

Rad primljen: 24.08.2020.  
Rad prihvaćen: 03.10.2020.  
UDK: 005.96:3.07

*Pregledni rad*

## PROCES UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU

**Rezime:** Upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru veoma je važan zadatak naspram toga da javni sektor zauzima značajno mesto u društvu, kako p svojoj veličini tako i po svojoj strukturi. Posmatrajući ga društveno značajnim udeo ljudskog faktora u realizaciji zadataka koji su pred njega postavljeni su dominantni nad materijalnim. S tim u vezi u ovom radu ćemo teorijski prikazati osnovne pretpostavke i korake u procesu upravljanja ljudskim resursima u ovom sektoru.

**Ključne reči:** ljudski resursi, društvo, upravljanje.

### Uvod

*„Kada su ljudi zadovoljni sobom postižu dobre rezultate. Pomaganje ljudima da budu zadovoljni sobom ključ je da se postigne više. Pomozite ljudima da ostvare svoj pun potencijal. Uхватите ih kako nešto rade dobro.“<sup>8</sup>*

Upravljanje ljudskim resursima, zajedno sa organizacionim ponašanjem čini deo sistema upravljanja preduzećem. Da bi adekvatno shvatili sam pojam upravljanja preduzećem, a time i pojam ljudski resursi, krenućemo od samog nastanka pojma rad, pošto čovek i čovekov rad predstavljaju samu bit formiranja i postojanja organizacija. Rad se može definisati sa više aspekata<sup>9</sup>:

- *Tehničko – tehnološkog,*
- *Ekonomskog,*
- *Filozofskog,*
- *Pravnog,*
- *Sociološkog.*

---

<sup>6</sup> Banka Intesa, Novi Sad, [brajkoboj@gmail.com](mailto:brajkoboj@gmail.com)

<sup>7</sup> Angestellt, Lead Supply Chain, E.ON SE, Essen, Germany, [dejan.gojkov@gmail.com](mailto:dejan.gojkov@gmail.com)

<sup>8</sup> Todorović J., Japanski menadžment, Poslovna škola „Megatrend“, Beograd 1997.god.

<sup>9</sup> Ristić D., Menadžment, upravljanje i rukovođenje, Futura, Novi Sad, 1995.god.

Sa **tehničko – tehnološkog** aspekta rada posmatra se odnos čoveka i prirode, i uticaj tog odnosa na razvoj rada kroz iskorišćavanje sirovina iz prirode i korišćenja oruđa za rad.

Sa ekonomskog stanovišta ljudski rad se posmatra kao proizvodna aktivnost i njen uticaj kao takve na razvoj društva u celini.

Sa filozofskog aspekta rad se posmatra kao ključni činilac razvoja društva kao i samog postanka čovečanstva. Stoga i stoji izreka: „*Rad je stvorio čoveka.*“

Rad predstavlja osnov razvoja društva, država i institucija u njima pa i iz toga proizilazi pravni smisao rada.

Sociolozi, pak, definišu rad kao osnov za podelu po klasama društva i na bogate i siromašne koja se javlja kao posledica.

Rad je suštinski vezan za sam pojam egzistencije ljudi pa se može i definisati kao<sup>10</sup>: „*Celishodna delatnost čoveka kojom on obezbeđuje svoju egzistenciju.*“

Vremenom ljudi shvataju da će mnogo lakše obezbediti sredstva za egzistenciju ako se organizuju u radu. Kao posledica toga nastaju organizacije. „Organizacija je ljudska tvorevina nastala kao rezultat potrebe da se udruže naponi više ljudi na postizanju izvornog cilja koji se ne bi mogao postići pojedinačnim radom.“<sup>11</sup>

„Sama reč organizacija koristi se za označavanje različitih pojava u ljudskom društvu. Ako kažemo za neku radnu organizaciju da „ta organizacija ima lošu organizaciju“, onda se u prvom slučaju misli na subjekat – skup ljudi, a u drugom slučaju na skup koji čine organizaciona struktura, metodi rada, način funkcionisanja i uspeh u radu.“<sup>12</sup>

Prema M. Kamužiću i F. Bučaru, razlikujemo tri smisla reči organizacija<sup>13</sup>:

1. *Organizacija kao subjekat*, nosilac neke radnje, postavljenih ciljeva sa osređenom strukturom i dinamikom poslovanja i razvoja,
2. *Organizacija kao struktura*, skup ljudi, tehničkih i materijalnih sredstava koji se nalaze u međusobnim odnosima kojima ostvaruju zacrtane ciljeve organizacije,
3. *Organizacija u smislu delovanja, funkcionisanja organizacionog subjekta*, odnosno efikasnost organizacije u postizanju ciljeva.

## **Značaj ljudskih resursa kao intelektualnog kapitala organizacije**

U organizacionoj teoriji i praksi ljudski faktor se posmatra kao predmet upravljanja (Human Resource Management – HRM) kao i predmet razvoja (Human Resource Development – HRD). Uspešno upravljanje ljudskim

---

<sup>10</sup> Dešić B., Metode naučne organizacije rada, Naučna knjiga, Beograd, 1966. god

<sup>11</sup> Milovanović V., Jedan sistemski prilaz izradi modela proizvodnog preduzeća, Mašinski fakultet, Sarajevo 1967. god.

<sup>12</sup> Kostadinović S., Upravljanje javnim sektorom – skripta, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2005. god.

<sup>13</sup> Kamužić M., Bučar F., Moderna organizacija, 1970.god

resursima u interesu je svih: menadžmenta, organizacije, zaposlenih i društva u celini. Zahvaljujući takvom značaju ljudskih resursa naučna misao sve frekventnije počinje da se bavi izučavanjem ove tematike. Nauka pokušava da definiše kako što bolje iskoristiti ljudski potencijal na putu razvoja organizacije i ispunjenju cilja zbog kojeg je ista formirana. Ljudski faktor kao jedan od najvažnijih i najdragocenijih resursa u poslovanju skoro svake organizacije ima ogroman strateški značaj za njen uspeh ili neuspeh. Upravljanje ljudskim resursima se vezuje za različite menadžerske aktivnosti vezanih za radnu snagu i zaposlene u organizaciji kako bi se povećala efikasnost u ostvarivanju organizacionih ciljeva. Koliko su ljudi značajni i koliko se upravljanju ljudskim resursima pridaje značaj najbolje može posvedočiti da neki autori govore o „revoluciji ljudskih resursa“ koja pogađa sve tipove preduzeća. Neki od najuspešnijih rukovodilaca u svetskim gigantima su o upravljanju i značaju ljudskih resursa izjavili<sup>14</sup>:

*Endrju Karnegi (Andrew Carnegie) – US Steel – „Uzmite sve naše fabrike, svu trgovinu, sva transportna sredstva i sav naš novac – ali samo mi ostavite našu organizaciju i u roku od četiri godine ja ću sve opet obnoviti.“*

*Sem Volton (Sam Walton) – osnivač Wal-Mart Store- „Za našu kompaniju, to je apsolutno tačno, naši ljudi je čine različitom od drugih.“*

Upravljanje ljudskim resursima obuhvata više važnih pitanja, od kojih posebno ističemo:

- Utvrđivanje potrebe za ljudima,
- Privlačenje i selekcija kandidata,
- Razvoj ljudi – obuka, trening,
- Uticaj na zaposlene,
- Održavanje odnosa sa ljudima.

Primarni zadatak organizacije jeste da odredi svoje potrebe za kadrovima i definiše nivo stručnosti koji im je potreban. Organizacije svojom reputacijom doprinose svojoj mogućnost da odaberu odgovarajući kvalitet.

U poslednje vreme sve više raste nivo obrazovanja, stručnosti i znanja ljudi što sa sobom nosi razvoj organizacije i veću mogućnost izbora kvalitetnog kadra koji će doprineti tom razvoju. Ova specijalizacija i usavršavanje dovodi do stvaranja tendencije sve većeg diversifikovanja radne snageu smislu otvaranja novih poslova, novih stručnosti...

---

<sup>14</sup> Erić D., Uvod u menadžment, Čigoja štampa, Beograd, 2000.god.

## **Specifičnost kadrovske funkcije i proces upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru**

Kadrovska politika je jedno od najznačajnijih i najosetljivijih pitanja u životu svake organizacije. Od načina njenog vođenja u velikoj meri zavisi i ostvarenje ciljeva i zadataka te organizacije. Javni sektor je posebno specifičan jer „javna preduzeća su poslovno tehnološki sistemi i organizaciono ekonomske jedinice preko kojih se shodno ustavu i zakonu ostvaruje javni interes u svim onim delatnostima koje se ostvaruju kao tržišno održive, tehnološki prihvatljive i tržišnom ambijentu prilagođene javne funkcije.“<sup>15</sup>

Javna preduzeća mogu poslovati u svim oblicima svojine, državnoj, društvenoj, privatnoj... Kao i u svim drugim organizacijama tako i u javnim za kadrovsku politiku je odgovoran organ za kadrove ili negde se naziva personalni organ. Njegovi ciljevi su da osim vođenja dosijea zaposlenih, odabira kadrova i brige za njih, vodi i kadrovsku politiku tj. ostvari njen glavni cilj a to je da svaki čovek radi posao koji mu najviše odgovara po sposobnosti i kvalifikacijama. Time se zadovoljava opšte poznat princip „pravi čovek na pravom mestu“. Da bi se stekao potpun uvid u suštinu kadrovske funkcije prvo ćemo govoriti o aktivnostima vezanim za izbor nedostajućih kadrova a potom i o vođenju kadrovskih resursa.

### **Proces upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru**

#### **Planiranje kadrova**

Planiranje kadrova smatra se značajnim segmentom kadrovske politike. Organizacije koje ne vode dovoljno računa o planiranju kadrova, pre ili kasnije, suočavaju se sa nedostatkom odgovarajućeg profila zaposlenih, sa stihijom i haosom u vođenju kadrovske politike i sa teškoćama u ostvarivanju projektovanih zadataka i ciljeva. Proces planiranja ljudskih resursa se suočava sa sve većim izazovima, kao što su: usložavanje uslova privređivanja, česte promene u sistemu obrazovanja, nedostatak kadrova određenih struka i zanimanja, ekonomske i druge migracije, pojava nelojalne konkurencije, zakonska ograničenja i mnoge druge poteškoće. Stoga je za planiranje kadrova potrebno odrediti stručne i sposobne pojedince kao i čitave stručne timove.

U procesu planiranja ljudskih resursa mora se voditi računa o raznim aspektima procesa rada, uslova privređivanja i društvene sredine, a posebno o kadrovskim potrebama u organizaciji i očekivanim privrednim kretanjima. Neke firme koje imaju stalnu potrebu za mladim i sposobnim kadrovima čak

---

<sup>15</sup> Kostadinović S., Upravljanje javnim sektorom – skripta, Univerzitet Braća Karić, Beograd, 2005. god.

primenjuju princip dugoročnog planiranja svojih potreba pa nude stipendije mladim pojedincima koji će po završenom školovanju imati obavezu da se zaposle u toj organizaciji. Na taj način se odabiraju kvalitetni kadrovi i dugoročno određuje tačna pozicija i uloga svakog pojedinca u organizaciji.

### Regrutovanje

Pod pojmom regrutovanje podrazumeva se proces kojim se obezbeđuje veći broj kandidata od broja potrebnih pojedinaca za tu organizaciju. Svrha regrutovanja jeste da se za svako upražnjeno mesto obezbedi što veći broj kandidata i tako se iz kvantiteta izabere kvalitet, tj. izabere kandidat koji je najsposobniji i najkvalifikovaniji za upražnjeno radno mesto.

U društvenim i privatnim preduzećima se donosi poseban akt kojim se određuje unutrašnja organizacija i sistematizacija radnih mesta kao i opis radnog mesta odnosno poslova i zadataka. U javnim preduzećima se ova pitanja većim delom uređuju uz saglasnost nadležnih državnih organa ili, pak, državnom regulativom.

Potencijalni kandidati za upražnjena radna mesta mogu se obezbeđivati na dva načina<sup>16</sup>:

- ✓ Izvan organizacije, odnosno sa tržišta radne snage i
- ✓ Iz reda zaposlenih u organizaciji.

#### *Regrutovanje kadrova izvan organizacije*

Organizacija često ima potrebu da na upražnjena radna mesta popunjavca sa ljudima obezbeđenim izvan njihovih redova. Takva praksa je opravdana iz više razloga: u organizaciji nema pogodnih i kvalifikovanih ljudi, organizaciji su često potrebni novi ljudi sa novim idejama, kao što se i raspoređivanjem ljudi iz organizacije na nova radna mesta otvara problem nepopunjenosti njihovih starih radnih mesta. Mogućnost izbora kadra zavisi od jačine kompanije i razvojnog potencijala. Izazovna radna mesta privlače veliki broj kandidata pa se iz kvantiteta može izvući kvalitet potreban za veličinu te organizacije. Za većinu organizacija glavni rasadnici dobrih i perspektivnih kadrova su univerziteti. Poneke organizacije su povezane sa institucijama za postdiplomske studije s ciljem da se što bolje informišu o potencijalnim kandidatima i njihovim dostignućima da bi blagovremeno otpočeli „borbu“ za najtalentovanije, najnadarenije i najsposobnije studente. Ako je ponuda visokoobrazovanog i visokostručnog kadra nedovoljna, u procesu regrutovanja se tada uključuju agencije za posredovanje zapošljenja takvih kadrova. Takav princip se koristi za angažovanje kadrova na višim nivoima menadžmenta, dok

---

<sup>16</sup> Kulić Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002. godine

se za zaposlenje običnih radnika uglavnom koristi berza rada koja raspolaže mnogobrojnim i kadrovima različitih sposobnosti i specijalnosti.

### *Regrutovanje kadrova iz organizacije*

U nekim organizacijama vlada pristup da se kadrovi dopunjuju iz sopstvenih redova i da je samo u ekstremnim slučajevima dozvoljeno zapošljavanje kadrova van preduzeća. To mišljenje je opravdano iz sledećih razloga:

- Kandidati koji se regrutuju iz organizacije u prednosti su jer poznaju ljude i prilike u preduzeću,
- Povećava se motivacija za napredovanjem mladih kadrova jer politikom unapređivanja sami „kroje“ svoju budućnost,
- Stvaraju se finansijske uštede jer iznosi koji prate pronalaženje i pridobijanje kadrova sa strane nisu zanemarljivi.

Ipak, ako organizacija želi da se razvija i napreduje ne sme biti zatvorena za nove ljude kao i nove ideje i stilove poslovanja.

### Selekcija kadrova

Selekcija kadrova je proces u kome se donosi odluka o izboru kandidata. U tom procesu učestvuju dve strane : organizacija i kandidati za upražnjeno mesto u organizaciji. Kada je stopa nezaposlenosti velika za svako upražnjeno radno mesto prijavljuje se veliki broj kandidata. Ljudima iz organizacije preostaje da od velikog broja izaberu dovoljno kvalitetne kadrove za svoju organizaciju. Kada se radi o manjim funkcijama u preduzeću izabiranje se može lakše izvršiti, dok za upražnjena mesta menadžera i stručnjaka, takvi se ne mogu naći na tržištu rada jer su već zaposleni u drugim organizacijama. Da bi se dobila njihova naklonost obično se osim standardnih uslova nude i određene beneficije.

Postupak selekcije se sastoji od sedam uobičajenih faza :

- Popuna obrazaca za posao,
- Prvi detaljni intervju,
- Testiranje,
- Uvid u raniji rad,
- Analitički intervju (upoznavanje ličnosti radnika),
- Fizički pregled,
- Ponuda slobodnog radnog mesta ili položaja.

Dok popuna obrazaca predstavlja prvi stepen upoznavanja sa kandidatima, intervjuima se pridaje veoma velika važnost. Postavljena pitanja se prilagođavaju potrebama i ciljevima organizacije, kao i zahtevima upražnjenog

radnog mesta. Ponekada se dešava da su intervjui primarni za selekciju kandidata i da se zbog obimnih intervjua preskače faza testiranja kandidata.

Pouzdanost rezultata intervjua zavisi od iskrenosti i objektivnosti datih odgovora. Iz tog razloga se koriste dobro pripremljeni i usredsređeni intervjui da bi dobili što precizniju i pouzdaniju informaciju o kandidatu.

Sve faze selekcije su značajne ali nisu obavezne i zavisi od potrebe posla i od organizacije koje će sve faze ispoštovati. Ipak, stručnjaci se slažu da su intervjui i testiranje dve najznačajnije faze u procesu selekcije.

### Uvođenje u radnu sredinu – socijalizacija

Iako se proces socijalizacije i adaptacije, zbog svoje trajnosti, vezuje za sve zaposlene on je naročito aktuelan za novoprimiteljne kadrove, koji prvi put dolaze u organizaciju. Da bi njihov prihvatanje, njihova orijentacija u novom prostoru i prilagođavanje novoj radnoj sredini bili što uspešniji u većini organizacija sastavljaju se posebni planovi i programi za njihovu socijalizaciju. Plan socijalizacije najčešće podrazumeva obezbeđivanje informacija značajnih za<sup>17</sup>:

- Uspešno obavljanje preuzetih poslova,
- Upoznavanje istorije organizacije, njenih ciljeva, poslovne politike, rezultata poslovanja, proizvoda i usluga,
- Prezentaciju poslovne i razvojne politike, opštih pravila organizacije i principa politike nagrađivanja i napredovanja.

Mnoga istraživanja su pokazala sa se novozaposleni osećaju nelagodno pri prvom kontaktu sa organizacijom u kojoj će raditi. Najčešće nisu sigurni da će uspeti da obavljaju poverene im poslove adekvatno, da su inferiorni u odnosu na druge radnike... Upravo zato su jako značajni programi socijalizacije jer kod novih radnika uklanjaju tu nelagodnost i nesigurnost. Od uspešnosti socijalizacije zavisi dalji uspeh novih radnika u organizaciji. Ako se zaposleni odmah oseti kao deo te organizacije više će se zalagati za ostvarenje ciljeva organizacije i veći će uticaj na njega imati svaki uspeh i neuspeh organizacije.

Jedan od problema koji se javljaju u procesu socijalizacije jeste zbrinjavanje porodica zaposlenih. Pod time se podrazumeva, da mladi ljudi žele da se dokažu na svom poslu ali malo je roditelja koji mogu da pruže svoj maksimum na poslu zbog nezbrinutosti svoje dece. Veliki je procenat porodica gde oba roditelja rade, a zbog finansijske situacije ne mogu da obezbede osobu za čuvanje svoje dece. Tako rastrojeni ne mogu dati svoj maksimum u organizaciji. Stoga neke organizacije pod socijalizacijom obuhvataju rešavanje i takvih problema. Stoga

---

<sup>17</sup> Kulić Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002. godine

veće organizacije obezbeđuju interne vrtiće za decu svojih zaposlenih posto regularni vrtići ne rade uvek i u svim smenama.

Problemi u procesu socijalizacije su veliki i svaka greška može imati velikog uticaja na budućnost novog zaposlenog. Zato ljudi zaduženi za socijalizaciju mladih kadrova u organizaciji moraju da budu osetljivi na probleme mladih novozaposlenih kadrova i pomognu im u rešavanju istih, što u većini naših organizacija nije slučaj.

### Obuka i usavršavanje ljudskih resursa

Obuka i usavršavanje vrše se da bi se kod zaposlenih razvijala i unapređivala neophodna znanja, veštine i sposobnosti potrebne za što uspešnije obavljanje dužnosti na koje su raspoređeni. Radni proces je jako dinamičan i razvojem nauke i tehnike i on se razvija. Organizacije svakodnevno moraju da se suočavaju sa probojem novih tehničkih sredstava kao i novih tehnika rada i uspešnijeg obavljanja zadataka. Pored toga što organizacija mora da bude fleksibilan na te promene i otvorena za prihvatanje svih kurseva koje joj tržište nalaže, ona mora i da stalno usavršava svoje zaposlene. Cilj velikih organizacija mora da bude zapošljavanje mladih kadrova koji su sposobni za brzo prilagođavanje zahtevima uspešnog poslovanja i koji će ličnim usavršavanjem doprineti usavršavanju organizacije. Iz ovih razloga i kompanije izdvajaju velika sredstva na obrazovanje i usavršavanje kadrova.

Sam termin obuka se više vezuje za početak karijere, dok se pod usavršavanjem podrazumeva preduslov za napredovanje u karijeri. Mnogi novozaposleni pri dolasku u organizaciju poseduju teorijska znanja o organizaciji i o poslovanju u njoj. Brzo se svi uvere da ta teorija može pružiti samo dobru osnovu za uspešno obavljanje dužnosti ali da je obuka ta koja će ih uputiti u sve tajne obavljanja predstojećih zadataka. Zato se organizuje proces obuke za mlade kadrove gde se povezuju teoretska znanja koja su dobili u školama i primena tih znanja u praksi.

Za usavršavanje kadrova sastavljaju se posebni programi obuke i usavršavanja. Menadžer koji je zadužen za sastavljanje ovih programa mora voditi računa o svim značajnim aspektima ovog zadatka. Pre svega, mora znati da li polaznik želi da uči i usavršava svoje znanje i sposobnosti. Radi uspešnijeg usavršavanja dobro je nagrađivati uspešno završavanje kursa ili procesa usavršavanja novčano ili napredovanjem u službi, što pruža polaznicima dodatnu motivaciju.

Mogu se javiti dva načina obuke i usavršavanja zaposlenih, to je uz rad i van posla. Uz rad se najčešće odvija pod vođstvom iskusnih radnika ili nadzornika. Van rada se obučavaju radnici pre samog početka njihovog angažovanja u organizaciji. Pri toj obuci mora se obratiti pažnja da uslovi obuke budu realno prilagođeni stvarnim poslovima koje će radnik obavljati i uslovima u kojima će ih obavljati.

## Procena učinaka zaposlenih

U svakoj organizaciji se vrši ocenjivanje učinka ljudi, odnosno ocenjivanje koliko dobro oni obavljaju svoj posao. Te ocene mogu biti:

1. formalne – zasnovane na standardnoj proceduri ocenjivanja,
2. neformalne – date na nezvaničan način, bez unapred smišljene procedure.

Formalna procedura omogućava bolje i realnije ocenjivanje jer iz jednačine ocene uklanja subjektivni faktor. Ona se oslanja na precizne podatke i formulare putem kojih se daje ocena rada nekog zaposlenog i na radnike deluje pozitivno jer ne postoji favorizovanje već samo realna ocena postignutih rezultata na radu.

Realna procena učinka se teško utvrđuje. Još je teže pronaći pravi način da se ocena saopšti zaposlenom, tim pre što od te ocene neretko zavisi visina plate i potencijalni bonusi koje radnik može ostvariti. No, ocenjivanje je nužnost u organizacijama jer se izdvajaju i nagrađuju zaposleni koji se zalažu na poslu, a sankcionišu zaposleni koji „zabušavaju“ i time se stavlja na znanje da će u uspešnoj organizaciji opstati samo uspešni radnici.

Svrha ocenjivanja učinka, odnosno uspešnosti zaposlenih je višestruka<sup>18</sup>:

- na osnovu ocene učinka odmerava se visina plate, opredeljuje davanje povišica, napredovanje...,
- ocena pomaže da se sagleda potreba za obukom i usavršavanjem zaposlenih,
- na osnovu dobijene ocene zaposlenima je omogućeno da prate svoju uspešnost u radu i sami se usavršavaju i zalažu za bolji uspeh i time „kroje“ svoju sudbinu u toj organizaciji.

Da bi se adekvatno ocenila uspešnost zaposlenih mora se unapred formirati obrazac po kome će se isti ocenjivati. Formu i sadržinu obrasca propisuje lice odgovorno za personalna pitanja u toj organizaciji. Taj formular se obično sastoji iz tri osnovna dela:

1. parametri po kojima se ocenjuje,
2. opis tih parametara,
3. nivo, odnosno stepen uspešnosti.

Iako je ocenjivanje rada po ovom i sličnim formularima dosta uspešno javlja se problem što se ne dobija potpuno realna ocena ako se ocenjivanje vrši u kraćem vremenskom periodu, a pak ako se vrši konstanta kontrola i ocenjivanje

---

<sup>18</sup> Kulić Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002. godine

rada zaposlenih stvara se presija kod njih i zbog treme pred kontrolom ne ostvaruju svoj pun kapacitet.

U javnom sektoru se tek u skorije vreme počinju uvoditi inovacije po pitanju ocenjavanja u vidu i nagrađivanja i kažnjavanja zaposlenih, jer je vrlo često problem bio što su zaposleni efikasno kažnjavani, ali nisu adekvatno nagrađivani za dobro obavljen posao, što je uticalo na moral i efikasnost rada zaposlenih.

Subjektivnost je upravo najveći problem u ocenjivanju jer ma koliko se trudili i formalizovali proces ocenjivanja uvek postoji rizik od subjektivnosti nadležnih pri donošenju konačne ocene o radu zaposlenih. Stoga za ocenjivanje kadrova treba izabrati moralno i karakterno stabilne ličnosti koje će što moguće objektivnije izvršiti proces ocenjivanja.

## **Zaključak**

Upravljanju ljudskim resursima se poslednjih godina pridaje veliki značaj u javnom sektoru kao i u organizacijama kojima je primarni cilj ostvarenje profita. Mnoštvo mladih kadrova omogućava adekvatan izbor za popunu kako po sposobnosti tako i obrazovanju, ali veliku stavku u uspehu u radu čini upravljanje tim novo izabranim kadrovima. Možda najveću umetnost upravljanja ljudskim resursima su prikazali japanski menadžeri. U javnom sektoru je pitanje upravljanja kadrovima jos uvek nezastupljeno. Reforme kroz koje prolazi javni sistem Srbije unose novine i po pitanju kadrova. Primat se sve više daje mladim školovanim kadrovima koji su željni dokazivanja i unošenja novih tokova i savremenijih učenja u funkcionisanju javnog sektora. Još uvek se ne primenjuju svi segmenti upravljanja ljudskim resursima te se preskaču faze socijalizacije i ne obraća se dovoljna pažnja ocenjivanju učinka zaposlenih, te u tim segmentima postoji i potencijal za napredovanjem. Ipak, vidan je napredak u regrutaciji i selekciji kadrova i poboljšanjem funkcionisanja javnog sektora pozivi u okviru njega će postati primamljiviji za mlade kadrove te će i selekcija među njima moći da se obavi kvalitetno i time dobije i na efikasnosti obavljanja ciljeva postavljenih pred javna preduzeća.

U javnom sektoru postoje izuzetni stručnjaci koji bi, uz mlade kadrove koje bi obučavali, mogli uneti savremenost u proces funkcionisanja i obavljanja poslova od javnog interesa. Pored obuke od strane iskusnih stručnjaka koji se već nalaze u javnim preduzećima mora se posvetiti posebna pažnja usavršavanju mladih kadrova u inostranstvu i privlačenje kadrova koji su školovani u inostranstvu da se vrate visokim platama i kvalitetnim uslovima rada.

## **Literatura**

1. Adižes I., Dijagnoza stilova upravljanja, Promotej, Novi Sad, 1994.
2. Kostadinović S., Upravljanje javnim sektorom, Fakultet za menadžment „Braća Karić“, Beograd, 2005.

3. Todorović J., Japanski menadžment, Poslovna škola „Megatrend“, Beograd 1997.
4. Ristić D., Menadžment, upravljanje i rukovođenje, Futura, Novi Sad, 1995.
5. Dešić B., Metode naučne organizacije rada, Naučna knjiga, Beograd, 1966.
6. Milovanović V., Jedan sistemski prilaz izradi modela proizvodnog preduzeća, Mašinski fakultet, Sarajevo 1967.
7. Kamužić M., Bučar F., Moderna organizacija, 1970.
8. Erić D., Uvod u menadžment, Čigoja štampa, Beograd, 2000.
9. Kulić O., Dizajniranje kontrole kao funkcije menadžmenta, magistarski rad, Univerzitet Braća Karić, 2000.
10. Kulić Ž., Upravljanje ljudskim resursima sa organizacionim ponašanjem, Megatrend univerzitet, Beograd, 2002.

## **HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PROCESS IN THE PUBLIC SECTOR**

**Abstract:** Human resource management in the public sector is a very important task, given that the public sector occupies an important place in society, both in terms of its size and its structure. Observing it as socially significant, the share of the human factor in the realization of the tasks set before it is dominant over the material. In this regard, in this paper we will theoretically present the basic assumptions and steps in the process of human resources management in this sector.

**Key words:** human resources, society, management.