УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У НАРОДНОЈ БАНЦИ СРБИЈЕ

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE NATIONAL BANK OF SERBIA

Катарина Јовановић¹

Ангелина Милановић

Нови Сад, Србија

Сажетак: Менаџмент људских ресурса је функција која помаже организацији у остваривању циљева постизањем и одржавањем ефективности запослених. Значај људских ресурса се огледа у томе што они могу, за разлику од свих других ресурса, да ставе у функцију умне, физичке и све друге потенцијале којима располажу. Овај рад се бави проблематиком управљања људским ресурсима у Народној банци Србије, као централној финансијској институцији у Републици Србији. Основни проблем јесте садашња структура људских ресурса и начин њиховог деловања. Циљ рада је сагледавање тренутне ситуације, изналажење начина за унапређење постојећег пословања посредством људских ресурса, као и идентификација потенцијалних опасности и правовремено реаговање.

Кључне речи: менаџмент, људски ресурси, Народна банка Србије

Abstract: Human resource management is a function that helps an organization accomplish its objectives of achieving and maintaining the effectiveness of employees. The importance of human resources is reflected in the fact that they can, unlike all other resources to operate a mental, physical, and all other resources at their disposal. This paper deals with the issue of human resources management at the National Bank of Serbia, as the central financial institution in the Republic of Serbia. The main problem is the present structure of human resources and the manner of their operation. The aim of the work is to assess the current situation, finding ways to improve existing business through human resources, and identification of potential hazards and timely response.

Key words: management, human resources, National bank of Serbia

УВОД

У последње две деценије 20. века, долази до преласка са персоналног менаџмента на менаџмент људских ресурса, чиме се фокус управљања помера са радне снаге на ресурсе. Посматрајући људе као ресурс, делокруг се проширује са запослених на све потенцијалне ресурсе у виду људског деловања, без обзира да ли су у радном односу или не. Људски потенцијали могу остварити синергетски ефекат, уколико су добро усмерени од стране вештог менаџера. Такође, једино човек може обликовати визију, стратегију и идеје, као и остварити екстра профит у пословању.

¹ katarina.jovanovic.ns@gmail.com

Менаџмент људским ресурсима у банкарству је исти као и у свим другим организацијама. Једина разлика се огледа у профилу потребних кадрова, степену њиховог праћења и контроле, као и у сталној потреби за усавршавањем, учењем и напредовањем. Менаџмент људских ресурса се стално мења и унапређује, одговарајући на промене у привредном систему и прилагођавајући им се. У том поступку, људи и њихове идеје су кључни чиниоци стварања конкурентских предности.

Народна банка Србије је централна банка Републике Србије, која обавља све функције и послове у складу са Законом о Народној банци Србије и другим законима. Она је у свом раду независна и самостална, а за свој рад је одговорна Народној скупштини Републике Србије. Основни циљ ове финансијске институције јесте постизање и очување ценовне стабилности, а поред тога она доприноси очувању и јачању стабилности финансијског система Србије.

Свака национална економија и њен дугорочни развој зависе од квалитета њених људских ресурса. Људи својим квалификацијама, стручношћу, улогом и квалитетима представљају кадровску основу организација и услов успешности. Уколико неки радни задатак обавља особа недовољних компетенција, стручности или образовања, крајњи резултат може бити неуспешно постизање циљева и негативан утицај на целокупно пословање банке. Иста законитост се примењује и на нивоу предузећа и организација, у овом случају – централне банке. На основу изложеног закључује се да су коришћење људских ресурса и улагање у њихов квалитет примарни фактори развоја.

1. МЕСТО И ЗНАЧАЈ ЉУДСКИХ РЕСУРСА У ОРГАНИЗАЦИОНОЈ СТРУКТУРИ НАРОДНЕ БАНКЕ СРБИЈЕ

Информатор о раду Народне банке Србије је публикација која садржи релевантне и јавности доступне податке о пословању, надлежностима, организационој структури и функционисању Народне банке Србије, као и о начину на који заинтересована лица, у складу са Законом о слободном приступу информацијама од јавног значаја, могу да остваре своја права на информације везане за активности Народне банке Србије (Народна банка Србије, 2015). Због свог значаја, Сектор за људске ресурсе се у организационој шеми Народне банке Србије налази одмах иза Дирекције за рачуноводство и финансије, а изнад Дирекције за опште послове,

Центра за набавке, Филијале у Београду задужене за опште послове и Филијале у Новом Саду, такође задужене за опште послове.

Слика 1.: Организациона шема Народне банке Србије

Извор: НБС, Информатор о раду, 2015., страна бр.4

О растућем значају менаџмента људских ресурса током година сведочи и податак да је у Европској централној банци до 2005. године Дирекција људских ресурса била део Дирекције генералне администрације. 2005. године долази до издвајања Дирекције људских ресурса као посебне организационе јединице и њеног спајања са Дирекцијом планирања и контроле, како би се побољшале ефикасност и ефективност на интерном нивоу.

Поред основне организационе јединице Народне банке Србије, постоје и филијале у Београду, Новом Саду, Нишу, Приштини, Крагујевцу и Ужицу, као и Завод за израду новчаница и кованог новца на Топчидеру. У основним организационим јединицама и специјализованој организацији обављају се следећи послови: студијско-аналитички, нормативно-правни, управно-

надзорни, управни, финансијско-материјални, информатички, документациони, статистичко-евиденциони, стручно-оперативни, занатски, оперативно-технички, канцеларијски и манипулативни (НБС, 2015).

Слика 2.: Преглед систематизованих и попуњених радних места у седишту Народне банке Србије, у Сектору за људске ресурсе

Људски ресурси		
Људски ресурси	4	3
Одељење за радне односе и запошљавање	12	11
Група за подршку пословању	4	4
Одсек за евиденције у области рада	12	12
Одељење за зараде и погодности	14	13
Одељење за обуку и развој	5	5
Група за безбедност и здравље на раду	3	3
УКУПНО:	54	51

Извор: НБС, Информатор о раду, 2015, страна бр. 15

Укупан број лица запослених у Сектору људских ресурса износи 51, иако је предвиђено да у радном односу буду 54 лица. Потребно је запослити по једно лице у следећим одељењима: Људски ресурси, Одељење за радне односе и запошљавање и Одељење за зараде и погодности. Ипак, недостатак радне снаге се најједноставније надокнађује запошљавањем, али оно са собом носи трошкове по сваком појединцу који ступи у пуноправан радни однос. Због тога би пре тога требало размотрити следеће могућности (Mathis & Jackson, 2008):

- прековремени рад постојећих радника
- повећати обим задатака по раднику
- повратак пензионисаних радника
- радници на привременим и повременим пословима

Управљање људским ресурсима у Народној банци Србије подразумева одређивање организационе структуре и типова уговора под којима ће радити запослени, одабир и развој кадрова. Тежи се запошљавању и задржавању најбоље радне снаге, задржавање траженог нивоа способности запосленог и отпуштање оних за које се процени да више не испуњавају своју улогу. Из тог разлога је одељење људских ресурса усмерено на едукацију, усавршавање, управљање пословним понашањем запослених, мотивацију и награђивање.

2. ЕДУКАЦИЈА И УСАВРШАВАЊЕ

У погледу квалификационе структуре запослених, а у складу са одредбама Закона о високом образовању које се односе на врсту и степен образовања, у Народној банци Србије је 13 запослених са трећим степеном високог образовања, 906 запослених са другим степеном високог образовања и 201 запослених са првим степеном високог образовања. Са средњим образовањем је било 977 запослених, а са основним 60 запослених. У току 2014. године примљена су и три лица са другим степеном високог образовања у својству приправника.

Број запослених лица на дан 30. новембра 2014. износио је 2336, што ће бити обрађено на наредним страницама.

Слика 3.: Број запослених по квалификационој структури

Организациони део	Високо образовање			Средње образовање	Основно образовање	Укупно
	III степ.	II степ.	I степ.			
1	2	3	4	5	6	7
Основне организационе јединице	9	568	116	376	14	1083
Управа за надзор над финансијским институцијама	2	170	5	12	0	189
Филијала у Београду	1	17	8	80	3	109
Филијала у Новом Саду	0	18	10	66	2	96
Филијала у Нишу	0	9	7	19	1	36
Филијала у Крагујевцу	0	12	5	29	2	48
Филијала у Ужицу	0	8	3	17	3	31
ЗИН	1	104	47	378	35	565
Укупно у НБС:	13	906	201	977	60	2.157

Извор: НБС, Годишњи извештај, 2014, стр. 119.

Улагање у људске ресурсе је исплативије од улагања у било које друге ресурсе, јер без човека и његовог рада нема ни новостворене вредности. Човек се не запошљава да би остао увек на истом радном месту и исто нивоу, већ тражи напредовање, лични успех, промене на боље. Стручни избор кандидата за напредовање мора бити једнак као и избор и распоређивање нових људи и он укључује предлагање кандидата, оцењивање њихових особина, доношење одлука и праћење развоја каријере.

Људски ресурси Народне банке Србије 2013. године били су корисници стручно-техничке помоћи у оквиру краткорочног твининг програма Европске уније, који је Европска унија финансирала са 250.000 евра из фонда за претприступну помоћ Србији. Циљ тог

програма био је да помогне државама корисницама у процесу стварања модерне и ефикасне администрације, као и у изградњи људских ресурса и вештина управљања, у складу са стандардима који постоје у државама чланицама Европске уније. У оквиру овог програма, Народна банка Србије је шест месеци сарађивала са централним банкама Чешке и Пољске. У том периоду, у оквиру пружања стручно-техничке помоћи у изградњи људских ресурса и вештина управљања, стручњаци из ових институција боравили су у Народној банци Србије, а организоване су и студијске посете наших запослених централним банкама Немачке и Чешке.

Слика 4.: образовање, усавршавање и стручно оспособљавање запослених у Народној банци Србије у 2013. години

Вид образовања, усавршавања и стручног оспособљавања	Број запослених
Образовање	
Студије првог степена	3
Студије другог степена – мастер и специјалистичке студије	7
Студије трећег степена – докторске студије	8
Стручна обука, лиценце, сертификати	13
Усавршавање	
Семинари, радионице, саветовања и конференције у земљи	161
Семинари, радионице, саветовања, студијске посете и конференције у иностранству	282
Семинари у НБС организовани у оквиру билатералне сарадње са страним централним банкама	115
Интерни тренинзи	31
Стручно оспособљавање	
Обука за приправнике	6
Летња пракса	
Пракса студената универзитета из земље и иностранства у периоду јул–август	32

Извор: НБС, Годишњи извештај, 2014, стр. 121.

Узимајући у обзир активно учешће Народне банке Србије у свим етапама преговора за приступање Републике Србије као чланице Европске уније, Годишњим извештајем о пословању и резултатима рада из 2014. године предвиђен је већи број обука за ангажовање у поменутом процесу у току 2015. године.

Што се тиче старосне структуре запослених, две најзаступљеније категорије запослених су они старости између 50 и 60 година (39,95%) и између 40 и 50 година (31,11%). Просечна старост запослених је 47,29 година, што је на нивоу просечне старости у Републици. Број запослених лица старосне групе од 20 до 30 године износи свега 5,38%. Од укупног броја запослених на неодређено време 45,85% су женског, а 54,15% мушког рода.

Едукација се не односи само на запослене у Народној банци Србије, него је она усмерене и на кориснике финансијских услуга банака. Увођењем функције заштите корисника финансијских услуга 2007. године, Народна банка Србије имала је за циљ да унапреди активности на јачању фер односа финансијских институција према корисницима финансијских услуга и неговање добре пословне праксе, као и да, у оквиру својих овлашћења, обезбеди заштиту њихових права и интереса. Да би се реализовао тај циљ, основне активности Центра усмерене су на информисање о финансијским производима и услугама и пружање одговора корисницима путем Инфо-центра (бесплатним позивом на број 0800/111-110), као и на разматрање приговора корисника финансијских услуга и спровођење поступка посредовања ради покушаја мирног решења спорног односа.

Правилником о понашању запослених у Народној банци Србије утврђују се начела пословног понашања којима су запослени у Народној банци Србије дужни да се руководе при обављању послова који су им поверени, као и критеријуми за оцену тог понашања – а ради очувања и унапређења пословне и моралне одговорности запослених, њихове међусобне сарадње и односа с трећим лицима, као и ради очувања и унапређења угледа Народне банке Србије и поверења у њу.

3. ЗАСНИВАЊЕ РАДНОГ ОДНОСА

Чланове органа Народне банке Србије бира Народна скупштина на период од шест година уз могућност поновног избора. Запослене са посебним овлашћењима бира гувернер Народне банке Србије на период од пет година (Закон о Народној банци Србије, 2012).

Остали запослени у Народној банци Србије регрутују се путем јавних огласа које расписује Народна банка Србије у складу са својим потребама. Ближи услови и поступак заснивања радног односа одређују се Унутрашњим општим актима. Процес селекције треба да се заснива на нивоу, степену и смеру образовања, другим специфичним знањима које поседује кандидат, а могу бити од корисности за одређено радно место, као и радном искуству кандидата.

Почев од 2003. године, Народна банка Србије током летњих месеци (јул и август) организује летњу праксу за студенте завршних година факултета универзитета у Србији. Циљ спровођења летње праксе је да се студентима омогући да путем практичног рада

употпуне своја знања која су стекли током студија. Истовремено, пракса представља одређени вид регрутовања талентованих студената у циљу запослења у Народној банци Србије.

Конкурс за летњу праксу објављује се на огласним таблама факултета, у дневним новинама, као и на званичној интернет презентацији Народне банке Србије у априлу/мају текуће године за коју се расписује конкурс. Неки од услова које кандидат треба да испуни приликом конкурисања за летњу праксу у Народној банци Србије су просечна оцена остварена током студирања најмање 8,00, као и добро знање енглеског језика (Канцеларија за младе, 2015). Пријаву је могуће извршити слањем докуменат на адресу људских ресурса Народне банке Србије, путем електронске поште, или лично. Приликом пријаве, кандидат треба да достави биографију, мотивационо писмо и званичну потврду о успеху оствареном у току студија.

Процес селекције кандидата обухвата тест провере знања енглеског језика, тест познавања основних информација о раду Народне банке Србије и тест општег знања и информисаности. Сваке године се за праксу у Народној банци Србије пријави између 250 и 300 кандидата, а буде примљено од 30-35 кандидата. Могу се пријавити студенти из области економије, права, математике и информационалних система и технологија.

За време трајања програма у дужини од два месеца, изабрани кандидати добијају месечну накнаду за обављену праксу у висини просечне месечне нето зараде у Србији. Након завршетка обављања летње праксе, кандидати који се најбоље покажу могу добити могућност запослења у централној банци.

Такође, у фебруару 2012. године, Народна банка Србије расписала је јавни оглас за пријем на одређено време 38 лица у својству приправника. Услови које су кандидати требали да испуне како би се пријавили за радно место приправника су да имају завршен барем први степен студија, просечну оцену током студирања најмање 8,00, активно знање енглеског језика и рада на рачунару, као и да први пут заснивају радни однос у својству приправника.

Приликом пријаве, било је потребно доставити мотивационо писмо, биографију, копију уверења/дипломе о завршеним студијама, као и потврду Националне службе за запошљавање да се налазе на евиденцији незапослених лица.

Приправнички стаж траје 12 месеци и завршава се полагањем приправничког испита по програму који доноси гувернер. Са приправником који положи приправнички испит Народна банка

Србије може закључити уговор о раду на неодређено време (НБС, 2012). Према незваничним подацима, новчана накнада коју су приправници примами током приправничког стажа износила је око чак 100 000 динара.

Иако је запошљавање у Народној банци Србије строго регулисано законом, као и Статутом Народне банке Србије, често смо сведоци наслова у новинама који говоре о непоштовању ових правила од стране гувернера Народне банке Србије и политизацији рада саме Банке. Тако је актуелна гувернерка Народне банке Србије, Јоргованка Табаковић, од свог ступања на функцију пре око 2 године, на неодређено време запослила чак 108 лица и тиме повећала расходе плата за милијарду динара. Од 108 новозапослених, део је добио посао преко конкурса, док је за део ургирала лично гувернерка. Тако је у Сектору за монетарне операције, у Одељењу за девизно тржиште запослена особа са звањем мастер културолога, док је по истом принципу посао добила и Т. Б., школована на "Мегатренду", која је распоређена на место вишег стручног сарадника за европске интеграције у Сектору за међународну сарадњу (Ало, 2014).

Ипак, сумњива политика запошљавања у Народној банци Србије датира много пре актуелне гувернерке, па је тако за време мандата претходног гувернера Народне банке Србије, Дејана Шошкића, запослено 99 нових радника, 49 на неодређено и 50 на одређено време (Курир, 2012).

4. УПРАВЉАЊЕ ПОСЛОВНИМ ПОНАШАЊЕМ ЗАПОСЛЕНИХ

Начела пословног понашања којима су запослени у Народној банци Србије дужни да се руководе при обављању послова који су им додељени утврђују се Правилником о пословном понашању запослених у Народној банци Србије. Правилником се такође утврђују и критеријуми за оцену тог понашања у циљу унапређења пословне одговорности запослених.

Поред општих одредби о пословном понашању запослених, као што су стручност, савесност и законитост при обављању посла, у Правилнику се налазе и одредбе које се односе на чување пословне тајне, односе са средствима јавног информисања и забрану примања поклона.

Запосленима је забрањено да примају поклоне, изузев протоколарних и пригодних поклона мале вредности у приликама када људи традиционално размењују поклоне. Организациона

јединица процењује да ли се поклон сматра пригодним и протоколарним на основу његове тржишне вредности и на основу утицаја који може имати на обављање послова запосленог. Ако организациона јединица процени да се поклон не може сматрати пригодним, поклон се враћа поклонодавцу. Уколико то није могуће, поклон се може задржати као део пословног инвентара, или, у случају да није погодан за обављање послова, прималац га може откупити, а тако прикупљен новац уплаћује се у хуманитарне сврхе.

5. МОТИВАЦИЈА И НАГРАЂИВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ

Као и свака друга професионална установа, Народна банка Србије мотивише своје запослене пре свега новчаним надокнадама, односно платама. Просечна зарада запослених у Народној банци Србије у новембру 2014. године износила је 81.920 динара, без пореза и доприноса (НБС, 2015).

Зарада гувернера утврђује се у висини 5,5 просечних зарада запослених остварених у претходном месецу. Зарада вицегувернера утврђује се у висини 4,5 просечне зараде запослених остварене у претходном месецу. Накнада председника Савета утврђује се у висини 2,5 просечне зараде запослених остварене у претходном месецу. Накнада чланова Савета утврђује се у висини 2 просечне зараде запослених остварене у претходном месецу.

Табела 1.: Приказ зарада без пореза и доприноса за функционере Народне банке Србије

Р.Б.	Име и презиме	Функција	Нето зарада
1.	Др Јованка Табаковић	гувернер	549.455,01
2.	Ана Глигоријевић	вицегувернер	414.803,02
3.	Мр Веселин Пјешчић	вицегувернер	407.102,02
4.	Др Диана Драгутиновић	вицегувернер	418.089,95
5.	Ђорђе Јевтић	директор Управе	410.385,81
6.	Др Наташа Тањевић	генерални секретар	211.651,28

Извор: НБС, Информатор о раду, 2015, стр. 53

Поред новчаних накнада, Народна банка је осмислила и бројне погодности за своје запослене. Једна од њих је коришћење одмаралишта у земљи, а у новије време и у иностранству у централним банкама с којима је Народна банка успоставила сарадњу у овој области. Захваљујући томе, запослени могу под врло повољним условима да проводе одмор на Златибору, у Сокобањи, у

Будви, као и у одмаралиштима централних банака Швајцарске, Холандије и Чешке. За потребе физичке рекреације, запосленима су доступни тениски и спортски терени Пословно-рекреативног центра – Топчидер, као и услуге ресторана у пословним зградама Народне банке.

Медицински програм остварује се у сарадњи с Домом здравља „Савски венац“. За потребе запослених, овај Дом здравља отворио је здравствену амбуланту у пословној згради на Славији где могу да се обаве општи прегледи, дијагностика, терапије. У сарадњи с Клиничко-болничким центром „Бежанијска коса“, реализује се програм „Медиц“, којим се за менаџмент Народне банке обезбеђује комплетан медицински програм. Са агенцијом „Чигота“ је закључен посебан уговор ради превенције и опоравка запослених у Специјалној болници за болести штитасте жлезде и болести метаболизма „Златибор“. Он обезбеђује бесплатан седмодневни боравак на Златибору.

Сви запослени су осигурани за случај дуже и теже болести, или смрти.

У време новогодишњих празника, Народна банка Србије поклања новогодишње пакетиће или сопствене штедне записе деци својих запослених и тим поводом организује позоришну представу за децу.

Као свој допринос развоју добровољних пензијских фондова, Народна банка обезбеђује запосленима који су се учланили у добровољни пензијски фонд повластицу у виду додатне уплате пензијског доприноса. Наиме, она уплаћује месечни пензијски допринос у износу који запослени сам за то издваја.

За решавање стамбеног питања, она је обезбедила повољне кредите у висини 30% вредности површине стана. Осталих 70% вредности кредита запослени обезбеђује код пословне банке која је у преговорима са Народном банком понудила најбоље услове.

Као гест захвалности за године професионалног рада у Народној банци, запосленима се додељују јубиларне награде за десет, двадесет, тридесет или четрдесет година рада. Тим поводом се организује пригодна свечаност и додељују плакете специјално израђене за ову прилику.

О свим могућностима усавршавања и погодностима запослени се упознају преко интерних средстава комуникације – интранета, огласних табли, електронском поштом и интерном поштом, као и путем интерних новина под називом „НБС Инфо“ (Центар за демократију, 2008, стр. 21).

Овакве мере мотивације запослених у Народној банци Србије, у време када у Србији просечна плата износи око 40.000 динара и када се као о главној теми говори о мерама штедње, многи сматрају расипништвом. Због тога се Народна банка Србије и њени функционери често налазе на мети медија, па се често срећемо са насловима у новинама који осуђују овакво понашање.

Наиме, баш као и посланици у Народној скупштини, и запослени у НБС имају ресторан у којем могу да ручају по најповољнијим ценама у Београду. Разлика је само у томе што у модерни ресторан у комплексу ковнице новца радници централне банке могу да доведу и фамилију и госте, па да о трошку државе по бенифицираним ценама ручају радним данима, али и викендом. Услов је само једна легитимација НБС, на коју у ресторан може ући још петоро. Право на улаз имају и пензионери централне банке, такође са својим гостима (Блиц, 2014).

Такође, недавно је Народна банка Србије расписала конкурс за закуп спортских терена за рекреацију запослених током 2015. године, што би могло да кошта и до 1,9 милиона динара. У документацији објављеној на сајту НБС прецизно се наводи да централна банка жели да закупи сале за спортске секције, и то у периоду од децембра 2014. до децембра 2015 (Блиц, 2014). Оно што овај поступак чини још нејаснијим јесте чињеница да Народна банка Србије већ поседује терене за тенис и кошарку наомак Завода за израду новчаница и кованог новца на Топчидеру. Ипак, након притиска јавности, гувернерка Народне банке Србије, обуставила је ову јавну набавку.

Десет дана након одустанка од тендера за рекреацију запослених, гувернерка Народне банке Србије расписала је тендер за лекаре опште праксе и гинекологе. НБС је у набавци тражила да у банку сваког радног дана долази специјалиста опште праксе с медицинском сестром и то у периоду од 8 до 15 часова. Гинеколог са акушерском сестром морао би да долази два пута месечно, а лекар специјалиста једном месечно. Ипак, испоставило се да ниједна понуда за пружање медицинских услуга која је стигла у НБС није задовољила постављене услове, тако да је тендер пропао.

Иако је 2013. годину, Народна банка Србије завршила са минусом од 44,3 милијарде динара, на зараде, накнаде и остале личне трошкове запослених прошле године је исплаћено око 640 милиона динара више него у 2012. години. Без обзира на велики губитак Народне банке Србије, за овакав резултат су радници те институције награђени јубиларним наградама од чак 42,3 милиона

динара, уз додатну помоћ од око 26 милиона динара, наведено је у билансу успеха НБС за 2013. годину (Куир, 2014).

ЗАКЉУЧАК

У многим системима и организацијама као што је Народна банка Србије није у довољној мери уочен значај и улога менаџмента људских ресурса, тако да је њихова улога сведена на извршавање уобичајених административних послова. Да би савремени системи и организације могли да се успешно носе са сталним променама, неопходно је омогућити ослобађање креативног потенцијала запослених применом нових принципа у погледу на људски фактор. Мора се фаворизовати знање, способности и креативност, што доводи до интелектуализације укупног рада. Ради тога, потребно је регрутовати, развијати и задржавати људске ресурсе који су високо обучени, мотивисани и предани своме послу. Највећа препрека побољшању ефикасности запослених у НБС јесте политизација при самом заснивању радног односа. Недовољно се цене знање и образовање, док се предност даје страначким кадровима, што је уједно и највећа потенцијална опасност за даље ефикасно функционисање НБС. Такав тренд присутан је дуги низ година у већини државних институција, али с обзиром на озбиљност и значај функција које обавља НБС, тај тренд би требало прекинути у најкраћем року. Процес транзиције, трансформације и укључивања у међународне интеграције захтева корениту промену у односу на људске ресурсе, као и на начин њиховог управљања, што ће у будућности, надамо се, утицати да се при заснивању радног односа у НБС поштују напред наведени критеријуми, више него што је то данас случај.

ЛИТЕРАТУРА

1. Bloom N., Van Reenen J., (2010), *Human resource management and productivity*, National Bureau of Economic Research, Cambridge
2. Dewettnick K., (2007), *Employee performance management systems in Belgian organisations: purpose and effectiveness*, Vlerick Leuven Gent Management School
3. Jabeen M., (2011), *Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation*, European Journal of Business and Management

4. Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, Београд, Дата Статус
5. Mathis L.R., Jackson H.J., (2008), *Human resource management: Essential Perspectives*, Mason, South-Western Cengage Learning
6. Meyer T. (2015), *Human resource management practices*, Minnesota State University Moorhead
7. НБС (2015): Информатор о раду
8. Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Београд, Дата Статус
9. Willem A., Devos A., Buelens M., (2007), *Differences between private and public sector employees*, Faculteit Economie, Universiteit Gent
10. Центар за демократију (2008): Добра пракса корпорација у заштити радника, Графолик, Београд
11. Закон о Народној банци Србије, Службени гласник Републике Србије бр. 72/2003, 55/2004, 85/2005, - др. закон, 44/2010, 76/2012 и 106/2012
12. www.nbs.rs
13. www.kancelarijazamlade.rs
14. www.blic.rs
15. www.alo.rs
16. www.kurir.rs

Рад је примљен: 06.07.2015.

Рад је прихваћен за штампу: 31.08.2015.