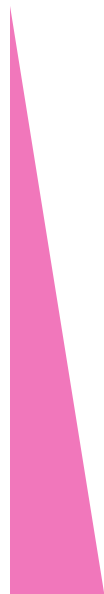


NAZIV PREDMETA: JAVNA UPRAVA I UPRAVLJANJE

Tema: Upravljanje ljudskim resursima u javnom sektoru



NASTAVNA PITANJA

1. Značaj i funkcije upravljanja ljudima u javnom sektoru.
2. Osnovne karakteristike kadrovske javnog upravljanja i upravljanja ljudskim resursima.
3. Neka važna pitanja ULJR sa kojima se suočavaju organizacije u javnom sektoru danas.
4. Osnovne sposobnosti za javne menadžere.
5. Međunarodni trendovi u ULJR u javnom sektoru.

MENADŽMENT

- ▶ Definicija: “Menadžment je umetnost obavljanja poslova putem, uz, ili posredstvom drugih ljudi” (Mery Parker Folet).
- ▶ Menadžment je proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u grupama ostvaruju postavljene ciljeve.
- ▶ Radi se o procesu postizanja željenih rezultata putem efikasnog korišćenja ljudskih i materijalnih resursa.
- ▶ Savremeni menadžment i u javnom i u privatnom sektoru, u principu ima tri upravljačka zadatka:
 - 1) usmeravanje poslova i organizacije,
 - 2) upravljanje ljudima
 - 3) upravljanje operacijama, odnosno procesima kojima se obezbeđuju određeni proizvodi i usluge.

MENADŽMENT

- ▶ U suštini, menadžment obezbeđuje da se postavljeni ciljevi organizacije ostvare kolektivnom akcijom zaposlenih koji izvršavaju svoje zadatke i obavljaju svoje funkcije kako bi se ostvarila svrha jedne organizacije.
- ▶ Ciljevi organizacije postoje da bi se ispunila svrha i misija zbog koje je organizacija uspostavljena i postigli definisani ciljevi.
- ▶ Dve dimenzije menadžmenta su posebno važne za njegov uspeh: 1)efikasnost i 2)efektivnost.
- ▶ **Efikasnost** znači raditi prave stvari na pravi način a **efektivnost**, raditi prave stvari uopšte da bi se ostvarila svrha organizacije.
- ▶ Za uspeh menadžmenta u javnom sektoru posebno je važno voditi računa o činjenici da javni sektor **raspolože sa ograničenim materijalnim i finansijskim resursima i da svoje ciljeve ostvaruje u promenljivom okruženju.**
- ▶ **Zaključak: sve ove funkcije menadžmenta mogu se sa uspehom ostvariti, ako se uspešno upravlja ljudskim resursima, odnosno zaposlenima u javnom sektoru.**

ZNAČAJ SAVREMENOG MENADŽMENTA

- ▶ Pojam menadžment bio je nepoznat kao i pojam preduzeće.
- ▶ Moderni menadžment nastao je sredinom XX veka a pre toga umesto menadžmenta kao upravljanja, postojao je pojam vladanje.
- ▶ Menadžment postaje kao “organ institucije” pa u takvom shvatanju preduzeće je institucija društva kao i svaka druga, bez koje ono ne bi moglo uspešno funkcionisati.
- ▶ Institucija je i bolnica, škola, Vlada, stranka.
- ▶ Prema poznatom autoru menadžmenta **Druckeru-koji naziva menadžere radnicima znanja, koji uspešno rukovode, analiziraju, predlažu odluke, uspešno ih sprovode u cilju postizanja određenih rezultata.**
- ▶ Po ovom autoru “**važno je raditi na pravi način a još važnije je raditi prave stvari**”.
- ▶ Tek sa pojavom menadžmenta dogodilo se da znanje-od društvenog ukrasa i luksuza-preraste u društveni kapital koji omogućava da organizacije i u javnom i u privatnom sektoru postignu uspešne rezultate.
- ▶ **Primer: bolnice ne postoje zbog lekara i medicinskih sestara, ne postoje zbog zaposlenih, zbog menadžera ili njihovih vlasnika, sve te druge institucije služe društvu i zbog njega postoje.**
- ▶ Možda, najvažniji zadatak menadžmenta je da poveže i integriše ljude u zajednički poduhvat i ostvari društvenu svrhu zbog koje i postoje organizacije u javnom sektoru.

JAVNI SEKTOR I ZAPOSLENI U JAVNOM SEKTORU

- ▶ Javni sektor je radno intenzivan sektor-oko 70% budžeta javnih organizacija troši se na zaposlene.
- ▶ Značaj upravljanja zaposlenima u javnom sektoru je izuzetno visok i dva su razloga za to:
 1. Ljudi u javnom sektoru su agenti svih vladinih aktivnosti
 2. Veliki deo finansijskih sredstava odvaja se za zaposlene.
- ▶ U poslednjih trideset godina desile su se i velike promene u upravljanju ljudima u javnom sektoru-javna uprava i javne vlasti ustupile su mesto novom javnom menadžmentu i dobrom vršenju vlasti.
- ▶ Kadrovsko upravljanje je ustupilo mesto upravljanju ljudskim resursima.

FUNKCIJE KADROVSKOG UPRAVLJANJA

- ▶ Cilj kadrovskog upravljanja je sticanje, očuvanje i razvoj veština ljudi u javnom sektoru kako bi organizacije ostvarile svoje ciljeve.
- ▶ Kadrovsko upravljanje podrazumeva: definisanje radnog mesta, pronalaženje i izbor ljudi za određena mesta, motivacija ljudi da ostvare učinak, njihovo obučavanje za potrebne veštine i kompetencije.
- ▶ To podrazumeva osmišljavanje i vođenje sistema nagrađivanja; održavanje discipline i rešavanje pritužbi kao i omogućavanje organizaciji da rade u skladu sa zakonom.

DVE DIMENZIJE MENADŽMENTA LJUDSKIM RESURSIMA

- ▶ Uloga ljudskih resursa u javnoj upravi može se sagledati kroz dve dimenzije: 1)strateška dimenzija i 2)funkcionalna dimenzija.
- ▶ **Strateška dimenzija** upravljanja ljudskim resursima ima dugoročni karakter i odnosi se na razvoj i izgradnju zaposlenih kroz obrazovanje i obuku da bi se sa uspehom ostvarile funkcije u javnom sektoru.
- ▶ **Funkcionalna dimenzija** ljudskih resursa odnosi se na funkcionalni aspekt upravljanja, odnosno dodeljivanje pojedincima različitih poslova i pozicija na takav način da oni sa uspehom ostvaruju usvojene strategije, javne politike i određene poslove na operativnom nivou.
- ▶ **Zaključak:** upravljanje ljudskim resursima postaje jedan od ključnih činilaca za unapređenje produktivnosti i performansi u javnom sektoru i taj uspeh pre svega zavisi od znanja, sposobnosti i veština sa kojima zaposleni raspolažu.
- ▶ Važnu ulogu u primeni savremenog pristupa upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru imaju menadžeri za ljudske resurse.

Šta obuhvata kadrovski menadžment?

► Kadrovski menadžment zavisi od niza faktora okoline uključujući sledeće:

1. Vlasnička struktura, sektor, veličina, tradicija i stepen razvoja organizacije.
2. Politički, ekonomski, socijalni, tehnološki, međunarodni i pravni kontekst.
3. Stepen stabilnosti ili turbulencija u okruženju.
4. Filozofija upravljanja ljudima koju sledi najviše rukovodstvo.
5. Kompetencije i kapacitet organizacije da ljude raspoređuje na delotvoran način.

VELIKE PROMENE U SVETU RADA

- ▶ Svet rada je doživeo dramatične promene u poslednjih pedeset godina i konkurentsko okruženje bilo je glavni pokretač tih promena.
- ▶ Nema više “doživotne karijere”-obraci mobilnosti radnog mesta i nove karijere; percipiranje neizvesnosti po pitanju radnog meta; fleksibilni način zapošljavanja i feminizacija tržišta zapošljavanja.
- ▶ Globalizacija i internacionalizacija roba, usluga, finansija, informacija i radnika; stalne demografske promene i promene na tržištu rada-starenje radne snage;
- ▶ Traže se profili novih veština i obrazovana radna snaga; dešava se revolucija u oblasti IKT uključujući e-trgovinu i e-upravu, razvija se ekonomija znanja.

VELIKE PROMENE U SVETU RADA

- ▶ U **privatnom sektoru** je promenljivo okruženje globalnog nadmetanja, novih tehnologija i promena u stavovima i očekivanjima ljudi kao potrošača i radnika-održiva konkurentska prednost, dodatna vrednost, osnovne kompetencije, strateška sposobnost i poslodavac po izboru.
- ▶ U **javnom sektoru** pokretačka snaga promena je uvek politička a glavne teme u savremenom javnom sektoru-efikasnost, delotvornost i javna vrednost.
- ▶ Upravljanje ljudima postaje sve složenije.

OSNOVNE KARAKTERISTIKE TRADICIONALNOG KADROVSKOG UPRAVLJANJA

1.Administrativna funkcija kadrovskog upravljanja,

2.Paternalistički stil upravljanja,

3.Standardizovane prakse zapošljavanja,

4.Kolektivistički obrazac ljudskih odnosa,

5.Uzoran poslodavac sa dobrim praksama.

- ▶ Kadrovsku politiku su utvrđivali političari i određivana je na centralnom nivou.
- ▶ Menadžeri su imali malo diskrecije za odlučivanje, stil rukovođenja je bio paternalistički-briga o zaposlenima, zapošljavanje je bilo detaljno regulisano, pronalaženje radnika je bilo otvoreno-ispiti, testovi, intervjui.
- ▶ Nacionalne platne strukture su imale platne razrede i automatska povećanja plata svake godine-kolektivni ugovori i jaki sindikati branili su interese radnika.

KOJE SU KARAKTERISTIKE DOBROG POSLODAVCA?

- ▶ Ljudi su smatrali da je vlada “dobar” poslodavac i da za privatni sektor predstavlja primer “uzornog” poslodavca.
- ▶ **Dobar poslodavac:** 1) nudi zadovoljavajuće naknade-platu, penziju i sigurnost; 2) obezbeđuje posao vredan truda i sredstva za njegovo obavljanje; 3) obezbeđuje dobro radno okruženje; 4) pokazuje brigu za zaposlene i poštuje njihove aspiracije i potrebe; 5) obezbeđuje sigurnost i osećaj svrhe zajedničkog rada.

OD TRADICIONALNOG KADROVSKOG UPRAVLJANJA DO UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

- ▶ Tokom 70-ih godina prošlog veka ove prakse su bile napadnute.
- ▶ Javne usluge su bile osuđene kao usluge sa previše zaposlenih, neefikasne, vođene od strane dobavljača i nereaktivne na javne potrebe.
- ▶ Sindikati su doživljavani kao veoma moćni a kritikovano je nagrađivanje da nije povezano sa učinkom i produktivnošću.
- ▶ Od 80-ih godina XX veka javne usluge u mnogim zemljama su transformisane kao i klasično kadrovsko upravljanje u upravljanje ljudskim resursima.
- ▶ **Zaključak: promene i reforme javnog sektora utiču na promene u upravljanju zaposlenim u javnom sektoru.**

U ČEMU JE ZNAČAJ LJUDSKIH RESURSA?

- ▶ Posmatrajući materijalne, finansijske i ljudske resurse za prve dve možemo reći da su po pravilu ograničeni.
- ▶ Ljudski resursi su posebno važni za organizaciju koja ima prevagu u odnosu na sve druge resurse jer je kreativnost ljudi neograničena i zavisi od njihovog znanja, sposobnosti i veština da uspešno ostvaruju svoju ulogu u organizacijama javnog sektora.
- ▶ Ljudski resursi u javnom sektoru su posebno važni jer oni pokreću sve mehanizme organizacije-materijalne resurse i finansijska sredstva jer ni najbolja sredstva bez uspešnog ljudskog angažovanja ne mogu obezbediti ostvarivanje funkcija javnog sektora.

KOJE SU OSNOVNE ZAJEDNIČKE IDEJE MODELA ULJR?

1. Ljudi su najvažniji resurs organizacije i ključ njenog uspeha.
 2. Ljudi su sredstvo i investiranje u “ljudski kapital” je dobar biznis-taj kapital se mora razvijati.
 3. Strategija za ljudske resurse mora da bude integrisana u poslovnu strategiju.
 4. Zaposleni moraju da budu posvećeni misiji organizacije-njenim ciljevima i vrednostima.
 5. Legitimitet prava na upravljanje leži u potrebe organizacije da preživi u konkurentskom okruženju i da ostvari svoje ciljeve.
- Suština ULJR je biznis pristup upravljanja ljudima.

MENADŽERSKI KAPACITETI

- ▶ Svim modernim organizacijama potrebni su dobri menadžeri, bilo da ih zovu šefovi, rukovodioci, vođe timova ili nekim drugim imenom.
- ▶ Potrebni su menadžeri koji raspoložuju znanjima i veštinama i **Peter Drucker** navodi pet sposobnosti:
 1. Postavljanje ciljeva,
 2. Organizovanje rada,
 3. Motivisanje ljudi i komunikacija sa njima,
 4. Uspostavljanje standarda u radu.
 5. Stalni profesionalni razvoj – sticanje novih znanja i veština.

PROCES PROMENA U ULJR

- ▶ Proces promena u odnosu na ULJR je bio postepen i pratio je promene javnih usluga.
- ▶ Nasuprot centralizovanog, standardizovanog i na troškovima zasnovanog pragmatičkog upravljanja TKU bio je kratkoročan, usmeren na zaposlene i odvojen od ostalih aspekata politike.
- ▶ ULJR je decentralizovano, usmereno na “poslovanje”, usmeravano iz centra ali sa lokalnim menadžmentom.
- ▶ Sve više se primenjuje praksa iz privatnog sektora u ULJR u javnom sektoru.

PROCES PROMENA U ULJR

- ▶ Mnoge vlade smanjuju veličinu državne uprave i javnih rashoda-privatizovano je mnogo preduzeća i državnih službi i ograničen je broj zaposlenih.
- ▶ Uvodi se upravljanje učinkom i plate se dobijaju prema izmerenom učinku.
- ▶ Ovi pristupi uveli su promene i uvođenje tzv."linijskih" menadžera koji su odgovorni za trošenje budžeta i ostvarivanje ciljeva organizacije.
- ▶ Sprovodi se reinženjering organizacije vlade-formiraju se brojne agencije od kojih se traži da rade efikasno i da štede na troškovima zaposlenih.
- ▶ Uvodi se menadžment ukupnim kvalitetom sa određenim standardom koji se poštuje i postavljanje mera ocene rada zaposlenih u javnom sektoru.

OKVIR SPOSOBNOSTI ZA VIŠI NIVO LIDERA I MENADŽERA U JAVNOM SEKTORU

- ▶ Postoji okvir koji se koristi za izbor najviših državnih službenika i identifikovanje potrebe za njihovom obukom i razvojem:
 - 1) utvrđivanje svrhe i usmerenja-kreiranje i komuniciranje vizije za budućnost;
 - 2) ostvarivanje ličnog uticaja-voditi ličnim primerom;
 - 3) strateško razmišljanje- korišćenje ideja i mogućnosti za ostviranje ciljeva;
 - 4) dobiti najbolje od ljudi-motivisanje i razvoj zaposlenih kako bi ostvarili veliki učinak;
 - 5) učenje i napredovanje-korišćenje iskustva i novih ideja za poboljšanje rezultata;
 - 6) fokusiranje na rezultate-ostvarivanje najveće vrednosti za uloženi novac i rezultat.

MEĐUNARODNI TRENDOWI U ULJR U JAVNOM SEKTORU

- ▶ U mnogim zemljama OECD-a primenjuju se slični pristupi i prakse kod ULJR u javnom sektoru kao i u privatnim kompanijama.
- ▶ Određeni broj zemalja OECD-a promenio je pravni status i uslove zapošljavanja državnih službenika.
- ▶ Zemlje Istočne Evrope uz određene promene još uvek se drže nemačkog iskustva o doživotnom zapošljavanju za osnovne državne usluge i funkcije.
- ▶ U mnogim zemljama se primenjuju fleksibilni radni odnosi i fleksibilne plate, kratkoročni ugovori o zapošljavanju, eksperimentišu se sa politikama ljudskih resursa u javnom sektoru.
- ▶ Uz određene pohvale prisutne su i brojne kritike: slabi kolektivistička kultura i smanjuje se zajedničko partnerstvo u odlučivanju sindikata i države o statusu, pravima i nagrađivanju zaposlenih u javnom sektoru.

KLJUČNA PITANJA VRŠENJA VLASTI VEZANA ZA ULJR

- ▶ Sve zemlje se suočavaju sa nekoliko bitnih pitanja vezanih za ULJR.
- ▶ Jedno od njih je starenje stanovništva i radne snage što zahteva promene u pružanju usluga i upravljanju ljudskim resursima.
- ▶ Menjaju se potrebe za zdravstvenim uslugama, penzijama-procena je da će se smanjiti broj zaposlenih u javnom sektoru za 20% i da će na svako penzionisano lice biti samo jedan zaposleni u javnom sektoru.
- ▶ Drugo pitanje sa kojim se suočava ULJR je različitost-insistira se na promenama koje bi omogućile da javne usluge nisu diskriminušuće po osnovu rodne pripadnosti, etničke pripadnosti, verske pripadnosti, seksualne orijentacije i sada po osnovu godina starosti.
- ▶ Treće pitanje je liderstvo-OECD i države članice ukazuju potrebu za liderstvom u javnim organizacijama koje se brzo menjaju i modernizuju.
- ▶ One prihvataju da je lidere moguće izgraditi i obučiti i razvili su strategije i politike za unapređenje profila lidera i liderstva u oblasti javnih usluga-uloga određenih fakulteta u tome je veoma bitna.

MENADŽMENT LJUDSKIM RESURSIMA U JAVNOM SEKTORU SRBIJE

1. Ekonomska kriza i budžetski deficit daje radu i zapošljavanju u javnom sektoru dve nove dimenzije.
 - ▶ Prva se odnosi na manju sigurnost posla a druga na povećanje odgovornosti zaposlenih za ostvarene rezultate i zadovoljstvo građana javnim uslugama.
2. Neophodna je reforma upravljanja ljudskim resursima u JS - smanjiće se broj zaposlenih, smanjiće se veličina organizacije i sprovodiće se plaćanje u odnosu na ostvarene učinke.
3. Osnovni je cilj zadržati u javnom sektoru sposobne kadrove, posebno menadžere i zaposliti nove sa znanjima koja će podići kompetentnost JS u našoj zemlji.
4. Strateško upravljanje ljudskim resursima može biti dobar pristup koji će podržati neophodne reforme u JS u našoj zemlji.

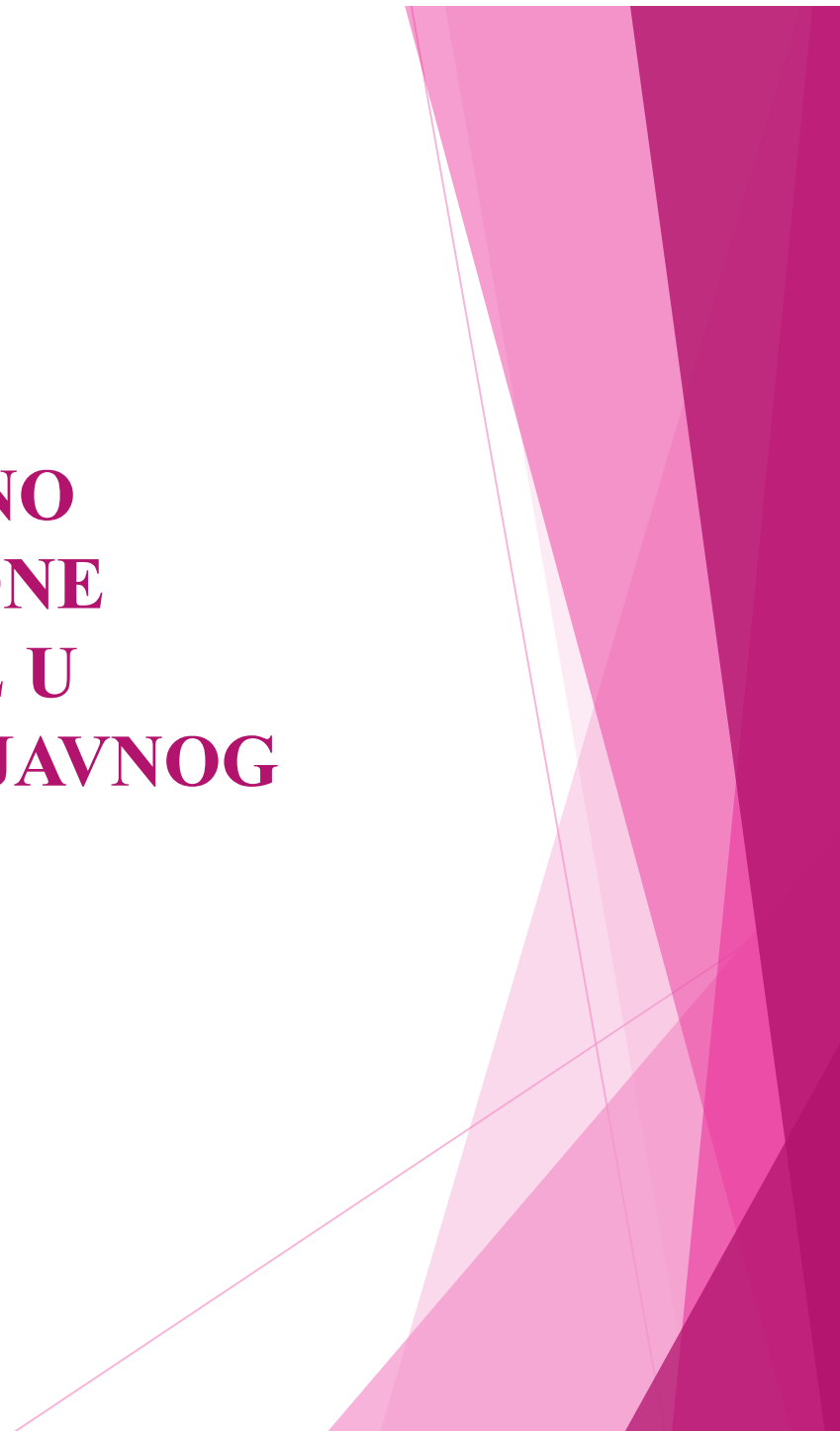
PITANJA ZA DISKUSIJU

- ▶ Da li se menadžer rađa ili se uči?
- ▶ Koji su glavni motivatori zaposlenih u javnom sektoru?
- ▶ Šta možeš da učiniš da unaprediš ljudski kapital u javnom sektoru?
- ▶ Kako da se zadrže talenti u javnom sektoru?
- ▶ Da li revolucija (evolucija) u tehnološkom svetu donosi izazova po zaposlene u javnom sektoru?

PITANJA ZA PROVERU ZNAJANJA

1. Navedite u čemu je poseban značaj upravljanja ljudskim resursima u javnom sektoru, u odnosu na osnovne funkcije menadžmenta, posebno kada je reč o upravljanju resursima i kratko ih obrazložite.
2. Navedite osnovne karakteristike klasičnog kadrovskog upravljanja i upravljanja ljudskim resursima i obrazložite te razlike.
3. Navedite osnovne razloge zbog kojih se vlada smatra za dobrog poslodavca.
4. Navedite koje su osnovne zajedničke ideje modela upravljanja ljudskim resursima i kratko ih obrazložite.
5. Prema Peteru Druckeru svim organizacijama su potrebni dobri i sposobni menadžeri. Navedite pet ključnih sposobnosti koje menadžeri u javnom sektoru treba da poseduju.

**INFORMACIONO
KOMUNIKACIONE
TEHNOLOGIJE U
ORGANIZACIJAMA JAVNOG
SEKTORA**



NASTAVNA PITANJA

- 1.Promene i važnost informaciono komunikacionih tehnologija i posledice koje one imaju na pružanju javnih usluga i demokratsku praksu.
- 2.E-vlada
- 3.E-demokratija
- 4.Potreba za uvođenjem afirmativnih politika kojima se smanjuje “digitalni jaz”.
- 5.Značaj zaštite podataka o ličnosti i podataka o identitetu.

JAVNA UPRAVA I GRAĐANI

- ▶ Javni sektor i javna uprava posebno prate čoveka tokom celog života-ona štiti prava građana, pruža im javne usluge i služi građanima i privredi.
- ▶ Njene funkcije su strogo u okvirima zadatim zakonima, tradicionalno interakcija između građana i privrede i vladinih agencija obavlja se u vladinim kancelarijama.
- ▶ Upotrebom IKT može se omogućiti da građani svoje poslove obavljaju od kuće ili kompanije iz svojih radnih sredina sve vreme tokom godine.

E-UPRAVA

- ▶ Pojam: E-uprava je način organizovanja javnog menadžmenta u cilju povećanja efikasnosti, transparentnosti, lakoće pristupa i mogućnosti odgovora na zahteve građana i privrede.
- ▶ Korišćenje IKT može pod određenim uslovima povećati efikasnost i efektivnost javnog sektora, njegov rad učiniti transparentnim i omogućiti veće zadovoljstvo građana i privrede pružanjem usluga od strane javnog sektora.
- ▶ Da se to ostvari potrebni su jasni ciljevi, informatička struktura, znanje i ljudi koji će to obezbeđivati.

IKT U ORGANIZACIJAMA JAVNOG SEKTORA

- ▶ Svedoci smo velikih promena i kada je reč o savremenim tehnologijama i o načinu na koji se one koriste kako u svakodnevnom životu tako i u funkcionisanju vlasti.
- ▶ IKT nisu više elitne tehnologije koje treba posebna znanja za njihovo korišćenje.
- ▶ Inovacije ovih tehnologija pokrenule su pitanja kako ih najbolje iskoristiti kako bi najbolje služile građanima.
- ▶ Kako su firme naučile da koriste E-trgovinu tako i vlasti moraju da nauče kako da koristeći ove tehnologije obezbede pružanje usluga preko E-vlade i E-demokratije.

ŠTA SE ZAHTJEVA OD SAVREMENOG JAVNOG SEKTORA?

► Javni sektor ima presudnu ulogu za razvoj jedne zajednice i treba da omogući:

1. Efikasno ostvarivanje prava i interesa građana,
2. Zaštitu ljudskih prava,
3. Zaštitu javnog interesa,
4. Pобољшanje kvaliteta života svakog građanina,
5. Stručnu i kvalitetnu pripremu javnih politika i zakona,
6. Efikasnu kontrolu vlasti od strane građana.

IKT U ORGANIZACIJAMA JAVNOG SEKTORA

- ▶ Mnogi autori se zalažu za pametno korišćenje IKT koje mogu pomoći političkim institucijama i javnim institucijama da povrate legitimitet putem boljih pristupa, odgovaraju na potrebe korisnika ali i omogućće građanima da se lakše uključe u njihov rad i ostvare veći uticaj.
- ▶ **Problem je** kako prevazići digitalni jaz između ljudi koji imaju pristup novim tehnologijama i veštine i samouverenost da ih koriste-i onih koji nemaju ništa od toga.
- ▶ Digitalna vlada promašiće cilj ako građani ne ukažu poverenje digitalnim tehnologijama ili pokažu strah da će vlast zloupotrebiti informacije o ličnosti koje dobija pružanje usluga na ovakav način.
- ▶ **Zaključak:** Vlada u informacionom dobu zahteva uspostavljanje delotvornih javnih poltiika koje će omogućiti: socijalno uključivanje, čuvanje privatnosti i identiteta i uspostavljanje takve kontrole i nadzora koja će omogućiti sve prednosti primene IKT u pružanju javnih usluga ali i zaštiti od zloupotreba prevara.

STRATEŠKI ZNAČAJ IKT U JAVNOM SEKTORU

- ▶ Vlasti su počele da koriste računare u civilne i upravne svrhe u značajnoj meri tek početkom 70-ih godina XX veka.
- ▶ Umrežavanjem računara putem elektronskih mreža pojavilo se 80-ih godina a sa pojavom Interneta sredinom 90-ih godina XX veka vlasti počinju sa razvojem e-kanala za razmenu informacija sa građanima.
- ▶ Digitalne tehnologije su relativno novi segment u arsenalu vlasti i one mogu da prate stratešku orijentaciju vlasti na početku XXI veka u oblasti transformacija pružanja javnih usluga.
- ▶ **Zaključak:** velika promena u korišćenju IKT je u tome što prestaje preokupiranost samom tehnologijom a sve veća pažnja se poklanja informacijama i njihovoj strateškoj upotrebi.

ODNOS IZMEĐU TEHNOLOGIJE I STRATEŠKOG POSLOVANJA

- ▶ Prvi niz ideja tiče se odnosa između IKT i strateškog upravljanja.
- ▶ Ove tehnologije nisu prost instrument za realizaciju strategije poslovanja već moćan informacioni i komunikacioni kapacitet koji može da se koristi za oblikovanje strategija organizacija, kako u javnom tako i u privatnom sektoru.
- ▶ Novi, brži i direktniji način komunikacije sa klijentima i snabdevačima omogućuje sticanje boljih informacija o tržištu, razvoj novih distributivnih tehnika i lanaca snabdevanja.
- ▶ **Zaključak:** nove tehnologije su ključni pokretač tehnologija i privredni subjekti koji to ne prepoznaju ne mogu da održe korak u sve konkurentnijem okruženju.

KA UDRUŽENIM ELEKTRONSKIM USLUGAMA

- ▶ Drugi niz ideja direktno je uticao na diskurs o E-vladi.
- ▶ Da bi se u tome uspelo potreban je reinženjering procesa poslovanja kao i promena birokratske strukture.
- ▶ Potrebno je ostvariti integraciju i po horizontalnoj i po vertikalnoj liniji pružanja javnih usluga.
- ▶ Direktne usluge poput direktnog bankarstva ili usluga osiguravanja su ekonomičnije i bolje.
- ▶ Troškovi i birokratske procedure se mogu smanjiti ako se osnovni podaci o ličnosti dele i prenose sa jednog informacionog sistema na drugi širom vlade, umesto da se prikupljaju odvojeno u svakom odeljenju.
- ▶ Mnogo je pokušaja kod vlada širom sveta da se to i ostvari.

E-VLADA

- ▶ OECD je 2001.godine dao definiciju E-vlada: “Upotreba IKT-a, i posebno Interneta kao oruđa za postizanje boljih rezultata rada vlade”.
- ▶ E-vlada je Web bazirana tehnologija koju koriste državna i lokalna javna uprava kao komunikacioni kanal koji je ponuđen građanima, privredi i zaposlenim u javnim upravama sa ciljem da na lakši način ostvaruju svoje interese i potrebe.
- ▶ E-vlada je zato jedan od prioriternih ciljeva u okviru sveukupne izgradnje i funkcionisanja javnog sektora u svakoj zemlji pa i u Srbiji.

E-VLADA-KORISTI ZA GRAĐANE I PRIVREDU

► Šta primena IKT može da obezbedi:

1. Da se poboljša kvalitet i brzina rada javnog sektora i poveća raspoloživost usluga koje pruža,
2. Da se poveća efikasnost razmene informacija između korisnika i davaoca usluga, kako sa Centralnom vladom tako i sa lokalnim samoupravama,
3. Da se poboljša demokratski dijalog vlade i građana i obezbedi njihovo veće uključivanje u demokratske procese,
4. Da se poboljša transparentnost rada vlade, javnog sektora i svih drugih vidova institucije.

RAZVOJ ELEKTRONSKIH USLUGA

- ▶ Vlasti danas koriste Internet stranice za objavljivanje informacija korisnicima javnih usluga (mnoge sadrže obrasce koje korisnici mogu da preuzmu, neke nude mogućnost plaćanja, prijavu za korišćenje usluga, dobijanje dozvola, evidenciju prava svojine i važnih događaja u životu pojedinca).
- ▶ Iskustvo zemalja članica Evropske unije pokazuju da oko 25% javnih usluga može da se pruži putem Interneta-najviše u Švedskoj a najmanje u Letoniji.
- ▶ Mnogo je ilustrativnih primera o korišćenju IKT: Savetovanište za mlade i iskušenja sa kojima se suočavaju i mnoge druge usluge.

USLUGE KOJE SE MOGU PRUŽATI GRAĐANIMA

1. Izvod iz matičnih knjiga rođenih, venčanih i umrlih,
2. Prijava promene prebivališta ,
3. Lična dokumenta,
4. Traženje posla,
5. Prijave godišnjeg poreza na dohodak građana,
6. Naknade socijalne zaštite,
7. Registracija vozila,
8. Građevinske dozvole,
9. Prijave policiji,
10. Usluge u zdravstvu,
11. Javne biblioteke,
12. Upisi na visoko obrazovanje.

USLUGE KOJE SE MOGU PRUŽATI PRIVREDI

- 1.Registracija novih firmi,
- 2.Dostavljanje statističkih podataka,
- 3.Porez na dobit preduzeća,
- 4.Socijalni dodaci za zaposlene,
- 5.PDV,
- 6.Dozvole koje se odnose na životnu sredinu,
- 7.Carinske deklaracije,
- 8.Javne nabavke.

E-DEMOKRATIJA

- ▶ Nastanak E-demokratije rezultat je sve intenzivnijeg korišćenja modernih tehnologija u svakodnevnom životu građana kao i želja vlade da se upotrebom modernih sredstava poveća učešće građana u političkom životu.
- ▶ E-demokratija je proces koji obuhvata sve vidove elektronske komunikacije između javne uprave i građana.
- ▶ Osnovna karakteristika E-demokratije je E-parcitipacija.
- ▶ To podrazumeva kvalitetniji kontakt između građana i predstavnika vlasti bez nužnosti fizičkog prisustva aktera u dijalogu.

RAZVOJ E-DEMOKRATIJE

- ▶ Opšte je poznato da je posedovanje informacija snažan izvor moći kod menadžera javnog sektora.
- ▶ Informacione tehnologije omogućavaju da se uklone prepreke u pristupima informacijama i da se omogući građanima aktivno političko učešće u javnom životu.
- ▶ Demokratski kapacitet IKT je veliki ali se različiti autori ne slažu o dometima njenog uticaja.
- ▶ **IKT ima potencijal da:** 1) pomognu da se osveži predstavnička demokratija uz aktivno učešće građana u izbornim procesima i u radu vladinih institucija; 2) da doprinesu uspostavljanju direktnih oblika demokratije kako bi smanjile potrebu da izabrani predstavnici posreduju između građana i vlasti/države; 3) da pojačaju moć postojećih političkih elita putem još moćnijih instrumenata političkog marketinga i spina.
- ▶ **Zaključak:** postoje široke mogućnosti inicijativa za uvođenje e-demokratije ali su one još uvek u razvoju.

UPRAVLJANJE ZNANJEM U ERI INFORMACIJA

- ▶ Upravljanje znanjem podrazumeva “poznavanje svega onoga što jedna organizacija zna”.
- ▶ Suština je ne samo da se raspolaže sa dobrim informacijama nego treba posedovati sposobnost da se one pretvore u resurse koji nešto vrede za organizaciju.
- ▶ Upravljanje znanjem ima značajne posledice na javno upravljanje- organi koji pružaju moderne javne usluge prikupljaju podatke za ljude koji su građani jedne zemlje ili žive u njoj.
- ▶ Uz dobro upravljanje ovi podaci bi mogli da budu izvor koji je bitan za donošenje odluka i menadžere ko stvarno dobija socijalnu pomoć, karakteristike kriminala, u kom delu se on najviše dešava, iz medicinskog kartona može se saznati kretanje bolesti, iz podataka Centra za socijalno osiguranje, škola i policije podaci mogu da ukažu na neke zajednice kako su pojedinci predmet socijalnog uključivanja ili zašto ih pogađa nesrazmerna stopa kriminala.

UPRAVLJANJE ZNANJEM U ERI INFORMACIJA

- ▶ Sve su to razlozi da raste interesovanje za menadžerske tehnike koje omogućavaju:
 - 1) **uparivanje podataka**-uparivanje podataka socijalnog osiguranja i poreskih obaveza pojedinca radi otkrivanja onih koji koriste socijalnu pomoć za nezaposlene a istovremeno imaju plaćen posao;
 - 2) **iskopavanje podataka**-je analiza podataka koji se već nalaze u operativnom sistemu u cilju pronalaženja novih informacija od koristi, menadžmentu ili u procesu kreiranja javnih politika (npr.analiziranje podataka obrazovnih institucija radi utvrđivanja trendova u razvoju obrazovanja ili podataka policije o karakteristikama kriminala i krivičnih dela, tako bi se ukazalo gde treba intervenisati.

PROBLEMI SA RAZMENOM INFORMACIJA

- ▶ Korisna upotreba prikupljenih informacija od strane institucija vlasti zavisi od povezivanje podataka više službi i organa javne vlasti.
- ▶ **Primer:** potrebno je razviti višestruki pristup u rešavanju društvenih problema, naročito u borbi protiv terorizma i kriminala.
- ▶ Da bi se vršila razmena ovih informacija postoje opasnosti od njihove zloupotrebe što zahteva stroge zakonske regulative za njihovo korišćenje.
- ▶ Posle događaja i terorističkog napada 11.septembra mnoge zemlje su intenzivnije počele da prikupljanju i koriste informacije o svojim građanima u cilju borbe protiv terorizma.
- ▶ Takvi prouistupi naišli su na mnoge kritike zbog narušavanja privatnosti.

NEKA OTVORENA PITANJA UPOTREBE IKT

- ▶ Uspostavljanje E-vlade zahteva rešavanje više pitanja koja prevazilaze relativno jednostavne probleme povezane sa tehnološkim inovacijama.
- ▶ Neophodne su dve ključne pretpostavke: 1) pretpostavka da će građani biti voljni i sposobni da koriste elektronske kanale i da imaju poverenje u vlast da će ona odgovorno koristiti njihove podatke o ličnosti-posebno da zaštiti transakcije koje se odvijaju putem Interneta od prevara i napada; 2) eksploatacija podataka o ličnosti može biti korisna ako su ti podaci tačni, ažurni i potpuni.
- ▶ U suprotno vlasti rizikuju da učine veliki broj nepravdi sa brojnim negativnim posledicama (posebno kada su u pitanju krivična dela ili osetljiva socijalna pitanja i prava).

NEKA OTVORENA PITANJA UPOTREBE IKT

- ▶ U EU obrada podataka odvija se u skladu sa principima koji su navedeni Evropskom poveljom o ljudskim pravima (pravo na privatnost i direktivi Evropskog parlamenta o zaštiti podataka).
- ▶ Osnovni principi su da ljudi koji obrađuju podatke o ličnosti to treba i da rade “pošteno” i proporcionalno” svrsi obrade.
- ▶ Gde god je to moguće potrebno je dobiti odobrenje “subjekta” podataka za obradu a podatke ne bi trebalo razmenjivati u svrhe koje su nespojive sa svrhom zbog koje su podaci prvobitno prikupljeni (“princip konačnosti”).
- ▶ **Zaključak:** radi se o veoma osetljivom pitanju što zahteva od menadžera u javnim službama da donose sud o tome koji nivo obrade podataka jeste proporcionalan a kada se traženje odobrenja ili “princip konačnosti” može zaobići u širem javnom interesu.
- ▶ Otvoreno je i pitanje potvrđivanje identiteta putem Interneta-javne službe moraju da znaju sa kim imaju posla.

E-UPRAVA U SRBIJI

- ▶ U Srbiji je stanje šarenoliko jer pojedine opštine koriste komuniciraju sa građanima preko interneta, ali ima i onih opština koje su u velikom tehnološkom zaostatku.
- ▶ 2007. zapocet intenzivan rad na razvoju projekata elektronske uprave
- ▶ Projekat "e-Srbija", znači "bespapirnu vladu" i time ubrzati njen rad i smanjiti troškove, kao i
- ▶ Projekat "elektronska lokalna samouprava", koji je usmeren na izradu elektronskih maticnih dokumenata
- ▶ **Cilj:** uvođenje informacionog sistema sa istovremenim stvaranjem šalter-**(one stop shop)** po principu «sve usluge na jednom mjestu za korisnika», uz kompletan ili delimičan reinžinjeriing procesa i poslova. Radi se, praktično, o nekoj vrsti elektronske pisarnice, gdje se **elektronski prati kretanje** predmeta i omogućuje znatno efikasnije upravljanje
- ▶ Na Internetu imaju informacije o uslugama (opis procedure, legislative itd.).

Problemi

- ▶ nepostojanje **svesti** rukovodećeg kadra o potencijalnom doprinosu IT-a,
- ▶ opšti nedostatak **finansijskih sredstava** i drugi problemi, dovode do toga da mnoge opštine ili uopšte nemaju IT odeljenja, pa čak ni IT radna mesta, ili imaju samo jednog čovjeka koji se bavi tim poslovima.
- ▶ Ako postoji jedna osoba, ona je zadužena za praktično sve poslove, od održavanja postojećih sistema i opreme, planiranja, programiranja, do razvođenja mrežnih kablova, itd. (**personalni problem**)
- ▶ u preko 50% institucija rukovodstvo koje donosi odluke ne zagovara aktivno korišćenje IKT-a i nije svesno njegovih potencijalnih prednosti.

PITANJA ZA PROVERU ZNAJANJA

1. Navedite jednu od definicija E-uprave, kratko objasnite njihov značaj i ulogu u pružanju usluga koje obezbeđuje javni sektor.
2. Navedite koji su danas glavni zahtevi građana i privrede u odnosu na javni sektor i njegove usluge.
3. Navedite osnovnu definiciju i karakteristike E-vlade i obrazložite koje koristi E-vlada može da obezbedi građanima i privredi.
4. Navedite usluge koje E-vlada može pružiti građanima i privredi.
5. Navedite definiciju E-demokratije
6. Navedite i kratko obrazložite moguće opasnosti od upotrebe IKT u pružanju usluga javnog sektora građanima i privredi i kako se te opasnosti i zloupotrebe mogu sprečiti.