Др Јелена Вучковић, доцент
Правног факултеа Универзитета у Крагујевцу

УДК: 314.14:351
DOI: 10.46793/XIVMajsko.1017V

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА КАО ФАКТОР КВАЛИТЕТА УСЛУГА ЛОКАЛНЕ САМОУПРАВЕ *

Резиме

Управљање људским ресурсима је саставни део управљања локалном самоуправом. Оно је део јавне политике која се односи на људе у локалној самоуправи. Управљање људским ресурсима обухвата неколико основних активности, и то: анализи и дизајнирање послова, планирање људских ресурса, регрутовање, селекцију кандидата, обука и развој запослених, оцена њихових перформанси и награђивање, однос са запосленима, заштиту здравља и сигурности и управљање напуштањем саме организације. На значај управљања људским ресурсима за систем локалне самоуправе указано је још 1985. године када је усвојена Европска повеља о локалној самоуправи. Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе 2016. године је нормативно заокружио систем локалне самоуправе у Републици Србији, покушавајући да уведе транспарентност и деполитизацију процеса запошљавања, као и професионализацију локалног службеничког апарата. Јединице локалне самоуправе у Србији тек су на почетку реформског процеса, те да, уколико се жели на основу принципа менаџмента управљати људским ресурсима, потребно је одговорити на питања: да ли су институционална, нормативна и стратешка опредељења система квалитетно постављена у односу на питања која се тичу функционисања, не само у погледу управљања кадровима, већ и целокупног система локалне самоуправе.

Кључне речи: *Управљање људским ресурсима, локална самоуправа, реформа локалне самоуправе.*

---

* Рад је написан у оквиру пројекта Правног факултета Универзитета у Крагујевцу "*XXI век – век услуга и Услужног права*", бр. 179012, који финансира Министарство просвете, науке и технолошког развоја Републике Србије.

1. Увод

Значај кадрова у савременом свету све више расте. Квалитет организационог система зависи у великој мери од способности и поштењу службеника. Управни систем не може бити бољи од људи који га воде. Људски ресурси су најважнији ресурс одређеног система управљања. Људи као ресурс су најважнији за реализацију управних циљева па се управљању тог ресурса треба посветити посебна пажња. Од правилног управљања људским ресурсима зависи успешност организације јер ефективно и ефикасно управљање људским ресурсима директно утиче на побољшање резултата управног система. Из тих разлога управљање људским ресурсима има посебан значај па треба посебну пажњу обратити на стимулацију, мотивацију службеника, на њихове потребе и очекивања, како би они пружили свој максимум.

Управљање људским ресурсима (кадровска политика, кадрирање) је саставни део управљања локалном самоуправом. Оно је део јавне политике која се односи на људе у управи. Најозбиљнији недостаци система често произилазе, баш из незадовољавајуће персоналне политике.

На значај управљања људским ресурсима за систем локалне самоуправе у државама чланицама Савета Европе указано је још 1985. године када је усвојена *Европска повеља о локалној самоуправи*. Чланом 6. Повеље, који регулише питање административне структуре и средстава за обављање задатака локалних власти, регулисано је и питање управљања људским ресурсима у локалној самоуправи. Међутим, тај члан још увек није ратификован од стране Републике Србије.[1]

Доношењем *Закона о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе* 2016. године је заокружен систем локалне самоуправе у Републици Србији.[2] Доношењем Закона коначно је, на радне односе запослених у јединицама локалне самоуправе, престао да се примењује *Закон о радним односима у државним органима* из 1991. године,[3] кога је време одавно "прегазило" и који није био адекватан за примену у условима у којима функционишу локалне самоуправе. Решења тог закона погодовала су

[1] Више о примени Европске повеље о локалној самоуправи у Српском правном систему видети у: Димитријевић, П., Вучетић, Д., Вучковић, Ј., *Имплементација стандарда Европске повеље о локалној самоуправи у Републици Србији*, Зборник радова: Еуропеизација Хрватске локалне самоуправе - два десетљећа примјене стандарда Еуропске повеље о локалној самоуправи, Загреб, 2018, стр. 633-634.

[2] Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе донет по узору на Закон о државним службеницима из 2005. године. "Сл. гласник РС", бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014 и 94/2017.

[3] "Сл. гласник РС", бр. 48/91, 66/91, 44/98 - др. закон, 49/99 - др. закон, 34/2001 - др. закон, 39/2002, 49/2005 - одлука УСРС, 79/2005 - др. закон, 81/2005 - испр. др. закона, 83/2005 - испр. др. закона и 23/2013 - одлука УС.

политичком кадровирању на локалном нивоу и прекомерном, искључиво партијском, запошљавању кадрова са неадекватним квалификацијама за раду у локалној управи. Још квалитетнији ниво пружања јавних услуга грађанима, максимално ангажовање свих запослених и оптимално искоришћење оскудних потенцијала јединица локалне самоуправе, биће остварен када принципи управљања људским ресурсима буду почели да се примењују и у јавним установама, предузећима и службама које су основале јединице српске локалне самоуправе.[4]

Закон о запосленима у аутономним покрајинама и јединицама локалне самоуправе (2016) подстиче, транспарентност деполитизацију процеса запошљавања и професионализацију локалног службеничког апарата.[5] Закон предвиђа усвајање кадровског плана у локалној скупштини, чиме је процес запошљавања учињен транспарентнијим, а политика запошљавања прилагођена реалности тј. стварним финансијским могућностима конкретне јединице локалне самоуправе. Систем звања је усклађен са класификацијом послова који се врше у локалној самоуправи. Даље, детаљно се разрађује четворостепена процедура пријема у радни однос (премештај, интерни конкурс, преузимање, јавни конкурс), детаљно су уређена правила конкурсног запошљавања, уведено је обавезно оцењивање службеника као предуслов за напредовање засновано на сложености послова и одговорности за њихово квалитетно обављање, професионални развој каријере кроз стручно усавршавање и др. Локални службеници ће постати мотивисанији за обављање својих свакодневних радних задатака и циљева јер ће путем интерних конкурса, моћи да напредују, прелазе из једне у другу локалну самоуправу, односно у покрајинске и републичке органе управе у којима би даље наставили да развијају своју каријеру.

Правилно спроведена функција управљања људским ресурсима у локалној самоуправи подразумева истовремено деловање више фактора на више нивоа. Такав, комплексан процес захтева подршку политичког руководства јединице локалне самоуправе, а у његовој реализацији треба да учествују и организациона јединица за управљање људским ресурсима, финансијска служба локалне самоуправе, начелник или начелници управа, руководиоци организационих јединица и на крају сами службеници локалне самоуправе који цео систем реализују у пракси, прате сопствени радни учинак и извештавају о њему.

---

[4] То ће највероватније бити од 2019. године када своју пуну примену очекује Закон о запосленима у јавним службама ("Сл. гласник РС", бр. 113/2017), који је ступио на снагу 25. децембра 2017. године, а почиње са применом од 1. јануара 2019. године.

[5] Брнабић, А., *Људски ресурси - најважнији чинилац добре управе*, Часопис за јавну политику Полис, бр. 12/2007, стр. 4. Повећање транспарентности локалног система иде у три правца - повећаној транспарентности система селекције, евалуације и едукације запослених у локалној самоуправи.

2. Порекло концепције

Концепт менаџмента људских ресурса настаје у раним осамдесетим годинама XX века, као политика (стратегија) и пракса управљања персоналним питањима, као што су запошљавање, обука, процена и награђивање запослених у компанији, као и обезбеђивање безбедног, етички прихватљивог и праведног окружења запослених.[6]

Менаџмент људских ресурса обухвата низ активности које нису само запошљавање људи у управи, већ се односе и на активности образовања, планирања и обуке кадрова за потребе јавне управе, као и активности запошљавања и поступања са запосленима у организацији, као што су распоређивање на одређене послове, односно радне задатке, њихово организовање, образовање и тренинг, мотивисање, награђивање, заштита, као и испраћање из организације, отпуштање и трансфер у друге секторе и ресоре.

Управљање људским ресурсима је брига о људима, која „се састоји у налажењу компетентних људи и њиховом довођењу у организацију, надаље о обучавању и развоју запослених и њиховом високом залагању путем средстава мотивације и на крају о предузимању мера за задржавање продуктивних радника.“[7]

Менаџмент људских ресурса у јавној управи подразумева послове и задатке везане за људе у управи (кадрови и запослени), њихов избор,

---

[6] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd, 2004, стр. 4-10, Милојевић, Р., Ђорђевић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Ниш, 2012, стр. 5. Менаџмент људских ресурса обухвата: анализу посла, планирање радних места и регрутовање кандидата за посао, одабир кандидата за посао, усмеравање и обуку нових радника, процену учинка, управљање надницама и платама, пружање подстицаја и бенефиција запослених, обуку и њихово усавршавање, као и стварање посвећености код запослених. Dessler, G., *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, Beograd, 2007, стр. 2.

[7] В. Стефановић менаџмент људских ресурса своди на „дефинисање људских потреба, „набављање“ људи, адаптацију кадрова на фирму (задаци, циљеви, методе), „вођење“ људи, перманентно учење, максимални учинак, велико задовољство руководиоца и велико задовољство запосленог“. Сушњар, Ш., Зимањи, В, *Менаџмент људских ресурса*, Нови Сад, 2005, стр. 9, Стефановић, В, *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2000, стр. 18. Зрнић, М., *Увод у менаџмент људских ресурса*, Бања Лука, 2007, стр. 28. *Будислав Шуша* под менаџментом људских ресурса подразумева „мере и активности које у процесу, односно поступку планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања перформанси, награђивања, мотивисања, заштите запослених и примењивања равноправних прописа, предузима менаџмент организације, ради обезбеђивања кадрова потребних способности, квалитета и потенцијала и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања очекиваних резултата и остваривања организационих и личних циљева.“ Шуша, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Нови Сад, 2009, стр. 22.

евалуацију, мотивацију, обуку (тренинг) и друге активности побољшања перформанси и обезбеђења развоја запослених. Менаџмент као облик стручног ангажовања, подразумијева повезивање материјалног и људског фактора у циљу постизања оптималних пословних резултата, у релативној ограничености материјалних облика и достигнућа људски ресурс је тај фактор који може донијети предност. Менаџмент људских ресурса се бави координацијом и усмеравањем индивидуалних напора појединаца ка остваривању организационих циљева и мора представљати спону између људи и организације. Људи, њихове потребе, мотивација, и задовољство постају средиште пажње менаџмента људских потенцијала.

Менаџмент људских потенцијала усредсређује пажњу на побољшање продуктивности, ефикасности, ефективности и креативности у раду. Подстиче хуманизацију међуљудских односа у јавној управи (култура радне средине и услова рада), интензивира способност кадрова и успешност администрације. Добри менаџери и руководиоци стимулишу, подстичу, мотивишу, усмеравају запослене у правцу и смеру врхунских достигнућа, под геслом да се увек може боље, више и највише урадити.

Менаџмент људских ресурса обухвата неколико основних активности, и то: анализи и дизајнирање послова, планирање људских ресурса, регрутовање, селекцију кандидата, обука и развој запослених, оцена њихових перформанси и награђивање, однос са запосленима, заштита здравља и сигурност и управљање напуштањем саме организације. Поред ових активности треба поменути и друге, као што су: саветовање запослених (службеника), управљање прилагођавањем запослених на организационе промене, управљање квалитетом и др.[8]

3. Менаџер људских ресурса

Процеси менаџмента људских ресурса веома су важни за сваку организацију, а највећа улога у њиховом успешном креирању и имплементацији поверена је менаџерима. Оптимизација кадровске структуре и повећавање ефеката запослених, представља најзначајнији задатак кадровске политике менаџера.

Управљањем људским ресурсима се баве менаџери на свим нивоима. Организација и одговорност за обављање функција управљања људским ресурсима је подељено између више субјеката (министар, колегијум, секретар, комисија за селекцију кандидата, итд.). Савремене државе имају формирана посебна министарства за људске ресурсе, агенције за људске ресурсе, управе за кадрове и сл.[9]

---

[8] Милојевић, Р., Ђорђевић, Б., *нав. дело*, стр. 9-13.

[9] Постоје и кадровске службе, као посебна организациона јединица унутар органа и организација, које обављају кадровске, опште, правне и друге послове.

У зависности од тога какав је квалитет менаџера, зависи и спровођење процесима управљања људским ресурсима. Организација ангажовањем квалитетних менаџера обезбеђује и ангажовање квалитетног кадра за обављање радних задатака, јер се на тај начин ствара квалитетан предуслов за њихово ангажовање. Основне карактеристике доброг менаџера су лидерске способности, уживање поверења од стране колектива, мотивационе и организационе способности.

Основни задаци које менаџери у процесу управљања људским ресурсима обављају су: планирање људских ресурса, обликовање радних задатака, комуникација и мотивација за обављање задатака.

Ради се о претходним и континуираним процесима рада које одликују планови, али и инструменти за остваривање тих планова. Основни инструмент сваког менаџера мора представљати континуирана мотивација за рад. Пре свега, он мора бити константно мотивисан за сопствени посао, али ту особину свакодневно мора преносити и на остале запослене. Кроз мотивацију, менаџер покреће организацију напред. Он мора имати и константну комуникацију са запосленима. Добра комуникација је неопходан предуслов за квалитетну мотивацију, организацију и остваривање стратешких циљева организације.

Квалитетна комуникација се гради кроз поверење, који мора изградити менаџер. Поверење се гради кроз свакодневни разговор са запосленима о њиховим дневним задацима, начину обављања задатака, давање савета за квалитетније обављање задатака, организовање пословних састанака ван радног места, зближавање са запосленима и др. Оптимално управљање људским ресурсима захтева од менаџера наступ који мобилише и стимулише запослене да остварују максималне радне резултате у сопственом интересу и интересу локалне самоуправе.

4. Анализа послова и планирање

1. Анализа и дизајн послова и радних операција представља почетну, али уједно и најзначајнију функцију управљања људским ресурсима. У овој фази прикупљају се информације које се односе на природу посла и знања која запослени треба да поседују. Да би конкретан задатак био успешно реализован, потребно је испитати каква су знања и компетенције потребне запосленим како би ту врсту послова успешно спроводили.

Колегијуми често обављају функцију планирања кадрова. Међутим, највећи део носи менаџер. Њихова улога и одговорност је различита зависно од нивоа управљања. Постоје топ менаџери, који постављају циљеве и политику, средњи менаџерски ниво, који контролише оперативне поступке и менаџере прве линије, који спроводе циљеве и политике.

Анализа посла даје двије групе информација. Прва група информација односи се на садржај и карактеристике одређеног посла и начине његовог управљања. Друга група информација односи се на извршиоце, односно способности, знања и вештине које су потребне за успешно обављање одређеног посла.[10] Описом посла одговара се на питања шта запослени ради, те како и у којим условима обавља радне операције. Резултати анализе посла јесу опис посла и спецификација извршилаца.

Постоје четири основна метода прикупљања података за анализу послова, и то: посматрање, интервју, упитници, вођење дневника (евиденције). Инструменти за анализу послова су: праћење тока процеса рада, праћење међузависности запослених и опреме и студија покрета и времена.[11]

Од анализе послова и радних операција зависе све остале функције менаџмента људских ресурса и омогућава стварање реалног оквира за све остале функције управљања људским ресурсима. Према томе, анализа посла је важна да би се спровело дизајнирање послова, регрутовање кандидата, селекцију, обуку, оцена перформанси, награђивање и др.

Дизајнирање (редизајнирање) посла јесте процес утврђивања структуралних елемената посла и конкретних задатака са циљем да се остваре оптимални резултати али и задовољство запослених. Треба оптимално ускладити организационе циљеве и задовољство радника. Резултат дизајнирања је утврдити: ко, шта, где, када, зашто и како треба да оствари одређени задатак.

2. Планирање људских ресурса (кадровска политика) је менаџерско стратешко пројектовање кадровских капацитета, којом се обезбеђује да локална самоуправа располаже адекватним бројем и структуром запослених у складу са својим потребама.[12] Истовремено, планирањем се доприноси успеху организације, њеној флексибилности и контроли, идентификују се вештине и знања запослених, иницира се боља обученост радне снаге, итд.

Кадровска политика је процес у коме се људи постављају на одговарајућа места, дефинисана у организационој структури, да би обавили одређене послове. Ова фаза обухвата процес проналажења, одабирања и довођења карова у организацију, њихову обуку и иновацију знања, развој и напредовање, награђивање, заштиту и др.

Приликом планирања кадровског потенцијала, треба узети у обзир више аспеката, употребом разних квантитативних и квалитативних метода.[13] Фазе у планирању људских ресурса су: истраживање и анализа података из окружења,

---

[10] Богићевић Миликић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2006, стр. 41, Dessler, G, *нав. дело*, стр. 60, Шуша, Б, *нав. дело*, стр. 164.

[11] Петковић, В., Ђокић, А., *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2010, стр. 11.

[12] Ђоровић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за поморство, Котор, 2008, 101.

[13] Вујић, Д., *Менаџмент људских ресурса и квалитет: Људи – кључ квалитета и успеха*, Београд, 2000, стр. 41.

предвиђање понуде и потражње за људским ресурсима и њихово усклађивање и имплементација и контрола планова.[14]План кадровских потенцијала садрже: активности за стицање потребних знања и вештина постојећих кадрова, додатно запошљавање (уколико је потребно) и редуковање постојеће структуре запослених.

Да би планирање људских потенцијала било успешно и сврсисходно, оно мора бити део целокупног стратешког плана организације, а такође мора бити синхронизовано са визијама организације (стратегија).

Приликом планирања кадрова у организацији мора постојати консензус између руководиоца и менаџера у основним питањима (нпр. који се послови морају обављати да би се испунили циљеви организације; која су знања и вештине потребни за обављање тих послова; колико је људи потребно за обављање тих послова, и др.). Остваривањем унутрашњег консензуса, приступа се креирању стратешког документа дугорочног управљања кадровима, који представља основ за остале процесе управљања људским ресурсима.

5. Управљање запошљавањем и селекција кандидата

1. Процес пријема кадрова, представља одређени низ активности, којима се привлачи и бира довољан број квалификованих кандидата и тако попуњавају упражњена радна места. Регрутовање почиње описом посла, односно садржине радног места и спецификацијом извршилаца, односно прецизирањем захтева који се траже од кандидата. На основу наведеног врши се дизајнирање огласа.

Ова менаџерска функција обухвата низ активности, као што су: расписивање конкурса, тестирање, одлука о запошљавању, образовање на раду, унапређење, пријем на ново радно место и сл. Запошљавање (регрутовање) треба да буде ефикасан процес а да би то и било, потребно је да то буде дугорочна стратегија којом се постиже конкурентност организације, треба да буде прилагођено циљним групама и да одговори на потребе кандидата (привлачење и задржавање), да буде пажљиво и реално.

Запошљавање је посебна фаза менаџмента људских ресурса која се базира на анализи послова и планирања људских ресурса. У овој фази менаџмента организација тежи проналажењу људи који ће обављати планирани посао и остварити визију, односно сврху њеног постојања. Процес запошљавања се састоји из регрутовања, селекције и професионалне орјентације кадрова.

Уместо *"spoils-system"* (систем плена) у савременом свету се користи "мерит-сустем", односно систем заслуга, способности, где су за пријем у службу потребни одређени услови у погледу стручне спреме и личних квалитета кандидата. Мерит-системом жели се повећати ефикасност деловања јавне управе, избећи давање положаја у управи припадницима само једног друштвеног слоја или једне политичке партије, напустити однос политичке

[14] Милојевић, Р., Ђорђевић, Б., *нав. дело*, стр. 85.

лојалности и патронаже, а отворити приступ у управу само онима који располажу специфичним техничким знањем. Тако се остварује начело једнаке доступности положаја у организацији свима, зависно само од њихове способности. Да би се то постигло потребно је остварити објективне критеријуме оцењивања, спровођењем испита способности, стварањем независне персоналне службе која проверава и селекционише најспособније, ограничењем самовоље политичких функционера у примању, распоређивању и отпуштању службеника. Главна метода мерит-система јест селекција људи за рад у служби провером њихове способности на отвореним конкурсима.

2. *Селекција* представља активност којом се бирају најквалитетнији од пријављених и расположивих кандидата за обављање унапред прописаних задатака. Регрутовањем долазимо до групе кандидата између којих бирамо оне за који постоји највећа вероватноћа да ће бити најуспешнији у реализацији планираних послова.[15] Општи модел селекције кадрова је процес који има следеће фазе: пријем апликација (пријава на конкурс), тестирање, интервју са кандидатима, провера препорука и референци (документације), медицинске процене, разговор са руководиоцем, приказ посла и одлука о запошљавању.[16] Селекцијом се прикупљају, мере и оцењују (евалуација) информације о кандидатима који конкуришу на упражњена радна места. Циљ је да се утврди степен усклађености између знања, вештина и способности кандидата са захтевима одређеног радног места.

Орјентација (*социјализација*) је избор најпогоднијих послова за појединца, за разлику од селекције, којом се врши избор најбољих људи за одређени посао. То је последња фаза запошљавања и логички следи селекциону фазу. Циљ јесте пронаћи најбоље место за радника у организационој јединици, односно пронаћи му оно место у оквиру којег ће бити најпродуктивнији.[17] Ова фаза је позната и као фаза социјализације, јер кроз њу новозапослени упознаје средину и систем у коме ће радити као компетентан члан организације. Социјализација је важна како за запослене, тако и за организацију. Смисао је

[15] Регрутација кандидата може бити *интерног* и *екстерног* карактера. Интерна регрутација је процес у коме организација кроз премештање, ротирање и напредовање у служби постојећем кадру даје нове задатке. Екстерна регрутација подразумева трагање за новим кадровима, који нису радно ангажовани од организације. Инструмент који се у јавном сектору најчешће користи јесте оглашавање, које може бити интерно и екстерно.

[16] Сушњар, Ш., Зимањи, В., *Менаџмент људских ресурса*, Универзитет у Новом Саду, 2005, 162. Ђоровић, Б, *Менаџмент људских ресурса*, Факултет за поморство, Котор, 2008, стр. 146, 162.

[17] На ову фазу се мора обратити посебна пажња, јер није довољно да новозапослени има сјајне карактеристике у послу, већ је потребно и да се његов профил уклапа у профил организације. Он мора да буде настројен ка тимском раду, не испољава агресивно понашање, буде стално расположен за усавршавање и сл.

стварање квалитетне радне атмосфере и прихватања подобног кадра у локалној самоуправи.

6. Обука и развој (тренинг) запослених

1. *Обука* и развој кадрова су претпоставка квалитета и ефикасности локалног система управљања. Обука је инвестирање у људски капитал и планска је активност којом се обезбеђује константно усавршавање сопственог кадра, односно њихово овладавање вештинама и способностима које су неопходне за успешно обављање управних послова. Смисао обуке је повећање квантитета и квалитета аутпута, боље коришћење сопствених персоналних капацитета и превенција застаревања знања и вештина запослених. Временом се мења схватање и садржај обуке.

Управљање обуком има неколико корака. Први корак је идентификовање потребе за обуком, када се дефинише питање процене потребе за обуком. Реч је о анализи на нивоу организације (да ли је обука адекватно решење за решавање проблема или побољшање перформанси организације?), затим анализа на индивидуалном нивоу (коме је обука потребна?) и анализа на нивоу задатка (шта обучавани треба да науче?).

Када се прикупе информације које су корисне при процени потреба за обуком, креира се стратегија за обуку, која дефинише опште и посебне циљеве, одређује вршиоце обуке, метод обуке, место и време обуке и резултат спроведене обуке, односно евалуација комплетног процеса обуке, која даје одговор на питања да ли је она била учинковита за организацију и запослене.[18]

Идентификација вештина и способности које недостају запосленима, припрема стратешког плана обуке за сваку организацију, припрема планова, методологија обуке, припрема материјала за обуку и система евалуације, постају важан део менаџмента образовања и тренинга кадрова.

2. *Развој (образовање) запослених или тренинг* је процес стицања или продубљивања знања, вештина али и промена ставова и понашања особе, која ће применити у управним пословима.[19] Образовање има шири фокус од обуке јер је усмерено на стицање знања за будуће послове (припреме за промене) а не само на стицање и развој вештина за обављање садашњих послова.[20]

Знање и иновација постају основ развоја управе и друштва. Људске потенцијале чине укупна знања, вештине, способности, креативне могућности, мотивација и оданост организацији. То је укупна интелектуална

[18] Милојевић, Р., Ђорђевић, Б., *нав. дело*, стр. 179.
[19] Кавран, Д., *Јавна управа*, Београд, 2003.
[20] Реч је о стицању нових знања којима службеници, кадрови и сами менаџери унапређују своје компетенције (семинари, курсеви, предавања на факултетима, учење на даљину, МБА, менторства и сл.).

и психичка енергија коју организација може ангажовати за остваривање циљева и развоја.[21] Континуирано образовање јавних службеника повећава ефикасност управног система.

Јавни службеници морају константно да употпуњују постојећа и стичу нова знања. Само уз нова знања могу се законито, ефикасно и стручно извршавати задаци и послови у управи, како са аспекта руковођења, тако и са аспекта комуникација са грађанима и организацијама и употребљавати савремена техничка средства.[22]

Треба развијати приврженост између управе и њених службеника, побољшањем организационе делотворности установљавањем сарадничких односа између управне организације и њених чланова.[23]

Много треба улагати у образовање кадрова, јер је познато да се улагање у људски ресурс у просеку за око пет пута више исплати него улагање у опрему. Не постоји веће задовољство него бити експерт, који стварно зна шта ради.[24]

Потреба за стручним образовањем настаје већ у почетку укључивања одређених лица у процес рада, тзв. приправника**,** лица која немају пун статус јавних службеника. Главна је пажња поклоњена стручном испиту, мишљења смо да би одлучујућу улогу требало да имају одређена предавања, семинари и курсеви, као обавезни видови допунског образовања, по чијем окончању би се вршила провера знања приправника.

Квалитетно и ефикасно обављање службе могуће је уз претпоставку да службеник воли свој посао и да има организовано и осмишљено стручно усавршавање које му омогућава стицање нових знања, вештина и компетенција попут праћења научне и стручне литературе, похађања различитих предавања, курсева и семинара, упућивања на практичан рад у друге органе, на факултете и друге научне и стручне институције, стицање специјализације, магистерија, односно доктората.

---

[21] У 19. веку, Карл Маркс је у анализи фактора продуктивности на прво место ставио стручност радника, а знање је сматрао најбитнијом производном снагом друштва. Та повезаност је и најзначајнији показатељ важности улоге "људског капитала" и инвестиција у јавној управи при остварењу циљева развоја.

[22] Обука начелника и руководилаца постаје изузетно значајна, као и стицање неопходних знања из области информационих технологија, знање страних језика, знања и вештине у тимском раду, управљању променама, методама побољшања ефективности и ефикасности рада, стварању партнерства јавног и приватног сектора, побољшању транспаретности, стварања корисничке оријентације, итд. Кавран, Д., *Техничка побољшања или структурне промене у управи*, Анали Правног факултета, Београд, 1970.

[23] Рот, Н., *Психолошке идеје у социјалистичким учењима и њихова дискутабилност*, Зборник Правног факултета у Подгорици, 1989, стр. 19–21.

[24] Кавран, Д., *Организаија, кадрови, руковођење (наука о управљању)*, стр. 39.

7. Управљање каријером

Каријера представља свеукупни професионални ангажман појединца током живота. Каријера је континуиран процес „кретање навише и напредовање у радним улогама.“[25] Каријера има дугорочну временску перспективу и дугорочни развој а посао краткорочну и везује се за непосредне резултате. Каријера поред радног ангажмана, подразумева и евентуално волонтерски стаж и све друге активности током живота које су уско повезане са струком (похађање семинара, обука, разних врста интерактивних радионица и сл.).[26]

Напредовање је редовно кретање службеника у служби којим он долази на одговорнија и боље плаћена радна места. Сврха напредовања је с једне стране, подстаћи службенике на што бољи радни учинак и на властито усавршавање, а с друге, пружити им сигурност напредовања у служби.

Обележје ове фазе управљања људским ресурсима јесте могућност њеног развоја од стране појединца путем планирања каријере, као и управљање каријером на организационом нивоу. Иако се под каријером најчешће подразумијева индивидуални процес планирања, често веома важну улогу у развоју имају и организације, које имају посебне планове за развој каријера запослених у њима. Тако разликујемо рану, средњу и касну каријеру (критеријум - године старости) према којима су прилагођени програми образовања (развоја) кадрова. Циљ развоја каријере је остваривање потреба организације и појединца на послу, развој могућности запослења тј. развој способности за запошљавање кадрова.

Можемо разликовати управљање каријером од стране организације (организационо управљање) и индивидуално управљање каријером од стране појединаца, који полазећи од својих знања, способности и др. могућности, сами пројектују циљеве и настоје их остварити. Организационо управљање каријером (радионице, саветовање „један на један“, снабдевање литературом и др.) повећава лојалност запослених и посвећеност организацији, прихватање организационе културе, идентификовање карова са високим потенцијалима, повећава проактивност запослених, итд.[27]

8. Оцењивање (евалуација) перформанси

Оцена резултата рада (евалуација перформанси) представља перманентну активност мерења и оцене добрих и слабих страна индивидуалног и групног рада, на основу чега се утврђује допринос остваривању циљева организације. Ефикасност система, повећава се увођењем оцене резултата рада, која је и

[25] Torrington, D, Hall, L, Taylor, S, *нав. дело*, стр. 443.
[26] Богићевић Миликић, Б, *нав. дело*, стр. 258.
[27] Милојевић, Р., Ђорђевић, Б., *нав. дело*, стр. 233.

најделикатнији део менаџмента људских ресурса. То захтева постојање перманентне евалуације перформанси по службама, која обухвата све запослене али и њихове претпостављене (принцип двосмерности).

Евалуација перформанси запослених повећава осећај припадности тиму, појачава осећај заједничког успеха и обостране одговорности за неефикасност, за грешке у раду и погрешне процене и стратешке одлуке. То је административна функција евалуације. Мерење и оцена перформанси запослених је важна информација за многе одлуке који се односе на запослене, као што су висина зараде, потреба за обуком, премештајем и других одлука организације. Истовремено, резултат евалуације перформанси је информација и за запослене, које утиче на мотивацију, корекцију рада, индивидуално усавршавање и сл (социјални и мотивациони аспект).

Основни проблем оцењивања (евалуације) јесте спојити објективност са економичношћу. Оцена мора да буде тачна, а методе поуздане. Извори информација за оцену морају бити тачни. Субјективност треба свести на најмању могућу меру и оцењивању треба посветити довољно времена. Оцењивање мора бити једноставно и економично, прилагодљиво и разумљиво службеницима на које се примењује и прихваћено од њих као сврсисходно и праведно.

Руководилац користи оцене резултата рада у доношењу низа одлука везаних за запослене, као што су: одлука о унапређењима, премештајима и отпуштањима, одлука о потребама за даљим усавршавањем и развојем, критеријума на основу кога се оцењују програми селекције и развоја. Евалуација исто тако пружају запосленом повратну информацију о томе како, организација у којој раде гледа на њихов рад. Руководилац треба да, о оцени, разговара са подређенима, да их упозорава на које тачке у њиховој личности и раду морају да обрате пажњу и да им помогну у отклањању опажених слабости. Поред тога, евалуација перформанси, може се користити као средство за: планирање особља и доношење одлука о награђивању.

Предмет оцене (параметри) могу бити: резултати по појединачним радним задацима, начин понашања и личне особине службеника. Ту се мери квалитет учинка, квантитет учинка, поштовање рокова, ефикасност трошкова, интерперсонални утицај.

Оцену резултата могу да врше различити *субјекти*: (1) *непосредно надређени*, у ком случају предност је што је руководилац одговоран за рад подређених, иако он није довољно близу да би стекао реалну слику, (2) *колеге у истом рангу*, када се добија неколико мишљења блиских сарадника али са ризиком од необјективнсти, (3) *сам запослени оцењује свој рад* (аутоевалуација), што је одличан начин да се подстакне разговор запосленог и надређеног о учинку, мада трпи ризик од необјективности, и (4) оцену резултата врши *непосредни подређени*, јер „оценитељ“ има контакте са „надређеним“ чији се рад процењује, али са ризиком необјективности и страха од консеквенци, због негативне оцене надређеног. (5) *самооцењивање* је када

запослени сами себе оцењују јер имају најбољи увид како и колико раде, са ризиком необјективности и (6) *оцењивање од стране клијената* који су крајњи корисници управних сервиса.

Методи евалуације могу бити различити.[28] Проблеми који се могу јавити у вези са проценом су неспоразуми, предубеђења, нетрпељивости лична или према старешини и др. Често је давање повратне информације о оцени радног учинка једна од најнепријатнијих дужности запосленима и ако нису обавезани организационом политиком често игноришу ову обавезу.

Циљеви оцене радног учинка (*performance management*) су: да запосленици знају што се од њих очекује, да се радни учинак транспарентно оцењује и да запослени добију повратне информације о свом радном учинку.

Главни циљ евалуације радног учинка је прецизна процена индивидуалног доприноса раду органа и организација. Коректно приказана оцена може да има позитиван утицај на рад запослених у смислу боље мотивације и радног учинка, нарочито када је оцена урађена на основу бихевиористичких параметара који су усмерени ка резултатима рада, када се уз оцену учинка разматра и о могућностима напредовања у каријери и када запослени имају прилику да активно учествују у процесу процене (разговори о резултатима рада - интервју).

9. Награђивање и напредовање

1. *Систем награђивања* запослених један је од најважнијих активности у управљању људским ресурсима, којим менаџери мотивишу, обликују и коригују понашање запослених. Награде могу бити материјалне (финансијске, зараде) и нематеријалне (поштовање, статус, посебни задаци).

Основна улога система награђивања јесте да усклади индивидуалне интересе запослених и стратегијске циљеве организације кроз привлачење и задржавање способних људи, мотивацију и подстицање запослених да развију своје способности и знања и креирање културе у којој је запосленима стало до успеха организације у којем раде. Сврха му је да

[28] То може бити једноставни писани састав који представља опис добрих и лоших страна запосленог, радни учинак у протеклом периоду, његови потенцијали и предлози за побољшање радног учинка и др. Дакле, нису потребни компликовани обрасци ни посебна обука за особу која врши процену. Други начин је када особа која врши оцену описује неки критични догађај као илустрацију понашања које доводи до успешног или неуспешног обављања посла и најзад, графикони, који се односе на: квалитет и квантитет рада, обим стручног знања, сарадњу са другима (комуникативност), лојалност, редовност на послу, поштење, иницијатива и др. Постоје и други методи евалуације: бихевиористички засноване скале или поређење учинка више запослених.

осигура начело сврсисходности, са аспекта целине управне организације и начело праведности према сваком службенику. У етичком погледу сврха награђивања изражава захтев да се са једнакима поступа једнако.

Две су основне врсте награда које на основу радне учинковитости запослени може примити: материјалне и нематеријалне. Прве подразумијевају новчана средства које запослени прима у оквиру зараде, док друге подразумевају напредовање у служби, поштовање и сл.

Основно право службеника је право на плату, које му припада као накнада за обављени рад у служби (органу). Плата мора бити довољна економска основа за егзистенцију службеника. Поред плате службенику припада право на накнаде и друга примања (плата у ширем смислу), која треба да омогућава нормалан живот.[29]

Систем зарада треба да буде базиран на оствареним перформансама. Ниво плате у служби не може да буде виши или нижи од плате, за истоветан рад јер ће таква дискриминација да доведе до преливања кадрова, најпре најспособнијих, а затим и свих употребљивих. Плата мора изражавати разлике међу службеницима које произлазе из степена њиховог образовања, стручности и способностима.[30]

У погледу одређивања новчаног износа плате могуће су три алтернативе: (1) одређивање плате једним износом; (2) одређивање минимума и максимума, унутар којег плату одређује надлежни појединац или тело, слободно или према одређеним условима и (3) одређивање минимума и максимума, али да службеник добија повећања протеком времена (*периодске повишице*) док се налази на истом месту и тако се креће од минимума ка максимуму.

У пракси појединих организација могућа је комбинована исплата, тако што први део иде као аконтација (одређена према процени радног места), а дуги део је варијабилан, одређује се на основу променљивих параметара (боловање, прековремени рад и рад на празнике, а стимулација према

[29] Плата може бити јединствена (један износ) или састављена (више новчаних износа). Основни услови које треба да испуни платни систем јесу: да плата буде довољна економска основа за егзистенцију службеника; да разлике у плати одговарају разлици у вредности службеника; да разлика у плати подстичу службенике на веће залагање на раду и даље стручно усавршавање; да платни систем не буде дискриминаторски.

[30] Разликама у плати треба да се истакну разлике у вредности између службеника а истовремено да се натерају службеници на веће залагање и даље стручно усавршавање и да се омогући "борба" за већу плату. Плата мора бити стимулативна, односно за веће залагање на радном месту мора бити одређена већа плата. У супротном службеник губи веру у плату, као извору материјалних средстава.

оцени министра). Поред тога поједини службеници (инспектори) имају и допунске накнаде (одећа, обућа и торбе).

Постоје три варијанте за расподелу плата: (1) плата зависи од ранга радног места; (2) комбиновани принцип зависности плате од ранга радног места и постигнутих резултата и (3) плата зависи искључиво од постигнутих резултата рада (најнеразвијенија варијанта). Све више преовладава уверење да поред основне плате запослени треба да добијају и варијабилни део, чија величина зависи од перформанси које су остварили.[31]

2. *Напредовање* представља поступно прелажење на одговорније положаје на лествици радних места и обезбеђење повољније ситуације у личном статусу и у степену плате. Његова суштина је у поступном прелажењу службеника на све одговорнија радна места, у његовом све повољнијем статусу и добијању веће плате.[32] Значајан мотивациони фактор представља "ход" према већим звањима.

Данас у свету постоје различити начини напредовања, али се могу разврстати у два основна система: *отворени* (на основу оцене способности) и *затворени* (аутоматски систем напредовања према објективним критеријумима).

Отворени систем напредовања (Немачка, Енглеска)[33] остварује се на основу оцене способности службеника за одговорнији положај, од стране појединаца или тела која су овлашћена да донесу одговарајуће одлуке. Сврха је подстицање на бољи радни учинак и на усавршавање. Он има већу селективну и стимулативну вредност. У отвореном систему напредовање зависи искључиво на основу оцене службеника.

У аутоматском систему службеник напредује према објективним критеријумима (радни стаж, стицање више квалификације и др.). Овај систем је у техничком и етичком погледу једноставнији и пружа одређену сигурност. Присталице аутоматског напредовања на основу година радног стажа, претпостављају да дуга и успешна каријера пружа повољну гаранцију за рад службеника на вишем положају. Та је претпоставка често погрешна, јер природа посла на нижем месту, можда никад није захтевала,

[31] Награђивање на основу перформанси, је повезан са системом стимулација, које могу бити: индивидуалне (повишице, бонуси, плаћање по часу, награђивање посебних заслуга и сл.), стимулација на нивоу група ако менаџер процени да је то делотворнија награда за колективно одрађен пројекат (колективна култура) и стимулација на нивоу организације (подела „профита" или уштеда остварених заједничким напором, најчешће на крају године).

[32] Поред напредовања, службеник може бити постављен и на ниже радно место и тако изгуби квалитет статуса и плате. Разлози могу бити субјективне (кривица службеника) и објективне природе (реорганизација управе и др.).

[33] У Енглеској посебна комисија разматра све кандидате нижег звања, по старешинству, али може да изабере и млађег кандидата.

ни развијала способности, које се траже на вишем. Због тога је поузданост аутоматског система веома проблематична, али Отворени систем је прилагођенији систему класификације радних места, а аутоматски систему класификације службеника, па се у пракси примењују разне комбинације оба система.[34]

10. Напуштање организације и организационе промене

Посљедњу фазу управљања људским ресурсима представља престанак односа организације и запосленог, односно напуштања организације од стране запосленог.

Напуштање организације је трајни одлазак запослених. У зависности од воље запосленог, може бити добровољно и невољно (отказ због незадољавајућег учинка, непримереног понашања или технолошки вишак). Добровољно напуштање иницира запослени, а постиже се остваривањем услова за одлазак у пензију или раскидом радног односа.[35] Невољно напуштање организације јесте процес који иницира послодавац независно од воље запосленог, а остварује се проглашавањем технолошким вишком и давања отказа запосленог због недовољног квалитета вршења његових радних обавеза. Ова питања такође се регулишу правним прописима.

Престанак радног односа са аспекта потреба организације може бити различито третиран. Са једне стране, престанком радног односа организација мора надоместити упражњено радно место, док са друге престанак може бити последица и престанка потребе за обављањем одређених послова од стране организације. Међутим, престанак радног односа у обије ситуације прате одређени трошкови.

---

[34] У Југославији је од 1957. године кориштен комбинован систем напредовања, а критеријуми напредовања били су: 1) стручна оспособљеност, 2) залагање, 3) успех у раду и 4) године службе. Напредовало се добијањем вишег платног разреда (аутоматски након 3 године), вишег звања (полуаутоматско или отворено напредовање – након 3 године проведене у највишем платном разреду нижег звања) и више функције (отворени систем, на основу слободне одлуке појединца или тела овлаштених за попуњавање поједине функције). Француски систем такође разликује напредовање у плати које је аутоматско и напредовање у звању које је отворено на основу листе напредовања. У САД старешина службе, уз контролу посебних одбора унутар ресора и Централне персоналне комисије слободно бира службенике за хијерархијски већа и боље плаћена места, али уз одређене испите и периодичне повишице.

[35] Нормативни акт који уређује радне односе (Закон о раду), познаје три врсте престанка радног односа: (1) по сили закона (стицањем услова за старосну пензију, губитком радне способности и сл.); (2) споразумом између запосленог и послодавца и (3) отказом уговора о раду од стране запосленог или послодавца.

Напуштање организације може имати позитиван (повећање ефикасности, смањење конфликата, ефикасније управљање буџетом) и негативан утицај (губитак организационог знања, увећање трошкова замене јер треба попунити упражњена места, негативно психолошко дејство на остале запослене забринутих за сопствену сигурност).

Управљање флукуацијом запослених обухвата неколико активности, то: мерење флуктуације израчунавањем стопе флуктуације и индекса стабилности запослених, израдом стратегије флуктуације, задржавањем запослених (плата, реални опис послова, *family-friendly* пракса, обука и развој, излазни интервју да би се утврдили разлози напуштања).

Организационе промене су процеси реструктуирања организације и ресурса како би унапредила своју ефикасност и прилагодљивост окружењу (нормативном и реалном). Менаџери треба да управљају овим променама како би оне успеле, имајући у виду: отпор запослених као одбрамбени механизам, заштита сопствених интереса, неразумевање промена и страх запослених од непознатог, неопходна припрема да се суоче са променом и омогућити им да они искажу свој став о томе и тако и сами учествују. Управљање овим процесом подразумева неколико процеса: порука о неопходности промена, стратегија утицаја на запослене (саопштити информацију на време, понављати информацију, повећати „гласност“ информације), придобијање лидера па онда и осталих за промене, реализовати програме који креирају спремност запослених за промене или да се адаптирају на спроведене промене (промена старог начина размишљања и прихватање новог организационог поретка).[36]

11. Закључак

Потребно је створити модеран, динамични, флексибилни, диференцирани, небирократски, деполитизовани систем управљања људским ресурсима, у коме је пажња усмерена на мотивацију, мерење резултата рада, остварења, ефикасност и ефективност, квалитет административне услуге. Да би се то обезбедило треба узети у обзир и стратешки менаџмент људских ресурса. Он је део стратешког менаџмента и подразумева менаџмент процесе, који се групишу у четири фазе: скенирање окружења (интерног и екстерног) –*SWOT* анализа, формулисање стратегије, имплементација стратегије и евалуација (контрола).

[36] Бавећи се проблемом промене план промена треба да има у виду неколико корака: креирати свест о ургентности промена, формирати коалицију која ће имати довољно моћи да води промене, креирати нову визију, комуницирати визију унутар организације, пренети моћ на друге да би спровели промене, награђивати краткорочне и мале победе, оценити досадашње промене (Котеров план за спровођење промена). Милојевић, Р., Ђорђевић, Б., *нав. дело*, стр. 422, 435.

Због тога је потребно реобразовање и тренинг али и промена дела кадрова и успостављање система који обезбеђује професионалност, деполитизацију и адекватно стимулисање службеника локалне управе. Ове промене доводе до формирања "острва квалитета" унутар органа која зраче и мењају амбијент, а генерално, повећавају квалитет рада постојећих органа. Локална самоуправа се мора удаљавати од политизације а приближавати менаџерски ефикасној и флексибилној самоуправи, која је усмерена на резултате, односно која ће бити у стању да доноси квалитетни и продуктивне одлуке. Висока професионалност и индивидуализована одговорност је пут који ће нас, од политичког одлучивања и волунтаризма, довести до законитог, ефикасног и креативног решавања проблема и стратешког планирања. Менаџерски приступ значи индивидуалистичку иницијативу у решавању проблема задовољавања јавних потреба, али и конкретну одговорност ако јавно управно пружање услуга (сервисирање) изостане или не буде адекватно, одступа од стандарда.

Jelena Vučković, Ph.D., Assistant Professor
Faculty of Law, University of Kragujevac

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT AS A FACTOR IN THE QUALITY OF LOCAL GOVERNMENT SERVICES

Summary

Human resources management is an integral part of the management of local self-government. It is part of a public policy that applies to the local government employees. Human resources management includes several basic activities: analysis and design jobs, human resources planning, recruitment, selection, training and development of employees, assessment of their performances and rewarding, relationship with employees, health and safety management and leaving the organization itself. Importance of human resources management for the local self-government system was pointed out in 1985 when the European Charter of Local Self-Government was adopted. The Law on Employees in Autonomous Provinces and Local Self-Government Units in 2016 completed the system of local self-government regulations in the Republic of Serbia, by introduction of transparency and depolitization of the recruitment process, as well as professionalization of the local official apparatus. Units of local self-government in Serbia are only at the beginning of the reform process, and if, based on the principles of management, human resources are to be managed, it is necessary to answer these questions: whether the institutional, normative and strategic determinations of the system are

regulated well in relation to issues of functioning, not only in terms of human resources management, but also of the overall system of local self-government.

Key words: *human resources management, local self-government, local self-government reform.*

Литература

Брнабић, А. *Људски ресурси - најважнији чинилац добре управе*, Часопис за јавну политику Полис, бр. 12/2007.

Богићевић Миликић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2006.

Вујић, Д., *Менаџмент људских ресурса и квалитет: Људи – кључ квалитета и успеха*, Београд, 2000.

Десслер, Г, *Основи менаџмента људских ресурса*, Београд, 2007.

Димитријевић, П., Вучетић, Д., Вучковић, Ј., *Имплементација стандарда Европске повеље о локалној самоуправи у Републици Србији*, у: И. Копрић (ур.) Еуропеизација Хрватске локалне самоуправе - два десетљећа примјене стандарда Еуропске повеље о локалној самоуправи, Загреб, 2018.

Кавран, Д., *Јавна управа*, Београд, 2003.

Кавран, Д., *Техничка побољшања или структурне промене у управи*, Анали Правног факултета, Београд, 1970.

Кавран, Д., *Организација, кадрови, руковођење (наука о управљању)*,Београд, 1991.

Милојевић, Р., Ђорђевић, Б., *Менаџмент људских ресурса*, Ниш, 2012.

Петковић, В, Ђокић, А, *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2010.

Рот, Н., *Психолошке идеје у социјалистичким учењима и њихова дискутабилност*, Зборник Правног факултета у Подгорици, 1989.

Сушњар, Ш., Зимањи, В, *Менаџмент људских ресурса*, Нови Сад, 2005.

Стефановић, В, *Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2000.

Torrington, D, Hall, L, Taylor, S.,*Менаџмент људских ресурса*, Београд, 2004.

Зрнић, М, *Увод у менаџмент људских ресурса*, Бања Лука, 2007.

Закон о државним службеницима, "*Сл. гласник РС*", бр. 79/2005, 81/2005 - испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009, 99/2014 и 94/2017.

Закон о радним односима у државним органима, "*Сл. гласник РС*", бр. 48/91, 66/91, 44/98 - др. закон, 49/99 - др. закон, 34/2001 - др. закон, 39/2002, 49/2005 - одлука УСРС, 79/2005 - др. закон, 81/2005 - испр. др. закона, 83/2005 - испр. др. закона и 23/2013 - одлука УС.

Закон о запосленима у јавним службама, "*Сл. гласник РС*", бр. 113/2017.

Ђоровић, Б, *Менаџмент људских ресурса*, ФакКотор, 2008.

Шуша, Б, *Менаџмент људских ресурса*, Нови Сад, 2009.