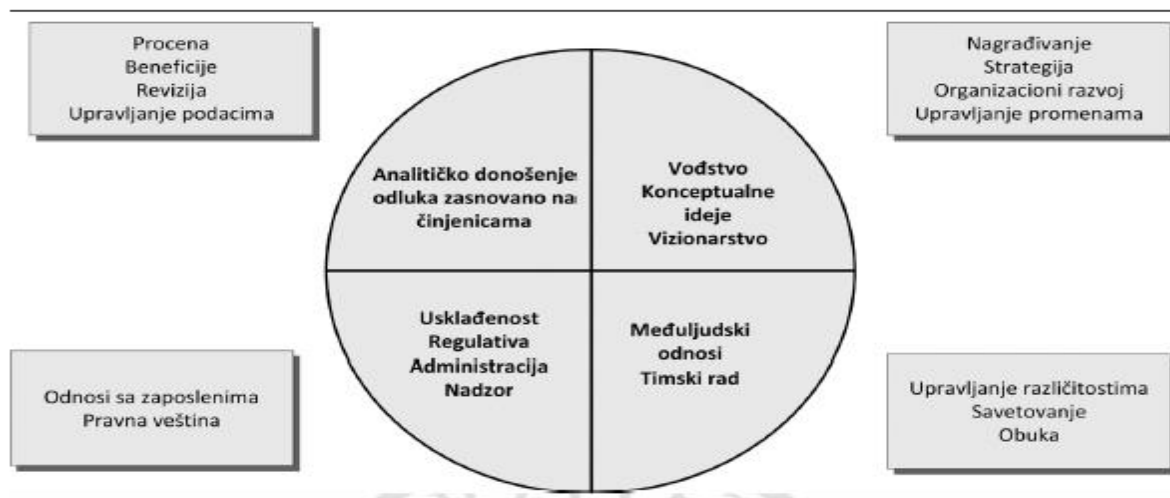
⁵ Lojić, R. (2008), *Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa*, Vojno delo, 1/2008, Beograd, str. 158

⁶ Dessler, G. (2012), *Human resource management*, New Jersey, Prentice Hall, p.17.

- oni upravljaju stepenom angažovanosti zaposlenih na radnom mestu. Ova funkcija je od posebnog značaja, pošto rezultati anketa koje se tiču ljudskih resursa kao osnovni problem navode nizak nivo angažovanosti zaposlenih na radnom mestu.⁷ Pošto troškovi rada imaju značajan udeo u ukupnim troškovima preduzeća, ne postoji organizacija koja može da dozvoli da njihovi zaposleni budu mentalno odsutni dok su na poslu. Zato menadžeri ljudskih resursa moraju da kreiraju programe kojima će se stepen angažovanosti održavati na željenom nivou.
- Oni mere performanse i rezultate. Menadžeri ljudskih resursa moraju da budu u stanju da obezbede podršku procesu donošenja odluka kroz obezbeđenje merljivih kriterijuma, i da kreiraju baze podataka koje će služiti kao osnova za pomoć zaposlenima u smislu unapređenja njihovih sposobnosti i znanja.
- stvaraju dodatnu vrednost kroz povećanje profitabilnosti i unapređenje performansi zaposlenih.
- prenose svoja znanje i daju preporuke menadžerima, i pomažu u kreiranju poslovnih strategija.

⁷ Forbes, 2014, It's Time To Rethink The 'Employee Engagement' Issue dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/10/its-time-to-rethink-the-employee-engagement-issue>. Datum pristupa: 2.4.2015.

Slika 1: Uloge i kompetencije menadžera ljudskih resursa



Izvor: Boljanović Đorđević, J., Pavić, S.Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 8.

Jedna od glavnih karakteristika savremene službe za ljudske resurse je njena razvojna funkcija. Od stručnjaka za ljudske resurse zahteva se da poznaju poslove i zadatke koje obuhvata funkcija menadžmenta ljudskih resursa, a to su:⁸

- analiza posla;
- planiranje ljudskih resursa;
- regrutovanje ljudskih resursa;
- selekcija ljudskih resursa;
- socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
- planiranje i razvoj karijere;
- trening i obrazovanje zaposlenih;
- ocenjivanje performansi zaposlenih;
- nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;
- zdravlje i bezbednost zaposlenih i
- degradacija i otpuštanje zaposlenih.

⁸ Lojić, R., Igov, D., Kankarać, M. (2011) *Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane kao predmetno područje menadžmenta ljudskih resursa*, Vojno delo, leto 2011, str. 273-285

Menadžment ljudskih resursa je ne samo važna poslovna funkcija u organizaciji, već, s obzirom na njene nosioce, i jedna od osnovnih upravljačkih funkcija u organizaciji. S tim u vezi, nosioci menadžmenta ljudskih resursa kao funkcije u organizaciji su svi nivoi menadžmenta, odnosno svi menadžeri od top, preko srednjih do operativnih menadžera. Menadžment ljudskih resursa dobija na značaju s obzirom da se radi o procesu planiranja, organizovanja i kontrole, uz podršku komuniciranja, motivacije, vođenja i odlučivanja, te je za ostvarivanje zadataka potrebna stručna sposobnost i znanje vezano za međuljudske odnose i brigu o zaposlenima u organizaciji. Menadžment ljudskih resursa, suštinski gledano, predstavlja deo sistema upravljanja u organizaciji, i može se definisati kao sistem koji obuhvata sve menadžment odluke, strategije, politike i aktivnosti koje direktno utiču na zaposlene u organizaciji, njihovo ponašanje, rezultate, stavove, vrednosti i motivaciju.⁹

1.3. CILJEVI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Postoje četiri osnovna cilja koje menadžeri ljudskih resursa treba da postignu:¹⁰

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.

⁹ Martinović M., Tanasković Z. (2014), *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno – tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice, str. 16

¹⁰ Boljanović Đorđević, J., Pavić, S.Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 6, prema Torrington, D. Hall, L., Taylor, S. (2004) *Menadžment ljudskih resursa*, Data Status, Novi Sad, str. 6

3. *Ciljevi koji se odnose na menadžment promena.* U ostvarivanju ovog cilja, od odeljenja za menadžment ljudskih resursa se očekuje da prepozna 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).

1.4. FAKTORI RAZVOJA MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA

Sve složenije i konkurentije poslovno okruženje značajno je uticalo na razvoj menadžmenta ljudskih resursa. Najznačajniji faktori koji su doveli do jačanja uloge ove nove discipline su tehnološki razvoj, globalizacija, promene u demografiji i prirodi samog posla i drugi.¹¹

1.4.1. Tehnološki razvoj

Promene u radnim procesima dovode do tražnje za visokokvalifikovanom radnom snagom.¹² Primena napredne tehnologije u poslovanju omogućava automatizaciju mnogih procesa a time i manju potrebu za radnicima koji obavljaju manuelne poslove. Korišćenje tehnologije zahteva kadrove koji su stručni u oblastima kao što su informacione i komunikacione tehnologije, inženjere i stručnjake.

Pojava Interneta omogućila je razvoje e-biznisa i pojavu većeg broja delatnosti koje se oslanjaju na pružanje usluga online, što takođe zahteva angažovanje radnika koji imaju znanje i iskustvo u primeni sve složenijih kompjuterskih alata i tehnologija.

¹¹ Boljanović Đorđević, J., Pavić, S.Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 17

¹² Ibid.

1.4.2. Globalizacija

Pod globalizacijom se podrazumeva širenje poslovanja organizacija na inostrana tržišta.¹³ Globalizacija je uslovila rast međunarodne trgovine i pojavu internacionalnih kompanija, koje su, u potrazi za novim tržištima i jeftinijim i kvalitetnijim resursima, počele sa poslovanjem na više međunarodnih tržišta. Ovo je uticalo na pojačanu konkurenciju, ali i na nove probleme u menadžmentu ljudskih resursa koji se tiču upravljanja odnosa između ljudi koji posluju u kroskulturnom okruženju.

Pored toga, globalizacija je omogućila veću mobilnost ljudi, pa danas neko ko traži posao može da konkuriše na poziciju bilo gde u svetu. Brisanje nacionalnih granica i sve veća okrenutost ka stvaranju zajednica, kao i zakonska regulativa koja sve više insistira na jednakosti zapošljavanja različitih nacionalnosti, uslovalo je da je ponuda radne snage značajno promenjena.

Globalizacija je omogućila angažovanje radnika u inostranstvu. Mnoge kompanije su premestile svoje proizvodne kapacitete na Daleki Istok sa ciljem da smanje troškove zaposlenih. Danas se razvijaju i drugi oblici angažovanja stručnih ljudi izvan nacionalnih granica - pronalaženje i angažovanje zaposlenih van granica matične zemlje se naziva *Job offshoring*, a jedna od sve prisutnijih pojava u savremenom poslovanju velikih kompanija jeste i *outsourcing* kojom se jedan deo poslovanja prepušta kompanijama koje su stručne u datoj oblasti (na pr. call centri za pritužbe, reklamacije, direktan marketing i sl.).

U savremenim uslovima poslovanja uspešnost svake organizacije zavisi u najvećoj meri od ljudi, te s tim u vezi na globalnom tržištu ljudski resursi postaju veoma bitan element svake organizacije. S obzirom da znanje i ponašanje ljudi predstavljaju jedan od osnovnih faktora uspeha, liderstvo postaje jedna od najbitnijih funkcija i zadataka menadžmenta i ono nastoji da motiviše i usmeri svakog pojedinca u željenom

¹³ Boljanović Đorđević, J., Pavić, S.Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 18

pravcu, a da sa druge strane to usmerenje bude usklađeno sa rastom, razvojem i vizijom organizacije.¹⁴

1.4.3. Demografske promene

Promene u demografskoj strukturi stanovništva su takođe važne za razvoj menadžmenta ljudskih resursa. Uz sve prisutniji trend starenja stanovništva, tu su i promene stavova pripadnika Generacije Y – ljudi rođenih posle 1981. godine. Ovi mladi ljudi ne vide kao prevashodnu okupaciju napredovanje u poslu, već se trude da na poslu provode manje vremena. Oni traže kreativne poslove. Oni su u mogućnosti da započnu samostalne preduzetničke poduhvate zahvaljujući Internetu. Ne motiviše ih plata, već mogućnost učenja i ostvarivanja sopstvenih mogućnosti.¹⁵

1.4.4. Promene u prirodi posla

Sve prisutnije su i promene u prirodi samog posla – sve je manje poslova koji angažuju radnike sa nižom stručnom spremom, a sve više poslova koja zahtevaju specifična znanja, kompjutersku pismenost i poznavanje novih tehnologija. Takođe, sve je više poslova u uslužnim delatnostima, a sve manje u proizvodnji.

¹⁴ Đurić D., Simić J. (2011), *Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija*, Škola biznisa, broj 1/2011, str. 68-70

¹⁵ Snell, S., Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources*, Sixteenth Edition. Mason, South-Western, Cengage Learning, p.28.

1.4.5. Drugi faktori

Poslovanje u konkurentnom okruženju primorava preduzeća da snižavaju troškove poslovanja. S obzirom na visoko učešće troškova radne snage u strukturi ukupnih troškova, jasno je da će preduzeća u kriznim periodima nastojati da smanje obaveze prema zaposlenima koliko je to moguće. Stoga se menadžeri često okreću "iznajmljivanju radne snage" tzv. privremenih zaposlenih. Ovo dozvoljava preduzećima da ponude konkurentne uslove kreativnim radnicima koji ostvaruju visoke performanse, a da za poslove kao što su administracija ili pravni poslovi prepuste agencijama koje obezbeđuju stručno osoblje. Ova pojava je raširena i u proizvodnji, turizmu i sličnim delatnostima u kojima je izražena pojava sezone. Takođe, promene u zakonima i pravilima koji se odnose na zapošljavanje i radne odnose sve više utiču na menadžere ljudskih resursa, koji su odgovorni za to da obezbede usaglašavanje procedura u preduzeću sa zahtevima zakonodavstva i nadležnih nacionalnih institucija.¹⁶

1.5. EKONOMIJA ZNANJA I LJUDSKI KAPITAL

Ekonomija znanja se kao pojam odnosi da označi savremeno društvo koje karakteriše značaj razmene informacija, i prenošenje težišta poslovanja sa obezbeđenja materijalnih resursa na nematerijalne resurse, kao što su ljudi, znanje i slično.

"Intelektualni kapital čine elementi kao što su veštine i znanja, ugledan brend i dobra korporativna reputacija, jaki odnosi sa ključnim dobavljačima, posedovanje baze lojalnih kupaca i baza podataka, ili kulturu inovacija koja diferencira preduzeća na tržištu".¹⁷ Dakle, važan deo intelektualnog kapitala je ljudski kapital. Ljudski kapital uključuje:¹⁸

1. veštine i kompetencije zaposlenih,

¹⁶ Boljanović Đorđević, J., Pavić, S.Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 21

¹⁷ Marr, B. (2008). *Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital*. The Society of Management Accountants of Canada, p.3.

¹⁸ Ibid, p.5.

2. njihovo znanje u određenim oblastima koje su od značaja za uspeh preduzeća i
3. njihove sklonosti i stavove.

Značajne karakteristike ljudskog kapitala su lojalnost i motivacija zaposlenih, jer iz njih sledi posvećenost zaposlenih ciljevima preduzeća. Ovo je takođe važno i sa aspekta troškova. Kompanije ulažu znatna sredstva u regrutovanje i obuku odabranih kandidata. Nakon što zaposleni unapredi svoje sposobnosti i poboljša svoje znanje, sa iskustvom koje je stekao može da potraži drugi posao, ako nije zadovoljan uslovima u preduzeću. Visok nivo fluktuacije zaposlenih ima negativne implikacije u procesu zapošljavanja, jer talentovani mladi ljudi izbegavaju preduzeća koja radnici često napuštaju. Na ovaj način preduzeća gube intelektualni kapital.

Kao dokaz značaja ljudskog kapitala za uspeh u poslovanju u savremenim uslovima govori i činjenica da su među 5 najprofitabilnijih kompanija na svetu četiri iz sektora informacionih tehnologija i jedna investiciona kompanija, koje u ogromnoj meri zavise od kreativnosti i lojalnosti svojih zaposlenih.¹⁹ Najvrednija kompanija na svetu, Apple Inc, bazira svoj uspeh na kvalitetnom brendu i lojalnim zaposlenima. Proces regrutovanja i selekcije kandidata je rigorozan, tako da je stvar prestiža dobiti posao u takvoj kompaniji, što samo po sebi, pored izuzetne kreativnosti posla, privlači najtalentovanije ljude.²⁰ Takođe, od zaposlenih se traži da odlično poznaju proizvode kompanije i tržište, konkurenciju i da budu inovativni i spremni da menjaju svet. Sa takvim timom, nije nemoguće biti najvrednija kompanija na svetu.

¹⁹ Forbes (2014) <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2014/05/07/the-worlds-largest-companies-china-takes-over-the-top-three-spots/>, datum pristupa: 7.4.2015.

²⁰ Forbes, (2012) If You Want to Build a Great Team, Hire Apple Employees, dostupno na: www.forbes.com/sites/wadefulton/2012/06/22/if-you-want-to-build-a-great-team-hire-apple-employees/. datum pristupa: 4. April 2015.

2. JAVNE INSTITUCIJE

Država ima sve značajniju ulogu u savremenom društvu. Savremeno društvo je složeno, globalizovano i visoko povezano zahvaljujući razvoju i primeni komunikacionih i informacionih tehnologija. "Savremeno čovečanstvo živi u organizovanim političkim zajednicama – državama".²¹

Izraz država može se upotrebiti sa dva značenja. U užem smislu, država označava državni aparat odnosno organizaciju koju čine nosioci državne vlasti. U širem smislu, pojam država obuhvata celokupno društvo obuhvaćeno jednom državnom organizacijom, odnosno državni aparat, teritoriju i stanovništvo koji su pod istom državnom vlašću. Vladavina države je organizovano upravljanje ljudima tj. "institucionalizovani oblik upravljanja".²² Vladavina je takođe izraz političkog sistema. "Pod političkim sistemom podrazumevamo povezani sklop institucija i organizacija koji su, na temelju datih klasnih odnosa, konstituisale vladajuće društvene snage radi odlučivanja o društvenim poslovima u različitim oblastima rada i života i usmeravanja društvenih tokova u određenom pravcu".²³ Politički procesi unutar društvene zajednice određuju strukturu političkog sistema, odnosno institucije kroz koje se kanališu interesi i potrebe građana i raznih grupa koje imaju određena očekivanja od vlasti.

Država je značajan faktor razvoja savremenog društva: ona određuje pravce obrazovanja, stvara povoljan okvir za delovanje tržišnih zakona ponude i tražnje, podstiče tehnološki napredak, kontroliše stabilnosti privrede i društva. Značajnu ulogu država ima u preraspodeli novca prikupljenog od poreza, naročito u aspektima društvenog života gde je interes privatnog kapitala mali. Država nadgleda distribuciju kapitala i materijalnog bogatstva društva, vodi brigu o socijalnoj zaštiti, zaposlenosti, poreskoj, fiskalnoj i monetarnoj politici i alokaciji resursa. Država ima uticaj na odnose u okruženju i kreiranju klime u odnosima sa drugim državama. Da bi uspešno obavljala sve ove funkcije, država uspostavlja sistem javnih institucija.

²¹ Pašić, N. (1976) Savremena država, Beograd, BIGZ, str.279

²² Čupić, Č. (2002) Sociologija, Beograd, Fakultet političkih nauka, str.82

²³ Ratković, R. (1987) Osnove političkih nauka, Beograd, Zavod za izdavanje udžbenika i nastavnih sredstava, str.89

Savremenu javnu upravu danas čine različiti teritorijalno i funkcionalno decentralizovani, državni i nedržavni subjekti, koji vrše upravne aktivnosti korišćenjem javnih ovlašćenja.²⁴ Ona je deo političkog sistema, čiji je osnovni cilj olakšavanje društvenog i ekonomskog razvoja putem vršenja vlastitih uslužnih funkcija.

"Pod političkim sistemom podrazumeva se povezani sklop institucija i organizacija koji su, na temelju datih klasnih odnosa, konstituisale vladajuće društvene snage radi odlučivanja o društvenim poslovima u različitim oblastima rada i života i usmeravanja društvenih tokova u određenom pravcu".²⁵ Demokratski politički sistemi se odlikuju garantovanim slobodama i pravima građana, izborima predstavnika građana u organe vlasti, takmičenjem različitih partija, odlučivanjem na principu većine uz poštovanje prava manjine, slobodnim informisanjem, slobodom mišljenja i udruživanja i postojanjem mehanizama preko kojih građani mogu da kontrolišu rad svojih predstavnika u organima javne vlasti.²⁶

Pojam javne uprave je veoma složen, pa postoji više teorijskih pristupa njegovom definisanju. Jedna od definicija glasi "javna uprava je izraz koji služi da se pojmovno obuhvate različiti pravni subjekti – i oni iz državne strukture, i oni izvan nje, koji obavljaju... vrstu važnih javnih izvršnih poslova". Javna uprava „pored državnih organizacionih oblika državne uprave, čini i stručni aparat određenih nedržavnih struktura, organizacija i zajednica koje, pored 'svojih', vrše i poverene 'opšte poslove', sa mogućnostima korišćenja prerogativa vlasti (po pravilu)."²⁷

Javne službe se osnivaju sa ciljem da „zadovolje određene potrebe od opšteg interesa... koje se staraju za opšte dobro i kao takve moraju biti određene zakonom."²⁸ Opšti interes predstavlja slobodu, mir, ljudsko zdravlje, itd. Kada se opšti interes odredi i

²⁴ Trbović, A.S., Đukanović, D., Knežević, B. (2010) *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, Beograd, FEFA, str.13

²⁵ Ratković, R. (1987) *Osnove političkih nauka*, Beograd, Zavod za izdavanje udžbenika i nastavnih sredstava, str.89

²⁶ Kalinić, Z. (2012) Savremene komunikativne strategije političkih partija, *SVAROG* br. 4, maj 2012. str. 9–19

²⁷ Trbović, A.S., Đukanović, D., Knežević, B. (2010) *JAVNA UPRAVA I EVROPSKE INTEGRACIJE SRBIJE*, Beograd, FEFA, str.17, prema Tomić, Z. (1995) *Upravno pravo*, Draganić, Beograd, str. 21

²⁸ Trbović, A.S., Đukanović, D., Knežević, B. (2010) *JAVNA UPRAVA I EVROPSKE INTEGRACIJE SRBIJE*, Beograd, FEFA, str.17, prema Lilić, S. „Državna uprava – instrument vlasti ili javna služba“, u: Mijat Damjanović (ur.), *Uporedna iskustva državnih uprava*, op. cit., str. 55

precizira u skladu sa određenim pravnim normama on postaje javni interes, odnosno interes zajednice.

2.1. JAVNE SLUŽBE

Javnom službom u smislu Zakona o javnim službama²⁹ u Republici Srbiji smatraju se ustanove, preduzeća i drugi oblici organizovanja, koji obavljaju delatnosti odnosno poslove kojima se obezbeđuje ostvarivanje prava građana odnosno zadovoljavanje potreba građana i organizacija, kao i ostvarivanje drugog zakona utvrđenog interesa u određenim oblastima.

Radi obezbeđivanja ostvarivanja prava utvrđenih zakonom u oblasti: obrazovanja, nauke, kulture, fizičke kulture, učenickog i studentskog standarda, zdravstvene zaštite, socijalne zaštite, društvene brige o deci, socijalnog osiguranja, zdravstvene zaštite životinja, osnivaju se ustanove. Za obavljanje delatnosti odnosno poslova utvrđenih zakonom u oblasti: javnog informisanja, PTT saobraćaja, energetike, puteva, komunalnih usluga i drugim oblastima određenim zakonom, osnivaju se preduzeća.³⁰

Ustanove, preduzeća i drugi oblici organizovanja obavljaju delatnost na način kojim se obezbeđuje uredno i kvalitetno, pod jednakim uslovima, ostvarivanje prava građana i organizacija i zadovoljavanje potreba korisnika. Sredstva za obavljanje delatnosti obezbeđuju se iz budžeta, neposredno od korisnika, prodajom proizvoda i usluga na tržištu, iz sredstava socijalnog osiguranja, donatorstvom i iz drugih izvora, u skladu sa zakonom.³¹

²⁹ Zakon o javnim službama, "Službeni glasnik RS", br. 42/91 i 71/94.

³⁰ Član 2., Zakon o javnim službama, "Službeni glasnik RS", br. 42/91 i 71/94.

³¹ Član 10, Zakon o javnim službama, "Službeni glasnik RS", br. 42/91 i 71/94.

2.2. JAVNA PREDUZEĆA

Javno preduzeće je preduzeće koje obavlja delatnost od opšteg interesa, a koje osniva Republika Srbija, autonomna pokrajina ili jedinica lokalne samouprave.³² Delatnosti od opšteg interesa jesu delatnosti u oblasti:³³

- proizvodnje, prenosa i distribucije električne energije;
- proizvodnje i prerade uglja;
- istraživanja, proizvodnje, prerade, transporta i distribucije nafte i prirodnog i tečnog gasa;
- prometa nafte i naftnih derivata;
- železničkog, poštanskog i vazdušnog saobraćaja;
- telekomunikacija;
- izdavanja službenog glasila Republike Srbije;
- izdavanja udžbenika;
- upravljanja nuklearnim objektima, korišćenja, upravljanja, zaštite i unapređivanja dobara od opšteg interesa (vode, putevi, mineralne sirovine, šume, plovne reke, jezera, obale, banje, divljač, zaštićena područja), proizvodnja, promet i prevoz naoružanja i vojne opreme, upravljanja otpadom, kao i komunalne delatnosti.

Prema Članu 7. Zakona o javnim preduzećima,³⁴ javno preduzeće mora ispunjavati uslove tehničke opremljenosti, kadrovske osposobljenosti, bezbednosti i zdravlja na radu, zaštite i unapređenja životne sredine i drugih uslova propisanih zakonom da bi obavljalo delatnost radi koje je osnovano.

2.3. MODERNIZACIJA UPRAVLJANJA JAVNIM SEKTOROM

U savremenom društvu, tradicionalni sistemi upravljanja javnim sektorom više nisu dovoljni da zadovolje sve veće promene društva i protivurečnosti savremenih političkih sistema. Kako bi javne institucije bile u stanju da obavljaju delatnosti zbog koji su osnovane, razvija se novi pristup njihovom upravljanju, koji je veoma blizak

³² Zakon o javnim preduzećima, "Službeni glasnik RS", br. 119/2012 i 116/2013.

³³ Član 2. Zakon o javnim preduzećima, "Službeni glasnik RS", br. 119/2012 i 116/2013.

³⁴ Zakon o javnim preduzećima, "Službeni glasnik RS", br. 119/2012 i 116/2013.

upravljanju preduzeća u privatnom sektoru. Novi javni menadžment uvodi efikasnost i koncept preduzetništva u sistem javne uprave.

Reforme javnih sektora razvijenih zemalja krajem XX veka imale su za cilj da se smanji uloga države u ekonomskoj sferi i da se redefiniše postojeći koncept javne uprave. Takođe, cilj reformi je da se smanje ogromni troškovi državnog aparata. Reforma javnog sektora zasniva se na privatizaciji javnog sektora, deregulaciji, decentralizaciji, ali i na suštinskoj promeni prirode poslovanja vlade.³⁵

Javni menadžment (*Public Management*), predstavlja „strateško i taktičko planiranje, usmeravanje, koordiniranje, monitoring i kontrolu aktivnosti organizacija državne uprave i javnog sektora uopšte.“³⁶ Osnovu javnog upravljanja predstavlja upravljanje ljudskim resursima, tj. način zapošljavanja, odabira, prijema, socijalizacije, usmeravanja, prilagođavanja i napredovanja upravnih kadrova.

³⁵ Trbović, A.S., Đukanović, D., Knežević, B. (2010) *JAVNA UPRAVA I EVROPSKE INTEGRACIJE SRBIJE*, Beograd, FEFA, str.44

³⁶ Trbović, A.S., Đukanović, D., Knežević, B. (2010) *JAVNA UPRAVA I EVROPSKE INTEGRACIJE SRBIJE*, Beograd, FEFA, str.46. prema: Dragoljub Kavran, Javna uprava: reforma, edukacija, trening, op. cit., str. 64

3. SPECIFIČNOSTI MENADŽMENTA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOM SEKTORU

Svrha postojanja javne uprave jeste služenje građanima i poboljšanje kvaliteta njihovog svakodnevnog života.³⁷ To važi za celokupni javni sektor, od javnih preduzeća koja se bave pružanjem usluga, ali i proizvodnjom, prodajom i distribucijom proizvoda, pa do državnih organa, organizacija i institucija. Svaki državni službenik i zaposleni u javnom sektoru doprinosi tom osnovnom cilju radeći u državnim institucijama i preduzećima, a da bi se steklo poverenje građana i svih korisnika proizvoda i usluga javnog sektora, delotvorno koristio javni novac i da bi se postigla efikasnost u poslu, državni službenici i zaposleni moraju u svakoj situaciji ispoljiti izrazito etičko i uzorno ponašanje. Stoga je jedna specifičnost upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru upravo podsticanje etičkog ponašanja. Usled toga je od velikog značaja da svaki segment javnog sektora, oličen u nekom obliku organizacije, objavi povelju ili kodeks profesionalne etike koji bi precizirao pravila ponašanja državnih službenika, nameštenika i drugih zaposlenih.

Dok obavljaju svoj posao, zaposleni u javnom sektoru ne smeju izražavati vlastite političke stavove, a čak i van radnog vremena treba da budu uzdržani kada izražavaju lične stavove. Takođe, uvek treba da postupaju na pravičan i nepristrasan način i uvek treba da imaju na umu da rade za opšti interes zajednice. Od velikog značaja je i da zaposleni u javnom sektoru budu učtivi i ljubazni kada odgovaraju na zahteve građana, kao i da izbegnu sve vrste diskriminacije, što se posebno odnosi na onaj deo javnog sektora koji predstavlja servis građana. Dodatno, zaposleni u javnom sektoru treba da budu maksimalno diskretni prema činjenicama i informacijama do kojih dođu tokom ili prilikom obavljanja svoga posla i moraju se starati da se javni resursi uvek koriste „delotvorno, korisno, ekonomično i odgovorno.“³⁸

³⁷ *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, (2012) Beograd, Savet Evrope.str.29

³⁸ Grupa autora (2012) *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima*, Beograd, Savet Evrope.str.31

Imajući u vidu sve rečeno, uloga menadžmenta ljudskih resursa je na prvom mestu da obezbedi kadrove koji mogu da ispune ove kriterijume. S obzirom da je nemoguće motivisati zaposlene u javnom sektoru kroz povećanje plata i paket beneficija, jer su oni određeni odgovarajućim zakonima, moraju se pronaći drugi načini da se obezbedi da zaposleni pruže željeni nivo angažovanosti na poslu i ispune sve zahteve obavljanja delatnosti od javnog interesa.

Niži nivo plata u javnim službama razvijenih zemalja u odnosu na iste pozicije u privatnom sektoru značajno utiče na atraktivnost zapošljavanja u javnim institucijama, i ograničava mogućnosti privlačenja talenata. Stoga su kao najvažnije funkcije menadžmenta ljudskih resursa u javnim ustanovama prepoznate regrutovanje i proces stalnog stručnog usavršavanja.³⁹ U većini zemalja Evrope, ulazni ispit je tradicionalno korišćeni metod regrutovanja. Međutim, ovaj metod se uglavnom ocenjuje kao neprikladan za pronalaženje stručnjaka potrebnih za radna mesta koja zahtevaju specifična znanja. Stoga, kad su specifične potrebe u pitanju, službenici koji se bave regrutovanjem moraju da budu precizniji u potrazi za kandidatima, a takođe i da veoma brzo reaguju da bi obezbedili kontinuitet aktivnosti.

Kvalitet javne službe sve više zavisi od kompetencija zaposlenih koji sprovode procese osnovnih delatnosti. Stoga se od funkcija ljudskih resursa traži da razviju nove politike da bi se regrutovale i zadržale kompetencije neophodne da bi se obezbedila javna služba sa visokim učinkom. Da bi se ljudski resursi prilagodili sadašnjim i budućim potrebama javnih uprava, neophodno je stalno obrazovanje zaposlenih.

Upravljanje ljudskim resursima postaje sve značajnija funkcija u javnom sektoru, kako u svetu tako i kod nas. Upravo zbog potrebe održanja kvaliteta javnog sektora, odnosno njegovih usluga i proizvoda, ljudski resursi se moraju posmatrati sa strateškog aspekta. Drugim rečima, menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru mora preduzimati sve aktivnosti i mere koje inače potpadaju pod delokrug upravljanja ljudskim resursima, odnosno menadžeri koji se bave ljudskim resursima u javnom sektoru u sve većoj meri moraju upotrebljavati tehnike, politike i strategije koje su već ustaljene, na

³⁹ Istraživanje o javnim upravama država članica EU, dostupno na: <http://suk.gov.rs/dotAsset/10684.pdf>, datum pristupa: 8.4.2015

primer, u privatnom sektoru. Sve nepredvidivije okruženje, promene u ponašanju pojedinaca i grupa, novi zahtevi koje pred javni sektor nameću brojni faktori, poput napretka tehnologije, uticaja makro i mikro okruženja i slično, pred javni sektor postavljaju sve kompleksnije zahteve čije ispunjenje u najvećoj meri zavisi od kvaliteta ljudskog potencijala koji poseduje javni sektor. Menadžment ljudskih resursa ima specifičan zadatak da u javnom sektoru uspostavi balans između ciljeva i potreba svojih zaposlenih i ciljeva i potreba pojedinačnih organa, organizacija i institucija u javnom sektoru. Kako bi se održao kvalitet ljudskog kapitala u javnom sektoru, menadžment ljudskih resursa mora što kvalitetnije obavljati svoje aktivnosti, počevši od analize posla, planiranja ljudskih resursa, preko regrutovanja i selekcije, obuke i razvoja zaposlenih, razvoja karijere, motivacije zaposlenih kao veoma bitne aktivnosti za kvalitet rada zaposlenih u javnom sektoru, do uspostavljanja jasnih i preciznih sistema nagrađivanja, ocenjivanja, napredovanja i slično.

3.1. DRUŠTVENI MARKETING U JAVNOM SEKTORU

Osnov za primenu marketing koncepta u javnim institucijama je činjenica da je kvalitet javne usluge u značajnoj meri određen očekivanjama građana. Ukoliko su očekivanja građana ispunjena ili prevaziđena, korisnici javnih službi će biti zadovoljni. Da bi postigli zadovoljstvo građana, zbog kojih i postoje, javne institucije se moraju potruditi da ispune njihova očekivanja. S obzirom da je ovakav mehanizam prisutan u proizvodnim i uslužnim delatnostima, razvila se ideja o uvođenju marketing koncepta u funkcionisanje javnih institucija.

Javni sektor, poput uslužnih delatnosti, se bavi pružanjem usluga, pa je kvalitet interakcije sa korisnicima usluga značajan faktor postizanja njihovog zadovoljstva. Neophodnost primene marketing koncepta u javnim institucijama nameće i sve veća konkurencija između privatnog i javnog sektora, kao i između javnih institucija među sobom. Na primer, u Srbiji je sve više privatnih obrazovnih institucija koje su direktni konkurenti državnom školstvu. Slična situacija je i u zdravstvu. Stoga javne institucije počinju sve više da koriste promociju, tradicionalni marketing alat, da prikažu javnosti svoju ponudu i istaknu prednosti svoje usluge.

Odnosi sa javnošću se sve više razvijaju u javnim institucijama kao odgovor na sve veće zahteve da se poveća transparentnost rada javnih službi i tako poveća poverenje javnosti u njihovo funkcionisanje. Ovo je značajno i sa aspekta finansiranja – s obzirom da se javne institucije jednim delom finansiraju iz budžeta, odnosno kroz prikupljanje sredstava od građana, jasno je da nezadovoljstvo radom neke javne službe može uticati na sredstva koja će biti dodeljena za funkcionisanje neke službe.

Socijalni marketing se pojavio kao disciplina sedamdesetih godina XX veka. Prva disciplina se prvenstveno odnosi na oblikovanje ponašanja koja poboljšavaju i unapređuju zdravlje, štite životnu sredinu i doprinose kvalitetu života u lokalnim zajednicama. Jedna od definicija socijalnog marketinga je da je to proces primene marketinških tehnika i principa sa ciljem stvaranja, komuniciranja i isporuke vrednosti

kako bi se uticalo na ponašanja koja doprinose kvalitetu društvenog života (javno zdravlje, bezbednost, životna sredina, i zajednice).⁴⁰

Marketing u javnom sektoru doprinosi efikasnijoj upotrebi javnih sredstava. Usmerenost na potrebe korisnika je preduslov za ostvarivanje njihovog zadovoljstva, a tim i stvaranja baze lojalnih korisnika koja obezbeđuje stabilnost u funkcionisanju i obavljanju delatnosti od javnog interesa. Marketing kao poslovna funkcija obuhvata sve aktivnosti i radnje neophodne za zadovoljenje potreba potrošača i ostvarenje cilja/ciljeva poslovanja. Marketing aktivnostima se identifikuju i anticipiraju potrebe potrošača, kako bi se iste što bolje zadovoljile.

Primena marketing koncepcije podrazumeva definisanja elemenata marketing miksa kao polazne osnove u razvoju poslovne strategije. Koncept marketing miksa čine:⁴¹

- proizvod,
- cena,
- kanali prodaje i
- promocija.

Proizvod u javnom sektoru najčešće čine usluge. Usluge se razlikuju od robe u više aspekata. Takođe, kod usluga je više izraženo dejstvo ljudskog faktora na percipiranu vrednost za korisnike usluga. Osnovne razlike između proizvoda i usluga su u tome što su usluge:⁴²

- neopipljive - ne mogu se videti ili probati pre kupovine;
- proizvodnja i potrošnja usluga su neodvojive i odvijaju se istovremeno uz prisustvo pružaoca i korisnika usluge;
- potrošnja usluga se ne može odložiti niti naknadno koristiti;
- varijabilnost kvaliteta usluga uslovljena je time što u pružanju usluge učestvuju i pružaoci i korisnici;
- ne postoji pravo svojine.

Proizvod, odnosno usluga, kao instrument marketing miksa uključuje odluke menadžera vezane za asortiman, kvalitet, dizajn, brend i druge karakteristike proizvoda

⁴⁰ Kotler, Ph, Lee, N. (2008) *Social Marketing*, Third Edition, Thousand Oaks, CA, SagePublications, p.9.

⁴¹ Kotler, P., Keller, K.L. (2012), *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.,p.25.

⁴² Kotler, P., Bowen, J., Makens, J., (2006), *Marketing for Hospitality and Tourism*, Second Edition, Chapter 2,p.2

koje doprinose stvaranju vrednosti za potrošače. U slučaju javnih službi usluge variraju od obezbeđenja ličnih isprava do usluga obrazovanja. Sa aspekta karakteristika usluga je važno kreirati uslugu prema potrebama korisnika –na primer, prilikom pružanja usluga kao što je izdavanje ličnih dokumenata, potrebno je obezbediti građanima pristup online bazama, mogućnost online zakazivanja i slično.

Cena je naročito važan instrument marketing miksa i jedini koji kao rezultat daje prihode preduzeću. Cena proizvoda i usluga može značajno uticati na potrošače, a zavisi od samih proizvoda i usluga, tržišta, konkurencije i drugih faktora. U slučaju javnog sektora, cena usluga može biti u vidu taksi, naknada, poreza i drugih oblika, ali je njena glavna odlika da je propisana zakonima, što znači da javne institucije imaju ograničenu mogućnost korišćenja ovog instrumenta.

Izbor kanala distribucije postaje sve značajniji instrument marketing miksa u savremenom poslovnom okruženju. Preduzeća su sve više primorana da smanjuju troškove poslovanja, a s obzirom da troškovi transporta, skladištenja i zaliha značajno utiču na ukupne troškove preduzeća, sve je veća orijentacija menadžera na primeni savremenih tehnologija u izboru i izgradnji marketing kanala. Zadatak kanala distribucije je da obezbede da se proizvodi i usluge nađu tamo gde su raspoloživi potrošačima, u onoj količini koja zadovoljava tražnju. Kada se radi o distribuciji u javnom sektoru, ona se uglavnom izvodi u objektima javnih institucija, na lokaciji gde se isporučuje usluga, ali i na druge načine. U poslednje vreme sve je aktuelnije korišćenje Interneta (tzv. e-uprava). Takođe, u zavisnosti od prirode delatnosti, neka javna preduzeća obezbeđuju uslugu u domovima korisnika ili na javnim površinama, kao na primer JKP Zelenilo ili Gradska čistoća. Stoga je i ovaj instrument u velikoj meri ograničen delatnošću javnog preduzeća.

Promocijom obuhvata aktivnosti preduzeća koje imaju za cilj da informišu potrošače, upoznaju ih sa proizvodima i uslugama i utiču na njih u donošenju odluka o kupovini. Promocija u javnom sektoru ima za cilj podizanje svesti javnosti o značaju nekog pitanja od javnog interesa, upoznavanje javnosti sa radom određenih institucija, obaveštavanje o postignutim rezultatima u cilju jačanja pozitivnog mišljenja građana i slično. U slučaju javnih institucija može se reći da je upravljanje promocijom, kao instrumentom marketing miksa, najmanje ograničeno i javna preduzeća mogu jednako

kao i komercijalna preduzeća upotrebljavati različite oblike promocije a koji su u skladu sa zakonima i propisima vezanim za promotivne aktivnosti. Promocioni miks ili komunikacioni miks podrazumeva masovno komuniciranje sa potrošačima i sastoji se iz sledećih instrumenata:⁴³

- Propaganda (*Advertising*);
- Odnosi sa javnošću (*Public Relations - PR*);
- Unapređenje prodaje (*Sales Promotion*);
- Lična prodaja (*Personal Selling*);
- Direktni marketing (*Direct Marketing*);
- Događaji i iskustva;
- Interaktivni marketing;
- Prenosnje “od usta do usta” (*Word-of-mouth marketing*).

Izbor različitih instrumenata promocije zavisi od budžeta i cilja komunikacije, kao i od delatnosti preduzeća i ciljnog tržišta. Na primer, odnosi sa javnošću doprinose ostvarenju ciljeva preduzeća indirektno, uticajem na veći broj ciljnih grupa i širenjem pozitivnih informacija o preduzeću. Za javne institucije tipično je korišćenje propaganda, odnosa sa javnošću i publiciteta. Međutim, unapređenjem kvaliteta usluga, javne institucije mogu značajno smanjiti izdvajanja za promociju kroz izgradnju pozitivnog *Word-of-mouth* marketinga i interaktivnog marketinga.

Javne institucije koje primenjuju marketing koncept mogu unaprediti zadovoljstvo korisnika i povećati prihode, obezbediti buduće finansiranje i ostvariti veću efikasnost. Kao i u svim uslužnim delatnostima, i u javnoj upravi dominantnu ulogu igraju ljudski resursi. Primena marketing koncepta u javnom sektoru zahteva značajnu reformu, s obzirom da se u odnosu na tradicionalnu “birokratsku” organizaciju korisnik sada stavlja u centar svih aktivnosti. Službenici moraju biti dobro informisani, uslužni i ljubazni. Korišćenje savremene informacione tehnologije značajno povećava brzinu obavljanja zadataka i obradu zahteva korisnika, što značajno utiče na zadovoljstvo korisnika. Efikasni sistemi e-uprave takođe doprinose efikasnosti javnih službi.

⁴³ Kotler, P., Keller, K.L. (2012) Marketing Managament, 14E, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, str. 496

Neophodnost primene marketing koncepta u javnim preduzećima, uprkos njihovim specifičnostima u odnosu na ostala preduzeća, proizilazi iz sve veće konkurentnosti tržišta. Takođe, sve bolja informisanost korisnika usluga utiče na njihovu odluku o tome čije će usluge ili proizvode koristiti.

U primeni marketing koncepta u javnim preduzećima mora se voditi računa o tome da je njihov cilj različit od cilja preduzeća u drugim sektorima. Dok su komercijalna preduzeća usmerena na ostvarivanje profita, javna preduzeća se osnivaju sa ciljem da obezbede ispunjavanje javnih potreba. Odatle i specifičan pristup razvoju marketing strategije.

Takođe, treba imati u vidu da je u komercijalnom sektoru marketing strategija usmerena na ostvarivanje rasta preduzeća, dok su sve tendencije u javnom sektoru usmerene ka smanjenju broja zaposlenih i troškova, usled sve većih problema u finansiranju budžeta, a time i javnih službi. Međutim, kroz razvoj marketing koncepta, može se obezbediti bolja komunikacija sa korisnicima i time ostvariti dodatni prihod za javna preduzeća. Podizanje kvaliteta pružene usluge izaziva povećanje zadovoljstva korisnika javnih institucija, te je njihov prelazak kod konkurenata iz komercijalnog sektora koji nude slične usluge, ali prilagođenije zahtevima korisnika, manje verovatan.

Prelaz sa nekadašnjeg čisto monopolističkog položaja mnogih javnih preduzeća na tržišne uslove poslovanja nameće neophodnost da se službenici fokusiraju na potrebe građana, i da svoje aktivnosti oblikuju prema najboljem zadovoljavanju uočenih potreba.

S obzirom da su kadrovi u javnim preduzećima iskusni i usko specijalizovani za pružanje usluga određene vrste stanovništvu, kao i da je javni sektor limitiran sa aspekta cene kao komponente marketing miksa, prednost u odnosu na ostale ponuđače treba da se ostvari kroz bolji kvalitet i veću raznovrsnost usluge, kvalitetniju distribuciju, za koju već postoje razvijeni mehanizmi i infrastruktura, kao i kroz promociju koju treba usmeriti na razvijanje odnosa poverenja sa korisnicima usluga.

Imajući u vidu da korisnici usluga teže napuštaju pružaoce usluga sa kojima su već imali iskustvo, zbog povećanog rizika prelaska na nove partnere i specifičnosti usluga u odnosu na fizičke proizvode, javne institucije mogu, uz manja ulaganja u marketing, da zadrže svoje dosadašnje korisnike. Kako bi to i ostvarili, neophodno je, na

prvom mestu, kod zaposlenih u javnim institucijama, kroz adekvatne mere odabira i obuke, obezbediti orijentaciju na korisnike.

3.2. STRATEŠKI PRISTUP U RAZVOJU LJUDSKIH RESURSA

Strateški pristup podrazumeva razvoj strategija i definisanje politika koje vode ostvarenju ciljeva organizacije.⁴⁴ Razvoj ljudskih resursa u savremenim sistemima javnog, privatnog i civilnog sektora zasniva se na strateškom pristupu koji obuhvata nekoliko međusobno povezanih procesa:⁴⁵

- Procenu i analizu postojećih resursa
- planiranje, organizovanje i sistematizaciju ljudskih resursa;
- strateški pristup zapošljavanju novog osoblja;
- upravljanje procesom rada;
- motivisanje (nagrađivanje na osnovu ocene postignuća, obuke i razvijanje kompetencija ljudskih resursa);
- razvoj sistema interne komunikacije i timskog rada.

Poboljšanje poslovanja javnih institucija u pogledu ljudskih resursa, tehnologija i finansijskog menadžmenta je način da se adekvatno odgovori na zahteve i potrebe građana. Definisanje strategije upravljanja ljudskim resursima ima za cilj upravo jačanje inovativnosti i sposobnosti prilagođavanja javnih institucija promenljivom okruženju, kroz aktivnosti koje će im omogućiti da brzo reaguju na želje klijenata.

Strategijom se identifikuju najbolje prakse i planira njihovo uvođenje. Takođe, strategijom se definišu programi čiji je cilj unapređenje interne komunikacije i podsticanje zaposlenih da aktivno učestvuju u implementaciji novih pristupa poslovanju i doprinesu prilagođavanju institucija promenama u okruženju. Promene su veoma raznovrsne i uključuju rast i razvoj jednog ili više od brojnih elemenata javnog servisa što uključuje:⁴⁶

- dizajn servisa;
- strukturu javnih institucija;

⁴⁴ Steiss, A.W. (2003) Strategic management for profit and nonprofit organizations, NewYork, Marcel Decker, Inc. p.1.

⁴⁵ STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA GRADSKE UPRAVE UŽICE 2010-2014

⁴⁶ Osborne, S.P., Brown, K. (2005) Managing change and innovation in public service organizations, Oxon, Routledge, p.5.

- upravljanje javnim institucijama
- veštine koje su obavezne u pružanju usluga i upravljanju javnim institucijama.

U javnim institucijama poseban značaj ima timski rad. Zaposleni se podstiču da sarađuju i dele svoja znanja i iskustva. Važan element strategije je identifikacija i eliminisanje nepotrebnih procesa, i unapređenje procesa koji doprinose efikasnosti institucije. Strateški pristup u upravljanju ljudskim resursima bazira se na primene savremenih tehnoloških i informatičkih rešenja koja značajno mogu unaprediti funkcionisanje i doprineti zadovoljstvu korisnika kroz veću brzinu i tačnost pruženih usluga.

Strateški pristup podrazumeva i planiranje obuke i razvoja kadrova. Za ovo je potrebno ustanoviti i određene kriterijume kojima će se meriti realizacija zaposlenih kako bi se ustanovila potencijalna "uska grla" i pružila pomoć tamo gde je to potrebno. Programi obrazovanja moraju biti prilagođeni potrebama posla i zaposlenih. Njihov cilj je da se unaprede veštine i znanja zaposlenih. Ovo doprinosi da se zaposleni osećaju kao važan deo procesa rada i time se podstiče njihovo angažovanje u obavljanju radnih zadataka.

Pored toga što se povećava efikasnost obavljanja radnih zadataka, pružanje obuke zaposlenima takođe predstavlja i način jačanja značaja etičkog ponašanja, timskog rada i učešća zaposlenih u pružanju podrške donosiocima odluka. Strateški pristup podrazumeva i merenje efekata obuke. "Merenjem efekata obuka i obrazovanja može se pratiti razvoj ljudskog kapitala i planirati dodatna obuka kao osnovni način oblikovanja ljudskog kapitala što konačne rezultate pokazuje kroz efekte na ukupno poslovanje javne uprave".⁴⁷

⁴⁷ Đorđević– Boljanović, J., Babić, L.(2011) SAVREMENI PRISTUP ZNANJU KAO RESURSU U JAVNOJ UPRAVI, *REFORME, POLITIČKA VOLJA I ADMINISTRATIVNI KAPACITET*, Beograd, Fefa, str.177-193

4. TEORIJE MOTIVACIJE I MOTIVACIJA LJUDSKIH RESURSA U JAVNOM SEKTORU

Izraz motivacija potiče od latinske reči „moves, movere“ koja znači kretati se, a predstavlja unutrašnju pokretačku silu koja nas snabdeva pokretačkom snagom za ostvarivanje ciljeva i zadovoljavanje potreba. Osnovni proces motivacije bazira se na tri osnovna elementa, a to su potreba, pokret i nagrada, odnosno nezadovoljena potreba dovodi do tenzije, koja nas podstiče na akciju kojom zadovoljavamo potrebu.

Motivaciju možemo definisati i kao proces pokretanja aktivnosti čoveka i usmeravanja te aktivnosti na određene objekte i koordinaciju aktivnosti radi postizanja željenih ciljeva. Drugim rečima, to je proces pokretanja, usmeravanja i održavanja ljudskog ponašanja ka određenom cilju, a osnovni proces motivacije bazira se na tri elementa, potreba, pokret i nagrada.⁴⁸ Motivacija za rad dovodi do iniciranja i zadržavanja zaposlenog da radi na određenom mestu u organizaciji i predstavlja interno stanje koje dovodi zaposlenog do ostvarenja ciljeva. Može se reći da je motivacija zaposlenih usko povezana sa radom i efikasnošću svake organizacije. Zaposleni koji su motivisani teže da ostvare i ciljeve organizacije i sopstvene ciljeve, a za zaposlenog su bitni njegovi motivi, ciljevi organizacije, kao i njegovi individualni ciljevi. Motiv zaposlenog predstavlja unutrašnji faktor koji ga podstiče, usmerava i integriše i predstavljaju unutrašnju pokretačku snagu čoveka.

Motivacija zaposlenih u javnom sektoru je veoma značajna aktivnost menadžmenta ljudskih resursa, s obzirom da od motivisanosti zaposlenih da kvalitetno obavljaju svoje poslove i radne zadatke u najvećoj meri zavisi kvalitet proizvoda i usluga javnog sektora. Motivisanje zaposlenih u javnom sektoru je veoma značajno u svim njegovim segmentima, od državnih preduzeća, preko zdravstva, školstva, drugih organa, organizacija i ustanova čija je svrha postojanja oličena u kvalitetu proizvoda i usluga koje pružaju svojim potrošačima, odnosno kao servis građana svim građanima na republičkom, pokrajinskom i nivou jedinica lokalne samouprave.

⁴⁸ Vesić D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac, Srbija, str. 265-270

4.1. FAKTORI MOTIVACIJE

Motivacioni faktori mogu pozitivno i negativno uticati na stepen motivisanosti ljudi i predstavljaju čitav splet različitih situacija, vrednosti, standarda i normi koji utiču na ljudsko ponašanje, pa samim tim i motivaciju da se od nezadovoljene potrebe putem niza akcija dođe do zadovoljenja te potrebe koja je i pokrenula celokupni proces motivacije.

Pozitivni faktori motivacije koji utiču da ljudi preduzimaju brojne aktivnosti kako bi dostigli zadovoljenje određenog stepena svojih potreba su:⁴⁹

- Dostignuće, pod kojim se podrazumeva želja za uspehom, jer pojedinac želi da radi stvari onako kako treba i dobro kada zna i oseća da je na putu dostizanja željenog cilja, odnosno zadovoljenja svoje potrebe. U tom smislu, zaposleni koji osećaju i znaju da svojim dobrim i kvalitetnim radom mogu postići uspeh i zadovoljiti svoju potrebu za dostignućem će raditi svoje poslove i obavljati zadatke što kvalitetnije i bolje;

- Priznanje, pod kojim se podrazumeva psihološka paradigma uspeha, s obzirom da svaki pojedinac voli da i drugi ljudi znaju o njegovim uspesima. Zbog toga će svaki zaposleni imati potrebu da bude usmeno ili pismeno pohvaljen za uspešno obavljanje poslova i to će pozitivno uticati na njegovo obavljanje poslova i zadataka na poslu;

- Lični rad, pod kojim se podrazumeva spoznaja o vrednosti sopstvenog rada, jer svaki pojedinac voli da vidi rezultate svog rada i na njega svakako motivišuće deluje kada su rezultati tog rada vidljivi. Zaposleni treba da bude svestan svog pojedinačnog doprinosa opštim ciljevima organizacije, da prepozna svoju vrednost u organizaciji u očima menadžera, kao i da zna svoje mesto u strukturi organizacije ili organizacione jedinice. Svaki zaposleni bi trebalo da radi kvalitetnije i bolje kada su mu jasniji njegovi doprinosi ne samo ostvarenju ciljeva organizacije, nego i svojih sopstvenih ciljeva čime će ispuniti i svoje potrebe;

- Odgovornost, koja podrazumeva pravo pojedinca na odlučivanje vezano za posao za koji je odgovoran. Zaposleni koji osećaju odgovornost za obavljanje svojih poslova će iste obavljati kvalitetnije ukoliko im se precizno i jasno objasni koja je njihova odgovornost i ako prihvate tu odgovornost. Menadžeri ukoliko žele da zaposleni budu

⁴⁹ Đorđević Boljanović J., Savić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 253

motivisani moraju voditi računa o tome da oni budu svesni svoje odgovornosti, odnosno odgovornosti koje nose njihova radna mesta i poslovi koje obavljaju i samim tim svesni koliko doprinose određenim ciljevima svojim uspešnim radom;

- Napredovanje, podrazumeva motivator kojima se pojedincima odaje priznanje za osvarene rezultate rada i dostignute vrednosti putem, na primer, podizanja plate, podizanja nivoa odgovornosti, dobijanja višeg znanja i hijerarhiji organizacije i slično. Napredovanje predstavlja jak motivator, na primer, za ambiciozne zaposlene koji očekuju ne samo da budu novčano nagrađeni, već da se njihova potreba za priznanjem dobro obavljenih poslova i ostvarenih ciljeva zadovolji i drugim oblicima satisfakcije. S obzirom na to, zaposleni bi trebali na vreme da znaju kolike su njihove šanse za napredovanjem i da se ta šansa pruži adekvatnim zaposlenima u organizaciji od strane menadžera, odnosno da menadžer prepozna zaposlene kojima je napredovanje jedan od najbitnijih motivatora za uspeh u obavljanju poslova i ostvarenju ciljeva;

- Individualni razvoj, pod kojim se podrazumeva proces pomoći pojedincu u unapređenju sopstvenih veština koje su za njega značajne, ali i značajne za posao koji obavlja. Nisu svi zaposleni jednako motivisani za razvoj karijere, te stoga dobar menadžer treba da prepozna zaposlene kojima je ovaj motivator među bitnijim faktorima motivacije i da im pruži priliku da, na primer kroz obuku i razvoj, ostvare kako svoje individualne ciljeve po pitanju poboljšanja sopstvenih kompetencija, tako i da daju veći doprinos ostvarenju ciljeva organizacije.

Pored pozitivnih faktora motivacije, odnosno „motivatora, postoje i negativni faktori motivacije koji se nazivaju „demotivatori“. Među njih spadaju:⁵⁰

- Neefikasna administracija, koja negativno utiče na rad zaposlenih u svakoj organizaciji, s obzirom da, na primer, može dovesti do toga da zaposleni godinama čeka na unapređenje koje je očekivao u narednih godinu dana;

- Nekompetentan nadzor, koji negativno može uticati na zaposlene samom činjenicom da nad njima nadzor vrše pojedinci koji ne poseduju dovoljan nivo znanja i sposobnosti za poslove koje zaposleni obavlja;

- Loši interpersonalni odnosi, koji u svakoj organizaciji loše utiču na pojedince, s obzirom da oni ne žele raditi i obavljati svoje poslove ili će ih obavljati manje kvalitetno

⁵⁰ Đorđević Boljanović J., Savić Ž. (2011), *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd, str. 254

ukoliko postoje loši međuljudski odnosi i loša komunikacija na liniji menadžer – zaposleni ili zaposleni – zaposleni;

- Neadekvatni lični kvaliteti menadžera, takođe mogu loše uticati na kvalitet obavljanja poslova zaposlenih, jer ako je menadžer, na primer, agresivna osoba koja želi da ima kompletnu kontrolu nad svim poslovima zaposleni se može osetiti ugroženim i potcenjenim po pitanju obavljanja svojih poslova i doprinosa ciljevima organizacije;

- Nedovoljna nagrada, s obzirom da svaki pojedinac želi biti adekvatno nagrađen od strane nadređenih ili kolega za uspešno obavljanje poslova i zadataka. Ne pridaju svi pojedinci isti značaj ovom faktoru demotivacije, ali na uspešnom menadžeru je da prepozna kada treba zaposlenog da nagradi makar usmenom pohvalom, a vrlo često i novčanom nagradom za izuzetne rezultate;

- Loši radni uslovi, koji utiču negativno na rad pojedinca ukoliko se on oseća loše, nebezbedno i neprijatno na svom radnom mestu. Tako na primer zaposleni može biti izuzetno demotivisan da obavlja kvalitetno svoje poslove ukoliko ne poseduje svu neophodnu opremu za rad ili ukoliko mu je ugrožena bezbednost i zdravlje prilikom obavljanja poverenih mu poslova.

Ne utiču svi motivatori i demotivatori na sve pojedince jednako, tako da se može pretpostaviti da na zaposlene u javnom sektoru najviše motivišuće deluju visina zarade, redovna primanja, opremljenost svim materijalima i opremom za uspešno obavljanje posla, mogućnost napredovanja, sigurnost posla i slično. Sa druge strane, nisu ni svi demotivatori jednako demotivišući za sve pojedince. Na menadžmentu ljudskih resursa i na menadžerima je da prepoznaju koji faktori motivacije i demotivacije utiču na određene grupe zaposlenih i pojedince i da sprovođenjem odgovarajućih aktivnosti i mera doprinesu da zaposleni u javnom sektoru budu adekvatno motivisani za obavljanje poverenih im poslova.

S obzirom da javni sektor predstavlja veoma veliki „organizam“ koji je sačinjen iz velikog broja organa, organizacija i institucija na raznim nivoima teritorijalne organizacije, od republičkog do nivoa lokalne samouprave, neophodno je adekvatno upravljati motivacijom zaposlenih u javnom sektoru kako bi se postigao osnovni cilj oličen u kvalitetu proizvoda i usluga javnog sektora kao celine. Taj cilj se može dostići

jedino kvalitetnim i efikasnim radom zaposlenih u javnom sektoru, a faktori motivacije i demotivacije u ogromnoj meri utiču na kvalitet rada zaposlenih. Konkretno, što su zaposleni motivisaniji da svoje poslove i zadatke obavljaju što kvalitetnije i efikasnije javni sektor će lakše ispuniti svoje ciljeve i zadatke, te na taj način ispuniti i svoju misiju, opravdanost svog postojanja i opravdanost korišćenja javnih sredstava.

4.2. MOTIVACIONE MERE I AKTIVNOSTI U JAVNOM SEKTORU

Radi upravljanja motivacijom zaposlenih, kao bitnim faktorom za uspeh svake organizacije, pa samim tim i celokupnog javnog sektora menadžeri moraju na adekvatan način sprovoditi mere i aktivnosti usmerene ka zaposlenima zarad veće motivisanosti i kvalitetnijeg obavljanja poslova. Zbog toga nagrađivanje i motivisanje zaposlenih predstavlja jednu od najkompleksnijih aktivnosti menadžmenta ljudskih resursa jer je podjednako važno za sve zaposlene, a istovremeno predstavlja jednu od komponenti ukupnih troškova poslovanja i osnovni instrument za modifikaciju ponašanja zaposlenih na poslu i pri obavljanju posla.

U jednu od bitnih aktivnosti koje sprovode menadžeri, a samim tim i menadžeri ljudskih resursa, spadaju aktivnosti na ocenjivanju performansi zaposlenih i rad na sistemu nagrađivanja zaposlenih. S tim u vezi, možemo reći da sistem nagrađivanja obuhvata novac, dobra i usluge koje organizacija obezbeđuje svojim zaposlenima u zamenu za uloženi rad.⁵¹ Sistem nagrađivanja treba da uskladi individualne interese zaposlenih i strateške ciljeve organizacije putem privlačenja i zadržavanja sposobnih ljudi, ohrabrivanja i podsticanja zaposlenih da razvijaju svoje kompetencije i svoju karijeru, kao i da motiviše zaposlene da svoje poslove obavljaju što kvalitetnije zarad ispunjenja sopstvenih i organizacionih ciljeva. Pored direktnih zarada koje obuhvataju osnovnu zaradu, njeno povećanje, zarade bazirane na oceni performansi zaposlenih i slično, postoje i indirektno zarade koje obuhvataju brojne beneficije i pogodnosti za zaposlene, od penzionog, zdravstvenog i socijalnog osiguranja, preko plaćenih

⁵¹ Petković M, Janićijević N., Bogićević Milikić B., (2005), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Centar za izdavačku delatnost, Beograd, str. 479

odsustava, prava na godišnji odmor, slobodne dane i slično. Ove mere menadžment ljudskih resursa treba da uskladi i da donese takav sistem nagrađivanja koji će motivisati, ako ne sve, onda većinu zaposlenih u javnom sektoru da što uspešnije i kvalitetnije obavljaju svoje poslove.

Pored upravljanja sistemom zarada, svi menadžeri u organizaciji, pa samim tim i menadžeri ljudskih resursa, moraju preduzimati i brojne druge mere i aktivnosti za motivisanje zaposlenih, poput razvoj sistema vrednovanja, ocenjivanja kompetencija i razvoja karijere, zaposlenih, rad na poboljšanju međuljudskih odnosa i radne atmosfere u organizaciji, razvoj adekvatnog sistema napredovanja, obezbeđenje što kvalitetnijih i boljih uslova za rad i brojne druge.

Sve ove mere i aktivnosti imaju za cilj da istraže i podstaknu motivaciju pojedinca za uspešno i kvalitetno obavljanje poslova, kao i da mu predstave jasno i precizno na koji način ostvarivanje ciljeva organizacije utiče i na njihove lične potrebe i ciljeve. Zaposleni koji su pod adekvatnom pažnjom menadžmenta će svakako, pod uticajem mera i aktivnosti za podsticanje motivacije, kvalitetnije obavljati svoje poslove, želeći da time doprinesu kako ostvarenju ciljeva organizacije, tako i svojih ličnih ciljeva i potreba.

Za javni sektor je veoma bitno da menadžment ljudskih resursa sagleda koje mere i aktivnosti može preduzeti kako bi se povećala motivisanost zaposlenih. S tim u vezi, menadžment mora imati u vidu brojna ograničenja koja su regulisana zakonskim propisima, ali i sagledati koje mogućnosti za upotrebu mera motivacije ima na raspolaganju. Konkretno, ukoliko je zakonom ili drugim pravnim aktom ograničeno povećanje zarada, na menadžerima je da utvrde kojim drugim merama mogu uticati na povećanje motivacije pojedinca, pa u tom smislu treba da razmatraju, na primer, mogućnost napredovanja, davanje većih ovlašćenja, motivisanje zaposlenih bonusima u vidu novčanih nagrada, slobodnih dana ili plaćenog odsustva za izuzetne rezultate u radu i postignute ciljeve i slično. S tim u vezi, menadžeri se moraju fokusirati da utvrde šta motiviše zaposlene u javnom sektoru da svoje poslove obavljaju kvalitetnije i efikasnije, te da na osnovu toga i primene odgovarajuće mere i aktivnosti kako bi uskladili ciljeve i potrebe zaposlenih sa ciljevima organizacije u kojoj rade.

4.3. TEORIJE MOTIVACIJE

Postoje brojne teorije motivacije. Teorije motivacije nastoje da otkriju potrebe zaposlenih, odnosno motive koji utiču na ljude da se lično ostvare svojim radom. Može se reći da mogu imati veliki praktičan značaj ukoliko menadžeri preduzeća, odnosno bilo koje druge organizacije uspeju da otkriju koje to potrebe motivišu zaposlene na aktivnosti, te da nakon toga deluju adekvatnim merama i aktivnostima na zaposlene kako bi oni uložili napor da te svoje potrebe i motive ostvare i ispune.

Prema **Maslovljevoj teoriji potreba**, odnosno teoriji hijerahije potreba, ljude u organizacijama, a i u životu generalno, pokreće pet grupa potreba koje su hijerarhijski uređene, tako da pojedinac na zadovoljenje više hijerahijske potrebe može preći tek nakon zadovoljenje potrebe na nižem hijerarhijskom nivou. Osnovni pokretači ljudske aktivnosti su nezadovoljene potrebe, a sve potrebe se mogu svrstati u pet hijerarhijskih nivoa:⁵²

1) Fiziološke ili egzistencijalne potrebe predstavljaju potrebe koje svaki pojedinac ima kao biološko biće, i u njih spadaju potrebe za hranom, vodom, vazduhom, odećom i stanovanjem;

2) Potrebe za sigurnošću su potrebe za fizičkom i psihološkom sigurnošću, među koje spadaju potrebe za zaštitom od spoljne opasnosti, sigurnošću radnog mesta, zdravstvenom zaštitom, penzionim i socijalnim osiguranjem osiguranjem, zaštita integriteta ličnosti, zaštitu od stresa, frustracije, napada i slično.

3) Potrebe za ljubavlju i osećanjem pripadnosti su potrebe za pripadanjem organizaciji, društvu, naciji i religiji, ljubavi i prijateljstvu koje se dobijaju u društvu, odnosno predstavljaju potrebu da se zaposleni oseća prihvaćenim i voljenim od strane kolektiva, kao i da bude njegov punopravni član.

4) Potrebe za uvažavanjem i samopoštovanjem su potrebe za poštovanjem od strane drugih, kao i za samopoštovanjem što proizlazi jedno iz drugog. Ostale potrebe ove vrste su potrebe reputacijom, prestižom, statusom, moći, priznanjem i druge slične potrebe.

⁵² Vesić D. (2010), „Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih“, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac, Srbija, str. 265-270

5) Potrebe za samorealizacijom su potrebe ličnim razvojem, samoostvarenjem i realizacijom svih svojih mogućnosti, talenata i punog potencijala. Ove potrebe predstavljaju težnju čoveka da postigne uspeh u radu kojim se bavi, da ostvari u potpunosti svoje sposobnosti, talente, kao i znanja koja poseduje

Prema ovoj teoriji potrebe su hijerarhijski poređane, tako da pojedinac, odnosno zaposleni u organizaciji, dok ne zadovolji jednu vrstu potrebe ne može preći na zadovoljenje druge potrebe na hijerarhijski višem nivou. Kako se pojedina potreba zadovoljava sledeća postaje dominantna i pojedinac teži njenom zadovoljenju.

Modifikacija Maslovljeve teorije motivacije predstavlja Alderferova **EPR teorija** koja sadrži tri vrste ljudskih potreba koje nisu hijerarhijski poređane, i u njih spadaju:⁵³

1) Egzistencijalne potrebe, koje predstavljaju potrebe za hranom, vazduhom, vodom, platom, određenim beneficijama i adekvatnim radnim uslovima.

2) Potrebe za povezivanjem, koje predstavljaju potrebe za stavljanjem i održavanjem dobrih međuljudskih odnosa sa saradnicima, nadređenima, podređenima, prijateljima i porodicom.

3) Potrebe rasta, predstavljaju potrebe pojedinca da pronađe mogućnosti za sopstveni razvoj, kroz kreativan i produktivan pristup doprinos poslu.

Njegovo mišljenje je da kada kod osobe nisu zadovoljene potrebe višeg nivoa, tada osoba počinje ulagati dvostruke napore u potrebe nižeg nivoa. Na primer, ako osoba ne uspeva da zadovolji potrebe za samoostvarenjem i ličnim razvojem, onda će uložiti više napora u potrebe za povezivanjem, nadajući se da time uspeti da zadovolji potrebu višeg nivoa.

Prema **Hercbergovoj teoriji „dva faktora“** zadovoljstvo i nezadovoljstvo poslom se posmatra kao dve nezavisne grupe faktora. On razlikuje higijenske faktore i motivatore.⁵⁴

Higijenski faktori predstavljaju na primer motivatore poput politike uprave preduzeća, stil rukovođenja, uslove rada, platu i slično. Ovi faktori su dugo smatrani bitnim za motivaciju zaposlenih. Međutim, samo prisustvo ovih faktora neće pod obavezno motivisati zaposlene, kao što samo prisustvo higijene neće prouzrokovati

⁵³ Vesić D. (2010), „Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih“, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac, Srbija, str. 265-270

⁵⁴ Vesić D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac, Srbija, str. 265-270

zdravlje. Na isti način, odsustvo ovh faktora neće pod obavezno demotivisati zaposlene, kao što i nedostatak higijene neće pod obavezno prouzrokovati bolest.

Za razliku od higijenskih faktora motivacioni faktori predstavljaju potrebe višeg nivoa koje utiču na motivaciju kada su ispunjene, ali je i ne smanjuju kada nisu ispunjene. To su postizanje rezultata, priznanje, rad kao izazov sposobnostima, odgovornost i napredovanje.

Ova teorija motivacije pretpostavlja da potencijalna moć faktora motivacije, kao faktora, zadovoljstva ili nezadovoljstva zavisi i od ličnosti. Kod većine ljudi najveća satisfakcija i najveća motivisanost potiče od dostignuća, rasta, napretka, samog rada i zasluženog priznanja. Samim tim, postoje ljudi koji traže motiv za rad, dok sa druge strane postoje i pojedinci koji traže dobre radne uslove i koji su najviše motivisani svojim radnim uslovima i teže da izbegnu druge motive za rad.

Teorija postignuća Mekslelanda isključivo je usmerena na motivaciju za rad i radno ponašanje objašnjava značenjem pojedinačnog motiva koji smatra osnovnim, a cilj nagrade je osećaj zadovoljstva i ponosa. Prema ovoj teoriji, takođe postoje tri grupe faktora koje utiču na zadovoljstvo zaposlenih u organizacijama:⁵⁵

- Potrebe pripadanja, koje odgovaraju onim potrebama koje su identifikovane sa drugim potrebama motivacije;
- Potrebe za postignućem, koje predstavljaju težnju pojedinca, odnosno zaposlenog da postigne uspeh u onom poslu kojim se bavi;
- Potreba za moći, koja proizilazi iz želje i potrebe pojedinaca da imaju legitiman uticaj na druge ljude, kao i na njihove poslove i aktivnosti i zadatke na poslu.

Potreba za postignućem smatra se individualnom predispozicijom, i često se koristi za objašnjavanje menadžerske motivacije. Ljudi se razlikuju po svojoj težnji ka postignuću i uspehu u poslovanju, preduzetništvu i slično. Upravo iz te činjenice proizilaze i različita ponašanja i rezultati. Tako motiv postignuća postaje ključni faktor ekonomske uspešnosti i vrlo bitna dimenzija preduzetničkog duha, poslovnog rizika i sposobnosti.

⁵⁵ Vesić D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac, Srbija, str. 265-270

Teorija postizanja ciljeva ima polazište u tome da su motivatori ciljevi, odnosno polazi od toga da u procesu pokretanja ljudske aktivnosti najznačajniju ulogu imaju ciljevi. Cilj će motivisati pojedinca, odnosno zaposlenog ukoliko je jasno definisan, ako je teži, ali i ako je poželjan i ostvariv. Ako su ciljevi preteški i nedostižni, to može biti kontraproduktivno, te je potrebno da i sami zaposleni učestvuju u definisanju ciljeva, jer će ih lakše prihvatiti i samim tim i sprovoditi.

Cilj omogućuje da se unapred proceni napor koji treba uložiti za njegovo ostvarivanje, pri čemu zaposleni treba da ima određen, jasan, specifičan i kvantifikovan cilj, koji ne sme biti ni lako ostvarljiv, ni neostvarljiv. Ovo iz razloga što i neostvarljiv i lako ostvarljiv cilj po pravilu imaju destimulativni uticaj na pojedinca, odnosno izvršioca cilja. U tom smislu, jako je bitno uključivati zaposlene u pripremu i definisanje ciljeva.⁵⁶

Teorija jednakosti ili pravičnosti polazi od pretpostavke na motivaciju zaposlenih ne utiče samo odnos napora koje oni utiču i nagrada koje dobijaju, već i poređenje sopstvenih napora i nagrada sa naporima i nagradama drugih u organizaciji ili van nje.⁵⁷ Ova teorija kaže da su ljudi motivisani kroz poređenje sa drugim ljudima sa kojima rade. Bitni elementi upoređivanja su: 1. osoba koja se upoređuje, 2. inputi koje ta osoba ulaže u organizaciji, 3. autputi koje ta osoba dobija ulaganjem inputa, 4. referentna osoba ili grupa, 5. inputi referentne osobe, 6. autputi referentne osobe.

Rezultat procesa poređenja može biti trojak:⁵⁸

- Jednakost i pravičnost, što podrazumeva da zaposleni ima percepciju da je njegov odnos napora i rezultata jednak kao i kod osobe sa kojom se poredi;
- Potplaćenost, što podrazumeva da zaposleni ima percepciju da je potplaćen odnosno da za isti uloženi napor dobija manju nagradu ili da za veći napor dobija istu nagradu kao i osoba sa kojom se poredi;
- Pretplaćenost, podrazumeva da zaposleni ima percepciju da ulaže manje napora za istu nagradu, odnosno da ulaže isto napora za veću nagradu kao i osoba sa kojom se poredi.

Teorija očekivanja se bazira na pretpostavci da je najveći deo ponašanja pojedinca, odnosno zaposlenih u organizacijama plod njihovog slobodnog izbora, a sam

⁵⁶ Vesić D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac, Srbija, str. 265-270

⁵⁷ Ibid, str. 265-270

⁵⁸ Milisavljević M. (2007), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd, str. 232

proces motivacije se posmatra kao kognitivni proces u kom pojedinac slobodno i racionalno odlučuje da će i kada preduzeti određeni način ponašanja, u zavisnosti od sopstvene procene rezultata i efekata takvog ponašanja. Objašnjenje ove teorije uključuje pojmove:⁵⁹

a) Valenca, odnosno privlačnost nagrade, koja može biti pozitivna, negativna ili indiferentna u odnosu na ono što bi aktivnost prouzrokovala,

b) Očekivanje, koje predstavlja stepen verovanja u mogućnost ostvarenja željenih ciljeva uz pomoć preduzete aktivnosti,

c) Instrumentalnost, koja podrazumeva aktivnost za postizanje željenog ishoda.

Pri tome se naglašava da pojedinac ima slobodu izbora između niza alternativnih ponašanja. Ova teorija kritikovana je zbog toga što ljudi nisu uvek racionalni i ne vode se za mogućim rezultatima već najčešće reaguju impulsivno, emocionalno i iracionalno, želeći rezultate po svaku cenu. Značaj ove teorije je u povezivanju zalaganja u radu sa ostvarenjem željenih ciljeva.

4.4. UTICAJ MENADŽERA NA PROCES MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU

S obzirom na značaj motivacije na rad zaposlenih, menadžeri u javnom sektoru, kao i u bilo kojoj organizaciji veliku pažnju moraju posvetiti kako svakom zaposlenom, tako i ciljevima kojima oni teže i potrebama koje oni žele da ostvare i da ih sprovođenjem adekvatnih mera i aktivnosti usklade sa ciljevima organizacije. Menadžeri, pored dobrog poznavanja teorijskih aspekata motivacije, moraju razvijati aktivnosti i mere na razvoju sistema upoznavanja potreba i motiva koje zaposlene motivišu na određene aktivnosti, tako i čitav sistem aktivnosti i mera koje obuhvataju motivacione faktore poput opremljenosti mesta za rad, visine zarade, redovnosti zarade, obezbeđenja novčanih nagrada i bonusa, pružanju šansi za individualni razvoj i razvoj karijere, precizno definisanje sistema ocenjivanja performansi zaposlenih, sistema napredovanja zaposlenih i brojne druge. Menadžeri moraju pristupati svakom pojedincu

⁵⁹ Vesić D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih*, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“, Kruševac, Srbija, str. 265-270

individualno, s obzirom da motivacija predstavlja individualni fenomen, ali istovremeno moraju usklađivati potrebe i želje zaposlenih, kao i njihove ciljeve sa ciljevima organizacije s obzirom da motivisanost u velikoj mjeri utiče na zaposlene da svoje poslove obavljaju što kvalitetnije što doprinosi i ostvarivanju ciljeva organizacije.

Menadžeri moraju putem sticanja iskustva, znanja, vještina, sopstvenih sposobnosti, određenih istraživanja i drugim merama utvrditi individualne karakteristike zaposlenih, koji predstavljaju njihove pojedinačne stavove, interesovanja, potrebe i ciljeve. S obzirom da se pojedinci međusobno razlikuju neće isti faktori motivacije podjednako uticati na sve. Tako na primer, menadžeri u javnom sektoru moraju da sprovedu određene mere i aktivnosti kako bi utvrdili koje grupe zaposlenih motiviše mogućnost napredovanja, a koje neki drugi faktori poput visine zarade, priznanja za uspešno obavljanje posla, bezbednost na radnom mestu, potreba za priznanjem i slično, kako bi razvili set mera za uspešno motivisanje zaposlenih. Nakon toga, menadžment ljudskih resursa u saradnji sa drugim menadžerima određuje kojim grupama zaposlenih će, na primer, biti pružena šansa za napredovanje, a na koje će se primeniti drugačiji sistem zarada, naknada zarada i novčanih bonusa. Motivacija i njen uticaj na kvalitet rada zaposlenih u javnom sektoru je kompleksan fenomen kojim se mora upravljati strateški, kako na nivou pojedinačnih preduzeća, organa, organizacija i institucija, tako i na nivou celog javnog sektora.

Iz perspektive strateškog upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru često se koriste naknade kako bi se privukli, zadržali i motivisali zaposleni da postignu organizacione ciljeve, s obzirom da oni očekuju pravičnu naknadu za posao koji obavljaju. Međutim, ono što je bitno shvatiti je da na naknade kao faktor motivacije utiče mnogo faktora, poput očekivanja i percepcije pravičnosti, konkurentnosti plata na tržištu rada, obim drugih beneficija datih zaposlenima, sposobnosti organizacije da plati zaposlene i slično.⁶⁰ Tradicionalni benefiti, poput zdravstvenog i penzionog osiguranja i plaćeni prekovremeni rad, u kombinaciji sa manje tradicionalnim benefitima poput fleksibilnog radnog vremena, pomoći u obrazovanju, pomoći u odgajanju dece i brige o starima, predstavljaju veoma bitne faktore motivacije koji daju velike prednosti u privlačenju kvalifikovanih kandidata, podsticanju lojalnosti zaposlenih i zapošljavanja na

⁶⁰ Pynes J. (2009), *Human resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco, USA, John Wiley & Sons Inc., p. 252

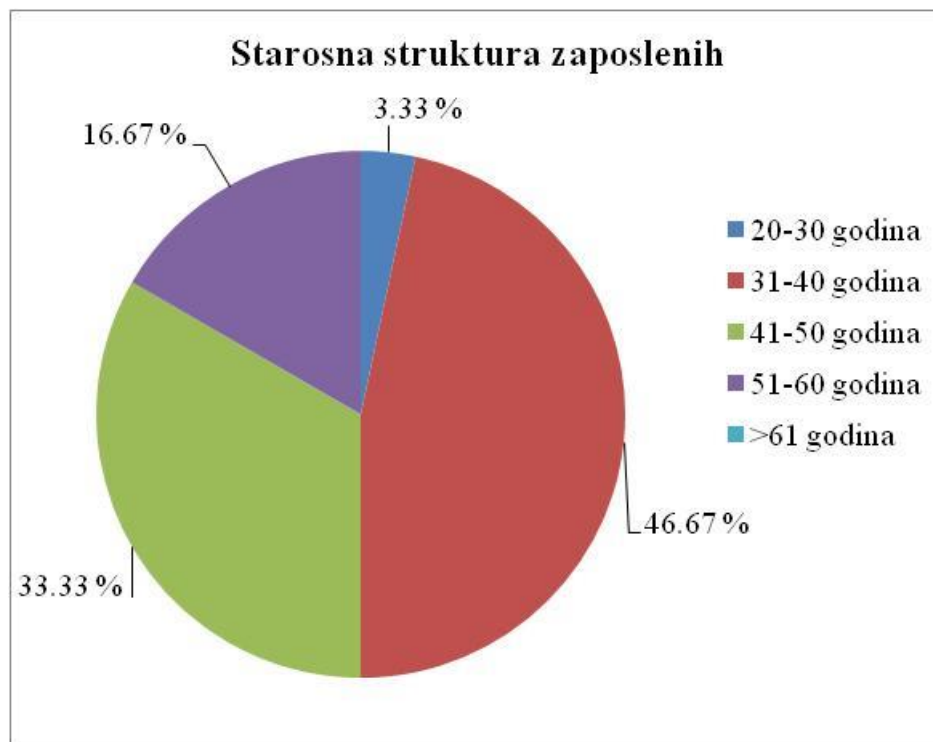
duži vremenski period, što je veoma bitno za smanjenje fluktuacije zaposlenih čime se smanjuju i oscilacije u kvalitetu proizvoda i usluga koje pruža javni sektor. Kao što je već napomenuto, menadžment ljudskih resursa treba da prepozna bitne motivacione faktore za zaposlene i da u okviru svojih mogućnosti razradi plan mera i aktivnosti koje će primenjivati pri motivisanju zaposlenih da poslove obavljaju što kvalitetnije i efikasnije. S obzirom da kvalitet života i uslovi rada u sve većoj meri postaju ključni faktori u privlačenju i motivisanju zaposlenih menadžeri sve veću pažnju moraju posvećivati pojedincima i njihovim potrebama i ciljevima kako ih bi uskladili sa ciljevima organizacije, čime će obezbediti motivisane zaposlene za što kvalitetnije obavljanje poslova i pružanje usluga. Od velikog je značaja da menadžeri utvrde ograničenja, poput zakonskog ograničenja za povećanje zarada, te da u skladu sa tim promovišu nove vrednosti, kao što su na primer mogućnost napredovanja, sigurnost zaposlenja, drugi benefiti koji se ne tiču osnovne zarade (nagrade za izuzetne rezultate, poštovanje prava na slobodne dane, godišnji odmor, plaćena odsustva za odgajanje dece ili negu starih i drugi), čime će motivisati zaposlene za rad u uslovima kada im se ne može povećati zarada. Drugim rečima, menadžeri treba da prepoznaju, na primer, zaposlene kojima je najveći motiv napredovanje i razvoj karijere i sticanje znanja i veština kroz obuku i razvoj, te da im te mogućnosti i pruži u okviru svojih mogućnosti. S tim u vezi menadžeri moraju pratiti svakog zaposlenog u javnom sektoru i utvrđivati koji faktori utiču najviše na njihovu motivaciju za rad, pa u skladu sa tim planirati mere i aktivnosti koje će motivisati zaposlene da efikasno obavljaju svoje poslove i time ispune svoje potrebe i očekivanja, istovremeno doprinoseći i ciljevima organizacije u kojoj rade.

5. ISTRAŽIVANJE MOTIVACIJE ZAPOSLENIH U JAVNOM SEKTORU

U istraživanju je učestvovalo 30 ispitanika zaposlenih u javnom sektoru, tokom maja meseca 2016. godine, u javnim preduzećima i institucijama u Beogradu. Upitnici su slati na opšte i-mejllove javnih preduzeća, državnih organa i organizacija kako bi se zadržala anonimnost ispitanika. S obzirom na činjenicu da je javni sektor veoma zatvoren po pitanju plata, mišljenja o svojoj poziciji na poslu i drugim stvarima koje je sadržao upitnik to je bio jedini način da se dođe do rezultata. Mejlovi sa molbom za popunjavanje ankete bilo kog zaposlenog u javnom sektoru su uglavnom slati na mejlove kao što su office@javnisektor.rs, a anonimnost ispitanika je zadržana tako što su upitnici sa opšteg mejla prosleđivani nekom od zaposlenih. Preduzećima i institucijama je na opšti mejl poslato po 5 upitnika koji su bili spremni za popunjavanje, sa molbom za odgovor na samo jedan po izboru preduzeća ili institucije. Od nekih preduzeća i organa je vraćeno svih 5 upitnika, dok je od nekih vraćen samo jedan. U slučaju povraćaja svih 5 upitnika metodom slučajnog uzorka je biran jedan za učešće u konačnom uzorku od 30 ispitanika.

Kao što je navedeno, u ispitivanju je učestvovalo više od 30 ispitanika, ali je metodom slučajnog uzorka izabrano 30 upitnika za potreban uzorak, a utvrđeno je da ispitanici imaju sledeće opšte karakteristike:

- Starosna struktura – za određivanje starosne strukture utvrđeni su intervali starosti ispitanika od 20 do 30 godina, zatim od 31 do 40 godina, od 41 do 50 godina, od 51 do 60 godina i preko 60 godina. Ispitivanjem je utvrđeno da je najveći broj ispitanika starosti između 31 i 40 godina (14, odnosno 46,67%), dok ispitanika preko 60 godina nije bilo u uzorku. Na sledećem grafikonu je predstavljena starosna struktura ispitanika u javnom sektoru:

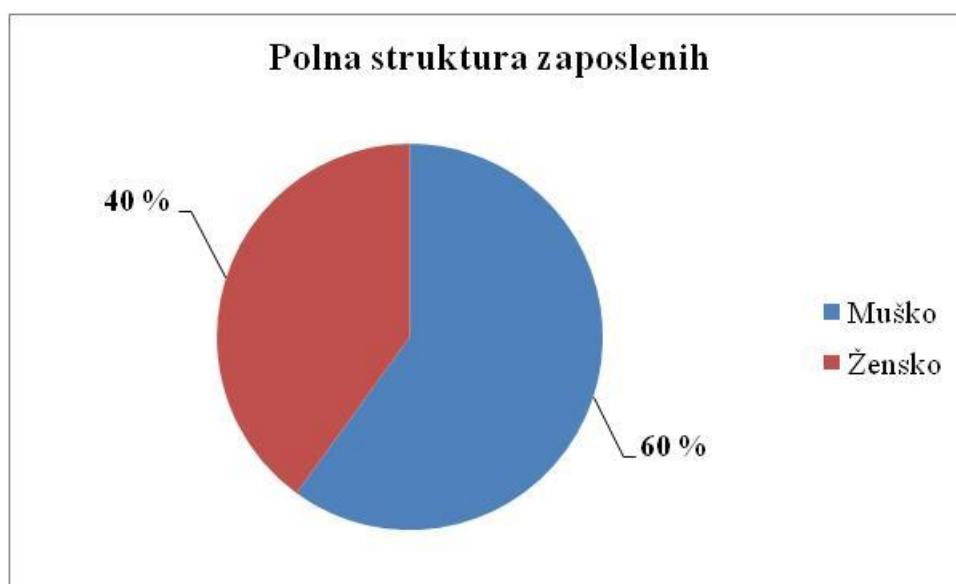


Grafikon 1: Starosna struktura zaposlenih u javnom sektoru

Iz grafikona, kao slike rezultata istraživanja, se može videti da je u javnom sektoru najzastupljenija starosna grupa između 31 i 40 godina starosti, kojoj pripada 14 ispitanika, odnosno 46,67%. Sledeća je starosna grupa od 41 do 50 godina starosti kojoj pripada 10 ispitanika, odnosno 33,33%, zatim starosna grupa od 51 do 60 godina kojoj pripada 5 ispitanika, odnosno 16,67%, starosna grupa od 20 do 30 godina kojoj pripada 1 ispitanik, odnosno 3,33%, dok u uzorku nije bilo zastupljenih zaposlenih starosti preko 61 godine. Može se reći da uzorak realno prikazuje starosnu strukturu zaposlenih, s obzirom da najveći broj ispitanika pripada starosnoj dobi od 31 do 50 godina starosti. Iako u javnom sektoru postoji značajan broj zaposlenih preko 61 godine, može se zaključiti da je njihov broj smanjen usled stimulacija za odlazak u penziju i potreba za smanjenjem broja zaposlenih koja se realizuje upravo na taj način, zadržavanjem zaposlenih u punoj radnoj snazi i stimulisanjem odlaska u penziju zaposlenih koji su imali preko 61 godinu života i ispunjen jedan ili oba uslova za penzionisanje. Može se reći, figurativno, da snagu javnog sektora predstavljaju zaposleni starosti od 31 do 50 godina, sa ukupnim učešćem od 80%, da mladi ispod 31 godine predstavljaju zaposlene koji se spremaju za leaderske pozicije i imaju učešće od samo 3,33%, ali zato imaju

savetnike u vidu zaposlenih starosti između 51 i 60 godina kojih ima 16,67%. Ova slika prikazuje javni sektor kao sistem uređen na taj način da glavne poslove obavljaju i izvršavaju zaposleni u punoj snazi, dok stariji zaposleni služe kao savetnici nosiocima javnog sektora i mlađim kategorijama zaposlenih.

- Polna struktura – među 30 ispitanika utvrđeno je da 18 čine muškarci, odnosno 60%, dok 12 čine žene, odnosno 40%.



Grafikon 2: Polna struktura zaposlenih u javnom sektoru

Ovaj rezultat podržava preovlađujuće mišljenje da muškarci zauzimaju bolje pozicije od žena, kao i da su možda bolje plaćeni za isti obim posla, da su zaštićeniji i na boljim pozicijama. Međutim, to se može utvrditi tek ukraštanjem podataka o obrazovnoj strukturi i polnoj strukturi zaposlenih koji su učestvovali u ispitivanju.

- Obrazovna struktura – ispitivanjem je utvrđeno da najveću grupu zaposlenih čine zaposleni sa VII stepenom stručne spreme, odnosno sa završenim fakultetom, ne ulazivši u to da li neko ima naziv „diplomirani“ ili „master“, s obzirom da je zakonski u javnom sektoru stepen VII-1 izjednačen sa stepenom VII-2. Ovu grupu zaposlenih čini 56,67%, odnosno 17 ispitanika. Zaposlenih sa VI stepenom stručne spreme ima

najmanje, 16,67%, odnosno 5 ispitanika u uzorku, dok zaposlenih sa IV stepenom stručne spreme ima 26,67%, odnosno 8 ispitanika u uzorku.



Grafikon 3: Obrazovna struktura zaposlenih u javnom sektoru

Na osnovu istraživanja se može utvrditi da u javnom sektoru rade zaposleni koji većim delom imaju završen fakultet, odnosno VII stepen stručne spreme, dok su najmanje zastupljeni zaposleni sa VI stepenom stručne spreme. Ipak, tu se mogu očekivati značajne promene, s obzirom da veliki broj javnih preduzeća, državnih organa i organizacija šalje svoje zaposlene sa VI stepenom stručne spreme na doškolovanje kako bi stekli VII stepen stručne spreme i na taj način mogli da napreduju u skladu sa svojim znanjem, veštinama i sposobnostima. Moglo bi se reći da je značajan broj zaposlenih sa VI stepenom stručne spreme sačinjen od veoma iskusnih zaposlenih, sa velikim znanjem i iskustvom, čak i za najviše menadžerske pozicije, ali da ne ispunjavaju propisani uslov vezan za stepen stručne spreme pa zarad napredovanja idu na doškolovanje na VII stepen stručne spreme. Tu javni sektor mora biti obazriv, odnosno mora pažljivo selektovati zaposlene koje će slati, o svom trošku, na dalje školovanje kako bi ti zaposleni svojim znanjem i iskustvom doprinosili uspehu u ostvarenju postavljenih ciljeva, a ne da bi dobijali više pozicije zarad veće plate, jer onda to predstavlja dupli trošak za javni sektor – trošak dodatnog školovanja zaposlenih i povećan trošak zarada za te zaposlene, uz učinke koji nisu bili očekivani. Što se tiče

zaposlenih sa IV stepenom stručne spreme pretpostavka je da oni rade na, uglavnom, nižim pozicijama, poput poslovnih sekretara, magacionera i drugih pozicija, te je njihova prekvalifikacija na VI, pa čak i na VII stepen stručne spreme veoma skupa, dugotrajna i sa veoma neizvesnim rezultatima, zbog čega se javni sektor retko odlučuje za taj oblik doškolovavanja. Zanimljivo je što se nijedan ispitanik nije našao u grupi sa III stepenom stručne spreme, iako nema sumnje da postoji i značajan broj zaposlenih koji rade na pozicijama koje zahtevaju III stepen stručne spreme, pa čak i samo osnovno obrazovanje.

Kao što je navedeno, zanimljivo je ukrstiti podatke o polnoj strukturi i obrazovanju zaposlenih, kako bi se mogli izvući određeni zaključci vezani za položaj žena u javnom sektoru, kako po pitanju mogućih poslova na kojima su angažovane, zadovoljstvom visinom zarade, vernosti javnom sektoru i drugim pitanjima na koja će se odgovor dati kroz analiziranje pitanja koja su postavljena u upitniku. Za te potrebe nam može poslužiti sledeća tabela:

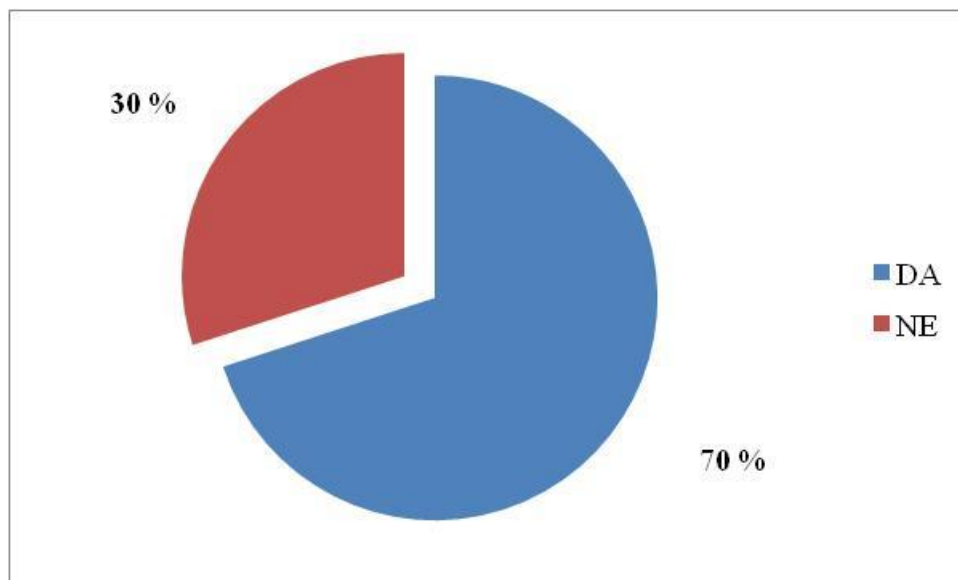
POL/SSS	IV stepen SSS	VI stepen SSS	VII stepen SSS
Broj muškaraca	5	3	10
Broj žena	3	2	7
% muškaraca po SSS	27,78%	16,67%	55,56%
% žena po SSS	25%	16,67%	58,33%

Tabela 1: Poređenje broja i procentualnog učešća muškaraca i žena prema SSS u javnom sektoru

U tabeli je izvršeno poređenje broja muškaraca i žena prema stepenu njihove stručne spreme u uzorku i utvrđen je procenat muškaraca i žena prema određenim stepenima stručne spreme. I pored većeg broja zaposlenih muškaraca, koji kako smo videli čine 60% javnog sektora, iz tabele se može zaključiti da ne postoji veća razlika između žena i muškaraca u javnom sektoru prema stepenu stručne spreme. Tako se može zaključiti da u javnom sektoru radi 27,78 % muškaraca i 25% žena sa IV stepenom stručne spreme. To nas može navesti na zaključak da podjednak procenat žena i muškaraca radi na primer na mestima poslovnih sekretara, vozača, vozača

specijalnih mašina, majstora na određenim operacijama u javnim preduzećima i slično, ali nas zdrava logika upućuje na to da žene sa IV stepenom stručne spreme rade tzv. „ženske“ poslove poput poslovnih sekretara, referenata za određene poslove i slično, dok muškarci sa IV stepenom stručne spreme rade na tzv. „muškim“ poslovima koji se odnose na poslove vozača, magacionera, majstora na mašinama, kao i drugim poslovima. Kada je u pitanju VI stepen stručne spreme imamo podjednak procenat muškaraca i žena, po 16,67 % u ukupnom broju odgovarajućeg pola. S tim u vezi se može zaključiti da i žene i muškarci rade raznovrsne poslove koji zahtevaju VI stepen stručne spreme, ali i da istovremeno predstavljaju šansu javnog sektora da u njima prepozna potencijal za vođstvo i upravljanje i da ih uputi na doškolovavanje za VII stepen i napredovanje na više menadžerske pozicije. Kada su u pitanju zaposleni sa VII stepenom stručne spreme, neznatno je više žena, 58,33 % u odnosu na 55,56 % muškaraca, što govori o ravnopravnom tretmanu oba pola kada su u pitanju poslovi koji zahtevaju VII stepen stručne spreme, kao što su na primer menadžerske pozicije koje se odnose na direktora organizacionih jedinica, šefova manjih organizacionih jedinica, pa i top menadžmenta javnih preduzeća, organa i organizacija. Da li je raspodela moći pravilno raspoređena kao i stepen stručne spreme među pripadnicima oba pola nije bilo predmet ovog istraživanja, ali na osnovu dobijenih rezultata možemo izvući na primer odgovore na pitanja koliko žena i muškaraca smatra da mogu da napreduju na poslu, koliko njih je novčano nagrađeno za svoje radne uspehe, koliko njih je motivisano da i dalje ostane u javnom sektoru ili da pređe u privatni sektor i slično.

Na prvo pitanje upitnika, „Imate li svu neophodnu opremu i materijal za ispravno i pravovremeno obavljanje posla?“, što predstavlja značajan faktor za uspešno obavljanje posla, 30 ispitanika je odgovorilo na sledeći način:

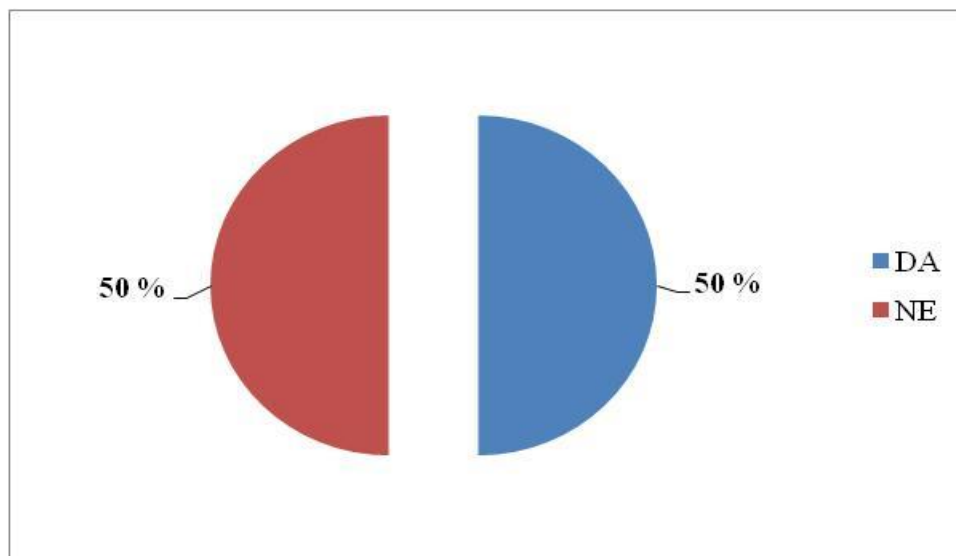


Grafikon 4: „Imate li svu neophodnu opremu i materijal za ispravno i pravovremeno obavljanje posla?“

Većina ispitanika, njih 70%, odnosno 21, se izjasnilo da ima svu neophodnu opremu i materijal za ispravno i pravovremeno obavljanje poslova na svom radnom mestu, dok je 30% ispitanika, odnosno njih 9 reklo da ne poseduje svu neophodnu opremu i materijale za uspešno obavljanje poslova. To može biti veoma bitan faktor za rad i produktivnost samih zaposlenih, jer ako njih 30% nema ili samo misli da nema svu neophodnu opremu i materijale za rad i obavljanje poslova to može biti uzrok njihovog nezadovoljstva i nemotivisanosti za kvalitetno obavljanje poslova. Za javni sektor vlada uverenje da su sva radna mesta opremljena u dovoljnoj meri, pa čak i prekomerno za obavljanje određenih poslovnih operacija. Ali to se odnosi na većinu poslova koje mi kao stranke javnog sektora vidimo, poput šalterskog radnika u preduzeću „Pošte Srbije“ ili u filijalama Fonda za penzijsko i invalidsko osiguranje, Republičkog fonda za zdravstveno osiguranje ili Nacionalne službe za zapošljavanje. Međutim, u javnom sektoru postoji veliki broj radnih mesta koja se tiču direktne proizvodnje dobara i usluga, poput radnih mesta u rudnicima, održavanju i izgradnji elektro mreže, telefonskih i internet instalacija i slično. Ukoliko zaposleni na ovim radnim mestima nemaju svu neophodnu opremu to će izuzetno značajno uticati na njihovu produktivnost i zadovoljstvo obavljanjem određenog posla. Posebno bitna stavka, a koja takođe spada u domen upravljanja ljudskim resursima u većini javnih preduzeća, organa i organizacija tiče se sredstava za

bezbedan i zdrav rad, koja i pored stroge zakonske regulative nedostaju na velikom broju radnih mesta sa povećanim rizikom, što direktno ugrožava zdravlje i život radnika, pa samim tim deluje demotivišuće na njih kada je kvalitetno i pouzdano obavljanje posla u pitanju. Takođe, ne može se ni od kancelarijskog radnika koji obavlja određene analize, na primer u Republičkom zavodu za statistiku ili Narodnoj banci Srbije, očekivati da radi bez računara, što je sigurno nepostojeća pojava u ovo doba, ali se može navesti kao primer kako nedostatak opreme i kancelarijskog materijala može uticati demotivišuće na zaposlene, pa samim tim i na njihov radni učinak i učinak javnog sektora u celini. Proklamovane mere štednje su sasvim sigurno dovele do ovog procenta od 30% radnika koji nemaju opremu i materijal za svakodnevno uspešno i kvalitetno obavljanje posla, jer javna preduzeća, organi i organizacije štede na svim nivoima, ali se na prvi pogled može učiniti da više štede na opremi i materijalu za obavljanje poslova nego na platama zaposlenih. Ušteda i na jednom i na drugom polju prouzrokuje nezadovoljstvo i demotivišuće deluje na zaposlene, ali rezultat istraživanja će pokazati šta je zaposlenima po pitanju plate bitnije. Konkretno, možemo dobiti odgovor da li jednom rudaru, radniku na održavanju železničke i putne infrastrukture više znači 10% veća plata, sigurnost radnog mesta ili sredstva za bezbednost i zaštitu na radu. Na prvi pogled se može zaključiti, uzimajući u obzir pretpostavku i statističke podatke o visinama plata u javnom sektoru, da i pored ušteda na platama, radnicima koji su zaposleni na radnim mestima rizičnim po život i zdravlje više znači da poseduju svu neophodnu opremu, materijale za rad, kao i sredstva za zaštitu na radu nego visina plate. Ali, svakako će nam odgovor na to dati rezultati istraživanja.

Na drugo pitanje u upitniku koje je glasilo „Jeste li u poslednjih meseca dana dobili usmeno priznanje za dobro obavljen posao?“ ispitanici su dali sledeće odgovore:

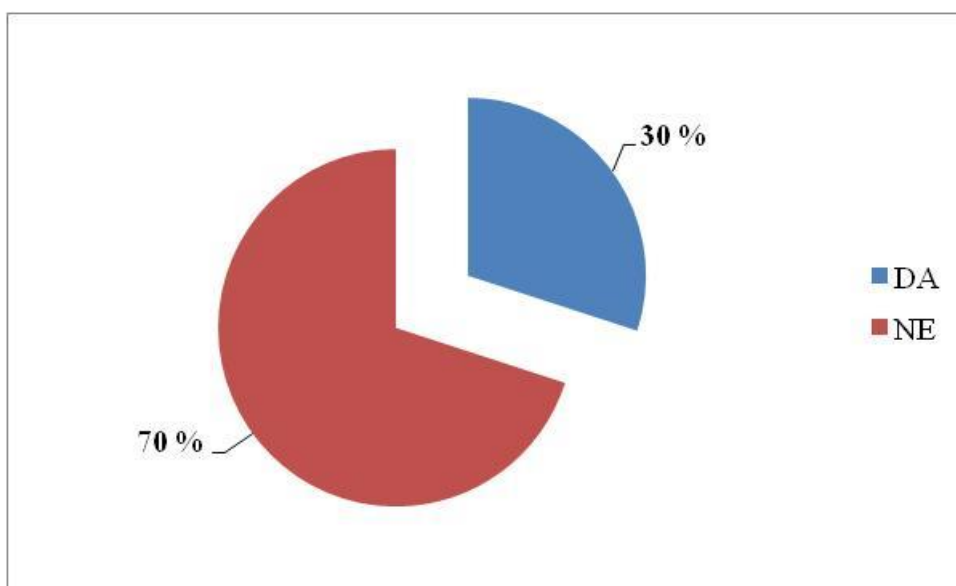


Grafikon 5: „Jeste li u poslednjih mesec dana dobili usmeno priznanje za dobro obavljen posao?“

Može se videti da je podjednak broj ispitanika, njih po 15, u poslednjih mesec dana dobilo usmenu pohvalu za dobro obavljen posao. S obzirom da je u celom javnom sektoru, na osnovu rezultata istraživanja, 50 % zaposlenih dobilo usmeno priznanje za dobro obavljen posao, može se zaključiti da to nije dovoljno kada je motivacija zaposlenih u pitanju. Naime, kao što je poznato, jedan od bitnih faktora motivacije jeste usmena pohvala nadređenog ili kolege za uspešno obavljen posao, koji ponekad može delovati i kao jači motivacioni faktor za zaposlene nego na primer novčana nagrada. Usmene pohvale na relaciji menadžer – zaposleni i zaposleni – zaposleni stvaraju pozitivnu radnu atmosferu, atmosferu timskog rada, utiču na to da se zaposlen bolje oseća povodom dobro obavljenog posla i da na osnovu toga želi da obavlja što više poslova kvalitetno tako da zaslužuje pohvale kolega. Naravno, ni usmene pohvale ne mogu trajati večno, ukoliko nakon njih u nekom određenom vremenskom periodu, a to je obično pola godine ili godina, ne usledi i novčana nagrada za uspešan rad zaposlenog. Iako postoji opasnost da ostali zaposleni nerado prihvataju tuđi uspeh, uz dobro upravljanje ljudskim resursima to treba iskoristiti kako bi se i ostalim zaposlenima pokazalo da se poslovi mogu obaviti još kvalitetnije, brže, bolje i pouzdanije, kao i da će za to biti nagrađeni, materijalno ili nematerijalno, što će imati pozitivan učinak na rad celokupnog javnog sektora. Ipak, učešće zaposlenih koji su dobili usmene pohvale za

dobro obavljen posao od samo 50% ipak može biti veoma visok procenat, s obzirom da bi on po nekom nepisanom pravilu trebao da bude veći. Zadatak ljudskih resursa je da promoviše pozitivnu organizacionu klimu, da promoviše komunikaciju na relaciji menadžer – zaposleni i zaposleni – zaposleni, kao i timski rad, kako bi se povećao broj zaposlenih koji će zaslužiti, kako usmenu, tako i pismenu i novčanu nagradu za dobro obavljeni posao. Time će se na neki način motivisati i ostali zaposleni da bolje obavljaju svoje poslove, sa više elana i kreativnosti, kako bi i oni dobijali usmene pohvale od nadređenih i od kolega, čime se stvara jako zdrava organizaciona klima i podloga za uspešan timski rad i produktivnost i kvalitetan rad celokupnog javnog sektora.

Treće pitanje, je po pitanju motivacije usko povezano sa prethodnim, a u upitniku je glasilo „Da li ste novčano nagrađeni tokom godine za uspešno obavljen posao?“, na šta su ispitanici dali sledeće odgovore:



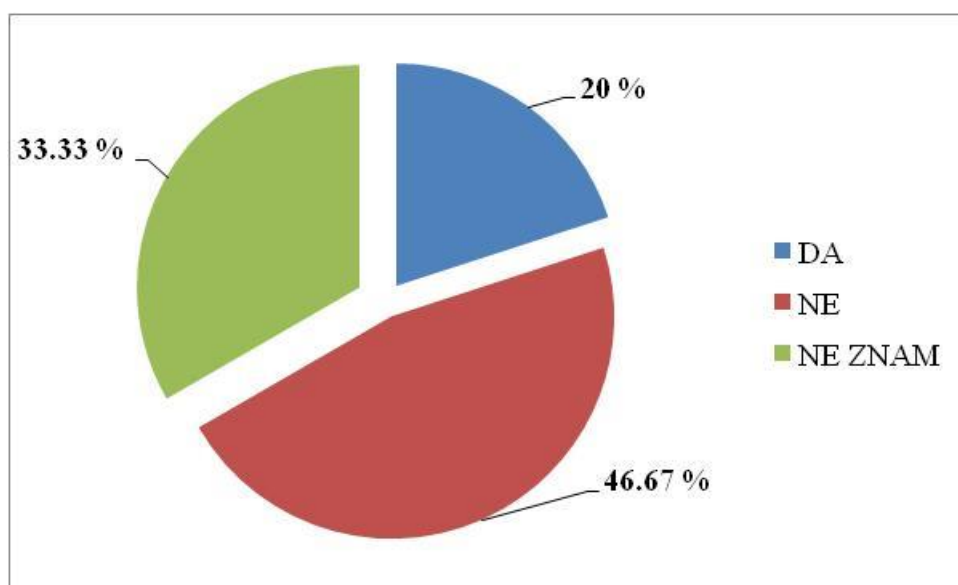
Grafikon 6: „Da li ste novčano nagrađeni tokom godine za uspešno obavljen posao?“

Na ovo pitanje pozitivan odgovor dalo je 9 ispitanika, odnosno njih 30%, dok je negativan odgovor dao ukupno 21 ispitanik, odnosno njih 70%. Prema rezultatima ispitivanja 30% zaposlenih je tokom godine novčano nagrađeno za uspešno obavljen posao. S obzirom da je prošlo manje od pola godine u odnosu na period kada je ispitivanje izvršeno može se očekivati da taj procenat poraste, ali i da opadne. Kao što

je poželjno, sa stanovišta motivacije zaposlenih da veći broj zaposlenih dobije bar usmenu pohvalu za uspešno obavljen posao, tako je još i bitnije u današnje vreme da njihov uspešan rad, odnosno niz uspešno obavljenih poslova ili, pak, samo jedan veoma značajan posao bude i novčano vrednovan. Ne može se reći da je pravilo da koliko procenata zaposlenih bude usmeno pohvaljeno da toliko treba da bude i novčano nagrađeno, jer to zahteva dublju analizu rada zaposlenih tokom čitave godine, s obzirom da zaposleni može biti pohvaljen usmeno samo jednom godišnje i na tome stati, dok drugi zaposleni u tome nalazi motivaciju i želi da što više poslova obavlja kvalitetno kako bi dobio usmenu pohvalu, pa na kraju i novčanu nagradu, odnosno bonus za uspešno obavljanje poslova. Konkretno, zadatak ljudskih resursa je, pored promovisanja zdrave organizacione klime i timskog rada, kao i komunikacije na relaciji menadžer – zaposleni i zaposleni – zaposleni po pitanju pohvale podređenog ili kolege za uspešno obavljen posao, i promovisanje novčanog nagrađivanja zaposlenih za uspešno obavljene radne zadatke, odnosno dostignute i nadmašene ciljeve za konkretno radno mesto. Što više zaposlenih bude nagrađeno to će biti i veće zadovoljstvo zaposlenih i jako motivaciono sredstvo u rukama menadžera da zaposlenima stave do znanja koliko je njihov rad bitan za preduzeće ili organizaciju i da od njihovog rada u stvari zavisi uspeh cele organizacije i ostvarivanje njenih ciljeva. Time se podstiče motivisanost zaposlenih, radni elan, kreativnost, zadovoljstvo poslom i mnoge druge stvari koji zaposlenima stavljaju do znanja koliko su bitan šraf u celoj mašini javnog sektora kao servisa građana. Međutim, svakako da je ograničavajući faktor budžet, posebno kada su na snazi mere štednje, što svakom menadžeru otežava posao oko davanja novčanih nagrada i bonusa za uspešno obavljanje poslova. Zbog toga je veoma značajno da u ceo proces bude uključen i sektor ljudskih resursa, koji će ocenjivanjem individualnih performansi tokom godine pomoći menadžerima da ograničena novčana sredstva odu adekvatnim zaposlenima, a da to ne izazove nezadovoljstvo kod ostalih zaposlenih. Najbolji način da svi budu zadovoljni, i nagrađeni i nenagrađeni, je da celokupan proces dodele novčanih nagrada i bonusa, a po mogućstvu i ocenjivanja, bude što transparentniji i dostupniji svim zaposlenima, što će sprečiti nezadovoljstvo zaposlenih koji nisu dobili novčani bonus putem onjašnjenja i javnog publikovanja zašto je i koliko određeni zaposleni nagrađen

tokom godine, za koje poslove, koje rezultate, šta je svojim radom doprineo i doneo preduzeću i organizaciji i slično.

Na četvrto pitanje u upitniku, „Imate li šansu za napredovanje u narednih godinu dana?“ ispitanici su dali sledeće odgovore:



Grafikon 7: „Imate li šansu za napredovanje u narednih godinu dana?“

Na ovo pitanje samo 6 ispitanika, odnosno njih 20 % dalo je odgovor da očekuje šansu za napredovanje u narednih godinu dana, dok je 14 ispitanika reklo da ne očekuje napredovanje u narednih godinu dana, što čini većinu od 46,67 %. Odgovor „ne znam“ dalo je 10 ispitanika, odnosno njih 33,33 %. S obzirom da je mogućnost napredovanja veoma bitan faktor motivacije zaposlenih, kao zabrinjavajući se može uzeti dobijeni podatak da skoro polovina zaposlenih ne očekuje bilo kakvu šansu za napredovanje, a da još 1/3 njih ne zna da li će dobiti ikakvu šansu. Istovremeno samo 1/5 zaposlenih očekuje da će dobiti šansu za napredovanje u narednih godinu dana, što, iako neizvesno, deluje motivišuće na te zaposlene da se što više trude u obavljanju svojih poslova kako bi ostvarili svoj cilj i napredovali u preduzeću ili organizaciji, što pored veće odgovornosti, obaveza i većeg obima posla kao motivišućih faktora, donosi i benefite u vidu veće zarade, materijalnih i nematerijalnih bonusa i slično. Zadatak ljudskih resursa u javnom sektoru je da ispita zašto ovako mali procenat u odnosu na sve zaposlene

očekuje da će imati šansu za napredovanje, kao i da ispita zašto 4/5 zaposlenih uopšte ne očekuje ili ne zna da li će tu šansu dobiti. U nastavku istraživanja videćemo koliko je napredovanje u stvari bitan faktor za motivaciju zaposlenih u javnom sektoru. Do tada, sledeća tabela nam može dati zanimljive rezultate i moguće odgovore, vezano za starost, pol i stručnu spremu zaposlenih koji očekuju ili ne očekuju šansu za napredovanje. Zaposleni koji ne očekuju šansu i zaposleni koji ne znaju da li će im šansa biti pružena će, zbog jednostavnijeg pregleda, biti svrstani u istu grupu.

Odgovor i % učešća	Žene	Muškarci	IV stepen	VI stepen	VII stepen	20-30 g.	31-40 g.	41-50 g.	51-60 g.
DA	2	4	1	1	4	0	6	0	0
NE/NE ZNAM	10	14	7	4	13	1	8	10	5
% odgovora DA	16,67 %	22,22 %	12,5 %	20 %	23,53 %	0	42,86 %	0	0
% odgovora NE/NE ZNAM	83,33 %	77,78 %	87,5 %	80 %	76,47 %	100 %	57,14 %	100%	100%

Tabela 2: Poređenje broja i procentualnog učešća po polnoj, obrazovnoj i starosnoj strukturi kada je u pitanju šansa za napredovanje u javnom sektoru

Kada je u pitanju polna struktura, gde je učešće muškaraca, kao što je već navedeno 60%, a žena 40 % u ukupnom broju zaposlenih na osnovu tabele može se utvrditi da samo 16,67 % žena očekuje napredovanje, dok je kod muškaraca procenat nešto viši i iznosi 22,22%. Međutim, ukoliko se gleda ukupan broj zaposlenih, može se zaključiti da samo 6,67 % žena i 13,33 % muškaraca očekuje napredovanje u narednih godinu dana. Iz toga se može zaključiti da su muškarci ambiciozniji i da se lakše probijaju u hijerarhijskoj strukturi, ali i da žene imaju manje šanse za napredovanje nego muškarci. Za neka ozbiljnija istraživanja po ovom pitanju, odnosno za dobijanje uzroka ove pojave potrebno je sprovesti ozbiljnija istraživanja na većem uzorku i sa upitnicima koji će se baviti isključivo temom napredovanja po polnoj strukturi zaposlenih. Prema ovim rezultatima koje imamo možemo zaključiti da je pred ljudskim resursima jako bitan zadatak kako da kod zaposlenih stvori veća očekivanja kada su u pitanju napredovanja u horizontalnom i vertikalnom smeru, s obzirom da je mogućnost napredovanja jedan od bitnih faktora motivacije zaposlenih.

Bitnije je možda sagledati rezultate koji su dobijeni analiziranjem podataka o mogućnosti napredovanja prema stepenu stručne spreme. Iz tabele se može videti da samo 12,5% zaposlenih sa IV stepenom stručne spreme očekuje šansu za napredovanje u narednih godinu dana, dok 87,5% uopšte ne očekuje ili ne zna da li će im biti pružena šansa. Imajući u vidu poslove koje obavljaju zaposleni sa IV stepenom stručne spreme i uzimajući u obzir već pominjano verovatno malo korisno ulaganje u doškolovavanje ovih zaposlenih, može se reći da je ovo realan rezultat i da tih 12,5 % zaposlenih verovatno očekuje napredovanje u vertikalnom smislu, pre nego u horizontalnom, odnosno napredovanje u okviru nivoa trenutne stručne spreme, ali na malo složenije poslove koje mogu obavljati na bazi znanja, iskustava i veština koje su tokom godina stekli i u organizaciji dokazali. Kada je u pitanju VI stepen stručne spreme samo 20% zaposlenih očekuje napredovanje u narednih godinu dana, dok 80 % njih ili uopšte ne očekuje ili ne očekuje šansu za napredovanjem u narednih godinu dana. Imajući u vidu lakšu mogućnost doškolovavanja zaposlenih sa VI na VII stepen stručne spreme, pa samim tim mogućnost napredovanja i po vertikalnoj i po horizontalnoj liniji, menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru bi trebao ozbiljnije da se pozabavi time zašto samo 1/5 zaposlenih sa VI stepenom stručne spreme očekuje napredovanje i pored svih pogodnosti u vidu doškolovavanja, boljeg tretmana po pitanju kvaliteta posla, mogućnosti za sticanje znanja i iskustava u odnosu na zaposlene sa IV stepenom stručne spreme i slično. Ipak je napredovanje i pružanje šanse za napredovanjem veoma bitan faktor motivacije i menadžment ljudskih resursa svakako treba da se pozabavi tim problemom, kao i da u okviru realnih mogućnosti poveća procenat zaposlenih sa VI stepenom stručne spreme koji očekuju napredovanje. Očekivanje napredovanja u narednih godinu dana je veoma jak motivacioni faktor, s obzirom da zaposleni imaju u vidu da će im se povećati ne samo odgovornosti i obaveze, nego i visina zarade, bonusi, kao i druge materijalne i nematerijalne pogodnosti.

Kada je u pitanju VII stepen stručne spreme, situacija je malo bolja, odnosno 23,53% zaposlenih očekuje napredovanje u narednih godinu dana, dok 76,47 % zaposlenih ne očekuje napredovanje ili ne zna da li će im biti pružena šansa za napredovanje. S obzirom da je VII stepen stručne spreme u pitanju, odnosno da su to zaposleni koji su ili već rukovodioci organizacionih jedinica ili se nalaze u menadžmentu

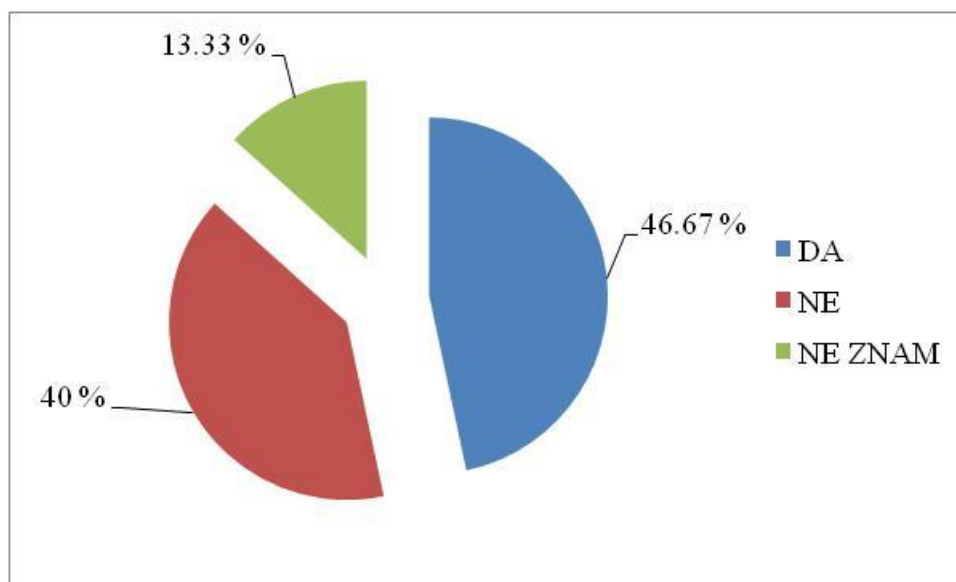
preduzeća i organizacija, odnosno obavljaju najsloženije i veoma raznovrsne poslove u organizaciji, menadžment ljudskih resursa treba da se pozabavi pitanjem da li kod ovih zaposlenih nije došlo do prezasićenja poslom i nestanka želje za napredovanjem ili oni jednostavno više ne mogu napredovati ni po vertikalnoj ni po horizontalnoj liniji. I jedna i druga situacija za preduzeće ili organizaciju može biti opasna, jer može dovesti do rutinskog obavljanja najsloženijih poslova, bezvoljnog obavljanja poslova, kao i odlaska najboljih zaposlenih. S tim u vezi menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru treba da iznađe načine kako i ovaj procenat da poveća, tako što će zaposlenima obogatiti posao, dati im nove odgovornosti i obaveze, ali i izazove po pitanju postavljanja novih ciljeva koji će ove zaposlene motivisati da sa većom motivacijom pristupaju poslu. Naravno, tu je i set materijalnih i nematerijalnih sredstava motivacije kojima ova grupa zaposlenih može biti motivisana i nagrađena za ostvarene rezultate u novim poslovima i u postizanju novih ciljeva i dostignuća, što će kod njih ponovo probuditi motivaciju, elan za dobrim obavljanjem poslova, kreativnost pri radu i druge dobre osobine koje će doprineti preduzeću ili organizaciji, kao i celokupnom javnom sektoru.

Kada je starosna struktura u pitanju, situacija koja je dobijena istraživanjem je ponegde dobra, a ponegde se može smatrati nepovoljnom. Očekivano je da zaposleni koji pripadaju starosnoj grupi od 20 do 30 godina ne očekuju napredovanje, s obzirom na veliki broj starijih kolega koji imaju mnogo veća znanja, sposobnosti i veštine i ova grupa zaposlenih je spremna da uči kako bi joj se pružila šansa za napredovanjem. U grupi zaposlenih od 31 do 40 godina je 42,86 % zaposlenih koji očekuju napredovanje u narednih godinu dana, dok njih 57,14 % ne očekuje ili ne zna da li će dobiti šansu za napredovanjem u narednih godinu dana. S obzirom da je u pitanju grupa zaposlenih sa značajnim znanjem i iskustvom, ali koja ima još dosta da uči može se reći da je ovo realan odnos, odnosno procenat zaposlenih koji očekuju napredovanje. Ono što može biti problem je što zaposleni u grupi od 41 do 50 godina ne očekuju napredovanje, već svi pripadaju grupi koja ne očekuje napredovanje ili ne zna da li će dobiti šansu. Menadžment ljudskih resursa mora dobro i stručno da se posveti ovom problemu, s obzirom da su u pitanju možda i najkvalitetniji zaposleni, koji su na vrhuncu radnog veka po pitanju radnog iskustva, veština i sposobnosti. Menadžment ljudskih resursa mora ponuditi čitav niz motivacionih mera kako najkvalitetniji zaposleni ne bi napustili

preduzeće ili organizaciju, odnosno tim zaposlenima mora obogatiti poslove, kao i omogućiti napredovanje po vertikalnoj liniji hijerarhije, kako bi se oni motivisali da ostanu u organizaciji i kako bi svoje poslove obavljali sa više kreativnosti, elana, želje i entuzijazma i time doprineli i sopstvenom zadovoljstvu i motivaciji, ali i rezultatima rada preduzeća ili organizacije, odnosno celokupnog javnog sektora. U grupi zaposlenih starosti od 51 do 60 godina nema zaposlenih koji očekuju napredovanje, što nije alarmantan podatak, s obzirom da se radi o zaposlenima koji su na vrhuncu svoje karijere i koji su sebe lično ostvarili i sada imaju potrebu da svoj status zadrže, kao i da znanja, veštine, sposobnosti i iskustva prenose podređenima što menadžment ljudskih resursa i treba da im omogući kako bi oni i na zalasku svoje karijere bili motivisani da poslove obavljaju sa zadovoljstvom, bilo da su u pitanju rutinske dnevne obaveze, bilo da su u pitanju kreativni zadaci poput držanja obuka i treninga mlađim zaposlenima iz oblasti u kojoj su oni eksperti.

Mogućnost napredovanja predstavlja izuzetno kompleksno pitanje, koje može izuzetno motivisati, ali i demotivisati zaposlene, pa menadžment ljudskih resursa na svim nivoima mora da mu posveti veliku pažnju. Jer koliko god rezultati istraživanja pokazali da, možda, mogućnost napredovanja nije toliko bitan faktor motivacije kao što smo očekivali, ono ipak predstavlja skriveni faktor koji iza maske visokih plata i drugih pogodnosti može kriti tiho nezadovoljstvo zaposlenih, što može ugroziti kvalitet proizvoda i usluga celokupnog javnog sektora.

Peto pitanje u upitniku je glasilo „Da li imate osećaj sigurnosti zaposlenja na trenutnom radnom mestu, odnosno u Vašoj firmi?“ i ispitanici su dali sledeću strukturu odgovora:

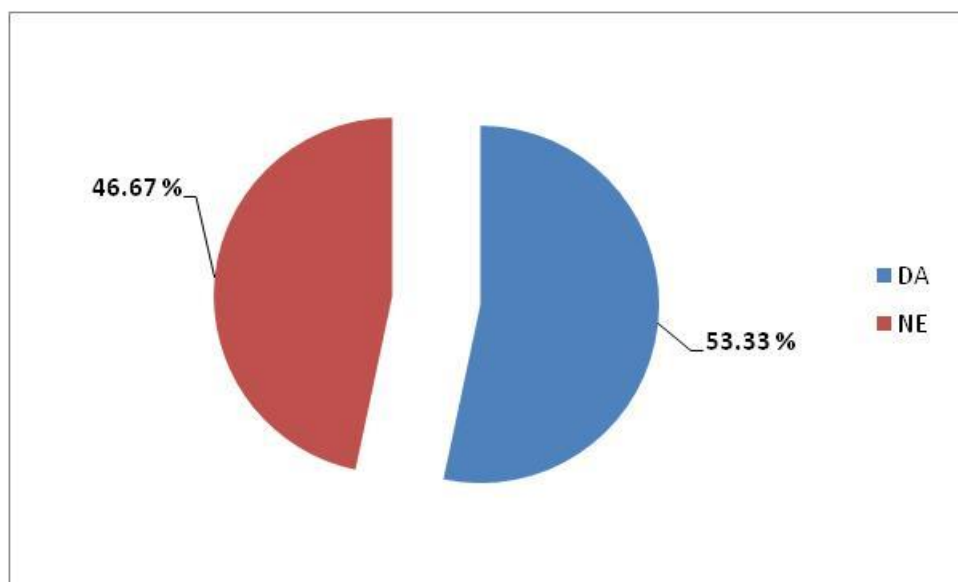


Grafikon 8: „Da li imate osećaj sigurnosti zaposlenja na trenutnom radnom mestu, odnosno u Vašoj firmi?“

Koliko god javni sektor važio za sigurno utočište i posao do penzije može se reći da je samo 46,67 % ispitanika odgovorilo da oseća sigurnost za svoj trenutni posao, odnosno drugim rečima, da ne brine da može dobiti otkaz u bilo kom slučaju. Čak 40 % ispitanika je odgovorilo da svoje radno mesto ne smatra sigurnim, dok je 13,33 % ispitanika reklo da ne zna da li im je radno mesto sigurno, odnosno da ne znaju da li da ga smatraju sigurnim ili ne. Moglo bi se zaključiti da je to značajna promena, s obzirom da se ranije iz javnog sektora išlo u penziju, danas to nije slučaj. To se može zaključiti i po tome da manje od $\frac{1}{2}$ zaposlenih ne sumnja u sigurnost svog radnog mesta. Ozbiljnije rezultate bismo mogli dobiti poređenjem sa nekim drugim odgovorima, ali detaljnije tumačenje ovog odgovora, kao i svih prethodnih ćemo moći da damo na osnovu rezultata istraživanja o tome šta predstavlja najveću motivaciju za zaposlene u javnom sektoru. Kada je u pitanju ovaj podatak, može se reći da je to bolji trend nego ranije, kada zaposleni uopšte nisu brinuli za svoja radna mesta u javnom sektoru, što im je dozvoljavalo da rade znatno manje, da se osećaju komotno s obzirom da im niko ništa nije mogao bez obzira kakve rezultate rada imali, što je u krajnjoj instanci stvorilo veoma lošu sliku o javnom sektoru, kao i njegovim zaposlenima koja je prouzrokovana lošim kvalitetom proizvoda i usluga. U ovom slučaju smatramo da strah za svoje radno mesto deluje motivišuće na zaposlene, jer da bi sačuvali svoje radno mesto i svoju poziciju

moraju da se trude, da rade više i produktivnije, da rade sa više kreativnosti i da se svaki dan bore na poslu za što više radnih zadataka čije uspešno obavljanje će povećati sigurnost njihovog radnog mesta.

Na pitanje „Da li ste zadovoljni visinom plate za svoju radnu poziciju?“ 53,33% ispitanika je odgovorilo da jeste, dok je njih 46,67 % iznelo mišljenje da nije zadovoljno visinom plate za svoju radnu poziciju.

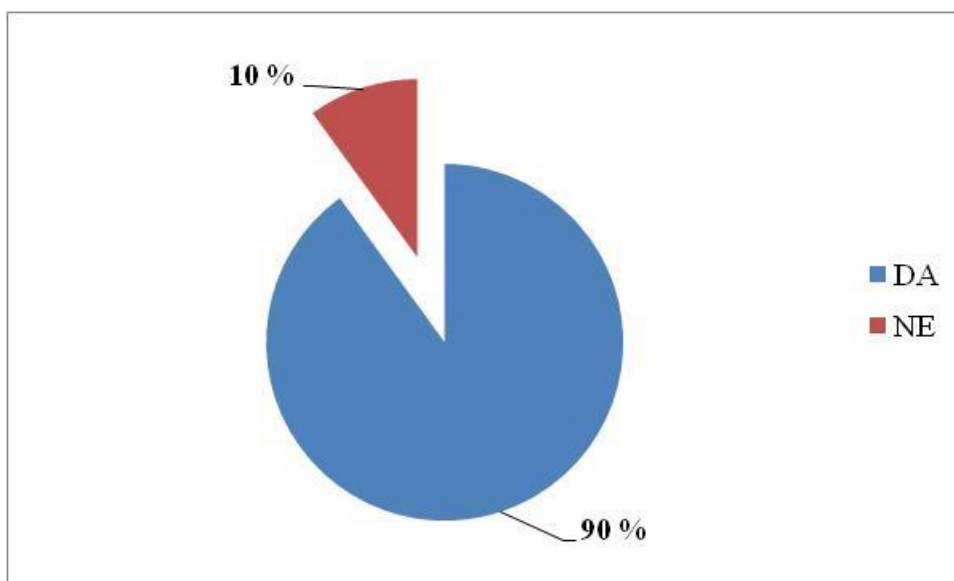


Grafikon 9: „Da li ste zadovoljni visinom plate za svoju radnu poziciju?“

Od ukupnog broja zaposlenih u javnom sektoru 53,33 % je zadovoljno visinom svoje plate, dok njih 46,67 % nije zadovoljno. Taj rezultat donekle razbija predrasudu o tome da su u javnom sektoru ogromne plate, jer imamo svakako delove javnog sektora poput obrazovanja, zdravstva, školstva, policije, pa čak i vojske gde su plate ispod nivoa republičkog proseka. Moglo bi se reći da je više od polovine zaposlenih zadovoljno svojom platom jer je ona iznad republičkog proseka, dok ostatak pripada grupi zaposlenih sa platom nižom od republičkog proseka. Ali rezultat ispitivanja se pre može tumačiti time da čak i prosečna zarada ne obezbeđuje normalan i miran život, već zaposleni konstantno teže tome da im se plata poveća. Plate u javnom sektoru svakako nisu visoke koliko bi zaposleni želeli da one budu, ali su iznad republičkog proseka. Međutim, to što su plate iznad republičkog proseka ne treba da znači da zaposleni treba

da budu zadovoljni njihovom visinom. Takođe, rezultat od 53,33 % zadovoljnih se može tumačiti i na drugačiji način, da postoji više od pola zaposlenih sa veoma visokim platama za naše uslove. Međutim, ovaj rezultat takođe se može posmatrati iz različitih uglova, s obzirom da visina plate nije jedini motivacioni faktor za rad zaposlenih. Sa stanovišta ljudskih resursa ovaj rezultat se može tumačiti kao problematičan u motivaciji zaposlenih, ali s obzirom na stalnu težnju zaposlenih ka većim zaradama ovo i nije ključni faktor motivacije za rad zaposlenih u javnom sektoru. To ćemo moći da vidimo tek kada uporedimo ovaj rezultat sa rezultatom pitanja šta najviše motiviše zaposlene u javnom sektoru.

Na pitanje „Smatrate li da bi Vaša plata trebalo da bude veća uzimajući u obzir posao koji obavljate?“ čak 90 % ispitanika, odnosno njih 27, je odgovorilo da smatraju da bi trebalo da imaju veću platu s obzirom na posao koji obavljaju, dok je samo njih 10%, odnosno njih 3, odgovorilo suprotno.

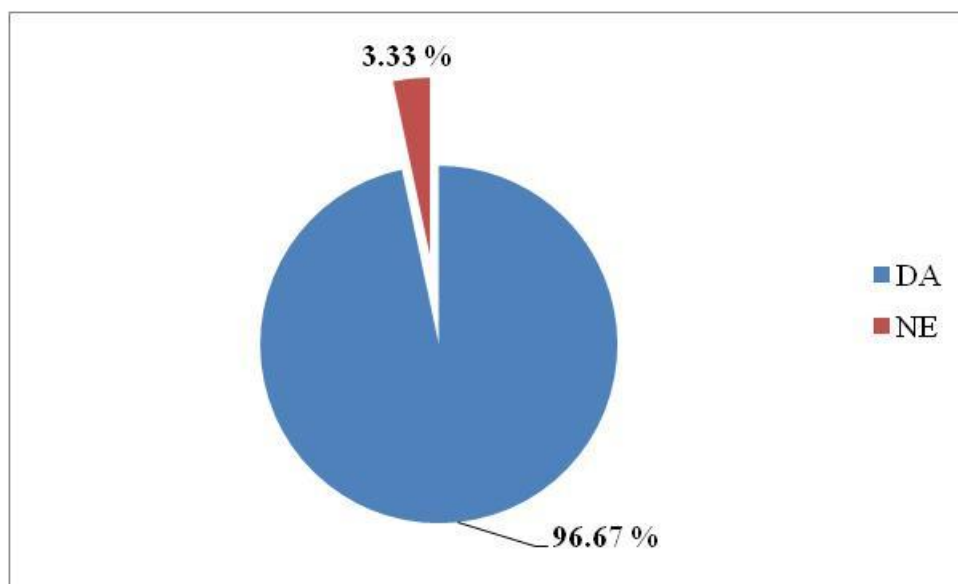


Grafikon 10: „Smatrate li da bi Vaša plata trebalo da bude veća uzimajući u obzir posao koji obavljate?“

Ovako visok procenat zaposlenih u javnom sektoru koji smatraju da zaslužuju veću platu može se tumačiti iz nekoliko uglova. Pre svega, tu je večita težnja ljudi za većom zaradom, a veoma je bitna i opšta ekonomska situacija u društvu koju karakterišu

inače niske zarade. Tako da iako je 53,33 % zaposlenih zadovoljno visinom plate koju primaju, ipak većina njih smatra da zaslužuju i veću platu nego što trenutno dobijaju. Ovaj pokazatelj je za menadžment ljudskih resursa mnogo bitniji od prethodnog pitanja, s obzirom da više ukazuje na nezadovoljstvo zaposlenih visinom svoje zarade, odnosno na percepciju visine zarade u odnosu na težinu i obim posla koji obavljaju. Sa druge strane, samo 10 % zaposlenih smatra da njihova plata ne treba da bude veća s obzirom na posao koji obavljaju, tako da se može pretpostaviti da se radi o zaposlenima sa relativno visokim primanjima za naše ekonomske prilike ili o zaposlenima koji realno sagledavaju težinu svog posla i visinu svoje plate i imaju realno poređenje svoje plate i svog posla sa zaradama drugih zaposlenih koji obavljaju druge poslove koje oni verovatno smatraju težim i složenijim. Može se reći, na osnovu ovog pitanja, da je u suštini samo 10 % zaposlenih u javnom sektoru realno zadovoljno svojom zaradom, što se može tumačiti kao alarmantno. Međutim, kao i u prethodnom slučaju ovaj podatak ne govori mnogo ljudskim resursima o motivaciji zaposlenih, jer ga treba sagledati u širem kontekstu i porediti ga sa faktorima koji najviše motivišu zaposlene u javnom sektoru. Ako na primer visina plate nije među prva dva ili tri faktora koji su zaposlenima u javnom sektoru najbitniji za njihovu motivaciju za rad može se reći da ovaj podatak od samo 10 % zadovoljnih zaposlenih nije od velikog značaja. Naravno, taj procenat je veći od 10%, s obzirom da u ostalih 90 % zaposlenih svakako postoje oni koji su zadovoljni visinom svoje zarade ali smatraju da treba da bude veća, pri čemu treba uzeti u obzir i podatak da je 53,33 % zaposlenih u javnom sektoru ipak zadovoljno visinom svoje plate iako mnogi od njih smatraju da treba da bude veća za posao koji trenutno obavljaju. Sa druge strane, ukoliko je zaposlenima u javnom sektoru glavni faktor motivacije za rad visina zarade, onda ljudski resursi treba ozbiljno da razmotre podatak da je 46,67% zaposlenih nezadovoljno visinom svoje zarade i da čak 90 % zaposlenih smatra da treba da imaju veću zaradu s obzirom na obim i složenost poslova koje obavljaju na svom radnom mestu.

Na pitanje „Da li ste zadovoljni redovnošću plate?“ pozitivno je odgovorilo 29 ispitanika, odnosno 96,67 %, dok je negativno odgovorio samo jedan ispitanik, odnosno 3,33 %.

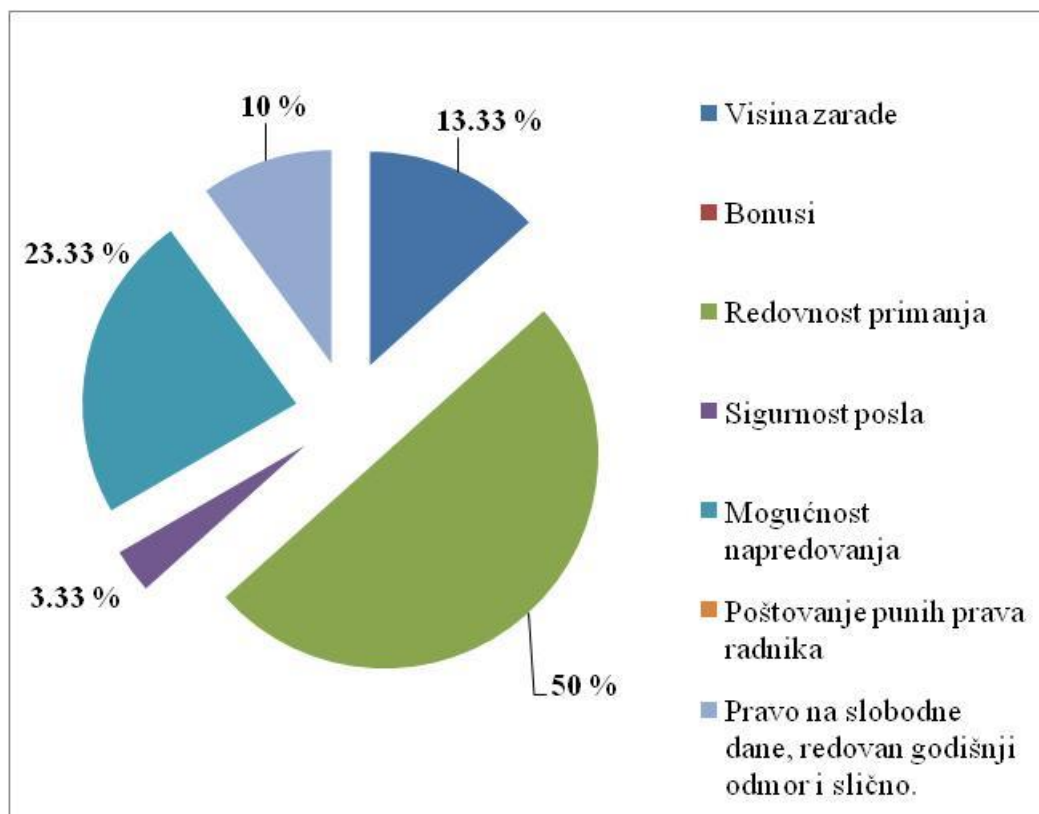


Grafikon 11: „Da li ste zadovoljni redovnošću plate?“

S obzirom na redovnost plata u javnom sektoru koja je već dugo vremena normalna pojava podatak da je čak 96,67 % zaposlenih zadovoljno redovnošću isplate zarada uopšte nije iznenađujuć. Sa te strane, ukoliko je zaposlenima u javnom sektoru jedan od bitnijih faktora motivacije redovnost isplate zarada, onda je ovo odličan rezultat za ljudske resurse, s obzirom da je jedan od glavnih faktora koji utiču na motivisanost zaposlenih ispunjen u najvećoj mogućoj meri, te da se zarad povećanja motivacije zaposlenih treba okrenuti drugim faktorima koji utiču na to da zaposleni budu motivisani za obavljanje poslova na kojima su angažovani.

Pitanje „Šta je za Vas najznačajnije na vašem radnom mestu, kada su u pitanju materijalni i nematerijalni faktori motivacije?“ je najznačajnije pitanje za tumačenje rezultata istraživanja i daje najbitnije rezultate za poređenje sa rezultatima prethodnih pitanja, jer na osnovu njega možemo sagledati koji faktori najviše motivišu zaposlene u javnom sektoru, pa samim tim možemo i prethodne odgovore i rezultate istraživanja porediti sa rezultatima koji su dobijeni u vezi najvažnijih faktora motivacije za zaposlene. Poređenjem faktora motivacije koji su zaposlenima u javnom sektoru najznačajniji sa rezultatima vezanim za visinu zarade, dobijanje usmenih i novčanih priznanja, redovnost zarada, napredovanje i drugim, možemo dobiti realniju sliku o tome koliko su u stvari

zaposleni u javnom sektoru motivisani određenim nematerijalnim i materijalnim faktorima, kao i na čemu menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru treba da radi kako bi se motivacija zaposlenih povećala. Na ovo pitanja dobijena je sledeća struktura odgovora:



Grafikon 12: „Šta je za Vas najznačajnije na vašem radnom mestu, kada su u pitanju materijalni i nematerijalni faktori motivacije?“

Struktura odgovora na ovo pitanje je sledeća:

- 1) Redovnost primanja, najznačajniji faktor motivacije za 50 % ispitanika, odnosno njih 15;
- 2) Mogućnost napredovanja, najznačajniji faktor motivacije za 23,33 % ispitanika, odnosno njih 7;
- 3) Visina zarade, tek treći po značaju faktor motivacije, za koji se opredelilo 13,33 % ispitanika, odnosno njih 4;
- 4) Pravo na slobodne dane, redovan godišnji odmor i slično, je najznačajniji faktor motivacije za 10 % ispitanika, odnosno njih 3;

5) Sigurnost zaposlenja, najznačajniji faktor motivacije za 3,33 % ispitanika, odnosno odgovor za koji se opredelio jedan ispitanik;

6) Za faktore motivacije u vidu bonusa i poštovanja prava radnika se nije opredelio nijedan zaposleni, odnosno nijedan ispitanik nije smatrao ova dva faktora najznačajnijim faktorom motivacije na svom radnom mestu.

Može se reći da je redovnost primanja, koja je najznačajniji faktor motivacije za 50 % zaposlenih u javnom sektoru, očekivano na prvom mestu među svim faktorima motivacije, s obzirom na ekonomsku situaciju u zemlji, kao i na ne tako davna vremena kada su plate kasnile i u javnom sektoru ili ih nije bilo, dok u poređenju sa privatnim sektorom gde i danas plate značajno kasne ovaj faktor motivacije još više dobija na značaju. Kada uporedimo činjenicu da je za 50% zaposlenih najznačajniji faktor motivacije sa podatkom da je 96.67 % zaposlenih u javnom sektoru zadovoljno redovnošću svojih primanja možemo zaključiti da su zaposleni u javnom sektoru motivisani za rad sa ove tačke gledišta, odnosno da je verovatno svim zaposlenima ispunjen najznačajniji faktor motivacije koji se ogleda u redovnosti isplate zarada. To nam govori da zaposleni u javnom sektoru na neki način i dalje rade i žive komotnije i da su motivisaniji za odlazak na posao i kvalitetno obavljanje posla od zaposlenih u privatnom sektoru, s obzirom da na osnovu redovnosti i sigurnosti svojih primanja mogu da prave i dugoročnije planove, da uređuju svoj život sa manje turbulencija, da određene probleme koje neredovnost isplata zarada donosi, što ih sve čini rasterećenijim od privatnih problema i čini ih motivisanijim za obavljanje svojih poslova i radnih zadataka.

Kao drugi najznačajniji faktor motivacije zaposlenih u javnom sektoru javlja se mogućnost napredovanja, koja za bolji, kvalitetniji i produktivniji rad motiviše 23,33 % zaposlenih u javnom sektoru. Ovo je takođe veoma bitno, s obzirom na činjenicu da i javni sektor pruža mogućnost za napredovanje, kako u horizontalnom, tako i u vertikalnom smeru, što pored većeg zadovoljstva zaposlenima donosi i određene koristi poput bogatijih, složenijih i kvalitetnijih poslova, veće zarade, bonuse i druge novčane benefite. S tim u vezi, ni ovo nije zanemarljiv procenat za jedan faktor motivacije, jer kada njega saberemo sa redovnošću primanja možemo zaključiti da je čak 73,33 %

zaposlenih u javnom sektoru motivisano redovnošću primanja i mogućnošću napredovanja. To što je mogućnost napredovanja značajniji faktor motivacije od visine zarade, sigurnosti posla i novčanih bonusa nam govori da dobar deo zaposlenih do veće zarade, materijalnih i nematerijalnih koristi i sigurnosti posla želi da dođe napredovanjem u organizaciji ili preduzeću, kako vertikalno, tako i horizontalno. Ovaj podatak treba posmatrati u odnosu na dobijeni podatak da samo 20 % zaposlenih u javnom sektoru očekuje šansu za napredovanje u narednih godinu dana. Relativno gledano dve vrednosti se skoro poklapaju, ali svakako menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru treba da radi na tome da mogućnost napredovanja bude još značajniji faktor motivacije za zaposlene, ali i da omogući i stvori uslove za napredovanje kako bi i veći broj zaposlenih imao šansu za napredovanje u nekom doglednom vremenskom periodu. Ovo su relativni podaci za poređenje, jer možda više od 20 % zaposlenih očekuje šansu za napredovanje u narednih 2 ili 3 godine, ali svakako menadžment ljudskih resursa u javnom sektoru treba da radi na tome da ovaj faktor bude što značajniji, jer će željom za napredovanjem i ostvarenjem te želje dobiti veoma motivisane zaposlene, koji će se veoma truditi da svoje sadašnje, ali i nove polove koje će dobiti napredovanjem po horizontali ili vertikalni organizacije, obavljaju što kvalitetnije, efikasnije i bolje, a što će imati veliki uticaj na rad celokupnog javnog sektora i na kvalitet proizvoda i usluga javnog sektora.

Iako je u zemlji generalno loša ekonomska situacija, visina zarade predstavlja tek treći najznačajniji faktor motivacije za zaposlene u javnom sektoru. Može se reći da samo 13,33 % zaposlenih u javnom sektoru svoju motivaciju nalazi u visini zarade što ukazuje na činjenicu da se na motivaciju zaposlenih u javnom sektoru može uticati povećanjem zarada, ali ne u toj meri koliko se utiče redovnošću zarada i pružanjem mogućnosti za napredovanje. Iako je skoro polovina zaposlenih odgovorila da nije zadovoljna visinom svoje trenutne zarade i da 90 % zaposlenih smatra da za obavljanje svojih poslova zaslužuju veću zaradu ispostavlja se da to nije ključni faktor motivacije za rad zaposlenih u javnom sektoru. Konkretno, povećanjem zarada neće se postići značajni rezultati u pogledu kvaliteta rada celokupnog javnog sektora, ali svakako treba voditi računa kako će smanjenje zarada uticati na kvalitet tog rada. Jer, iako visina zarade nije ključni faktor motivacije, zaposleni su ipak osetljiviji na njihovo smanjenje,

uzimajući u obzir ekonomsku situaciju u društvu i činjenicu da svako smanjenje zarada direktno utiče na kvalitet života zaposlenih i može značajno uticati na smanjenje motivisanosti zaposlenih za rad. To, sa jedne strane, može biti pozitivno jer će se značajan broj zaposlenih truditi da napredovanjem dođu do veće zarade i finansijskih bonusa ili će svoje nezadovoljstvo kompenzovati redovnošću zarada kao najznačajnijim faktorom motivacije, dok sa druge strane može delovati vrlo negativno utičući na to da značajan deo zaposlenih, posebno onih starosti od 31 do 50 godina i visoko obrazovanih zaposlenih, počne da traži bolje plaćeni posao u privatnom sektoru čime javni sektor može ostati bez svojih najkvalitetnijih zaposlenih i što može značajno uticati na kvalitet proizvoda i usluga javnog sektora. Zbog navedenog, ali i zbog brojnih drugih faktora, treba biti oprezan sa visinom zarada kao faktorom motivacije, iako je to tek treći po značaju faktor za kvalitetno i efikasno obavljanje poslova od strane zaposlenih.

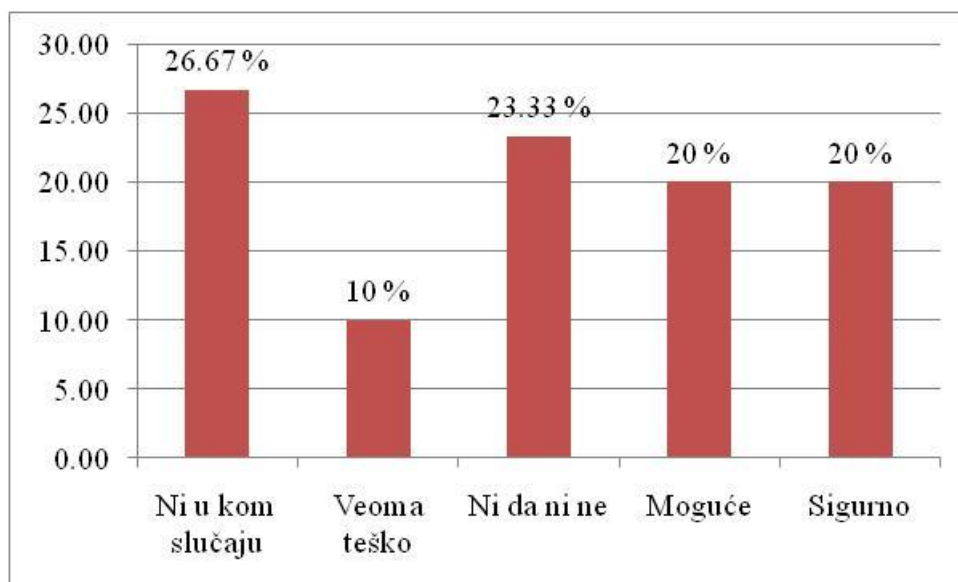
Takođe, bitan je i podatak da 10 % zaposlenih smatra da je najznačajniji faktor motivacije pravo na slobodne dane, redovan godišnji odmor, bolovanje i druga prava radnika garantovana zakonom. Poštovanje ovih prava zaposlenih bi, inače, trebalo da bude normalna pojava u društvu, ali s obzirom na uslove rada na drugim mestima u privatnom sektoru može se reći da su zaposleni u javnom sektoru motivisani činjenicom da se poštuju ova njihova prava, te da kvalitetnije i mnogo bolje obavljaju svoje poslove kada znaju da imaju prava garantovana zakonskom regulativom u oblasti rada i radnih odnosa koja im pružaju mogućnost i pravo na odmor i bezbedan i zdrav rad. U tom smislu treba sagledati i činjenicu da nijedan ispitanik nije odgovorio da poštovanje prava radnika predstavlja najznačajniji faktor motivacije, pretpostavljajući da su upravo ta prava sadržana u pravu na godišnji odmor, slobodne dane, bolovanje, odsustva sa rada radi nege deteta i slično.

Može se reći da podatak da sigurnost predstavlja najznačajniji faktor motivacije za samo 3,33 % zaposlenih. To se može sagledati kroz prizmu nepisanog pravila da se sigurnost zaposlenja u javnom sektoru smatra uobičajenom, iako se vremena menjaju pa ni u javnom sektoru posao više nije toliko siguran kao ranije. Posebno treba imati u vidu podatak da 46,67 % zaposlenih u javnom sektoru ima osećaj sigurnosti zaposlenja, što je značajan podatak. Sigurnost zaposlenja kao faktor motivacije je svakako bitan, jer zaposleni rasterećeno dolaze na posao i obavljaju svoje radne zadatke nesmetano i

neopterećeno brigom da li će dobiti otkaz u nekom bliskom budućem periodu, ali ne predstavlja najznačajniji faktor motivacije za zaposlene. Može se reći da je to bitno za javni sektor, s obzirom da sve veći broj zaposlenih ne dolazi da radi u javnom sektoru zbog sigurnosti zaposlenja, kao ni zbog visine zarade, već zbog drugih razloga, ogledanih u percepciji da javni sektor obezbeđuje redovna primanja i mogućnost napredovanja što se može i zaključiti iz rezultata istraživanja. Opet, iz perspektive menadžmenta ljudskih resursa, najviše treba raditi na popularizaciji mogućnosti napredovanja kao faktora motivacije, dok, sa druge strane, u drugom planu treba da budu visina primanja, redovnost zarada i sigurnost posla koji se kao faktori motivacije u javnom sektoru donekle i podrazumevaju. Drugim rečima, treba promeniti percepciju javnog sektora kao radnog mesta sa visokom i redovnom zaradom, gde je nemoguće dobiti otkaz, u radno mesto gde se pruža mogućnost za napredovanje, pa samim tim i stiče mogućnost za veću zaradu i obezbeđuje sigurnost zaposlenja putem stečenih znanja, veština i sposobnosti, odnosno poboljšanjem ličnih kompetencija svakog zaposlenog.

Zbirno gledajući rezultate koji su dobijeni vezano za značaj pojedinih faktora motivacije i poredeći ih sa dobijenih rezultatima na pitanja o novčanim i nenovčanim priznanjima za svoj rad, očekivanju napredovanja, zadovoljstvu visinom zarade i drugim pitanjima može se konstatovati da su zaposleni u javnom sektoru generalno zadovoljni visinom svojih zarada i njihovom redovnošću što predstavlja značajan faktor motivacije da rade bolje na svojim radnim mestima, kao i da su motivisani da stiču nova znanja, iskustva i veštine, što predstavlja preduslov za uspeh po pitanju napredovanja u preduzeću i organizaciji.

Kada je u pitanju promena radnog mesta, odnosno prelazak iz javnog u privatni sektor u pitanju, rezultati ispitivanja su sledeći:



Grafikon 13: „Ocenite na skali od 1 (ni u kom slučaju) do 5 (sigurno) da li biste promenili posao, odnosno prešli iz javnog u privatni sektor“

Distribucija odgovora ispitanika je poprilično ravnomerna, tako da zbirno gledano njih 36,67 % je bliže odgovoru da svakako ne bi menjali posao i prešli u privatni sektor, 40 % zaposlenih bi pod određenim uslovima možda ili sigurno prešlo iz javnog u privatni sektor, dok 23,33 % zaposlenih nije uopšte sigurno da li bi menjali posao i pod kojim uslovima. Upravo ova izbalansiranost u odgovorima o prelasku iz javnog u privatni sektor daje sliku menadžmentu ljudskih resursa da ni javni sektor više nije najpoželjnije mesto za rad i da faktorima motivacije treba da posveti veliku pažnju, kako u nekim slučajevima zbog nezadovoljstva mogućnošću napredovanja, visinom zarade i drugim faktorima ne bi došlo do značajnog odliva najkvalitetnijih zaposlenih iz javnog u privatni sektor čime bi svakako opao kvalitet proizvoda i usluga koje javni sektor pruža. Posebno treba potencirati mogućnost napredovanja, koja je veoma izražena u privatnom sektoru, kao i redovnost primanja, u čemu privatni sektor postaje sve disciplinovaniji, kako bi se zadržali postojeći najkvalitetniji zaposleni, ali i privukli novi veoma kvalitetni kadrovi koji će u bliskoj ili daljoj budućnosti biti nosioci kvalitetnog rada javnog sektora.

ZAKLJUČAK

Može se zaključiti da je menadžment ljudskih resursa kao naučna disciplina i poslovna funkcija veoma bitan za uspešno ostvarivanje ciljeva javnog sektora, odnosno državnih preduzeća, organa, organizacija i institucija. Ti ciljevi se sastoje u pružanju što kvalitetnijih proizvoda i usluga javnog sektora korisnicima, odnosno stanovništvu i potrošačima. Bez adekvatnog upravljanja ljudskim resursima svakoj organizaciji u javnom sektoru prete iste opasnosti kao i nekoj privatnoj kompaniji, odnosno opasnosti koje dolaze iz neostvarivanja ciljeva.

Ukoliko se loše upravlja ljudskim resursima javni sektor neće postizati svoje ciljeve, odnosno neće pružati kvalitetne proizvode i usluge što će ga činiti nekonkurentnim i korisnici njegovih proizvoda i usluga će biti nezadovoljni i čim budu imali mogućnost preći će kod konkurencije. Stub jakog javnog sektora su kvalitetni zaposleni koji će omogućiti javnom sektoru kvalitetno funkcionisanje i ostvarenje ciljeva. Teorije motivacije i motivacioni faktori imaju veoma jaku ulogu u motivisanju zaposlenih da ostvaruju i sopstvene i organizacione ciljeve.

Na zaposlene u javnom sektoru kao faktor motivacije najviše utiče redovnost primanja i mogućnost napredovanja. Redovnost primanja je najznačajniji faktor motivacije, dok veliko učešće kod zaposlenih u javnom sektoru beleži mogućnost napredovanja. Nasuprot tome, suprotno pretpostavkama, istraživanjem je dokazano da zaposlene ne motiviše toliko sigurnost zaposlenja, barem ne većinu zaposlenih u javnim preduzećima, organima i institucijama. Zaposleni su, kao što se vidi iz rezultata istraživanja, adekvatno motivisani za obavljanje svojih poslova i zadataka, kvalitetno i što uspešnije i efikasnije. Naime, zaposleni u javnom sektoru imaju ispunjene sve materijalne i nematerijalne preduslove za uspešan rad i pružanje kvalitetnih proizvoda i usluga, od redovnosti i visine primanja, preko mogućnosti napredovanja, do usmenih i novčanih nagrada za uspešan rad. To ih čini motivisanim da svoje usluge obavljaju kvalitetno i da poslove obavljaju na što bolji način kako bi podigli ugled celokupnog javnog sektora. Iako su zaštićeniji na neki način od zaposlenih u privatnom sektoru to ne predstavlja opravdanje za lošiji rad i njihova pozicija se sve više približava poziciji zaposlenih u privatnom sektoru, po svim pitanjima.

Na zaposlene u javnom sektoru utiču isti faktori motivacije kao i na sve druge ljude, a koji su sadržani u redovnosti i visini primanja, mogućnošću za napredovanjem i drugim materijalnim i nematerijalnim faktorima kojima se ostvaruju i ciljevi organizacije i individualni ciljevi zaposlenih. Ipak, među svim faktorima motivacije, na zaposlene u javnom sektoru najviše utiču redovnost primanja i mogućnost napredovanja.

Javni sektor sve više primenjuje savremene tehnike i politike upravljanja ljudskim resursima kako bi zaposlene pripremio i uspešno motivisao za kvalitetno obavljanje poslova. Bez upravljanja ljudskim resursima javni sektor ni u kom slučaju ne bi mogao da postigne postavljene ciljeve i da motiviše svoje zaposlene da rade na što bolji i efikasniji način i da svoje poslove obavljaju kvalitetnije, na korist celokupnog javnog sektora, korisnika njegovih proizvoda i usluga, ali i samih zaposlenih.

LITERATURA

KNJIGE I PUBLIKACIJE

1. Boljanović Đorđević, J., Pavić, S.Ž. (2011) *Osnove menadžmenta ljudskih resursa*, Univerzitet Singidunum, Beograd
2. Čupić, Č. (2002) *Sociologija*, Beograd, Fakultet političkih nauka
3. Dessler, G. (2012), *Human resource management*, New Jersey, Prentice Hall
4. Đorđević–Boljanović, J., Babić, L.(2011) *Savremeni pristup znanju kao resursu u javnoj upravi, reforme, politička volja i administrativni kapacitet*, Beograd, Fefa, str.177-193
5. Đurić D., Simić J. (2011), *Osnovni faktori konkurentskih prednosti globalnih organizacija*, Škola biznisa, broj 1/2011
6. Kalinić, Z. (2012) *Savremene komunikativne strategije političkih partija*, SVAROG br. 4, maj 2012. str. 9–19
7. Kotler, P., Keller, K.L. (2012), *Marketing Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
8. Kotler, Ph, Lee, N. (2008) *Social Marketing*, Third Edition, Thousand Oaks, CA, Sage Publications
9. Lojić, R., Igov, D., Kankarać, M. (2011) *Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane kao predmetno područje menadžmenta ljudskih resursa*, Vojno delo, leto 2011, str. 273-275
10. Lojić, R. (2008), *Savremene tendencije u oblasti menadžmenta ljudskih resursa*“, Vojno delo, 1/2008, Beograd
11. Martinović M., Tanasković Z. (2014), *Menadžment ljudskih resursa*, Visoka poslovno – tehnička škola strukovnih studija Užice, Užice
12. Milisavljević M. (2007), *Liderstvo u preduzećima*, Čigoja štampa, Beograd
13. Osborne, S.P., Brown, K. (2005) *Managing change and innovation in public service organizations*, Oxon, Routledge
14. Pašić, N. (1976) *Savremena država*, Beograd, BIGZ

15. Petković M, Janićijević N., Bogićević Milikić B., (2005), *Organizacija*, Ekonomski fakultet u Beogradu, Centar za izdavačku delatnost, Beograd
16. *Priručnik za upravljanje ljudskim resursima* (2012) Beograd: Savet Evrope
17. Pynes J. (2009), *Human resources Management for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisko, USA, John Wiley & Sons Inc.
18. Ratković, R. (1987) *Osnove političkih nauka*, Beograd, Zavod za izdavanje udžbenika i nastavnih sredstava
19. Snell, S., Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources, Sixteenth Edition*. Mason, South-Western, Cengage Learning
20. Steiss, A.W. (2003) *Strategic management for profit and nonprofit organizations*, NewYork, Marcel Decker, Inc.
21. STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA GRADSKE UPRAVE UŽICE 2010-2014
22. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2008), *Human Resource Management*, Harlow, Pearson Education Limited
23. Trbović, A.S., Đukanović, D., Knežević, B. (2010) *Javna uprava i evropske integracije Srbije*, Beograd, FEFA
24. Vesić D. (2010), *Uloga menadžmenta u motivaciji zaposlenih, Međunarodna naučna konferencija „Menadžment 2010“*, Kruševac, Srbija
25. Zakon o javnim preduzećima, "Službeni glasnik RS", br. 119/2012 i 116/2013.
26. Zakon o javnim službama, "Službeni glasnik RS", br. 42/91 i 71/94.

Elektronski izvori

1. Forbes (2012) If You Want to Build a Great Team, Hire Apple Employees, dostupno na: www.forbes.com/sites/wadefulton/2012/06/22/if-you-want-to-build-a-great-team-hire-apple-employees/Forbes, (2012) If You Want to Build a Great Team, Hire Apple Employees, dostupno na: www.forbes.com/sites/wadefulton/2012/06/22/if-you-want-to-build-a-great-team-hire-apple-employees/.

2. Forbes (2014) It's Time To Rethink The 'Employee Engagement' Issue dostupno na: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/04/10/its-time-to-rethink-the-employee-engagement-issue>.
3. Forbes (2014) <http://www.forbes.com/sites/liyanchen/2014/05/07/the-worlds-largest-companies-china-takes-over-the-top-three-spots/>
4. Istraživanje o javnim upravama država članica EU, dostupno na: <http://suk.gov.rs/dotAsset/10684.pdf>
5. Marr, B. (2008). Impacting Future Value: How to Manage your Intellectual Capital. The Society of Management Accountants of Canada, dostupno na <http://www.journalofaccountancy.com/content/dam/jofa/archive/issues/2008/09/mag-intcapital-eng.pdf>