

UNIVERZITET CRNE GORE
EKONOMSKI FAKULTET PODGORICA

SONJA IVANOVIĆ

**PRIMJENA MARKETING KONCEPTA NA POSLOVANJE
ZAVODA ZA ZAPOSŁJAVANJE CRNE GORE**

MAGISTARSKI RAD

PODGORICA, NOVEMBAR 2010.

PODACI I INFORMACIJE O MAGISTRANTU:

Ime i prezime: Sonja Ivanović

Datum i mjesto rođenja: 20.01.1970. godine, Bar

Završeni osnovni studijski program i godina diplomiranja: Ekonomski fakultet, Podgorica, 1995. godina

INFORMACIJE O MAGISTARSKOM RADU:

Ekonomski fakultet Podgorica

Magistarske studije ekonomije

Smjer: Marketing i biznis

Naslov rada: Primjena marketing koncepta na poslovanje Zavoda za zapošljavanje Crne Gore

OCJENA I ODBRANA MAGISTARSKOG RADA

Datum prijave magistarskog rada: 14.04.2010.

Datum sjednice Vijeća univerzitetske jedinice na kojoj je prihvaćena tema: 17.05.2010.

Komisija za ocjenu teme: Prof. dr Božo Mihailović, Prof. dr Vesna Karadžić i Doc. dr Milivoje Radović

Mentor: Prof. dr Božo Mihailović

Komisija za ocjenu rada: Prof. dr Božo Mihailović, Prof. dr Vesna Karadžić i Prof. dr Milivoje Radović

Komisija za odbranu rada: Prof. dr Božo Mihailović, Prof. dr Vesna Karadžić i Prof. dr Milivoje Radović

Datum odbrane: _____

Datum promocije: _____

PREDGOVOR

Vlada Crne Gore je 2007. godine usvojila Nacionalnu strategiju zapošljavanja 2007-2010. godine¹, novi strateški dokument u oblasti zapošljavanja rađen po metodologiji Evropske unije. Obzirom da je u Programu rada Vlade dat apsolutni prioritet procesu evropskih integracija, te da će se prijem novih članica u EU odvijati dinamikom kojom pojedine zemlje budu ispunjavale evropske standarde i druge uslove, a imajući u vidu da politika zapošljavanja i evropski socijalni model predstavljaju jedan od ključnih stubova EU, to je sa tog stanovišta od interesa za Crnu Goru da što prije radi na usklađivanju svoje politike zapošljavanja sa politikom EU. Nacionalna strategija zapošljavanja urađena je sa ciljem da se, u predstojećem procesu pridruživanja EU, u oblasti tržišta rada, kroz deset Smjernica EU, projektuju i realizuju kretanja i strukturni odnosi na tom tržištu približni razvijenim tržišnim ekonomijama.

Zavod za zapošljavanje Crne Gore je ključna institucija koja reguliše oblast zapošljavanja, prati situaciju na tržištu rada i rješava probleme iz te oblasti. To podrazumijeva pružanje kvalitetnog servisa poslodacima, u smislu obezbjeđivanja neophodnog kadra, i naravno rješava problem nezaposlenosti.

Strukturna neusklađenost ponude i tražnje je fundamentalna odlika crnogorskog tržišta rada. Poslodavci traže stručnu i kvalifikovanu radnu snagu, ljude sa izgrađenim radnim iskustvom, sposobne i spremne da brzo uče i još brže prihvataju promjene. Sistem sveživotnog učenja postaje svakidašnjost savremenih društava, pa i našeg. Nameće se kao imperativ razvijanje sposobnosti za prihvatanje stalnih poslovnih promjena, kao novih prilika i izazova. Zato je zadatak Zavoda za zapošljavanje Crne Gore da kreira i realizuje programe namijenjene korisnicima njegovih usluga i promoviše značaj sveživotnog učenja. Iako je prvenstvena funkcija Zavoda posredovanje u zapošljavanju, akcenat treba staviti na značaj kreiranja i realizacije programa stručnog tretmana za svako nezaposleno lice ponaosob, jer je danas u razvijenim zemljama EU sve više zastupljen koncept koji u fokus stavlja pojedinca a ne ciljnu grupu. Dakle, **cilj je pripremiti za posao radnika koji će moći kvalitetno da odgovori sve zahtjevnijim kadrovskim potrebama poslodavaca.**

Njegovanje partnerskog odnosa sa poslodavcima je Zavodova prioritetna aktivnost, što obavezuje pripremu posebne strategije, kao i organizovanje posebnog sektora u Centralnoj službi i u svim područnim jedinicama. Novi koncept posredovanja treba da obezbijedi sprovođenje aktivne politike zapošljavanja, kroz aktivan odnos svih učesnika u procesu, a prije svega poslodavaca kao ključnih činilaca u kreiranju i realizaciji programa zapošljavanja, jer su oni »kupci« Zavodovih »proizvoda«. Na ovaj način će **poslodavci direktno uticati na kreiranje politike obrazovanja i obuke kadra, a time i na regulisanje tržišta rada uopšte.**

Obzirom da Zavod realizuje mnogobrojne i raznovrsne programe, odnosno usluge, kreirane prema svim navedenim segmentima, važno je da kompletna marketing strategija

¹ Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore

bude koncipirana u tom duhu. Poseban akcenat je stavljen na promociju, tj. dopiranje do svake ciljne grupe ponaosob, a sve u cilju kvalitetnog zadovoljavanja potreba korisnika usluga i onih koji će u budućnosti to biti. Takav koncept je ugrađen u poslovnu politiku Zavoda za zapošljavanje, a rezultati toga se direktno reflektuju na smanjenje stope nezaposlenosti u Crnoj Gori, što je i prevashodni cilj ove institucije.

ABSTRAKT

Zavod za zapošljavanje Crne Gore je državna institucija, čiji se cilj postojanja ne ogleda u ostvarivanju profita, što je po samoj prirodi stvari svrstava u neprofitne organizacije. Cilj rada ove institucije je smanjenje nezaposlenosti i obezbjeđivanje nedostajućeg kadra poslodavcima, što je sa druge strane svrstava u organizacije koje rade za «opšte dobro» sa ciljem ostvarivanja koristi za društvenu zajednicu. Dakle, Zavod za zapošljavanje pripada grupi subjekata koji su usmjereni na ostvarenje društvenih ciljeva, pa otuda marketinške aktivnosti u ovoj instituciji možemo definisati kao društveni marketing.

Predmet istraživanja ovog rada je sveden na kreiranje marketing strategije Zavoda za zapošljavanje Crne Gore koju čine vizija, ciljevi i prioriteti kako bi se ostvarila misija ove institucije. Analiza tržišta i plan marketinga su jedan od najvažnijih djelova poslovnog plana jer od tačne analize tržišta i kvalitetnog marketinga zavisi i sam uspjeh poslovanja Zavoda za zapošljavanje. Ova institucija, planiranjem marketinga, koji predstavlja dio upravljačkog procesa, nastoji da kreira i kontroliše buduću situaciju na tržištu rada, tako što utvrđuje određene ciljeve i najdjelotvornija sredstva kako bi se oni ostvarili.

U savremenim uslovima poslovanja do tržišnog uspjeha se dolazi identifikovanjem potencijalnog kupca, odnosno korisnika usluga, a zatim prilagođavanjem njegovim željama i potrebama (istražuju se njegove potrebe, preferencije, želje i razmišljanja). Stoga je poznavanje potreba potrošača kao i istraživanje i analiza tržišta od presudne važnosti za uspjeh preduzeća. Dakle, prioritet treba dati poslodavcima, ciljnoj grupi koja predstavlja «kupce» Zavodovih «proizvoda». Zato je od neprocjenjive važnosti razvijati i unapređivati partnerski odnos sa njima, na temelju novog marketing koncepta poznatog samo razvijenim ekonomijama. Radi postizanja optimalnih poslovnih rezultata, u Zavodu se primjenjuje kombinacija instrumenata marketing mixa sa ciljem da se stvori integrisani program u kome svaki instrument obavlja odgovarajući zadatak u svrhu zadovoljenja potreba korisnika njegovih usluga.

Globalizacija je zahvatila i crnogorsko tržište rada i uvukla se u gotove sve sfere života i rada. Obzirom da globalizaciju karakteriše velika mobilnost kapitala, ljudi, ideja i informacija na svjetskom nivou, to ni crnogorsko tržište rada nije ostalo imuno na ovakva strukturna kretanja. Radne migracije su svakidašnjost savremenog svijeta i to je »trend« koji egzistira i koji će se i u budućnosti sve više razvijati. Konkurencija je velika jer je Crna Gora prepoznata kao veoma atraktivna destinacija za zapošljavanje stranaca. Globalizacija donosi neprocjenjive prednosti, ali i potencijalne prijetnje. Domicilna radna snaga će vrlo brzo biti u poziciji da se takmiči za radna mjesta sa svojim kolegama iz inostranstva, kao što je to bio slučaj u periodu prije početka globalne ekonomske krize. Pred Zavodom za zapošljavanje Crne Gore je zadatak, ali i izazov da efikasno i efektivno djeluje i kontroliše stanje na tržištu rada.

Ključne riječi: marketing, društveni marketing, neprofitne organizacije, marketing strategija, marketing mix, segmentacija tržišta, istraživanje tržišta, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, poslodavci, tražioci posla, anketa poslodavaca, globalizacija.

ABSTRAKT

Employment Agency of Montenegro/EAM is public institution, whose goal is not to produce a profit what classifies it within non-profit organisations. The goal of this institution is to reduce unemployment and to provide necessary workers to the employers what, on the other side, classifies it within organisations that work for a «general good», i.e. it generates benefit for the community. Belonging to a group of subjects directed towards fulfilment of social goals, EAM marketing activities can be defined as social marketing.

Subject of his research is based on creating a marketing strategy of the Employment Agency of Montenegro composed of a vision, aims and priorities for fulfilling its mission. The most important components of a business plan are market analysis and marketing plan, because correct market analysis and qualitative marketing are directly connected with successful performance of the EAM. Through the marketing planning that represents a form of a management process, this Institution tends to create and control future situation on the labour market in a way that it defines certain aims and the most efficient tools to reach them.

In order to be successful in marketing, the most important is to define potential customer, i.e. service user and later on to adjust according to his wishes and needs (surveys about needs, preferences, wishes and a way of thinking). That is the reason why knowledge about consumer's needs, as well as market research and analysis, are of the utmost importance for enterprises to be successful. So, priority has to be given to the employers, target group that represents «customers» of the EAM «products». Because of that, the most important is to develop and improve partnership with employers, based on the new marketing concept known only in the developed economies. In order to achieve optimal business results, EAM applies combination of instruments of a marketing mix, with the aim to create integrative program in which each instrument performs adequate task, with the final result – to satisfy needs of own service users.

Globalisation has affected Montenegrin labour market, as well, and it has infiltrated in almost all areas of life and work. Given that features of globalisation are great mobility of a capital, people, ideas and information on the global level, Montenegrin labour market did not remain immune to these structure trends. Labour migrations are common in a modern world and that is, in the same time, trend that will be developed even more in the future. Competition is great because Montenegro has been recognised as very attractive destination for foreign workers. Globalisation brings valuable advantages and potential treats, in the same time. Local labour force will soon be in position to compete with their peers form abroad to get a job, as it was a case in the period prior to global economic crisis. Employment Agency of Montenegro has a task and challenge, in the same time, to act efficiently and effectively and to control situation on the labour market.

Key words: marketing, social marketing, non-profit organisations, marketing strategy, marketing mix, market segmentation, market research, Employment Agency of Montenegro, employers, job seekers, survey about employers, globalisation.

SADRŽAJ:

PREDGOVOR	5
ABSTRAKT	7
ABSTRAKT – engleska verzija	8
1. DRUŠTVENI MARKETING – SPECIFIČNOSTI	9
1.1. Primjena i uloga društvenog marketinga	10
1.2. Poslovni vs društveni marketing	11
1.3. Proces društvenog marketinga	13
1.3.1. Analiza okruženja	13
1.3.2. Segmentacija tržišta	14
1.3.3. Istraživanje marketinga	16
1.3.4. Kreiranje marketing strategije	19
1.3.5. Planiranje programa društvenog marketinga (marketing mix)	20
1.3.6. Marketing kontrola	25
2. ZAVOD ZA ZAPOSŁJAVANJE CRNE GORE – JAVNA SLUŽBA ZAPOSŁJAVANJA	28
2.1. Organizacija, upravljanje i finansiranje	29
2.2. Funkcije ZZZ CG	31
2.3. Evidencija nezaposlenih lica	33
2.3.1. Regionalna struktura nezaposlenosti	34
2.3.2. Kvalifikaciona struktura nezaposlenih lica	35
2.3.3. Struktura nezaposlenih lica prema dužini traženja zaposlenja	35
2.3.4. Starosna struktura nezaposlenih lica	36
2.3.5. Struktura nezaposlenih lica prema dužini radnog staža	37
2.3.6. Novoprijavljena nezaposlena lica	37
2.4. Aktivnosti u radu sa poslodavcima	38
2.4.1. Oglašavanje slobodnih radnih mjesta	39
2.4.2. Zapošljavanje	40
2.5. Programi i aktivnosti ZZZ CG	40
2.5.1. Program informisanja, motivisanja i ličnog razvoja	41
2.5.2. Program samozapošljavanja	42
2.5.3. Priprema za zapošljavanje	43
2.5.4. Zapošljavanje pripravnika	43
2.5.5. Javni radovi	44
2.5.6. Sezonsko zapošljavanje	44
2.5.7. Projekat zapošljavanja teže zapošljivih lica	44
2.5.8. Profesionalna orijentacija	45
2.5.9. Odnosi s javnošću	45

3. MARKETING KONCEPT U FUNKCIJI POSLOVANJA ZZZ CG	48
3.1. Razlozi primjene i svrha marketinga	50
3.2. Specifičnosti primjene marketinga u ZZZ CG	51
3.3. Proces marketinga u ZZZ CG	53
3.3.1. Analiza stanja na tržištu rada Crne Gore	53
3.3.2. Segmentacija tržišta rada	55
3.3.3. Istraživanje poslodavaca	58
3.3.4. Marketing strategija ZZZ CG	68
3.3.5. Marketing mix	71
3.3.5.1. Usluga	72
3.3.5.2. Cijena	76
3.3.5.3. Kanali prodaje (distribucija)	77
3.3.5.4. Promocija	79
3.4. Marketing kontrola	86
4. ISKUSTVA JAVNIH SLUŽBI ZA ZAPOSŁJAVANJE DRUGIH ZEMALJA U DOBA RECESIJE	89
4.1. Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine	90
4.2. Nacionalna služba za zapošljavanje Srbije	92
4.3. Hrvatski zavod za zapošljavanje	94
4.4. Zavod Republike Slovenije za zapošljavanje	95
4.5. Javna služba za zapošljavanje Austrije	96
ZAKLJUČAK	100
LITERATURA	105
ANEX 1: UPITNIK POSLODAVACA	107

1. DRUŠTVENI MARKETING - SPECIFIČNOSTI

Primjena marketinga u organizacijama koje primarno ne generišu profit počela je šezdesetih godina prošlog vijeka, a početak teoretskih i praktičnih istraživanja veže se za: Kotlera, Levya, Zaltmana, Shapiroa i donekle Lazera. Društveni marketing se postepeno širio, primjenom u zdravstvu, obrazovanju i kulturi, a zatim se nastavio razvijati u izdavaštvu, politici, socijalnim ustanovama i dobrotvornim društvima. Ove djelatnosti su dugo bile gotovo isključivo pod patronatom države, dok se nisu dogodile promjene. Jedan dio njih je privatizovan, djelimično ili u cjelosti, što je dovelo do uvođenja tržišnih odnosa, a samim tim i primjene marketinga i savremenih metoda upravljanja i rukovođenja.

Kao formalna disciplina javio se 1971. godine objavljivanjem prvog izdanja knjige Social Marketing (Društveni marketing) Philipa Kotlera i Eduarda L. Roberta. Govoreći o tzv. „kampanjama za društvenu promjenu“, Kotler i Roberto uveli su ovaj pojam navodeći da je „kampanja za društvenu promjenu organizovana akcija jedne skupine koja pokušava uvjeriti druge da prihvate, modifikuju ili napuste određene ideje, stavove, prakse ili ponašanja.“ Dok se društveni marketing inicijalno razvio iz želje da se iskoriste komercijalne marketinške tehnike, posljednjih decenija je sazio u mnogo integralniju i sadržajnije disciplinu, koja se oslanja na čitav niz pristupa iz društvenih nauka i socijalne politike, te konačno i marketinga. Za društveni se marketing sve češće kaže da je disciplina koja ima „dva roditelja“: društveni roditelj - društvena nauka i socijalna politika i marketinški roditelj - komercijalni marketinški pristupi i marketinški pristupi javnog sektora.

Razvoj primjene marketinga u neprofitnim djelatnostima nastavio se u osamdesetim godinama prošlog vijeka izdavanjem mnogobrojnih knjiga, časopisa, naučnih istraživanja i članaka, masovnom praktičnom primjenom, te razvojem specifičnih pristupa pojedinim neprofitnim djelatnostima (marketing u obrazovanju, kulturi, marketing vjerskih institucija, političkih stranaka, vladinih organa i institucija...). Obuhvata sve one subjekte koji ostvaruju bilo kakav proces razmjene, a nisu obuhvaćeni poslovnim (konvencionalnim) marketingom koji uobičajeno primjenjuju privredni subjekti. Širenje područja djelovanja marketinga odraz je i transformacije okruženja, kao i težnje da se potrebe pojedinca i društva u cjelini zadovolje na daleko cjelovitiji način. Zato je prvenstveno usmjeren na zadovoljavanje društvenih potreba, uz uvažavanje mogućih interakcija sa okruženjem.

Postoje raznovrsni subjekti u kojima je moguće primijeniti društveni marketing. Prva grupa neprofitnih subjekata nudi proizvode i usluge, ponekad i u direktnoj konkurenciji s privrednim subjektima, ali im cilj nije ostvarivanje dobiti. Druga je grupa subjekata usmjerena na ostvarenje društvenih ciljeva. Tu je riječ o društvenom marketingu (eng. *social marketing*), koji kao sastavni dio neprofitnog marketinga predstavlja prenos ideja s krajnjim ciljem da se promijene stavovi, uvjerenja i ponašanja. Skladno postavljenom cilju, neprofitni marketing upotrebljava jednaka pravila kao i poslovni (konvencionalni) marketing: razumjeti što ljudima treba u cilju da ih uvjeri da preduzmu željenu akciju.

Društveni marketing je prvenstveno usmjeren na ostvarivanje ciljeva organizacije, a ne na ostvarenje dobiti. Ciljeve društvenog marketinga oblikuje priroda razmjene i ciljevi organizacije.

Savremeni društveni marketing uključuje aktivnosti koje preduzimaju pojedinci ili različite organizacije zbog ostvarivanja ciljeva različitih od uobičajenih ciljeva poslovanja (dobit, učešće na tržištu, povraćaj ulaganja). Pojam društveni obuhvata veoma veliku, raznovrsnu skupinu koja uključuje, između ostalog, socijalne, političke, kulturne, filantropske, obrazovne, zdravstvene i vladine institucije i organizacije. Svaka od tih organizacija ima svoja pravila, djelatnosti, ciljeve i zahtijeva posebna znanja za uspješno poslovno funkcionisanje.

1.1. Primjena i uloga društvenog marketinga

Važnost primjene marketinga u neprofitnim organizacijama može se sagledati dvojako. Prvo, primjena marketinga pospješuje djelovanje organizacija i kvalitetnije ostvarivanje njihove misije i ciljeva. Drugo, pospješivanjem ostvarenja misije i ciljeva, primjena marketinga u neprofitnim organizacijama pozitivno utiče na rješavanje društvenih problema radi kojih neprofitne organizacije i postoje (17, str. 30).

Uloga i značenje neprofitnih organizacija, rješavanje društvenih problema i učestvovanje u promjenama u društvu usloveli su i primjenu odgovarajućeg marketinga. Naime, sve organizacije svjesno ili nesvjesno primjenjuju barem neke od marketinških aktivnosti (npr. odnosi sa javnošću, oglašavanje, ispitivanje potreba korisnika...). Marketing se već 1960-ih godina počeo doživljavati kao aktivnost koju mogu primjenjivati svi pojedinci i organizacije, bez obzira na njihovu društvenu ulogu i ciljeve. Razvijeni su i brojni specifični (prilagođeni) marketinški pristupi pojedinim neprofitnim djelatnostima. Međutim, marketingu u svim neprofitnim djelatnostima zajedničke su osnovne odredbe i zadaci:

- 1) definisanje i zadovoljavanje potreba korisnika usluga,
- 2) osmišljavanje programa komunikacije organizacije s okruženjem i
- 3) osiguravanje ukupnog kvalitetnog funkcionisanja organizacije.

U skladu sa navedenim, moguće je primjenu marketinga, odnosno marketinšku orijentaciju neprofitne organizacije definisati kao: organizacijsku kulturu koja nadjelotvornije oblikuje ponašanje koje je potrebno za stvaranje superiorne vrijednosti za korisnike. Važno je istaći da su organizacije koje se koriste marketingom u svom djelovanju, ostvarivale bolje rezultate u odnosu na ciljne grupe kojima se obraćaju od onih koje marketing rijetko, odnosno sporadično primjenjuju ili ga uopšte ne primjenjuju. Koristi primjene marketinga u neprofitnim organizacijama se mogu sažeti na sljedeće, uz napomenu da koristi u velikoj mjeri zavise od specifičnosti svake konkretne organizacije:

- a) bolje mogućnosti istraživanja potreba ciljnih grupa i načina njihovog zadovoljavanja,

- b) bolje mogućnosti osiguravanja finansijskih, ljudskih i drugih resursa za djelovanje,
- c) bolje mogućnosti planiranja, organizovanja, sprovođenja i kontrole ukupnih aktivnosti organizacije usmjerene prema ciljnim grupama,
- d) bolje razumijevanje među zaposlenima,
- e) pozitivno utiče na ukupnu inovativnost organizacije.

1.2. Poslovni vs društveni marketing

Novna razlika između poslovnog i društvenog marketinga ogleda se u postojanju različitih temeljnih ciljeva. U prvom slučaju to je profit, a u drugom ostvarivanje neke koristi za društvo odnosno zajednicu. Osim toga, iako se mnoge aktivnosti mogu na gotovo istovjetan način primjenjivati u svim djelatnostima, dobar dio opštih marketinških postavki i zakonitosti mora se značajno prilagoditi posebnostima neprofitnih djelatnosti.

Poslovni marketing je često usmjeren na ciljano tržište, dok ciljevi društvenog marketinga mogu biti suptilniji i složeniji. Poslovni marketinški stručnjak koji pokušava prodati neki proizvod samo utiče na kupca. Stručnjaci društvenog marketinga imaju teže ciljeve: podstaći potencijalno složene i dugoročne promjene ponašanja ciljane populacije. Ponekad se čini da je društveni marketing ograničen na određenu grupu potrošača – neprofitne organizacije, NVO, vladine organizacije. To često jesu korisnici usluga agencija za socijalni marketing, ali ciljevi postizanja društvene promjene nisu ograničeni na vladine i neprofitne organizacije. I finansiranje umjetnosti primjer je društvenog marketinga.

Poslovni marketing je zasnovan na profitabilnim, a društveni na opštedruštvenim kriterijumima, iako dijele zajednički cilj, a to je zadovoljenje potreba. Takođe, poslovni marketing je usmjeren na krajnjeg potrošača, dok je društveni marketing usmjeren na društvo kao cjelinu, a onda posredno i na pojedinca.

Razliku između poslovnog i društvenog marketinga najjednostavnije je ustanoviti na osnovu načina i mogućnosti mjerenja uspjeha primjene marketing instrumentarija. Kod privrednih subjekata moguće je mjeriti napr. rast dobiti, rast realizacije apsolutno ili relativno u odnosu na konkurente, dok je kod subjekata društvenog marketinga u najvećem broju slučajeva moguće mjeriti tek ostvarenje postavljenih ciljeva u odnosu na zadovoljenje potreba i želja korisnika.

Cilj poslovnog marketinga je povećanje prodaje, smanjenje troškova i povećanje dobiti. U društvenom marketingu cilj je povećanje društvenog blagostanja. Međutim, osnovna svrha društvenog marketinga je ostvarenje željene reakcije ciljnog tržišta (ciljnog dijela javnosti). Na temelju stavova Kotlera moguće je ustanoviti i sljedeću temeljnu razliku između neprofitnog i poslovnog (konvencionalnog) marketinga, datu u tabeli br. 1.

Tabela br.1: Osnovane razlike između društvenog i poslovnog marketinga

DRUŠTVENI MARKETING	POSLOVNI MARKETING
1. Nastojanje za promjenama stavova i ponašanja na ciljnom tržištu.	1. Zadovoljavanje identifikovanih potreba ciljnog tržišta.
2. Ostvarenje interesa ciljnog tržišta ili društva bez ostvarenja lične ili neke druge vrste dobiti.	2. Ostvarenje dobiti ostvarenjem interesa ciljnog tržišta.
3. Predmeti realizacije marketinških napora su ideje.	3. Predmet realizacije marketinških napora su proizvodi i usluge.

Izvor: Meler, M. (2003) Prilagođeno prema: Kotler, Ph.: Marketing for Nonprofit Organizations, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey 1975, str 283.

Razliku između društvenog i poslovnog marketinga moguće je uočiti i na temelju drugih činjenica, prikazanih u tabeli br.2.

Tabela br.2: Dodatne razlike između društvenog i poslovnog marketinga

DRUŠTVENI MARKETING	POSLOVNI MARKETING
1. Povezan je s organizacijama, ljudima, mjestima i idejama, a ne samo s proizvodima i uslugama.	1. Povezan je uglavnom s proizvodima i uslugama.
2. Razmjena se ne mora odvijati.	2. Razmjena se odvija uglavnom upotrebom novca.
3. Ciljevi su kompleksniji budući da uspjehe i promašaje nije moguće uvijek mjeriti finansijskim učincima.	3. Ciljevi se uglavnom svode na prodaju i profit.
4. Koristi često nisu u vezi s plaćanjima.	4. Koristi su najčešće u direktnoj vezi s plaćanjima.
5. Često je u službi ekonomski neprofitabilnih tržišnih segmenata.	5. U službi je isključivo profitabilnih tržišnih segmenata.

Izvor: Meler, M. (2003) Prilagođeno prema: Evans, J.R.- Berman, B.: Marketing, Third Ed., Macmillan Publishing Company, New York, 1987, str 627.

Razlika između poslovnog i društvenog marketinga može se sumirati sljedećim zaključcima:

- cilj društvenog marketinga nije uvijek usmjeren u pravcu stimulisanja potražnje,
- subjekti društvenog marketinga su u znatno manjoj mjeri autonomni u donošenju odluka, što znači da je mnogo veći uticaj njihovog okruženja,
- proizvodi subjekata društvenog marketinga su uglavnom nematerijalni, odnosno riječ je u većini slučajeva o uslugama ili idejama,
- proizvodi subjekata društvenog marketinga su ili besplatni ili se za njih plaća mala participacija pune cijene, relativno rijetko se plaća puna tržišna cijena,
- kanali distribucije ne postoje u klasičnom smislu, jer se vrlo često mjesto proizvodnje i potrošnje/korištenja podudaraju.

1.3. Proces društvenog marketinga

Da bi se zadovoljile potrebe pojedinaca, privrednih i drugih subjekata, neophodno je stvoriti sastav aktivnosti. Te se aktivnosti sastoje u identifikaciji potreba potrošača, stvaranju ponude koja će zadovoljiti te potrebe, stavljanju na raspolaganje usluga na mjesto i u vrijeme koje odgovara potrošaču, te informisanju i uvjeravanju potrošača u vrijednost ponude. Planiranje je osnova za donošenje bilo kakve odluke i u svakodnevnom životu, ukoliko želimo da ta odluka dovede do ostvarenja našeg cilja na kvalitetan i racionalan način. U procesu planiranja bitno je vrijeme, odgovornost, finansiranje i praćenje. Za razliku od strateškog planiranja za preduzeće kao cjelinu, planiranje društvenog marketinga se uvijek odnosi na određenu uslugu ili projekat, ideju. Planiranje marketinga je proces u kojem se traže šanse na tržištu, ocjenjuju vlastite mogućnosti u pogledu materijalnih i ljudskih resursa, postavljaju ciljeva marketinga, razvijaju planovi za izvršenje i kontrolu.

Marketing proces podrazumijeva prikupljanje relevantnih informacija koje se koriste za: identifikovanje i definisanje marketinških mogućnosti i problema, stvaranje, usavršavanje i procjenu marketinških akcija, te praćenje performansi marketinga, što rezultira boljim razumijevanjima marketinga i njegovom uspješnom primjenom.

Proces društvenog marketinga podrazumijeva pet segmenata:

- analizu okruženja,
- segmentaciju tržišta,
- istraživanje marketinga,
- odabir marketing strategije,
- planiranje programa društvenog marketinga (marketing mix),
- marketing kontrolu².

1.3.1. Analiza okruženja

Analiza okruženja je prvi korak koji organizacija treba da napravi, ukoliko ima ambiciju da pravilno planira i realizuje marketing aktivnosti. Prilikom analize okruženja u kojem organizacija egzistira, najprije se mora poći od same organizacije, koja ustvari predstavlja prvi nivo okruženja. Riječ je o poslovnim jedinicama unutar same organizacije, a čine je: top menadžment, finansije, istraživanje i razvoj, kadrovka služba itd. Cilj analize internog okruženja je definisanje i individualizacija učesnika koji jačaju poziciju organizacije i učesnika koji sputavaju njen napredak. Dakle, potrebno je definisati interne snage i slabosti. To se temelji na informacijama koje marketing stručnjaci prikupe i obrade iz internih i spoljnih izvora ili se za te potrebe organizuju posebna istraživanja. Analizira se sadržaj misije, kultura organizacije, intelektualni kapital i način finansiranja. Drugi nivo okruženja organizacije čine korisnici njenih usluga, konkurencija, posrednici, a treći je makro okruženje. Ovaj nivo okruženja je ukupno privredni, tehnički i društveni ambijent

² Preuzeto sa prezentacije na Ekonomskom fakultetu u Osijeku, prema Meler M: Društveni marketing, 1994. godine

u vidu tzv. uslova privređivanja u najširem smislu značenja ovog pojma (15, str. 96) i na taj nivo okruženja preduzeće odnosno menadžment može najmanje uticati.

Prilikom analize okruženja centralno mjesto, ipak, zauzima tzv. drugi nivo, koji se odnosi prvenstveno na korisnike usluga određene organizacije, tj na tržište. Definisanjem tržišta, kao mjesta gdje se sučeljavaju ponuda i potražnja, bavili su se mnogobrojni naučnici i autori značajnih stručnih i naučnih radova i djela. Jedna od niza definicija glasi: Tržište je grupa ljudi koja potencijalno može i voljna je u nekom određenom budućem periodu da odluči da kupi proizvod ili uslugu sa ciljem krajnje upotrebe (15, str. 66). U svakodnevnom životu, tržište je utakmica u kojoj se borimo za “svoje mjesto pod suncem”. Utrkujemo se za bolje obrazovanje, radno mjesto, status, ugled, profit, rezultate... Svaka organizacija se mora prilagođavati potrebama potrošača odnosno korisnika usluga, kroz kreiranje usluga ili projekata koji će na najbolji mogući način zadovoljiti njihove potrebe. Svjedoci smo da su potrebe veoma često podložne raznim promjenama, što predstavlja posljedicu društvenog i tehničkog napretka. Na stvaranje, održavanje i razvoj potreba utiče veliki broj faktora koji podrazumjevaju motivaciju, stavove i ograničavajuće varijable. Drugi nivo okruženja osim korisnika usluga čine i konkurencija i posrednici. Međutim, često se u literaturi postavlja pitanje postoji li konkurencija u neprofitnom sektoru? Ili bolje reći da li se određene organizacije (supstituti) mogu tretirati kao konkurencija, ako nam je važno samo zadovoljavanje potreba korisnika naših usluga, bez obzira na to radimo li to mi ili još neko drugi. Ako bismo te druge organizacije doživljavali kao konkurenciju, onda bi se logično postavljalo pitanje da li smo mi zaista zainteresovani za zadovoljenje potreba naših korisnika u globalu, bez obzira ko ih opsluživao, ili nam je više stalo do adekvatne sopstvene promocije? Sa druge strane, realno je razmišljanje da supstituti organizacije mogu biti konkurenti jer se takmiče za oskudna sredstva iz budžeta države, te da od raspodjele sredstava zavisi mnogo toga, a prije svega ostvarenje misije i zacrtanih rezultata. Postojanje konkurencije je dobro i sa stanovišta korisnika usluga i sa stanovišta same organizacije. Konkurencija „tjera” na poboljšanje rada same organizacije u svakom smislu, a korisnicima usluga daje mogućnost izbora, te da svoje povjerenje ukažu boljem.

1.3.2. Segmentacija tržišta

Da bi se uspješno opslužilo tržište, prema kriterijumima marketing stručnjaka, potrebno je najprije upoznati potrošače, odnosno korisnike usluga. Obzirom da na tržištu djeluje čitav niz potrošača, čije su karakteristike, ponašanja, potrebe i želje različite, da bi ih organizacija efikasno i efektivno mogla opsluživati, mora pronaći način da ih adekvatno selektuje i grupiše. Potrebno je izvršiti selekciju potrošača u grupe koje imaju slične potrebe, karakteristike ponašanja i koje će na isti ili sličan način reagovati na marketing aktivnosti organizacije. Grupa koja je rezultat tog procesa naziva se tržišni segment.

Segmentacija tržišta je proces kojim se tržište dijeli na manje djelove – segmente. To je proces kojim se potencijalni korisnici usluga povezuju u kompaktne grupe koje imaju zajedničke potrebe i želje i koje će slično reagovati na marketing napore određene organizacije. Proces segmentacije započinje definisanjem varijabli za segmentaciju a

onda slijedi procjena značenja pojedinog segmenta, odnosno vrednovanje segmenata prema određenim kriterijumima.

Razlikuje se čitav niz varijabli koje marketing stručnjak može koristiti za segmentaciju tržišta. Prvo će se analizirati karakteristike varijabli za segmentaciju tržišta koje se mogu grupisati u demografske, geografske, psihografske varijable i varijable ponašanja. Segmentacija tržišta na osnovu demografskih varijabli kao što su: starosno doba, pol, zanimanje, obrazovanje, prihodi, nacionalnost, religija, naziva se **demografska segmentacija**. Segmentacija tržišta na osnovu geografskih varijabli, kao što su lokacija, veličina, gustina naseljenosti, klima naziva se **geografska segmentacija**, dok segmentacija tržišta na osnovu psiholoških varijabli kao što su karakter, motivi i životni stil potrošača, naziva se **psihološka segmentacija**. Marketing stručnjaci pristupaju tom zadatku tako što pripreme upitnik kojim istražuju potrošačeve interese, aktivnosti i mišljenja. Na temelju prikupljenih odgovora definišu se psihološke karakteristike određene grupe potrošača, što može biti koristan materijal za segmentaciju tržišta. Segmentacija tržišta moguća je i na osnovu varijabli ponašanja, kao što su stepen korišćenja proizvoda, vjernost marki i tražene koristi. Razlikuje se više varijabli za segmentaciju konkretnog tržišta određene organizacije, a one zavise od tipa organizacije ili institucije, tj. usluga koje pruža.

Segmentacija tržišta omogućava da se odredi ciljno tržište i na pravi način zadovolje zahtjevi tržišta. Konkretno, segmentacija tržišta predstavlja postupak podjele tržišta u različite grupe kupaca (korisnika) koji bi mogli zahtijevati posebne proizvode ili usluge. Cilj segmentacije tržišta je pronaći razlike između pojedinih segmenata kako bi se na tim razlikama gradila posebna politika "plasmata" za svaki segment ponaosob. Prema ciljnom segmentu usmjerava se marketinški program, kojim se direktno ili indirektno utiče na kreiranje njegovih mišljenja, stavova, navika... Zato je jako važno napraviti pravilnu segmentaciju tržišta.

Segmentacija se obavlja kroz četiri etape:

1. identifikacija tržišnih potreba i potrošača,
2. formiranje tržišnih segmenata,
3. izbor ciljnih segmenata,
4. elaboracija marketing miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija) (32).

Nakon segmentacije, stupa na scenu strategija osmišljavanja i primjenjivanja različitih marketinških programa, kako bi se zadovoljile istovjetne potrebe i želje različitih segmenata potrošača. Svaki segment potrošača ima jedinstvenu potražnju. Zato preduzeće nastoji da kreira ponudu koja će udovoljiti manje ili više sličnim zahtjevima istog segmenta potrošača.

1.3.3. Istraživanje marketinga

Svrha istraživanja marketinga je prikupljanje podataka i informacija koje su neophodne za planiranje, organizovanje i kontrolu procesa poslovanja. Istraživanje tržišta nam omogućava da donosimo ključne odluke na osnovu vjerodostojnih informacija koje dobijemo istraživanjem, kao i rješavanje problema i prepreka na putu do uspjeha u poslovanju. Neophodnost istraživanja tržišta se ogleda u tome što se rizik nikada u potpunosti ne može eliminisati. Upravo zbog toga se prikupljanjem informacija smanjuje rizik prilikom donošenja poslovnih odluka. Preduzeće se odlučuje na istraživanje tržišta samo u onim slučajevima kada ne raspolaže sa dovoljno informacija koje su neophodne da bi se donijela ključna odluka.

Istraživanje tržišta se može različito organizovati u zavisnosti od ciljeva, raspoloživog novca i vremena, ali i očekivanja menadžmenta preduzeća koji je naručilac istog. Njima u razvijenim zemljama tržišne ekonomije stoje na raspolaganju brojni i raznovrsni subjekti koji se bave aktivnošću istraživanja marketinga (24, str. 45).

Najčešće se u literaturi³ navodi da primjena naučnog metoda u marketingu ima šest faza:

1. Definisanje problema,
2. Utvrđivanje ciljeva istraživanja,
3. Dizajniranje istraživačkog projekta,
4. Prikupljanje podataka,
5. Obrada i analiza podataka,
6. Priprema i prezentacija izvještaja i rezultata istraživanja.

Definisanje problema je prvi i najvažniji korak u procesu istraživanja. Prilikom definisanja problema potrebno je napraviti plan pitanja. Pitanja se obično formulišu kao hipoteze koje predstavljaju odgovor na problem istraživanja. Menadžment je uvijek akciono orijentisan i njega interesuje kako da pobijedi konkurenciju, kako da obezbijedi veći broj klijenata, kako da uveća profit... Istraživač traga za informacijama, tj. traži uzroke, kao napr. zašto je tražnja za proizvodom pala.

Utvrđivanje ciljeva istraživanja je sljedeća faza, gdje je ključ precizno definisati vrste informacija koje su potrebne da bi se problem riješio. Dakle, marketing probleme treba transformisati u ciljeve istraživanja.

Pod **dizajniranjem istraživanja** podrazumijevamo redosljed procedura i aktivnosti da se sprovede ukupno marketing istraživanje. Dizajniranjem istraživanja se do detalja predviđa i precizira šta sve treba uraditi u okviru istraživačkog projekta (14, str.193).

³ Tihi B: Istraživanje marketinga, Dom Štampe, Zenica, 1995. godine

U globalu razlikujemo tri vrste istraživanja:

- Eksplorativno istraživanje (prikupljanje informacija na neformalana način);
- Deskriptivno istraživanje (određivanje metoda i procedura za opisivanje i mjerenje marketing varijabli);
- Kauzalno istraživanje (eksperimenti i drugi pristupi – omogućava identifikovanje uzroka i posljedica).

Eksplorativno istraživanje je fokusirano na prikupljanje informacija na neformalan način. Oslanja se na kreativnost i sposobnost postavljanja pitanja istraživača, na radoznalost. Pošto se informacije dobijaju neformalno, ovo istraživanje se ne koristi za donošenje konačnog suda, odnosno zaključka, ali koristi istraživaču da dođe do određenih informacija.

Konkluzivno istraživanje je formalno istraživanje i može biti: deskriptivno i kauzalno. Deskriptivno se koristi kada se radi kvalitativno istraživanje, kada hoćemo da opišemo marketing varijable. **Kauzalno istraživanje** se izvodi po jasno zadatom algoritmu ili utvrđenoj metodologiji i jasno identifikuje šta je uzrok a šta posljedica.

Određivanje metoda **prikupljanja podataka** je presudno za uspjeh projekta. Postoji više načina pomoću kojih je moguće komunicirati sa ljudima da bi se dobili željeni podaci.

Svi se, ipak, svode na tri moguća rješenja:

- lično komuniciranje između ispitivača i ispitanika, tj. razgovor između njih koji može biti strukturiran i nestruktuiran,
- komuniciranje dopisnim putem,
- komuniciranje putem telefona (24, str.145).

Prikupljanje podataka se može rasporediti u dva tipa podataka i to primarne i sekundarne. **Sekundarni podaci** su informacije koje su na bilo koji način već raspoložive i mogu se koristiti. Zavisno od toga da li se nalaze u samom preduzeću ili van njega sekundarni podaci mogu biti interni i eksterni. Interni izvori su zapisi, datoteke i razni izvještaji a eksterni su biblioteke, organi uprave, privredne komore, banke, statistike, internet itd. Prednosti sekundarnih podataka ogledaju se u tome što je neko drugi prikupio podatke i uštedio nam vrijeme, novac i napor prikupljanja podataka. Nedostaci su što su takvi podaci često zastarjeli. **Primarni podaci** su informacije koje se prikupljaju po prvi put, specifično za određeno istraživanje. Značaj primarnih podataka je izuzetno velik, jer su ciljevi konkretnih istraživanja usmjereni na specifične potrebe određenog preduzeća. Oni su isključivo vlasništvo preduzeća koje organizuje istraživanje. U suštini postoje samo dva načina na koja se može doći do primarnih podataka: **ispitivanje i posmatranje**. Međutim, bez obzira koji se od ova dva metoda koristi, mora se odgovoriti na dva osnovna pitanja:

- na koji način komunicirati sa izvorima podataka,
- pomoću kojih sredstava prikupiti podatke.

Metoda ispitivanja je najrašireniji oblik prikupljanja primarnih podataka. Ovom metodom dolazi se do podataka o činjenicama, mišljenjima, stavovima, namjerama i motivima ponašanja potrošača, odnosno korisnika usluga. Komuniciranje s ispitanicima ostvaruje se ličnim ispitivanjem, ispitivanjem telefonom i dopisnim ispitivanjem.

Lično ispitivanje temelji se na razgovoru između ispitanika i ispitivača. Ispitivač je čitavo vrijeme prisutan i u neposrednom kontaktu s ispitanikom. Ovo ispitivanje karakteriše fleksibilnost, jer ispitivač tokom samog razgovora može modifikovati pitanje ili po potrebi postaviti dopunsko. Lično ispitivanje ima i nedostataka, ključni nedostatak je što je jako skupo. Nedostatak je i u činjenici da se ono teže može planirati i organizovati jer zavisi od slobodnog vremena ispitanika. Ispitivanje telefonom kao i lično ispitivanje, ima više prednosti, ali i nedostataka. Prednosti se svode na jeftin i brz način prikupljanja podataka. Ispitivanjem putem telefona može se pokriti široko geografsko područje, te se ovo ispitivanje obavlja na nacionalnom ili regionalnom nivou. No, ono ima i određena ograničenja. Ona se posebno odnose na potrebu da pitanja budu kratka i jasna, te da broj pitanja ne bude velik. Nedostatak telefonskog ispitivanja odnosi se i na nemogućnost da, zbog izostanka fizičkog kontakta, ispitanici nisu izloženi mogućnosti da im se demonstrira proizvod ili da se koriste vizuelna pomagala. Dopisno ispitivanje je postupak kojim se na osnovu upitnika komunicira s ispitanicima. Ispitivanje dopisnim putem temelji se na prethodno definisanoj grupi ljudi kojima istraživač planira doći do odgovora koji će mu osigurati informacije za donošenje marketing odluka. Na ovaj se način ispitanicima ostavlja sloboda organizovanja u istraživanju. Ispitanici imaju slobodu odlučivanja o vremenu, mjestu i tempu kojim će odgovarati. Komuniciranje s ispitanicima poštom ostvaruje se tako što se upitnik šalje na adrese odabranih ispitanika, bilo da se radi o fizičkim ili pravnim licima. Prednosti ove metode su što se poštom mogu kontaktirati i na taj način ispitati osobe koje nisu dostupne jer su na primjer na poslu, na službenom putu, odmoru i slično. Komuniciranje faksom ostvaruje se u pravilu s ispitanicima koji su privredni ili drugi subjekti. Komuniciranje s ispitanicima internetom ostvaruje se slanjem anketnog upitnika elektronskom poštom. U ovom slučaju ispitanici su i fizička i pravna lica, jer obje grupe raspolažu s mogućnošću komuniciranja internetom.

Oblikovanje **upitnika** treba da se temelji na prethodno definisanoj svrsi i ciljevima istraživanja. Svrha i ciljevi moraju biti realno postavljeni jer samo takvi doprinose realizaciji istraživanja. Kada sastavljanje anketnog upitnika nije obavljeno korektno i profesionalno javljaju se greške, koje mogu deformisati čitav proces i rezultate ispitivanja i kao krajnju posljedicu mogu imati pogrešne odluke. Najčešće greške u postavljanju pitanja vezuju se za korišćenje termina koje ispitanici ne razumiju ili za postavljanje pitanja koja su sugestivna i usmjeravaju ispitanike prema određenim odgovorima. Razlikuju se dva tipa pitanja koja se koriste u upitnicima: zatvorena i otvorena. Zatvorena pitanja sastavljena su tako da se nakon pitanja ispitaniku ponudi popis mogućeg izbora odgovora. Otvorena se koriste kada je otežano ili čak nemoguće razviti kategorije mogućih odgovora. Ona su ponekad vezana s namjerom da se sazna što i kako razmišljaju ispitanici o određenom problemu, a ponekad su vezana za što precizniji odgovor o nekoj pojavi.

Obrada i analiza podataka je posljednja faza istraživanja i ima izuzetan značaj jer se mora precizno i jasno „izvući smisao iz prikupljenih podataka” (10, str.231), što je i osnovni cilj analize. Slijedi unošenje podataka u kompjuter, pregled podataka, eventualno čišćenje, statistička obrada, kroz tabele, grafikone itd. i konačno analiza dobijenih podataka.

Na kraju se priprema **prezentacija rezultata istraživanja**. Dobijeni podaci, koji su predhodno dobro izanalizirani se prezentiraju naručiocu istraživanja.

1.3.4. Kreiranje marketing strategije

Poznato je da se marketing može posmatrati kao mehanizam koji spaja one koji imaju neku potrebu s onima koji tu potrebu zadovoljavaju. Međutim, marketing aktivnosti moraju biti usklađene s ukupnom strategijom djelovanja organizacije. To podrazumijeva koordinaciju svih marketing aktivnosti, kako bi one činile jedinstvenu cjelinu sa jasno definisanim uzročno-posljedičnim vezama. Iz navedenog proističe neophodnost kreiranja marketing strategije, kao sredstva kojim se ostvaruju utvrđeni ciljevi. Marketing strategiju čine dugoročne odluke, pa često postoji značajna sličnost između strategije organizacije i marketing strategije. Marketing strategiju čine dobro i pažljivo osmišljene aktivnosti, čiji je cilj stabilno i efikasno poslovanje organizacije. Dakle, marketing strategija predstavlja niz vizija, ciljeva i prioriteta, koje organizacija kreira, kako bi se na tim temeljima kvaliteno osmislile kompletne marketing aktivnosti i na taj način ostvarila misija. Dobro osmišljena marketing strategija omogućava organizaciji da realizuje svoje programske ciljeve, ustanovi potrebe svojih korisnika, zadovolji te potrebe, prikupi neophodna finansijska sredstva itd. Neprofitne organizacije nijesu usmjerene prema profitu kao cilju, već je njihov cilj ostvarivanje koristi za društvenu zajednicu. Razvijanje marketing strategije neprofitnih organizacija, kao načina korišćenja marketing sredstava da bi se postigli određeni ciljevi, podrazumijeva sprovođenje marketing istraživanja, analize stanja, definisanje misije, utvrđivanje ciljeva, SWOT analizu, izbor elemenata marketing mixa, evaluaciju i kontrolu.

Preduzeće može odrediti tri marketinške strategije da pokrije svoja ciljna tržišta:

1. Nediferencirani marketing – strategija kojom preduzeće na cjelokupno tržište nastupa s jedinstvenim marketinškim miksom jer ocjenjuje da će tako ostvariti veće koristi;
2. Koncentrirani marketing – strategija kojom se preduzeće usmjerava na nekoliko, što je moguće sličnijih segmenata potrošača;
3. Diferencirani marketing – strategija kojom preduzeće pokriva sve segmente zasebnim marketinškim miksevima (32).

1.3.5. Planiranje programa društvenog marketinga (marketing mix)

Društveni marketing je proces koji je zasnovan na značajnom dijalogu sa publikom, ciljnom grupom ili širom zajednicom kroz ispitivanje njihovih potreba, aktuelne situacije u društvu itd. Shvatanje društvenog marketinga kao korišćenje par reklamnih poruka na tv-u ili radiju, nekoliko flajera ili plakata svakako neće dovesti do željenih promjena. Možda će to kod nekog broja primalaca ostvariti određeni efekat, ali društveni marketing je mnogo više od toga. U svijetu društvenog marketinga, organizacije i institucije koriste dvije vrste aktivnosti:

- programe i
- kampanje.

Program je dugoročna koordinirana aktivnost koja je dizajnirana da bi se ostvarila misija organizacije. Kampanja je kraćeg roka i ima za cilj postizanje određenih rezultata u kratkom vremenskom periodu. I kampanje i programi imaju svoju strategiju, planove i taktiku, a u cijelom tom procesu imperativ je kontinuitet.

Bez obzira da li se radi o profitnim ili neprofitnim organizacijama, neosporno je da marketing mix predstavlja značajnu koncepciju za objašnjavanje marketinških odluka, kako na nivou oblikovanja strategije, tako i na nivou konkretne primjene (17, 145). Zato je važno pažljivo i detaljno isplanirati program marketinga, odnosno elemenata marketing mixa. Osnovni, univerzalni elementi marketing mixa kod profitnih organizacija su: proizvod, cijena, distribucija i promocija. Kada je riječ o neprofitnim organizacijama, pod proizvodom shvaćenim kao ponuda se podrazumijevaju usluge, projekti, znanja ili ideje koje se obezbjeđuju i nude ciljnim grupama, tj. korisnicima usluga. Cijena predstavlja naknadu ili koštanje za obezbjeđivanje usluga ili ideja, a distribucija je način na koji se usluge ili ideje „isporučuju” ciljnim grupama. Promociju čine aktivnosti direktne ili indirektno komunikacije sa ciljnim grupama, njihovo informisanje, podsjećanje, ubjeđivanje i nagovaranje.

Pri sagledavanju tekućih aktivnosti neprofitne organizacije moraju objektivno sagledati svoju ukupnu ponudu **usluga** ili ideja, usklađenost ukupne ponude s misijom, ciljevima i strategijom marketinga, te uzroke i posljedice problema vezanih za ponudu itd. Kod neprofitnih organizacija cijena omogućava racionalnije korišćenje resursa, prije svega imajući u vidu ostvarivanje ciljeva i misije organizacije, kao i vezanost cijene s pojmom vrijednosti. Osnovni razlog postojanja i primjene **cijena** je ostvarivanje prihoda neprofitnih organizacija za njene aktivnosti ili pokrivanje troškova sprovedenih ili planiranih aktivnosti. Na cijenu utiču tri osnovna elementa: prisutnost supstituta, kvalitet i percepcija potreba od strane ciljnih grupa. Distribucija kod neprofitnih organizacija predstavlja načine i mogućnosti na koje ono što organizacija nudi može postati dostupno pojedincima i organizacijama koje predstavljaju ciljne grupe na određenu ponudu. Kvalitetno organizovanje **distribucije** zahtijeva da organizacija utvrdi konkretan broj pojedinaca ili organizacija, njihovu geografsku i saobraćajnu disperziju, navike vezane za ranije, iste ili slične usluge, stavove prema organizaciji isl. Takođe, način distribucije

zavisi i od mogućnosti odnosno resursa koje organizacija ima i može ih upotrijebiti, bez obzira da li se radi u sopstvenoj režiji ili uz pomoć profesionalnih distributera.

Promocija koju sprovode neprofitne organizacije se može definisati kao cjelina programa usmjerenih aktivnosti i potrebnih resursa kreiranih tako da djelotvorno komuniciraju sa svim sadašnjim i potencijalnim ciljnim grupama. Dati program je zasnovan na informisanju, podsjećanju i nagovaranju. Kod kreiranja promotivnih aktivnosti, komunikacija ima specifičnu svrhu: treba poslati poruku koja će prenijeti određenu informaciju i podstaći ciljnu grupu na određene reakcije. Možda je i najizazovniji dio socijalnog marketinga kako osmisliti i plasirati poruke. Ali, ukoliko smo pažljivo oslušivali, moći ćemo kvalitetno da kreiramo poruke koje su adekvatne našoj ciljnoj grupi. Dakle, poruke moraju biti: jasne, konzistentne, uvjerljive, ubjedljive, da privlače pažnju, da ukazuju na sljedeći korak. Poruke mogu da apeluju na različite načine – kroz logiku, strah, humor i druge emocije. Emotivne poruke mogu da privuku pažnju i da ostanu upamćene, dok sa druge strane jake emotivne poruke mogu da imaju suprotan efekat ako nisu pažljivo plasirane.

Promocija predstavlja proces komunikacije između organizacije i potrošača, odnosno korisnika njenih usluga. Osnovni elementi promocijskog mixa su:

- a) Propaganda, odnosno oglašavanje,
 - b) Odnosi s javnošću,
 - c) Lična prodaja,
 - d) Prodajna promocija, odnosno unapređenje prodaje.
- a) **Propaganda** predstavlja plaćenu vrstu komunikacije preko mas-medija i ima za cilj da prenese ključne poruke korisnicima naših usluga o aktivnostima i projektima koje realizujemo. Zadatak je osmisliti poruke, formu teksta, odrediti medije, kako bi informacija bila jasna, ciljana i upućena u pravo vrijeme.
- b) **Odnosi s javnošću** predstavljaju primjenu planskog i kontinuiranog programa komunikacije između jedne organizacije i onih ciljnih javnosti koje su bitne za njen uspjeh. Cilj odnosa s javnošću je da se uspostavi dijalog, postigne sklad i odobravanje preko dvosmjerne komunikacije, a strategija je zasnovana na istini i međusobnom razumijevanju i povjerenju. PR je besplatna aktivnost za organizaciju i najčešće predstavlja poruke o aktivnostima i programima u vidu javnih informacija. Dakle, PR znači krojenje poruke prema publici, uz pažljiv odabir odgovarajućeg medija koji treba da dopre do te ciljne javnosti. Uklapanje raspoloživih medija u program organizacije je zadatak koji zahtijeva logičan, metodičan i analitičan pristup. Taj se proces svodi na četiri koraka:
- koja je funkcija programa koji sprovodi organizacija,
 - koje su to ciljne javnosti koje su bitne za uspješnu realizaciju projekta,
 - koju poruku je potrebno prenijeti i na koji način,
 - koji su raspoloživi mediji za doseganje do ciljnih javnosti⁴.

⁴ Iz materijala korišćenog u Poslovnoj školi za PR

Možemo zaključiti da odnosi s javnošću podrazumijevaju:

- publicitet,
- odnose sa medijima,
- lobiranje,
- pripremu komunikacijskih projekata,
- interno komuniciranje,
- krizno komuniciranje,
- uredničke zadatke,
- istraživanje javnog mnjenja (u saradnji sa agencijama za istraživanje tržišta) (35).

Danas su sve prisutniji i sve korisniji tzv. **društveni mediji**, koji predstavljaju najnoviji trend u savremenom marketingu i dramatično mijenjaju način na koji kompanije predstavljaju sebe na tržištu. I starije, konzervativne kompanije naviknute na tradicionalne oblike marketinga, takođe eksperimentišu sa društvenim medijima jer se ideja o direktnoj konverzaciji sa korisnicima usluga pokazala kao dobar koncept i oni pozitivno reaguju na to. Onlajn forumi pomažu da potencijalni korisnici usluga iznose sopstvena iskustva, a kompanija je u prilici da odgovara na njihova pitanja. Ponekad povratne informacije korisnika usluga mogu uticati na donošenje važnih odluka. Društveni mediji predstavljaju veliku promjenu čitavog čovečanstva. Brzina komunikacija, univerzalnost znanja i obrazovanja i distributivna priroda interneta dopuštaju novi način bitisanja i zbog toga društveni mediji i internet tehnologije zaslužuju ozbiljno razmatranje. Dinamika našeg društva, naročito nove ekonomije, sve će više poštovati logiku mreže, a razumijevanje njenog funkcionisanja postaće ključ za razumijevanje funkcionisanja ekonomije. Komunikacija je postala suština digitalnih tehnologija i medija, suština same ekonomije. Mnogi naučnici smatraju da je prošlo vrijeme brošura, kao jednosmjernih pomoćnih sredstava koja su se koristila proteklih godina. Više nije dovoljno da kompanija izradi izvrsne fotografije svog proizvoda, napravi brošure i nada se da će ljudima to da se dopadne. Potrošači žele više i očekuju više. Danas se svi povezuju sa svima. Onlajn društvene mreže počele su kao mjesta na kojima su ljudi privatno mogli da komuniciraju, a poslednjih godina i kompanije sve više i češće koriste društvene medije u nadi da će prodati svoj brend ili prenijeti poruku tamo gde potrošači neprestano komuniciraju. Budući da na društvenim medijima možete pročitati razgovore koji nisu filtrirani i da se informacije brzo šire, blogove ili forume sa komentarima marketing menadžeri mogu da iskoriste kao direktnu povratnu informaciju o proizvodu ili usluzi. Društveni mediji modernizovali su biznis zajednicu, jer sada je do kupca moguće doći na novi, jednostavniji način.

Posljednjih godina društveni mediji su se drastično raširili, broj korisnika nevjerojatno se povećao, i to na globalnom nivou, što znači da kompanije mogu da se reklamiraju na svim mogućim jezicima i tako ojačaju brend, poboljšaju ga i postanu dostupne svima. Postoje društvene mreže čija je baza korisnika veća od populacije većine zemalja.

Društveni mediji postali su integralan dio načina na koji ljudi komuniciraju, ostaju u kontaktu, prate najnovija zbivanja i povezuju se sa svijetom oko sebe.

Dakle, činjenica je da razvoj informacionih i komunikacionih tehnologija značajno utiče na globalne promjene u međunarodnim političkim ali i ekonomskim odnosima, što se ogleda u komunikaciji između međunarodnih subjekata. Taj proces podstakao je nastanak informacionog društva. Promjene sa kojima se svakodnevno, u sve većem obimu, susrijeću preduzeća svih veličina, mnogi naučnici porede sa promjenama koje su se dešavale u vrijeme industrijske revolucije. Dominantni resursi postaju informacije i znanje, a procjenjuje se da će se uspjeh privrede ovog vijeka bazirati na 3I: informacijama, idejama i inteligenciji. Istraživanja i analize pokazuju da će korišćenje pasivnih, aktivnih i proaktivnih sistema elektronskog pregovaranja, kao i video konferencija, biti sve zastupljeniji oblici međunarodnih političkih i poslovnih pregovora. Razlog leži u, prije svega, njihovoj dostupnosti putem **interneta**, smanjenju troškova u odnosu na materijalne zahtjeve vođenja klasičnih pregovora, te raznovrsnosti njihovih softverskih mogućnosti. Ipak, poznavanje vještine vođenja klasičnih pregovora, posebno što se tiče strategija i taktika pregovaranja, vještina verbalne i neverbalne komunikacije, te analize pregovora, ostaće i dalje neophodan izvor pomoći međunarodnim subjektima za sklapanje povoljnih sporazuma. U tom smislu, treba ukazati na neophodnost elektronskog učenja vještina komunikacije i pregovaranja putem interneta i intraneta. Ovaj cilj se naslanja i na potrebu svih onih privrednih subjekata kojima je cilj da u budućnosti ostvare uspješnu ekonomsku saradnju sa domaćim i inostranim partnerima. Nerijetko se može čuti da je internet „diskontinuirani narativni prostor“, u koji čovjek da bi ušao napušta tijelo i mjesto i postaje biće sačinjeno od te riječi. Pošto naracije mogu da osmisle zajednicu, a čovjek sebe kao dio te zajednice, onda možemo govoriti o nekom artefaktu zajednice. U njoj, čovjek u potrazi za nekom rijetkom knjigom ili za bestselerom, takođe može provesti svega nekoliko trenutaka, za što bi mu u stvarnom prostoru bilo potrebno više časova, dana, a možda i više godina. Čovjek u sajber-prostoru danas kupuje i prodaje, uči ili ćaska, igra video-igrice, ali i ozbiljno ratuje (25, str 12). Istraživanje i analiza elektronskog pregovaranja ima veliki društveni značaj koji proizilazi iz neophodnosti hvatanja koraka sa svjetskim tehnološkim trendovima. Ovo je veoma značajno i za Crnu Goru, kao zemlju u tranziciji, sa težnjom ostvarivanja članstva u Evropskoj uniji i drugim međunarodnim organizacijama i savezima. Štaviše, cijeli svijet polako i sve intezivnije postaje globalno selo, te se praćenje trendova, naročito u oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija (ICT) ne smije zanemariti.

Crna Gora se takođe uključuje u savremene trendove informatičke ekonomije. Ona za nas predstavlja ogromnu šansu. Uz mala investiciona ulaganja danas se veoma jednostavno i brzo možemo uključiti u savremene tokove svjetske informatičke ekonomije. I veoma mala preduzeća mogu imati svoju web stranicu i takmičiti se podjednako i sa malima i sa velikima na globalnom tržištu. Da su trendovi informatičke ekonomije zastupljeni i kod nas u značajnoj mjeri, potvrđuju podaci o broju korisnika mobilne telefonije, širokopojasnog ADSL-a, kreditnih kartica, on-line bankarstva itd. I naše se kompanije bore za tržište i na tržištu. Kupac postaje „kralj“ ili kako se sve češće može naći u literaturi „terorista“. Njegove potrebe i želje je teško zadovoljiti, naročito u periodu rasta i razvoja konkurencije. Značaj ICT je u ovom slučaju neprocjenjiv, jer se zahvaljujući

sofisticiranim softverima mogu pratiti njihove navike, stilovi života itd. U digitalnoj ekonomiji je podatak ko je kupio robu važniji od same kupovine, zbog prikupljanja podataka o samom proizvodu. Svaka posjeta web stranici ostavlja trag. Koriste se neformalna pitanja, upoređivanje postupaka potrošača itd. To su podaci na osnovu kojih se mogu predvidjeti ponašanje i navike potrošača, odnosno korisnika usluga.

Glavni faktori konkurentnosti su: inovacije, znanje, kvalitet, vrijeme i niski troškovi. Sa druge strane, globalnim prisustvom, potencijalna baza kupaca je znatno veća, a kompanije su produktivnije jer brže izlaze na tržište i manje troše po jedinici proizvoda. Dostupno im je tržište 24 časa dnevno na svim meridijanima. Zato ćemo se složiti da Internet predstavlja najjače oruđe globalizacije. Tamo gdje postoji konkurencija, postoji i međusobni sukob velikih preduzeća, pa i nacionalnih privreda za svoje mjesto na globalnom tržištu. U tim okolnostima često se vodi bespoštedna borba, a jedan od njenih vidova je i prikupljanje industrijskih informacija od konkurenata. Podatak je ključni element svakog, pa i ekonomskog posla, pogotovo u današnjem informatičkom dobu, kada je značaj prave, provjerene i blagovremene informacije, ravan značaju kapitala koji je uložen u izvjesnu ekonomsku operaciju. Kapital, biznis-plan i informacija, su najvažniji početni elementi svakog biznisa, te nije za čuđenje otkud tolika jagma oko informacija, koja je razvojem ICT-a znatno olakšana (25, str. 89).

Vlade se prilagođavaju i uviđaju da je način na koji su do sada stvarali svoju politiku počeo da se mijenja, i to veoma brzo. Internet pruža mogućnost širenja informacija na jednom novom nivou i doseg, zahvaljujući čemu sve veći broj ljudi može da iznese sopstvene stavove o raznim društvenim događajima i pitanjima. Posljedica toga je da Internet može da posluži kao sredstvo za vođenje političke rasprave, tj razmjenu ideja sa mogućnošću vršenja uticaja na državnu politiku, na jednom takođe novom načinu i nivou.

c) Lična prodaja

Lična prodaja je treći instrument promotivnog mixa koji obuhvata stvaranje odnosa s potrošačima, utvrđivanje njihovih potreba i želja, pronalaženje proizvoda koji će te potrebe i želje zadovoljiti kao i prenos informacija o koristima koje donosi posjedovanje proizvoda. Dvije temeljne karakteristike ovog elementa promotivnog mixa su: lični kontakti i fleksibilnost. Lični kontakti su usmjereni na prethodno informisanje i motivisanje kupca i, za razliku od ostalih oblika, ovdje su kontakti neposredni. Nakon transakcije odnosi između osobe koja prodaje i potrošača ne prestaju, već se ti odnosi produbljuju i nakon procesa kupovine. Fleksibilnost je druga karakteristika lične prodaje, pod kojom se u ovom kontekstu podrazumijeva sposobnost prodajnog osoblja da prezentaciju prilagodi specifičnostima situacije u kojoj se nalazi. Poslovi ovog segmenta promotivnog mixa se odnose na primanje narudžbi, nabavku narudžbi i poslove podrške. Primanje narudžbi spada u grupu nekreativnih prodajnih poslova. Prodajno osoblje ima zadatak da registruje zahtjeve potrošača i brine da proces kupovine dovede do kraja. Pribavljanje narudžbi je kreativan posao prodajnog osoblja koji zahtijeva pronalaženje rješenja za te zahtjeve. Prodajno osoblje koje dobavlja narudžbe to čini odlaskom na teren ili odlaskom kod potrošača. Poslovi podrške se odnose na one poslove koji doprinose

povećanju prodaje. To su poslovi podrške koje prodajno osoblje dobija od raznih stručnjaka i eksperata okupljenih u posebnim timovima.

d) Prodajna promocija (unapređenje prodaje)

Prodajna promocija je segment promotivnog mixa koji ima značajne učinke na povećanje prodaje. Podrazumijeva korišćenje raznih tehnika kojima se podstiču potrošači na reakciju u kraćem vremenskom periodu. Prodajna promocija se još naziva i unapređenje prodaje, a usmjerena je na krajnjeg potrošača. Cilj tih aktivnosti je vezan za informisanje potrošača o proizvodu, podsjećanje o postojanju proizvoda na određenom prodajnom mjestu, pojačavanje zanimanja za proizvod, te skretanje pažnje s proizvoda konkurenata. Razlikuje se čitav niz metoda unapređenja prodaje usmjerene na krajnjeg potrošača: kuponi, pokloni, nagrade, podjela besplatnih uzoraka, povraćaj novca i sponzorisanje događaja. Kuponi se primjenjuju za one proizvode prema kojima potrošači nemaju razvijenu lojalnost i vjernost. Oni se plasiraju preko štampanih medija ili na ambalaži proizvoda. Pokloni su često korišćena metoda kojom se, uz određeni proizvod koji se kupuje, dobija i poklon. Na taj način potrošač samim činom kupovine proizvoda dolazi u situaciju da dobije poklon. Nagrade predstavljaju metodu unapređenja prodaje kojom se potrošači koji su kupili proizvod uključuju u nagradnu igru. Besplatni uzorci se najčešće primjenjuju kada se proizvod uvodi na tržište. Tom se metodom potrošači upoznaju s proizvodom, podstiče se njihova znatiželja i motiviše ih na probu proizvoda. Povraćaj novca je metoda koja osigurava da potrošač za kupljeni proizvod po normalnim cijenama dobije povraćaj novca za proizvod s kojim nije zadovoljan. Sponzorisanje događaja je jako zastupljena tehnika unapređenja prodaje. Najčešće se sponzorišu kulturni i sportski događaji, a privredni subjekti na taj način nastoje doprijeti do ciljnog tržišta.

1.3.6. Marketing kontrola

Kontrola se definiše kao ocjenjivanje rezultata poslovanja, utvrđivanje uzroka koji su doveli do negativnih trendova, kao i izvođenje korektivnih aktivnosti da bi se maksimizirali rezultati postavljenih ciljeva u perspektivi. Zadatak kontrole je jasan, a to je ocjenjivanje pravilnosti i otklanjanje nepravilnosti u poslovanju. Kontrola marketinga je zapravo, faza upravljanja marketing aktivnostima sa zadatkom da ustanovi u kojoj mjeri se uspješno realizuju ciljevi, politika, strategija i marketing program preduzeća. Kontrolni procesi obuhvataju predmet kontrole, ciljeve, mjerila, standarde, ocjenu i analizu rezultata i preduzimanje korektivnih akcija. Za svaki element marketinga treba specificirati vidove kontrole, dosljedno ih sprovođiti i koristiti u vidu povratne sprege. Sam proces kontrole može se podijeliti u tri faze: u prvoj se vrši prikupljanje informacija, u drugoj ocjena prikupljenih informacija, a u trećoj se preduzimaju korektivne akcije prema mogućnostima organizacije. Korektivne akcije podrazumijevaju ne samo konstataciju devijantnog stanja, već i ulaženje u razloge eventualnih odstupanja. Marketing kontrola ima četiri ključne oblasti: kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola efikasnosti i strategijska kontrola (revizija) (13, str. 489).

Kontrola godišnjeg plana sprovodi se sa ciljem ustanovljenja stepena izvršenja godišnjeg plana. Prate se tekući marketing naponi radi ostvarenja godišnjeg obima prodaje, dobiti i zadovoljstva potrošača. Nosioci kontrole godišnjeg plana su top menadžeri i menadžeri srednjeg menadžmenta. Kontrola godišnjeg plana se obavlja:

- analizom prodaje (Služi za ocjenu ostvarene prodaje u odnosu na planiranu. Kada se utvrde područja u kojima se dostiže više ili niže od planiranog kompanija usmjerava korektivnu akciju);
- analizom tržišnog učešća (Pokazuje stepen tržišnog učešća u odnosu na konkurenciju);
- analizom troškova marketinga (Troškovi marketinga su pod kontrolom marketing sektora. Na osnovu dobijenih informacija o visini troškova, moguće je meriti odnos troškova marketinga i obima prodaje i odnos troškova marketinga i dobiti);
- finansijskom analizom (Pomaže kompaniji u identifikovanju faktora koji determinišu stopu prinosa na neto vrednost);
- analizom stavova potrošača (kvalitativnog je karaktera).

Kontrola profitabilnosti se odnosi na kontrolu profitabilnosti proizvoda ili marki, tržišnih segmenata ili ukupnog tržišta, grupe potrošača, geografskih teritorija i trgovina kao posrednika. Obavljaju je marketing kontrolori. Da bi se kontrola obavila, kompanija treba da: utvrdi potreban iznos troškova neophodnih za obavljanje svake marketing aktivnosti, locira marketing troškove po proizvodima, markama, tržištima, posrednicima, potrošačima, obavi analizu i dobijene rezultate prezentira u izvještaju profitabilnosti kompanije.

Kontrola efikasnosti podrazumijeva kontrolu efikasnosti aktivnosti prodaje, distribucije, unapređenja prodaje, propagande... Kompanije će obaviti analizu efikasnosti prodajne sile prema izvještaju prodavca. Mjerenje efikasnosti funkcije oglašavanja obaviće prema ukupnim troškovima oglašavanja. Efikasnost distribucije se dostiže efikasnošću u oblasti njenih aktivnosti, a efikasnost funkcije unapređenja prodaje, mjerenjem učešća ostvarene prodaje preko posrednika, troškova izlaganja, procenta realizovanih kupovina, markica itd.

Strategijska kontrola podrazumijeva kontrolu efikasnosti marketing strategije, marketing reviziju, ocjenu marketing prakse i društvene odgovornosti kompanije. Obavljaju je top menadžment i marketing revizori. Ocjena efikasnosti marketinga obavlja se kroz ocjenu stava menadžmenta kompanije: prema zadovoljenju potreba potrošača i funkcionalnih menadžera o potrebi saradnje, prema marketing informacijama, o strategijskoj orijentaciji kompanije, o operativnoj efikasnosti kompanije. Revizija marketing aktivnosti je sveobuhvatno i sistematsko, samostalno i periodično provjeravanje marketing sredine, marketing ciljeva, marketing strategija i marketing aktivnosti kompanije i njenih jedinica, u svrhu definisanja područja problema i korektivne akcije za poboljšanje rezultata marketing aktivnosti. Proces revizije zahtijeva:

donošenje odluke menadžmenta o reviziji, izbor revizora, prezentiranje izvještaja revizora itd. Revizija je posljednja tačka u lancu procesa upravljanja marketingom (34).

2. ZAVOD ZA ZAPOŠLJAVANJE CRNE GORE – JAVNA SLUŽBA ZA ZAPOŠLJAVANJE

Najznačajnija institucija za realizaciju mjera i aktivnosti u oblasti zapošljavanja je Zavod za zapošljavanje Crne Gore (ZZZ CG). Glavne funkcije Zavoda su: posredovanje u zapošljavanju, informacije o tržištu rada, upravljanje programima zapošljavanja i sprovođenje sistema osiguranja za slučaj nezaposlenosti. Jačanje individualnog pristupa u radu sa nezaposlenim licima, timski rad u zapošljavanju, te intenzivno povezivanje sa poslodavcima i svim eksternim institucijama, organizacijama i agencijama u realizaciji programskih aktivnosti su prioritetni zadaci, koje će Zavod razvijati u narednim godinama. To zahtijeva:

- jačanje uloge lokalnih kancelarija za rad,
- veće povezivanje sa poslodavcima na lokalnom i regionalnom nivou,
- racionalizaciju postupaka rada u cilju smanjenja administriranja,
- uspostavljanje još efikasnijeg sistema praćenja realizacije programa zapošljavanja,
- razvijanje samouslužnog pristupa informacijama o tržištu rada za stranke,
- povećanje stručne osposobljenosti kvaliteta rada kadrova.

U predstojećem procesu pridruživanja Evropskoj Uniji, Crna Gora vrši ekonomske, političke i pravne pripreme za ostvarenje tog cilja. Početkom 2007. godine, Vlada Crne Gore je usvojila Nacionalnu strategiju zapošljavanja⁵, za period 2007-2010 godina, koja je suštinski i metodološki slična strategijama država članica EU. Po svom sadržaju, osnovnim pravcima i strukturi postavljenih ciljeva predstavlja sintezu saznanja o problemu nezaposlenosti u Crnoj Gori i prikazuje moguće načine smanjivanja stope nezaposlenosti, sa ambicijom, da u skorije vrijeme bude ispod 10%. Polaznu osnovu Strategije zapošljavanja čine dokumenta: Agenda ekonomskih reformi, Strategija regionalnog razvoja, Strategija razvoja i smanjivanja siromaštva, Strategija razvoja malih i srednjih preduzeća, Program za kontinuirano zapošljavanje i preduzetništvo, Strategija obrazovanja odraslih i druga dokumenata koja se odnose na reforme u oblasti obrazovanja, razvoja turizma, razvoja poljoprivrede, zapošljavanja pripadnika etničkih manjina i dr.

Realizacija Strategije se odvija u više pravaca, koji se mogu sistematizovati u nekoliko mjera, i to:

- Unapređivanje metodologije rada sa nezaposlenim licima u cilju prevencije dugoročne nezaposlenosti i snažne motivacije nezaposlenih da traže zaposlenje, što podrazumijeva psihološku, komunikativnu, informativnu i edukativnu pripremu;
- Poboljšavanje mjera i oblika prilagođavanja nezaposlenih, postojećim i očekivanim potrebama tržišta rada;
- Unapređivanje kvaliteta ponude ljudskih resursa na tržištu rada, izučavanjem tržišta i njegovih kratkoročnih i dugoročnih potreba;
- Obezbeđivanje ravnopravnosti polova na tržištu rada i efikasno sprječavanje diskriminacije u tom smislu;

⁵ Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore

- Obezbeđivanje mjera i aktivnosti u cilju sprečavanja i smanjenja sive ekonomije, otklanjanja regionalnih razlika u razvoju tržišta rada i rasterećenja plata;
- Inoviranje pravne regulative iz oblasti zapošljavanja i rada;
- Jačanje finansijske osnove u rješavanju problema nezaposlenosti;
- Razvoj socijalnog partnerstva, odnosno socijalnog dijaloga;
- Socijalna integracija i borba protiv diskriminacije osoba sa preprekama u zapošljavanju, kao i razvijanje posebnih programa i specijalizovanih izvođača za rad sa teže zapošljivim grupama nezaposlenih (36).

2.1. Organizacija, upravljanje i finansiranje

Zavod za zapošljavanje Crne Gore je organizovan kao javna služba sa svojstvom pravnog lica. Zavodom upravlja direktor i Upravni odbor, kojeg čine predstavnici Vlade RCG, Samostalnih sindikata CG, Privredne komore CG i Unije poslodavaca CG. Zavod resorno pripada Ministarstvu rada i socijalnog staranja.

Svoju djelatnost obavlja u okviru Centralne službe, biroa rada i kancelarija. Centralna služba daje smjernice za rad biroima rada i multidisciplinarnom i logističkom podrškom (profesionalna orijentacija, posredovanje, informisanje, izdavaštvo, analiza i obrada, pravni, kadrovski i finansijski poslovi i dr.) obezbeđuje neophodne uslove za sprovođenje jedinstvene metodologije stručno-operativnih postupaka iz djelatnosti Zavoda.

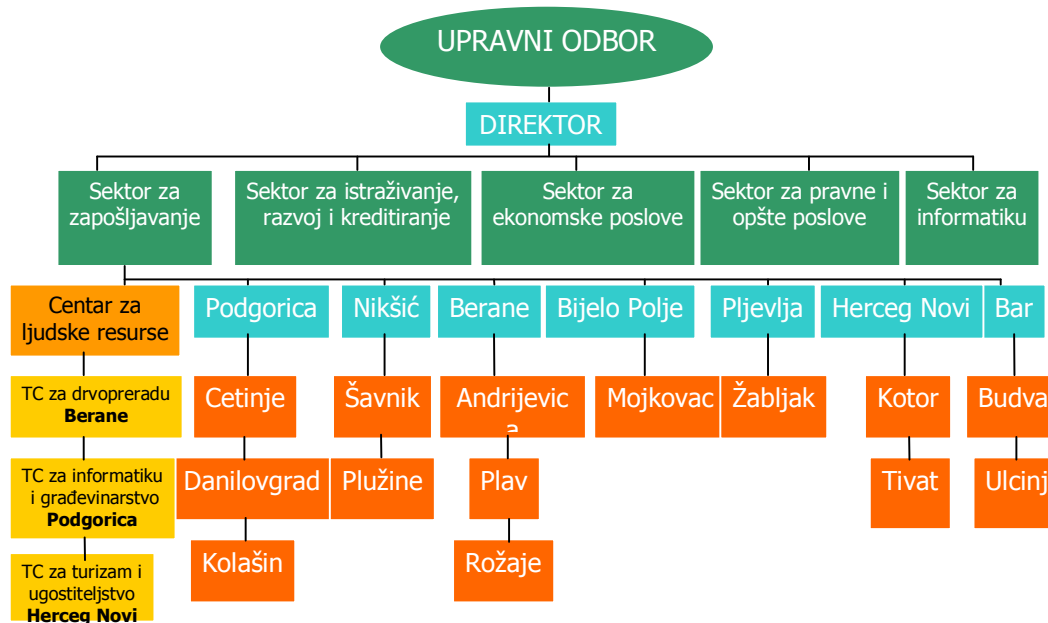
Centralna služba se nalazi u Podgorici, a čini je pet sektora i jedna poslovna jedinica:

- Sektor za zapošljavanje⁶,
- Sektor za istraživanje, razvoj i kreditiranje samozapošljavanja,
- Sektor za pravne i opšte poslove,
- Sektor za ekonomske poslove i
- Sektor za informatiku;
- PJ Centar za ljudske resurse sa centrima za obuku u Podgorici Herceg Novom i Beranama.

⁶ U okviru Sektora za zapošljavanje djeluje 7 biroa rada i 14 kancelarija na teritorijalnom principu, što omogućava efikasno ostvarivanje funkcija Zavoda na cijeloj teritoriji države i to: Biro rada Bar (sa kancelarijama u Budvi i Ulcinju); Biro rada Berane (sa kancelarijama u Andrijevi, Plavu i Rožaju); Biro rada Bijelo Polje (sa kancelarijom u Mojkovcu); Biro rada Nikšić (sa kancelarijama u Plužinama i Šavniku); Biro rada Pljevlja (sa kancelarijom u Žablaku); Biro rada Podgorica (sa kancelarijama u Danilovgradu, Kolašinu i Cetinju), Biro rada Herceg Novi (sa kancelarijama u kotoru i Tivtu).

Organizaciona šema Zavoda za zapošljavanje data je u tabeli koja slijedi.

Tabela br.3: Aktuelna organizaciona šema Zavoda za zapošljavanje Crne Gore



Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore

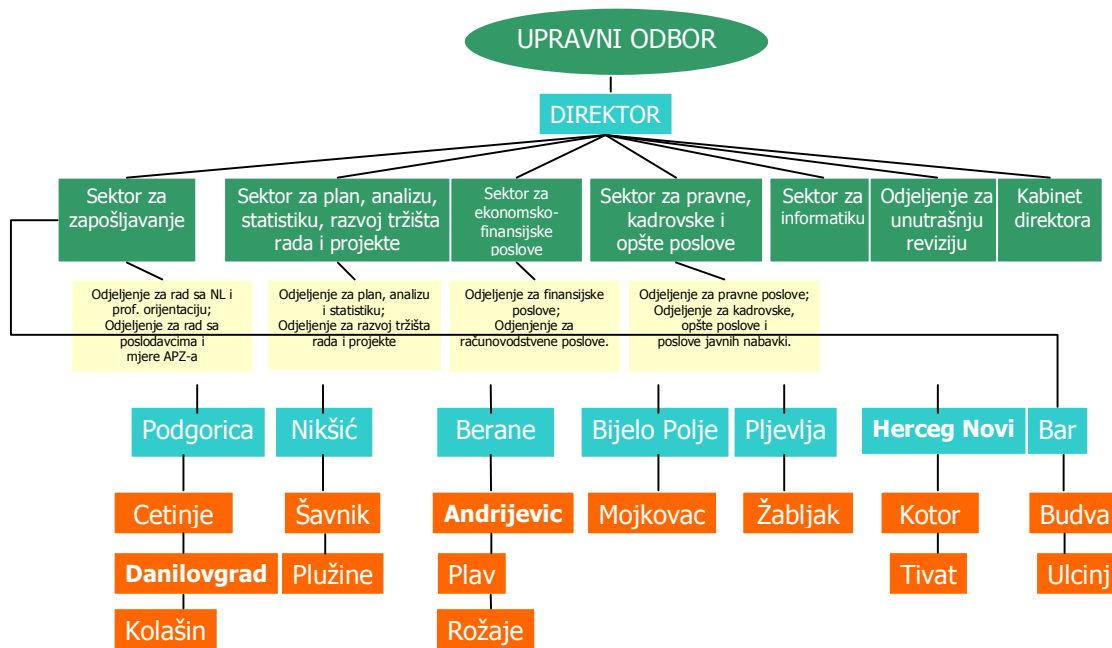
U Zavodu za zapošljavanje Crne Gore zaposleno je 345 lica. Od ukupnog broja zaposlenih, u regionalnim i lokalnim službama za zapošljavanje radi 80%, a u Centralnoj službi 20% zaposlenih. Najveći procenat zaposlenih u Zavodu za zapošljavanje Crne Gore posjeduje univerzitetsko obrazovanje (51%), slijede lica sa završenim V i VI stepenom (21%) i lica sa završenom srednjom školom (21%), a najmanji broj zaposlenih ima kvalifikaciju nižu od IV stepena (7%).

Aktuelna sistematizacija radnih mjesta u Zavodu za zapošljavanje Crne Gore nije u skladu sa savremenim poslovanjem ove institucije, pa samim tim Zavod nije u poziciji da obezbijedi kvalitetan servis korisnicima njegovih usluga. Stoga se pristupilo izradi nove organizacione šeme i sistematizacije radnih mjesta, koja je urađena početkom tekuće godine, ali još nije donešena odluka o stupanju na snagu iste. Ona je inovirana odjeljenjima unutar sektora, ali nema značajnijih odstupanja od predhodne.

U okviru sektora za zapošljavanje ukinuti su trening centri koji su teritorijalno egzistirali u Podgorici, Beranama i Herceg Novom, a Centar za ljudske resurse je prebačen u sektor za istraživanje, razvoj i kreditiranje. Iako su poslodavci tretirani kao ključna ciljna grupa Zavoda za zapošljavanje, ni novom sistematizacijom nije predviđeno osnivanje sektora za poslodavce, već se djelokrug rada tog referata svodi na jednog izvršioca u okviru sektora za zapošljavanje.

Nova organizaciona šema Zavoda za zapošljavanje Crne Gore data je u tabeli koja slijedi.

Tabela br. 4: Inovirana organizaciona šema Zavoda za zapošljavanje Crne Gore



Zavod za zapošljavanje Crne Gore se finansira iz:

1. doprinosa za osiguranje od nezaposlenosti,
2. sopstvenih prihoda,
3. opštih prihoda,
4. donacija, kamata, poklona i drugih izvora u skladu sa zakonom.

2.2. Funkcije ZZZ CG

Osnovni cilj rada Zavoda je pomoć nezaposlenim licima da se što prije i što spremnije uključe u svijet rada, i da na taj način poslodavcima ponudi pravog čovjeka za izazove koji ih očekuju u razvoju privrede.

Zadatak Zavoda za zapošljavanje Crne Gore je da prati, prepoznaje i identifikuje društvena i privredna kretanja, te da značajno doprinosi unapređivanju efikasnosti tržišta rada u zadovoljavanju aktuelnih i očekivanih potreba za kadrovima, te da kroz različite obrazovne aktivnosti, povećava zapošljivost nezaposlenih lica, naročito onih koji imaju teškoće u nalaženju posla: mladih bez radnog iskustva, starijih nezaposlenih osoba i lica sa invaliditetom.

Organizovan uticaj Zavoda na funkcionisanje tržišta rada ostvaruje se u okviru sljedećih funkcija:

- istraživanje tržišta radne snage;
- posredovanje u zapošljavanju i radnom angažovanju;
- savjetovanje i informisanje nezaposlenih lica i poslodavaca o mogućnostima zapošljavanja;
- vođenje propisanih evidencija iz oblasti zapošljavanja;
- obezbjeđivanje prava iz osiguranja po osnovu nezaposlenosti;
- organizovanje osposobljavanja i obrazovanja nezaposlenih lica;
- profesionalno usmjeravanje, informisanje i savjetovanje stručnih kadrova i razvoj metoda za profesionalno usmjeravanje;
- priprema analitičke, planske i informativne osnove za predlaganje i utvrđivanje politike zapošljavanja;
- priprema i sprovođenje mjera aktivne politike zapošljavanja;
- prilagođavanje informacionog sistema promjenama na tržištu radne snage i obezbjeđivanje javnog informisanja;
- proučavanje razvoja zanimanja i nomenklature zanimanja (36).

Navedene funkcije se upotpunjuju obavljanjem i mnogih drugih poslova i interdisciplinarnih aktivnosti:

- analitičko-statističkom obradom podataka,
- računovodstvenim i finansijskim poslovima,
- pravnim, kadrovskim i opštim poslovima,
- održavanjem i razvojem jedinstvenog informacionog sistema,
- izdavačkom djelatnošću (36).

Zavod za zapošljavanje sprovodi mjere aktivne politike zapošljavanja i donosi program za pripremu, sprovođenje i obezbjeđenje sredstava za realizaciju tih mjera. Mjere aktivne politike zapošljavanja su usmjerene na rješavanje problema nezaposlenosti, a Zavod realizuje sljedeće:

- finansiranje, odnosno sufinansiranje otvaranja novih radnih mjesta;
- uključivanje nezaposlenih lica i sufinansiranje programa javnih radova;
- naknada dijela troškova za održavanje produktivnih radnih mjesta;
- krediti za investiciona ulaganja u zapošljavanje po osnovu novih proizvodnih i drugih mogućnosti;
- sufinansiranje sezonskog zapošljavanja (u turizmu, građevinarstvu, ugostiteljstvu, poljoprivredi i sl.);
- pomoć pri osposobljavanju novoprimiteljenih zaposlenih;
- sufinansiranje zarada pripravnika;
- stipendiranje;
- izrada programa zapošljavanja pojedinih kategorija nezaposlenih lica (lica sa invaliditetom i lica koja duže čekaju na zaposlenje);
- izrada programa prostorne i profesionalne pokretljivosti radne snage;

- sufinansiranje obrazovanja i osposobljavanja;
- sufinansiranje prilagođavanja prostora i tehničke opreme za zapošljavanje lica sa invaliditetom;
- izrada programa prilagođavanja radnih mjesta za pojedine kategorije nezaposlenih (36).

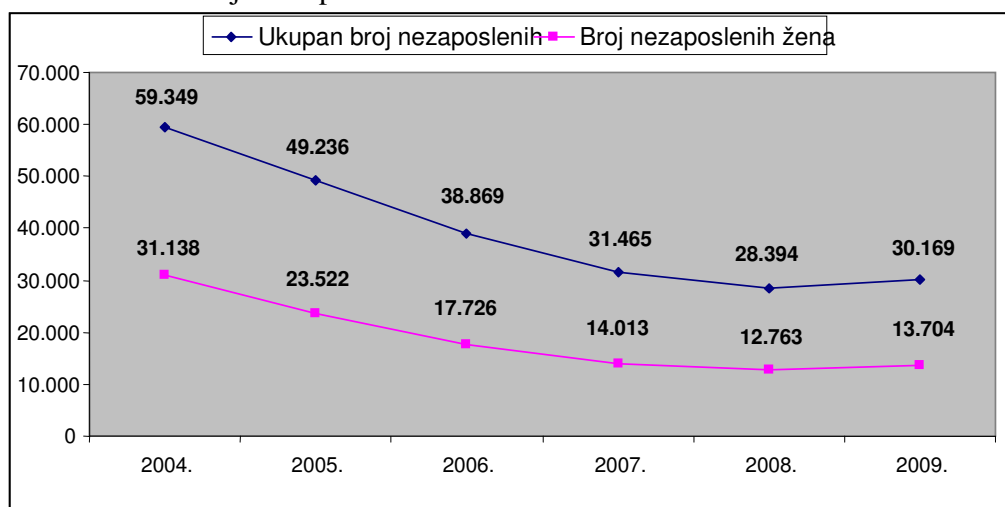
Da bi mogao da odgovori izazovima sa kojima se susrijeće u svom radu, Zavod istovremeno izgrađuje i svoje kadrove: prate se savremeni trendovi u ovoj oblasti, pohađaju obuke za povećanje sopstvenih kompetencija, kursevi, radionice i seminari, unapređuje saradnja sa međunarodnim institucijama, zavodima u okruženju i Evropi. Jednom riječju, Zavod se priprema organizaciono, kadrovski i tehnički za usvajanje međunarodnih standarda i ulazak u Evropsku zajednicu, sa jednim ciljem – da stvori konkurentno tržište radne snage.

2.3 Evidencija nezaposlenih lica

Na evidenciji Zavoda za zapošljavanje Crne Gore na dan 30. jun 2010. godine nalazilo se 31.198 nezaposlenih lica, što je za 15,5% više u odnosu na isti dan prošle godine. Stopa nezaposlenosti, posmatrana kao odnos broja registrovanih nezaposlenih i aktivnog stanovništva, na isti dan iznosila je 11,81%, što predstavlja značajan rast u odnosu na isti dan prošle godine kada je iznosila 10,22%. Stopa nezaposlenosti od 2000. godine, kada je iznosila 32,7%, bilježi konstantan pad sve do septembra 2009. godine. Uticaj svjetske ekonomske krize značajno je dotakao i crnogorsku privredu, što se direktno reflektovalo na crnogorsko tržište rada.

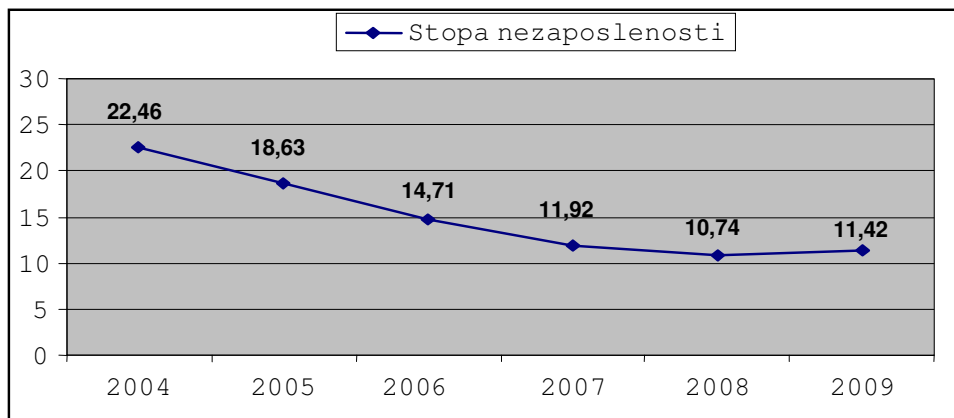
U grafikonu br. 1 dat je prikaz kretanja nezaposlenosti za period 2004-2009. godine, ukupan broj nezaposlenih i broj nezaposlenih žena, a u grafikonu br.2 kretanje stope nezaposlenosti za navedeni period.

Grafikon br. 1: Kretanje nezaposlenosti



Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

Grafikon br.1: Kretanje stope nezaposlenosti

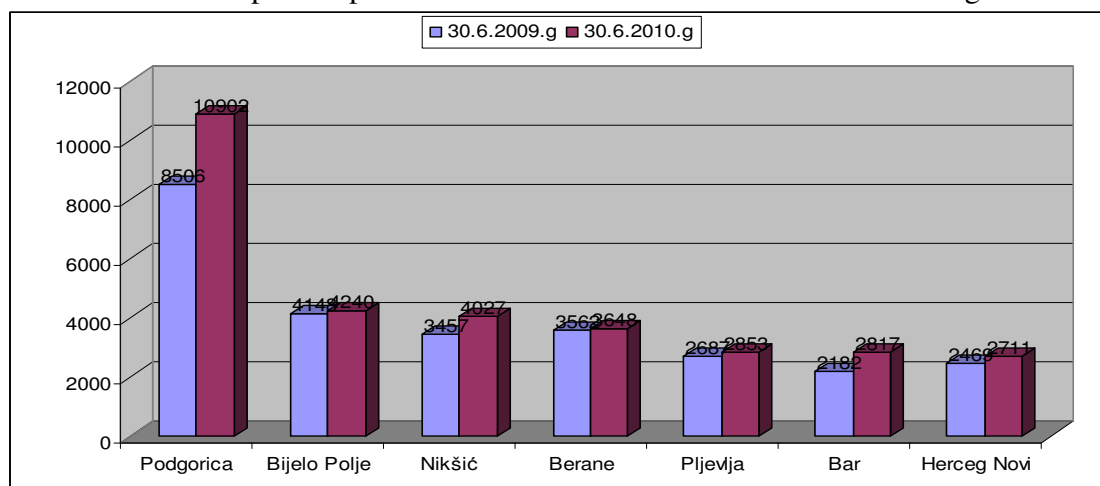


Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

2.3.1. Regionalna struktura nezaposlenosti

Posmatrano po regionalnoj strukturi, na dan 30. jun 2010. godine, evidentirano je najviše nezaposlenih na Birou rada Podgorica (sa kancelarijama u Kolašinu, Danilovgradu i Cetinju) 10.902 lica ili 34,94% od ukupnog broja nezaposlenih (30.6.2009. godine 8.506 ili 31,49%) i Birou rada Bijelo Polje (sa kancelarijom Mojkovac) 4.240 lica ili 13,59% (30.6.2009. godine 4.184 ili 15,36%). Najmanji broj nezaposlenih lica je na području Biroa rada Herceg Novi (sa kancelarijama u Kotoru i Tivtu) 2.711 lica ili 8,69% (30.6.2009. godine 2.469 ili 9,14%) i u Birou rada Bar (sa kancelarijama u Budvi i Ulcinju) 2.817 lica ili 9,03% (30.6.2009. godine 2.182 ili 8,08%), što se može vidjeti iz grafikona koji slijedi.

Grafikon br.3: Nezaposleni po biroima rada – na dan 30.6.2009. i 30.6.2010. godine



Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

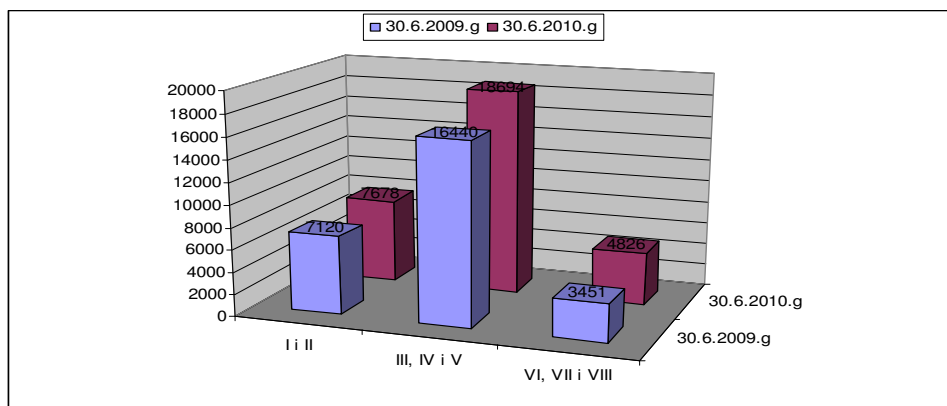
Nezaposlenost je najviše porasla u Birou rada Bar (indeks 129,10), Birou rada Podgorica (indeks 128,17) i Birou rada Nikšić (indeks 116,49). Najmanji porast nezaposlenosti je u biroima rada Bijelo Polje (indeks 102,22) i Berane (indeks 102,41).

Posmatrano po opštinama nezaposlenost je najviše porasla u Budvi (indeks 194,31), Podgorici (indeks 138,02) i Danilovgradu (indeks 121,80). Do najvećeg smanjenja nezaposlenosti je došlo u opštinama: Šavnik (indeks 77,71), Plav (indeks 92,56) i Plužine (indeks 96,35).

2.3.2 Kvalifikaciona struktura nezaposlenih lica

Jedan od osnovnih pokazatelja nezaposlenih lica je njihova kvalifikaciona struktura. Na evidenciji Zavoda se nalazi 7.678 lica ili 24,61% sa I i II stepenom obrazovanja, što je u poređenju sa prošlom godinom minorni rast ove kategorije za 2% (30.6.2009. godine 7.120 ili 26,35%). Sa III, IV i V stepenom obrazovanja ima 18.694 nezaposlenih lica ili 59,92% od ukupnog broja (30.6.2009. godine 16.440 ili 60,86%), a sa VI, VII i VIII stepenom obrazovanja ima 4.826 lica ili 15,47% (30.6.2009. godine 3.451 ili 12,79%). Navedeno stanje prikazano je u grafikonu br.4.

Grafikon br. 4: Nezaposleni po kvalifikacionoj strukturi - na dan 30.6.2009. i 30.6.2010.



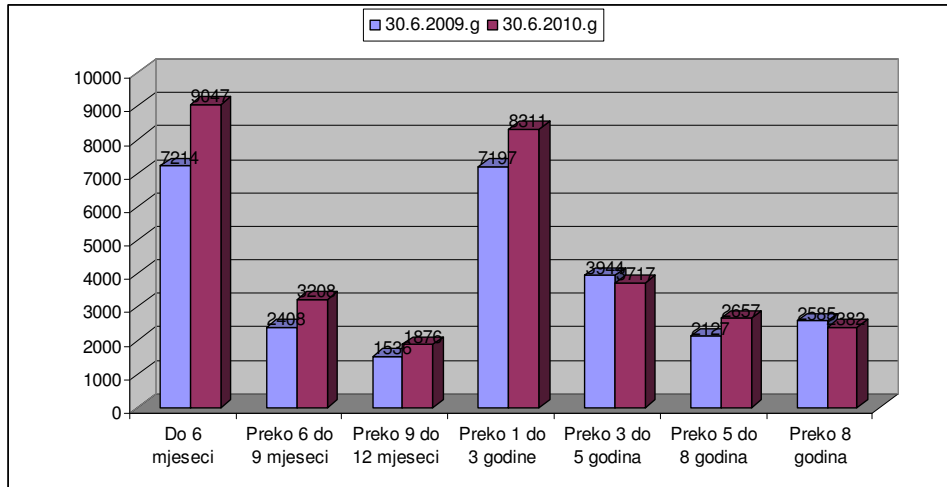
Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

Na osnovu datih pokazatelja može se konstatovati da je u posmatranom periodu porastao broj nezaposlenih lica u svim kvalifikacijama. Od toga, najveće promjene su evidentirane kod lica sa akademskim obrazovanjem u relativnom iznosu, zatim kod lica sa srednjim stručnim obrazovanjem, u apsolutnom iznosu, ali i kod nekvalifikovanih lica.

2.3.3 Struktura nezaposlenih prema dužini traženja zaposlenja

Veoma značajan indikator nezaposlenosti je struktura nezaposlenih prema dužini traženja zaposlenja. Prema definiciji MOR-a nezaposleno lice koje traži zaposlenje duže od jedne godine smatra se dugotrajno nezaposlenim licem i spada u kategoriju teže zapošljivih lica. Zaposlenje preko jedne godine na dan 30.06.2010. godine traži 17.067 lica ili 55,7% od ukupnog broja nezaposlenih na evidenciji Zavoda (na dan 30.6.2009. godine 15.583 ili 58,69%), preko tri godine 8.756 lica ili 28,06% nezaposlenih (30.6.2009. godine – 8.656 ili 32,04%), a preko 5 godina 5.039 ili 16,15% (30.6.2009. godine 4.712 ili 17,5%). Navedeno je prikazano u grafikonu br. 5.

Grafikon br.5: Nezaposleni prema dužini čekanja na zaposlenje, 30.6.2009. i 30.6.2010.

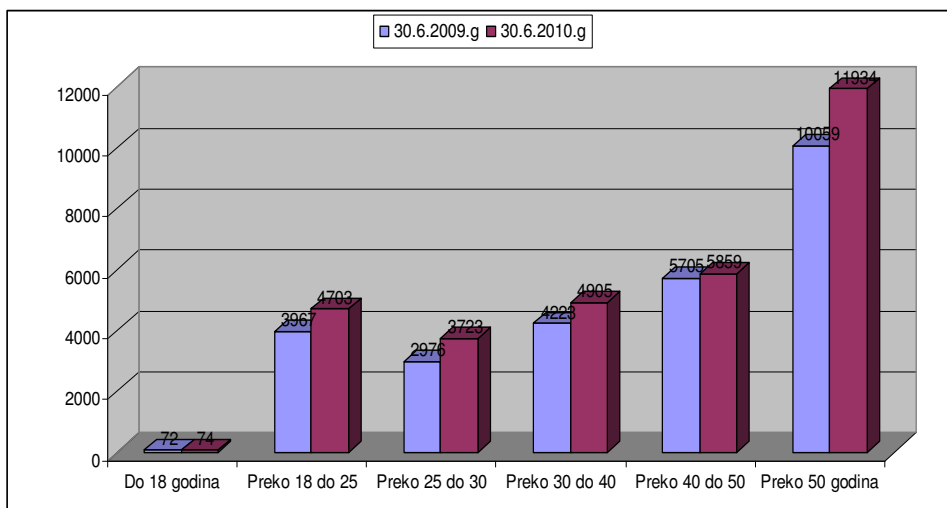


Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

2.3.4 Starosna struktura nezaposlenih lica

Crnogorska evidencija nezaposlenih lica karakteriše se slabom starosnom strukturom. Dominiraju lica sa preko 50 godina starosti, 11.934 ili 38,25% (na dan 30.6.2009. godine 10.059 ili 37,24%). Ipak, posljednjih godina zabilježen je značajan rast stope nezaposlenosti kod mladih. Lica starosti do 25 godina ima 4.777 ili 15,31% (30.6.2009. godine 4.039 ili 14,95%) od ukupnog broja nezaposlenih. U grafikonu koji slijedi dat je detaljan prikaz nezaposlenih lica prema godinama starosti.

Grafikon br. 6: Nezaposleni prema godinama starosti, 30.6.2009. i 30.6.2010. godine

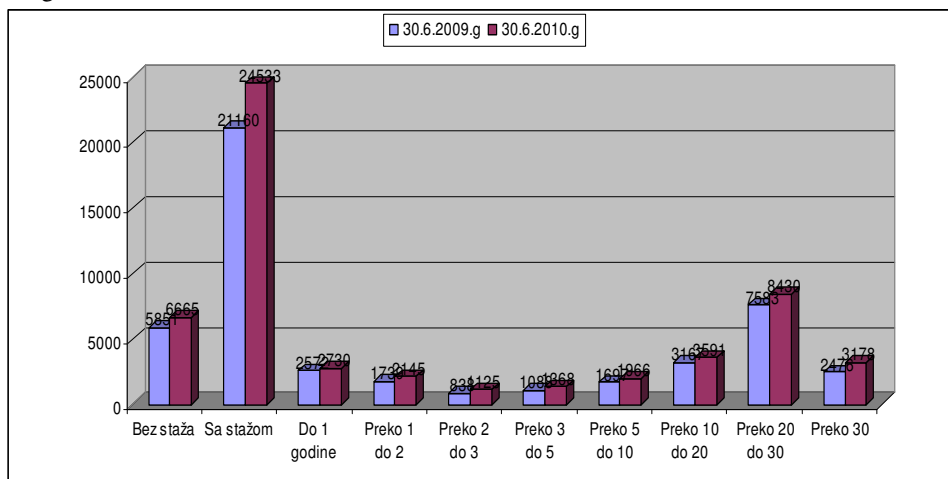


Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

2.3.5. Struktura nezaposlenih prema dužini radnog staža

Jedan od pokazatelja stanja na evidenciji nezaposlenih je i njihova struktura prema dužini radnog staža. Prvi put traži zaposlenje, odnosno nema evidentiranog radnog staža 6.665 lica ili 21,43% od ukupnog broja nezaposlenih (na dan 30.6.2009. godine 5.851 lice ili 21,66%). Radni staž posjeduje 24.533 lica ili 78,57% (na dan 30.6.2009. godine 21.160 lica ili 78,34%). U grafikonu br. 7 dat je detaljni prikaz.

Grafikon br.7: Nezaposleni prema radnom stažu i stepenima stručne spreme, 30.6.2009. i 30.6.2010. godine

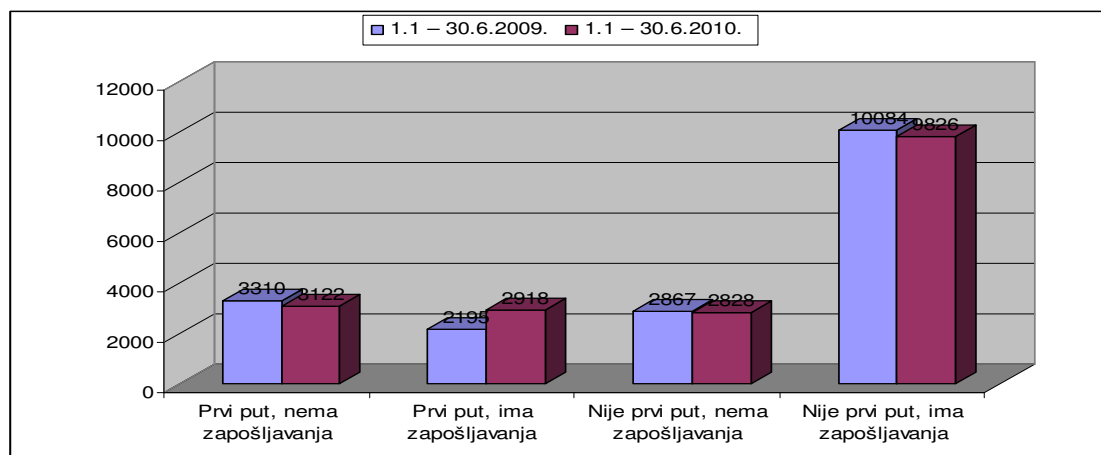


Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

3.3.6 Novoprijavljena nezaposlena lica

Zavod za zapošljavanje prati i kretanja nezaposlenosti prema dužini čekanja na zaposlenje, kao i strukturi nezaposlenih lica prema posjedu godina radnog staža. U prvih šest mjeseci ove godine na evidenciju Zavoda za zapošljavanje se prijavilo 18.964 lica, od čega je broj lica koja se prvi put prijavljuju 6.040 ili 31,85%, dok se 12.924 lica ili 68,15% već prijavljivalo na evidenciju Zavoda. U odnosu na isti period 2009. godine prijavljeno je 238 lica manje ili 1,27% (za prvih šest mjeseci 2009. godine – 18.456 novoprijavljenih). Navedeno je prikazano u grafikonu koji slijedi.

Grafikon br. 8: Novoprijavljeni – na dan 30.6.2009. i 30.6.2010. godine



Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

Najviše novoprijavljenih lica bilo je u Podgorici (5.431 ili 29,05%), Nikšiću (2.343 ili 12,53%) i Bijelom Polju (1.672 ili 8,94%). Najviše novoprijavljenih je u starosnoj dobi od 18 do 25 godina 5.108 ili 27,32% i od 25 do 30 godina 3.543 ili 18,95%.

Posmatrano prema razlozima prestanka radnog odnosa, najviše je novoprijavljenih kojima je radni odnos prestao zbog isteka rada na određeno radno vrijeme – 5.118 ili 48,16% (od broja novoprijavljenih lica koja imaju evidentiran radni staž), zatim zbog isplaćene otpremnine zaposlenom za čijim je radom prestala potreba (1.978 lica ili 18,61%) i zbog zaključenja sporazuma sa poslodavcem o prestanku radnog odnosa (799 lica ili 7,52%).

2.4. Aktivnosti u radu sa poslodavcima

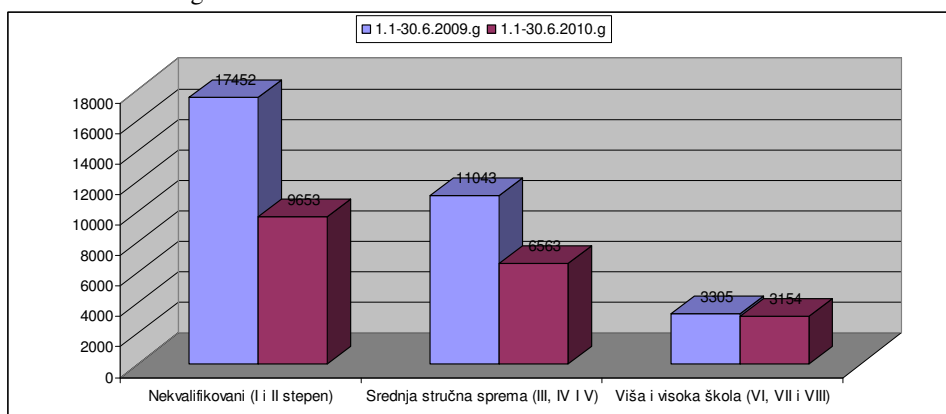
Zavod sprovodi aktivan odnos prema poslodavcima kao ključnim činiocima, kako za kreiranje, tako i za realizaciju i razvoj programa zapošljavanja. U tom smislu preduzimaju se aktivnosti u pravcu organizovanja: sajmovi, okruglih stolova, uključivanja poslodavaca u obuke, izradu programa, monitoring i evaluaciju obuka, kreditiranje, zapošljavanje pripravnika, sezonsko zapošljavanje, javne radove i drugo. Sve to doprinijelo je jačanju povjerenja i uzajamnih veza Zavoda i poslodavaca, što su pokazali i rezultati ankete, koja je sprovedena kod poslodavaca.

Kako se na evidenciji Zavoda povećava učešće teže zapošljivih lica, to zahtijeva aktuelizovanje ovog problema kod poslodavaca, odnosno podsticanje njihove zainteresovanosti za uključivanje takvih lica u programe obuke i zapošljavanje, uz određene subvencije. U cilju unapređenja rada sa poslodavcima, Zavod je u biroima rada pokrenuo aktivnosti na realizaciji formiranja posebnih odjeljenja za rad sa poslodavcima, u kojima se efikasno i na jednom mjestu pružaju usluge poslodavcima. Međutim, taj trend nije realizovan u Centralnoj službi, odakle bi trebalo da idu sve inicijative i preporuke za rad u matičnim biroima.

2.4.1 Oglašavanje slobodnih radnih mjesta

Oglašavanje slobodnih radnih mjesta je usluga koju poslodavci najčešće traže. To je jedan od najznačajnijih indikatora o aktivnosti privrede, odnosno vanprivrede. Sva potraživanja za radnom snagom objavljuju se u dnevnim novinama Pobjeda i Dan, na oglasnim tablama svih biroa, kao i na sajtu Zavoda. U prvom polugodištu 2010. godine poslodavci su Zavodu za zapošljavanje prijavili 19.370 slobodnih radnih mjesta. Od toga 2.418 ili 12,48% je radni odnos na neodređeno vrijeme, 9.972 ili 51,48% je radni odnos na određeno vrijeme, 1.112 ili 5,74% su pripravnici i 5868 ili 30,29% su ostale vrste ranog odnosa (pripravnik–volonter, dopunski rad, privremeni i povremeni poslovi, sezonski poslovi, privremeno radno angažovanje, zapošljavanja invalida). Posmatrano prema vrsti radnog mjesta 9.220 ili 47,6% su novootvorena radna mjesta, a 10.150 ili 52,4% su upražnjena radna mjesta. Od ukupno prijavljenih slobodnih radnih mjesta 18.258 ili 94,26% su potrebe za radnicima, a 1.112 ili 5,74% su iskazane potrebe za pripravnicima. U grafikonu koji slijedi dat je prikaz slobodnih radnih mjesta prema stepenima stručne spreme za prvo polugodište 2009. i 2010. godine.

Grafikon br. 9: Slobodna radna mjesta prema stepenima stručne spreme – u prvom polugodištu 2009 i 2010. godine



Izvor: Izvještaj o radu ZZZ CG, 30.06.2010. godine

Iz grafikona br. 9 se jasno vidi da je broj oglašanih slobodnih radnih mjesta značajno manji u ovoj u odnosu na predhodnu 2009. godinu, što ukazuje na smanjenu privrednu aktivnost i naglašenu prisutnost posljedica svjetske ekonomske krize, koje su najizraženije u ovom posmatranom periodu. Najviše slobodnih radnih mjesta je prijavljeno za I sss 7.927 ili 40,92%, zatim IV sss 3.590 ili 18,53% i III sss 2.833 ili 14,62%.

Najviše slobodnih radnih mjesta je prijavljeno u Podgorici 1.734 ili 29,29% od ukupnog broja slobodnih radnih mjesta, u Budvi 870 ili 14,69% i Baru 693 ili 11,7%.

Posmatrano prema vrsti djelatnosti, najviše prijavljenih slobodnih radnih mjesta je u oblasti turizma i ugostiteljstva (5.159 ili 26,53%), zatim u trgovini, opravci motornih vozila i predmeta za domaćinstvo (3.749 ili 19,35%) i građevinarstvu (2.564 ili 13,24%).

2.4.2. Zapošljavanje

Prema redovnom statističkom izvještaju Zavoda za statistiku Crne Gore (MONSTAT-a Mjesečni statistički pregled br. 6/2010), prosječan broj zaposlenih za prva tri mjeseca 2010. godine je iznosio 171.707 zaposlenih što je za 2.441 ili 1,08% više u odnosu na isti period 2009. godine (169.861).

Broj zaposlenih povećan je kod 5 od 15 sektora djelatnosti. Porast broja zaposlenih se kretao od 1,51% u oblasti građevinarstva do 34,28% u oblasti aktivnosti u vezi sa nekretninama, dok je nominalno najveći porast ostvaren u oblasti trgovine (5.522). Smanjenje broja zaposlenih se kretalo od 0,04% u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede do 22,6% u oblasti vađenja rada i kamena, dok je nominalno broj zaposlenih najviše smanjen u oblast prerađivačke industrije (4.133).

Kada je u pitanju zapošljavanje po opštinama, broj zaposlenih povećan je u 11 opština, a najveći porast ostvaren je u opštini Budva (14,57%) i Šavnik (5,65%). Nominalno najveći porast ostvaren je u opštini Budva (1.303) i Podgorica (894). Broj zaposlenih je najviše smanjen u opštini Bijelo Polje (5,02%), Nikšić (3,97%) i Plužine (3,53%). Nominalno zaposlenost je najviše smanjena u opštini Nikšić (745).

2.5. Programi i aktivnosti ZZZ CG

Sve brže promjene u tehnologijama nametnule su poslodavcima nove potrebe za radnicima sa specijalizovanim znanjima. Strukturna nezaposlenost se javila kao rezultat sve kraćih tehnoloških i sve dužih obrazovnih ciklusa, kao i sve manje prostorne mobilnosti radne snage. Mjere za usklađivanje tokova na tržištu rada definisane su kao mjere aktivne politike zapošljavanja, koje podrazumijevaju programe čiji je cilj usklađivanje ponude i tražnje za radnom snagom, a koji su neposredno usmjereni na smanjenje nezaposlenosti. Ovim mjerama i programima utiče se, kako na potražnju radne snage, što se najčešće izražava u mjerama namijenjenim poslodavcima, tako i na ponudu, gdje su mjere prvenstveno namijenjene nezaposlenim licima.

Programi aktivne politike zapošljavanja koje realizuje Zavod za zapošljavanje Crne Gore prema tražiocima posla su:

- program informisanja, motivisanja i ličnog razvoja,
- program samozapošljavanja,
- priprema za zapošljavanje (obuke, prekvalifikacije, dokvalifikacije...),
- javni radovi,
- program zapošljavanja pripravnika,
- sezonsko zapošljavanje,
- program zapošljavanja teže zapošljivih lica,
- profesionalna orijentacija...

Koncept posredovanja Zavoda za zapošljavanje Crne Gore podrazumijeva sprovođenje aktivne politike zapošljavanja kroz aktivan odnos svih učesnika u procesu, a prije svega poslodavaca kao ključnih činilaca u kreiranju i realizaciji programa zapošljavanja (39).

Dakle, osim programa koji se odnose na tražioce posla, Zavod realizuje mnogobrojne programe, odnosno usluge namijenjene poslodavcima. To podrazumijeva:

- besplatno oglašavanje slobodnih radnih mjesta,
- profesionalni odabir lica odgovarajućeg radnog profila saglasno potrebama poslodavaca,
- organizaciju i finansijsko učešće u stručnoj obuci potrebnih kadrova (u oblasti: turizma i ugostiteljstva, građevinarstva, drvoprerade, poljoprivrede, mašinstva, prerađivačke industrije, elektrotehnike i saobraćaja),
- učešće u finansiranju stručnog osposobljavanja pripravnika,
- učešće u finansiranju pripreme za sezonsko zapošljavanje,
- učešće u finansiranju programa javnih radova,
- kreditiranje otvaranja novih radnih mjesta u okviru programa stimulisanja preduzetništva,
- posebne povoljnosti u zapošljavanju invalida,
- stipendiranje deficitarnih kadrova.

Osim navedenih programa, odnosno usluga, Zavod za zapošljavanje poslodavcima nudi niz benefita ukoliko zaposle određene kategorije nezaposlenih lica. Prema Zakonu o zapošljavanju:

- Poslodavcu koji je zaposlio, na neodređeno vrijeme sa punim radnim vremenom, lice prijavljeno na evidenciji Zavoda duže od pet godina, Zavod refundira doprinose za socijalno osiguranje za vrijeme od dvije godine.
- Poslodavcu koji je zaposlio na neodređeno vrijeme sa punim radnim vremenom lice prijavljeno na evidenciji Zavoda koje ima najmanje 25 godina staža osiguranja, odnosno korisnika novčane naknade, Zavod refundira doprinos za socijalno osiguranje za vrijeme od tri godine, a za svaku narednu četvrtinu tih doprinosa.
- Poslodavcu koji je zaposlio korisnika novčane naknade na neodređeno vrijeme sa punim radnim vremenom, Zavod refundira doprinose za socijalno osiguranje za vrijeme koje je dva puta duže od preostalog vremena primanja novčane naknade.
- Poslodavcu koji je zaposlio pripravnika na neodređeno vrijeme sa punim radnim vremenom, Zavod refundira doprinose za socijalno osiguranje za vrijeme od dvije godine, a treću godinu četvrtinu tih doprinosa (36).

2.5.1. Program informisanja, motivisanja i ličnog razvoja

Programi informisanja, motivisanja i ličnog razvoja namijenjeni su prvenstveno nezaposlenim licima. Ovi programi se u stvari odnose na informaciono-motivacione seminare, kroz koje moraju proći sva lica koja se nalaze na evidenciji Zavoda. Namjena ovakvog vida komunikacije sa nezaposlenima je otkrivanje mogućnosti, vlastitih osobina i profesionalnih interesa nezaposlene osobe, pomoć kod planiranja profesionalnog puta i traženja zaposlenja, veća informisanost i povećanje njene aktivnosti kod traženja zaposlenja. Analize su pokazale da ovi seminari vrlo podsticajno utiču na nezaposlena

lica da aktivno traže posao, a takođe ih podstiču i na aktivno učešće u programima aktivne politike zapošljavanja. Na informativno motivacionim seminarima nezaposleni dobijaju kvalitetne i blagovremene informacije o tržištu rada, informacije o kadrovskim potrebama poslodavaca, koja znanja i vještine traže, informacije o svim slobodnim radnim mjestima, saznanje o tome koja zanimanja se ne traže, odnosno šta je suficit na tržištu rada, saznanje o tome koja zanimanja se traže, odnosno šta je deficit, šta obezbjeđuje brzo zaposlenje. Nezaposleni dobijaju informacije o pravima i obavezama koje imaju dok su na evidenciji Zavoda za zapošljavanje, kao i informacije o programima koje realizuje u cilju smanjenja stope nezaposlenosti. Takođe, seminari imaju osim informativnog i edukativni karakter. Nezaposleni dobijaju savjete kako da na najbolji način sebe predstavljaju poslodavcu, kao i praktična znanja kako da napišu molbu i radnu biografiju.

2.5.2. Program samozapošljavanja

U posljednjih nekoliko godina u Crnoj Gori postoji značajan stepen preduzetničke kulture i pozitivan odnos ka privatnom biznisu. Program samozapošljavanja, koji realizuje Zavod za zapošljavanje, je dao ogroman doprinos razvoju preduzetništva. Ovaj program se realizuje sa ciljem da podstakne razvoj malih i srednjih preduzeća putem stimulativnog investiranja u znanje i investicione projekte. Njime je predviđeno da za kreditna sredstva mogu konkurisati:

- lica sa evidencije nezaposlenih,
- tehnološki-ekonomski viškovi,
- individualni poljoprivredni proizvođači,
- preduzetnici,
- pravna lica sa statusom malog preduzeća.

Namjena programa samozapošljavanja je rješavanje nezaposlenosti samozapošljavanjem, kao ravnopravne opcije u rješavanju problema nezaposlenosti pojedinca i otvaranje novih radnih mjesta, posebno u oblasti male privrede. Uslovi pod kojima se odobravaju kreditna sredstva su mnogo povoljniji od tržišnih:

- za svako novoootvoreno radno mjesto može se dobiti do 5.000 €;
- finansiraju se projekti sa najviše 3 radna mjesta;
- krediti se vraćaju u polugodišnjim anuitetima;
- rok povraćaja sredstava je tri godine;
- grace period je godinu dana;
- nominalna kamatna stopa je 3% na godišnjem nivou.

Sastavni dio programa samozapošljavanja predstavlja edukacija iz preduzetništva. Zavod za zapošljavanje Crne Gore je odredio da nijedan projekat ne može biti kreditno podržan, a da nezaposlena lica, koja su nosioci projekata, ne dobiju elementarna znanja iz oblasti preduzetništva. Od uspješnosti završetka programa edukacije zavisi mogućnost

podnošenja zahtjeva za kredit. Krediti se odobravaju za projekte iz svih djelatnosti, u skladu sa planiranim regionalnim razvojem.

2.5.3. Priprema za zapošljavanje

Obzirom da crnogorsku evidenciju nezaposlenih karakteriše strukturna nezaposlenost, Zavod značajnu pažnju posvećuje programima pripreme za zapošljavanje. U cilju stvaranja uslova za zapošljavanje, Zavod realizuje aktivnosti na planu obrazovanja i stručnog osposobljavanja za:

1. nezaposlena lica,
2. zaposlene koji rade na radnom mjestu kraće od punog radnog vremena,
3. zaposlene za čijim je radom prestala potreba zbog tehnoloških, ekonomskih, organizacionih promjena, mlađe od 50 (muškarci), odnosno 45 godina života (žene).

Priprema za zapošljavanje podrazumijeva sve programe koji se odnose na neki vid obuke odnosno obrazovanja nezaposlenih lica, kao što su: prekvalifikacije, dokvalifikacije, stručno osposobljavanje, sticanje posebnih vrsta znanja (kursevi stranih jezika, informatike, računovodstva, menadžmenta, za poslovnog sekretara, turističke vodiče). Namjena ovih programa je obezbjeđivanje dodatnih i nedostajućih znanja, sposobnosti i vještina onih lica koja zbog nedostatka navedenog nemaju »prođu« na tržištu rada. Obuke se realizuju po programima koji obuhvataju sadržaje utvrđene standardima znanja za određena zanimanja, uz kontinuirano praćenje od strane stručnih lica koja je angažovao Zavod i izvode se za tržište rada i za poznatog poslodavca. Zavod organizuje pripremu za tržište rada na osnovu utvrđenih profesionalnih potreba nezaposlenih lica i kadrovskih potreba, uslova i zahtjeva tržišta rada. Aktivnosti na realizaciji programa pripreme za zapošljavanje odvijaju se i na zahtjev poslodavca, tzv. programi pripreme za poznatog poslodavca.

Nezaposlena lica sticala su funkcionalna znanja i radne vještine za uključivanje u rad u prerađivačkoj industriji, građevinarstvu, turizmu i ugostiteljstvu, uslužnim i ostalim djelatnostima.

2.5.4. Zapošljavanje pripravnika

Podsticanje zapošljavanja pripravnika je jedna od mjera aktivne politike zapošljavanja koju sprovodi Zavod, kroz učešće u finansiranju njihovog stručnog osposobljavanja za samostalan rad. Ovaj program namijenjen je mladim ljudima koji prvi put traže zaposlenje, a realizuje se u skladu sa Programom Vlade zapošljavanja pripravnika sa visokom stručnom spremom i Pravilnikom o pripremi za zapošljavanje. Pravilnikom o pripremi za zapošljavanje definisana su sredstva za finansiranje pripravnika u visini do 80% najnižeg koeficijenta za odgovarajući stepen stručne spreme, prema kriterijumima iz Opšteg kolektivnog ugovora. Navedenim Pravilnikom namijenjena su u određenom iznosu i sredstva za finansiranje pripravnika sa visokom stručnom spremom koji su studije završili sa prosječnom ocjenom iznad 8,5.

Vlada Crne Gore je prije dvije godine usvojila Predlog programa državne podrške i pomoći za zapošljavanje pripravnika na sjeveru naše zemlje. Njime je predviđeno da Zavod učestvuje u refundaciji pripravnčkih plata za visokoškolce u iznosu od 100% od koeficijenta predviđenog Opštim kolektivnim ugovorom za taj stepen stručne spreme.

2.5.5. Javni radovi

Javni radovi su lokalni ili državni programi zapošljavanja koji se realizuju radi obezbjeđivanja socijalne zaštite, obrazovnih, kulturnih ekoloških komunalnih i drugih potreba. Namijenjeni su onim nezaposlenim licima koja imaju niži stepen stručne spreme sa ciljem razvijanja njihove radne sposobnosti, povećanja radne i socijalne integracije, kao i podsticanje razvoja novih radnih mjesta. Javne radove organizuje lokalna zajednica, poslodavci ili druge organizacije za djelatnosti kojima cilj nije ostvarivanje profita.

Aktivnosti na realizaciji državnih projekata odnosile su se na: njegu starih lica u stanju socijalne potrebe; adekvatnu pripremu crnogorskih opština za turističku sezonu; sezonsko zapošljavanje maturanata i studenata; izradu nacionalnih suvenira i uređenje i održavanje željezničke infrastrukture Crne Gore.

U saradnji sa opštinama, javnim institucijama i nevladinim sektorom realizuju se lokalni javni radovi, koji se odnose na borbu protiv bolesti zavisnosti, pružanje usluga djeci i mladima sa teškoćama u razvoju, podsticanje razvoja ruralnog i primorskog turizma, izradu suvenira, sređivanje bibliotekarske građe, uređenje nacionalnih i gradskih parkova, korita i obala rijeka, uslužni servis zanatskih radova i dr.

2.5.6. Sezonsko zapošljavanje

Jedan od programa aktivne politike zapošljavanja, koje Zavod sprovodi u kontinuitetu, je posredovanje pri sezonskom zapošljavanju. Iako tradicionalno usmjeren ka ugostiteljstvu i turizmu, kao najatraktivnijoj djelatnosti sezonskog karaktera, ovaj program podrazumijeva i posredovanje Zavoda za obavljanje sezonskih poslova i u poljoprivredi, trgovini, građevinarstvu, saobraćaju i sl. Procjenjuje se da su godišnje potrebe za sezonskom radnom snagom samo u ugostiteljstvu i turizmu u Crnoj Gori oko 15.000 radnika. Zavod za zapošljavanje Crne Gore nije u mogućnosti da zadovolji kadrovske potrebe turističke privrede u sezoni zbog nedostatka kvalifikovanog kadra, pa im nedostajuću radnu snagu obezbjeđuje, uglavnom, iz zemalja iz okruženja. Takođe, već treću godinu za redom, upravo zbog nedostatka kadrova, a naročito pomoćnog osoblja za sezonski rad na primorju, Zavod u saradnji sa NVO "Tvrđava" realizuje projekat sezonskog zapošljavanja đaka i studenata. Na ovaj način značajno se pomaže turističkoj privredi u obezbjeđivanju nedostajuće radne snage.

2.5.7 Projekat zapošljavanja teže zapošljivih lica

Posljednjih nekoliko godina evidentno je veće učešće lica sa preprekama u zapošljavanju, tj. lica koja se svrstavaju u grupe teže zapošljivih, kao što su: lica sa invaliditetom, dugotrajno nezaposlena lica, zavisnici od alkohola i psihoaktivnih supstanci, lica sa

hroničnim bolestima, sa psiho-fizičkim problemima, samohrane majke, pripadnici etničkih grupa, tehno-ekonomski viškovi itd.

Na evidenciji Zavoda identifikovano je 40% teže zapošljivih lica od ukupnog broja nezaposlenih. Broj teže zapošljivih lica utvrđen je trijažom tj. svrstavanjem prema stepenu zapošljivosti, odnosno vrsti potrebnog stručnog tretmana, u cilju da se prepreke i problemi koje imaju što brže savladaju. Marketinškim rječnikom rečeno, trijaža znači svrstavanje nezaposlenih lica prema stepenu zapošljivosti, odnosno vrsti potrebnog tretmana, a s ciljem da se omogući diferencirano ili selektivno pružanje usluga. Zapošljivost se, načelno, definiše kao mogućnost, odnosno sposobnost pojedinca za dobijanje i očuvanje zaposlenja.

Zavod za zapošljavanje Crne Gore u saradnji sa slovenačkim zavodom »Papilot« realizuje projekat »Uspjeću« namijenjen teže zapošljivim licima. U toku je i gradnja Centra za radnu integraciju teže zapošljivih lica – Podgorica, institucije namijenjene svim licima, koja bez mreže podrške i dodatnih stručnih usmjerenja nijesu zapošljiva. U njemu će se realizovati različiti programi prilagođeni potrebama tih lica, a sve u cilju njihovog što bržeg rahabilitovanja i pripreme za zapošljavanje na otvorenom tržištu rada.

2.5.8. Profesionalna orijentacija

Profesionalna orijentacija obuhvata različite aktivnosti, čiji je cilj pomoć mladima i odraslima kod odlučivanja o izboru daljeg obrazovanja, zanimanja, zaposlenja i drugih pitanja vezanih za karijeru. Osnovni cilj profesionalne orijentacije nije samo pomoć pri izboru prvog zanimanja već i priprema i osposobljavanje pojedinca da u neizvjesnim uslovima budućnosti nađe rješenje tj. karijerni cilj, koji će zadovoljiti njegove potrebe i potrebe društva. Ovom aktivnošću obezbjeđuju se objektivne i istinite informacije o: obrazovanju i osposobljavanju, zanimanjima, mogućnostima zaposlenja, stipendijama itd. Uslovno je moguće podijeliti profesionalnu orijentaciju na informisanje i profesionalno savjetovanje i profesionalnu selekciju. Informisanje se vrši preko sredstava javnog informisanja i u direktnom kontaktu, grupno i individualno. Individualni tretman podrazumijeva intervju, testiranje opštih i posebnih sposobnosti, ličnosti i profesionalnih interesovanja i pisanje individualnih izvještaja. Profesionalno informisanje nezaposlenih se odvija kroz saradnju sa savjetnicima za evidenciju i posredovanje, individualni tretman koji podrazumijeva intervju i testiranje (ukoliko je potrebno), održavanje informacijsko-motivacijskih seminara i informisanje putem medija i brošura. Profesionalnim savjetovanjem se pomaže klijentu da sam istraži svoje osobine, misli i osjećanja, kako bi sam našao adekvatno rješenje za kreiranje sopstvene karijere.

2.5.9 Odnosi s javnošću

Jedna od djelatnosti Zavoda je javno informisanje. Informisanje ciljnih javnosti ostvaruje se putem stručne pomoći ovlašćenih lica Zavoda, ali i putem štampanih i elektronskih medija, brošura, publikacija, oglasnih tabli, web sajta i sl.

Zadatak PR službe ZZZ CG je da pripremi i realizuje Komunikacijski projekat i medija plan. To podrazumijeva precizno definisane aktivnosti medijskog nastupa za sve projekte koje Zavod realizuje, kako bi njegove ciljne grupe i ukupna javnost blagovremeno i

detaljno informisala o svim aktivnostima, mjerama i programima. Da bi poruke bile jasne, sprovodi se kontinuirana komunikacija sa svim ciljnim javnostima, do kojih mu je stalo. Cilj je da se uspostavi dijalog i postigne sklad i odobravanje preko dvosmjerne komunikacije. S obzirom da su mediji često primarni kanal komuniciranja s cilnom javnošću ili posebnim ciljnim grupama i igraju značajnu ulogu u formiranju njihovih mišljenja i stavova, Zavod na ovaj način informiše, motiviše i animira, kako bi poruke stigle do svih javnosti sa kojima ima potrebu da komunicira. Na osnovu povratnih informacija, koje se dobiju analizom press i TV clippinga, ankete građana itd, kreira se medija-plan, tj. koje informacije, u koje vrijeme i putem kojih medija treba plasirati javnosti kako bi oni bili blagovremeno i tačno obaviješteni o svim aktivnostima, programima i mjerama Zavoda. Kada ciljne javnosti, prije svega nezaposleni, kroz programe Zavoda prepoznaju svoj interes na nivou svakog pojedinca ponaosob, onda je Zavod postigao cilj.

S obzirom da Zavod poklanja veliku pažnju programima obuke nezaposlenih, prije svega zbog neusklađene ponude i tražnje na tržištu rada, te deficitarnih i suficitarnih zanimanja na evidenciji nezaposlenih, medijski se utiče na nezaposlene da prihvate obuku, kako bi shvatili značaj znanja u dobijanju zaposlenja. U cilju popularizacije manje atraktivnih zanimanja, kroz medije se plasiraju informacije o deficitarnim zanimanjima i motivišu nezaposleni da prihvataju programe obuke. U vidu brošura, informatora i kataloga informišu se i animiraju nezaposleni da se uključuju u programe obuke, shodno svojim naklonostima i opredjeljenjima.

Zavod u saradnji sa TVCG realizuje emisiju «Pokreni se...», jedan put nedeljno. U dnevnim listovima «Pobjeda», i «Dan» oglašavaju se tri puta nedjeljno slobodna radna mjesta, s tim što se u «Pobjedi» jedan put nedjeljno objavljuju na čitavoj strani sve aktivnosti koje su u prošloj nedjelji bile aktuelne u Zavodu. Uz to, u saradnji sa radijom «Antena M» i Radijom Crne Gore realizuju se emisije o zapošljavanju, koje se emituju dva puta mjesečno.

Informisanje ciljnih javnosti vrši se i putem web sajta. Takođe, nezaposleni i poslodavci imaju priliku da se predstave na elektronskoj berzi rada. Poslodavci objavljuju slobodna radna mjesta, a nezaposleni postavljaju svoje radne prezentacije. Značajan servis korisnicima Zavodovih usluga je i SMS servis, putem kojeg mogu dobiti sve neophodne informacije iz oblasti zapošljavanja.

Zavod je organizator i učesnik mnogobrojnih sajмова, kao i sajмова zapošljavanja, gdje na neposredan način komunicira sa ciljnim grupama i informiše ih o programima koje realizuje. Svake godine je učesnik Sajma turizma u Budvi, gdje se organizuje i okrugli sto na kome se razgovara sa poslodavcima o njihovim konkretnim kadrovskim potrebama. Na Sajmu turizma je organizovana Berzu rada, gdje se na jednom mjestu sučelji ponuda (u vidu brošure sa biografijama nezaposlenih lica koji su zainteresovani za sezonski rad) i tražnja (poslodavce koji iskazuju potrebu za sezoncima). Ovakav vid komunikacije se pokazao jako efikasnim i dao je vrlo dobre rezultate, s obzirom da je svaki od navedenih događaja dobro medijski praćen. Na Sajmu je Zavod dobio nagradu za izuzetan sajamski nastup.

Takođe, Zavod je aktivni učesnik i na Sajmu građevinarstva i Sajmu malih i srednjih preduzeća, na kojima smo osim štandova sa pratećim brošurama održali i okrugle stolove, koji su bili dobro posjećeni i sa kojih su otišle dobre poruke. Zavod je takođe učestvovao na sajmovima zapošljavanja i bio pokrovitelj ovih manifestacija, koje već godinama organizuju privatne agencije za zapošljavanje. U organizaciji Zavoda ove godine je održan i Sajam zapošljavanja lica sa invaliditetom. Svake godine, Zavod učestvuje na Festivalu obrazovanja odraslih, sa ciljem da i na ovaj način promoviše sistem sveživotnog učenja.

3. MARKETING KONCEPT U FUNKCIJI POSLOVANJA ZZZ CG

U savremenim uslovima poslovanja svako preduzeće se mora prilagođavati potrebama potrošača, kroz kreiranje proizvoda ili usluga koji će na najbolji mogući način zadovoljiti njihove potrebe. Sa druge strane, to će omogućiti preduzeću da realizuje svoje ciljeve i ostvari profit, ili kroz primjer Zavoda za zapošljavanje, sasvim jednostavno: obzirom da su poslodavci „kupci” Zavodovih „proizvoda”, on svoje programe i aktivnosti mora prilagođavati njihovim željama i potrebama. Zavod treba da funkcioniše kao savremena berza rada, gdje poslodavci mogu na brz i efikasan način doći do traženih kadrova. Ukoliko traženih profila nema na crnogorskoj evidenciji nezaposlenih, pred Zavodom je obaveza da poslodavcima obezbijedi kadar iz zemalja iz okruženja ili drugih zemalja. Kao što je zadatak Zavoda da utiče na smanjenje nezaposlenosti u Crnoj Gori, zadatak mu je i da permanentno i prema iskazanim potrebama obezbjeđuje nedostajuće kadrove poslodavcima. To nameće potrebu reorganizacije Zavoda u savremenu službu, u skladu sa misijom, zadacima koje treba realizovati i konačno projektovanim rezultatima, utvrđenim Nacionalnim akcionim planom i Strategijom zapošljavanja.

„Kupac Zavodovih proizvoda“, odnosno poslodavac mora biti u centru pažnje, jednako važan menadžmentu i posljednjem radniku u Zavodu. Od njega zavisi čitav rad i trud, i na kraju projektovani rezultati. Danas je pravilno rukovođenje kompanijom važniji segment nego ikada ranije. Menadžment mora imati nove odgovornosti, što podrazumijeva nove standarde rada. On treba da bude usredsrijeđen na radnike koji mu donose profit, odnosno rezultate. Zato je fokusiran da radnike stvara, da ih motiviše i stimuliše. Menadžer treba da upravlja uspješnošću, jer su bitni ciljevi i rezultati, a ne vrijeme provedeno na poslu. On mora biti uvijek dostupan on-line, da podstiče zaposlene da međusobno komuniciraju, da podstiče donošenje odluka konsenzusom. Ovakva klima u organizaciji daje rezultate. Ako uzmemo u obzir tvrdnju da se rezultati svake organizacije ostvaruju izvan nje, tj, da su vrijednosti za korisnike usluga (u ovom slučaju poslodavce) i njihove (kadrovske) potrebe osnov njene politike, onda je jasno da interesovanje menadžmenta i njegovo polje djelovanja treba biti sve ono što utiče na učinak organizacije i njene rezultate.

Marketing menadžment treba da bude podsistem ukupnog menadžmenta Zavoda za zapošljavanje i da dobije svoje mjesto koje mu pripada. Da bi se cjelokupna marketing aktivnost u Zavodu efikasno sprovela, potrebno je kreirati adekvatna organizaciona rješenja koja omogućavaju da se poslovi jednostavnije i racionalnije obavje. Glavna uloga marketing menadžmenta se ogleda u efikasnoj i efektivnoj upotrebi ljudskog faktora i finansijskih sredstava, u cilju adekvatne koordinacije svih aktivnosti marketing procesa. Riječ je o poslovnoj funkciji Zavoda koja treba da ostvari interakciju između korisnika usluga, odnosno poslodavaca i Zavoda. Znači, organizacija marketing aktivnosti treba da bude dio ukupne organizacione strukture i funkcionisanja preduzeća kao poslovnog sistema.

Preduzeće se nalazi u nekoj od faza poslovne orijentacije zavisno od stepena uvažavanja zahtjeva tržišta. Vremenom je tržište postajalo kompleksnije, pa je i odnos preduzeća prema njemu tretiran sa više uvažavanja i prilagođavanja sopstvene ponude tržišnim zahtjevima (15, str. 11). To pravilo važi i za tržište rada, odnosno Zavod za zapošljavanje

kao ključne institucije koja se bavi zapošljavanjem u Crnoj Gori. Definitivno nije isti odnos prema korisnicima usluga sada kao što je to bio ranije, kada je napr. na evidencijama Zavoda bilo preko 80.000 nezaposlenih (2000 godine). U Zavodu se odavno promijenila svijest da se tražioci posla po istoj formuli pripremaju za tržište rada, te da se sve aktivnosti moraju prilagođavati zahtjevima tog istog tržišta. Sa druge strane, evidentno je da se Zavod mora suočiti sa velikom konkurencijom radne snage koja dolazi iz zemalja iz okruženja. Zavod za zapošljavanje mora staviti poslodavca u centar pažnje. To je kupac njegovih „proizvoda“ i ukoliko im Zavod ne obezbijedi radnu snagu, oni će je sami naći, odnosno „uvesti“. Onda se postavlja logično pitanje: Da li je Zavod institucija koja reguliše crnogorsko tržište rada?

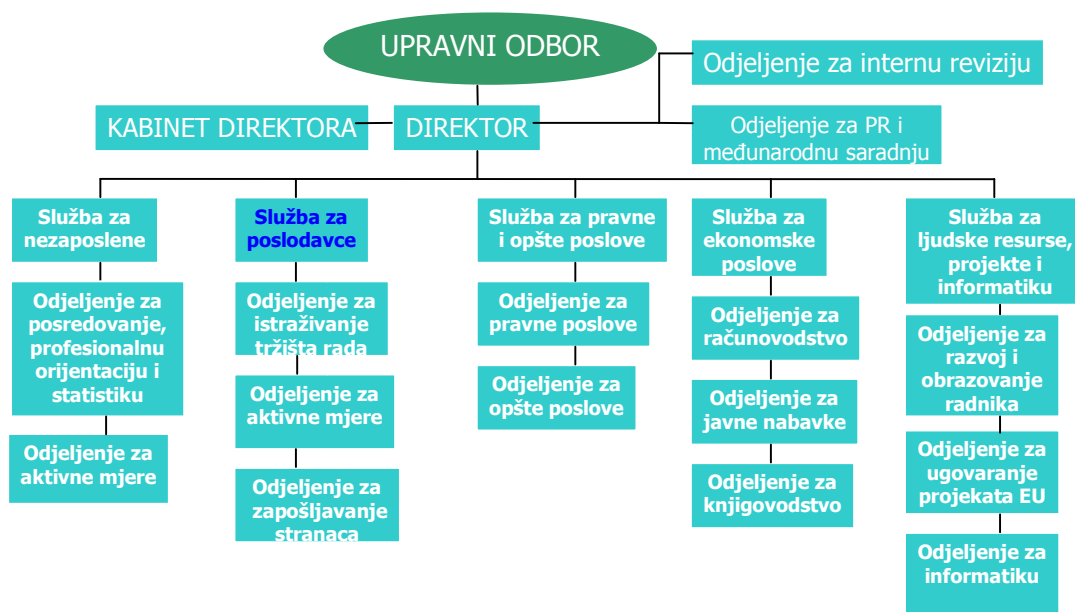
Sa stanovišta Zavoda za zapošljavanje, ciljevi su jasno definisani strategijom, ali je primarni cilj smanjenje stope nezaposlenosti. To se direktno reflektuje na rast zapošljavanja, odnosno otvaranje novih radnih mjesta, čija se realizacija obavlja kod poslodavaca. Marketing ciljevi proizilaze iz opštih koje određuje top menadžment. **Ako smo konstatovali da su poslodavci tražnja, a marketing aktivnost koja se bavi tražnjom, onda je upravljanje tražnjom zadatak marketing menadžmenta. To otvara ponovno pitanje: da li Zavodu za zapošljavanje treba reorganizacija i da li je spreman za funkcionisanje po principima savremenog tržišnog poslovanja?**

Marketing ima svoju ulogu u preduzeću prije nego proizvod nastane (istraživanje tržišta, posebno potreba) i veoma se dugo zadržava pošto se proizvod proda (15, str.15). Šta to znači sa stanovišta Zavoda za zapošljavanje? Svaki program koji je namijenjen nezaposlenim licima se mora kreirati prema potrebama poslodavaca. Do tih informacija ćemo doći na osnovu istraživanja (anketiranje, praćenje i analiza oglašanih slobodnih radnih mjesta, analizom strukture zanimanja stranaca koji rade u Crnoj Gori itd). Kada nezaposleno lice pripremimo za zapošljavanje i obavimo proces posredovanja, kao završnu aktivnost, mi sa tim poslodavcem nismo završili posao jer će mu trebati još kadrova, kako bude razvijao svoj biznis. Dakle, Zavod mora nastojati da poslodavac postane njegov dugoročni poslovni partner.

Sve naprijed navedeno opravdava tvrdnju da Zavod za zapošljavanje Crne Gore treba da preraste u savremenu organizaciju, ali mu je najprije potrebna adekvatna sistematizacija, odnosno odgovarajuća organizaciona struktura. Stoga je neophodno organizovati posebnu organizacionu jedinicu koja će se baviti poslodavcima (tabela br.5), a koja će imati potpuno ravnopravan status po značaju sa sektorom koji se bavi nezaposlenim licima. To podrazumijeva da sve aktivnosti namijenjene poslodavcima moraju biti na jednom mjestu, tj. u okviru jedne organizacione jedinice. Dakle, zadatak nove organizacione jedinice bi bio: da istražuje tržište rada, analizira iskazane potrebe poslodavaca, informiše poslodavce o svim aktuelnostima, primjeni propisa o zapošljavanju, mjerama aktivne politike zapošljavanja, da učestvuje u kreiranju i realizaciji programa za poslodavce, da prati kretanja viškova radne snage, da im pruža razne vidove edukacije (naročito segmentu mikro i mala preduzeća), da formira mobilne timove koji bi obilazili poslodavce, da razvija i unapređuje partnerski odnos sa privatnim agencijama za zapošljavanje, da saraduje sa udruženjima poslodavaca, ali i da pokriva još jedan veoma važan segment, a to je saradnja sa zavodima za zapošljavanje drugih zemalja u cilju

legalnog i organizovanog obezbjeđenja nedostajućeg kadra domaćim poslodavcima i razmjene iskustava. Obezbeđivanje kadrova poslodavcima iz inostranstva je prilično neorganizovana oblast jer posredovanje obično nije praćeno do kraja od strane Zavoda. Poslodavci se najčešće u toku turističke sezone sami „snalaze” oko radne snage i u najvećem broju slučajeva ih ne prijavljuju. Ovakav oblik rada podstiče rad „na crno” i u značajnoj mjeri šteti budžet Crne Gore. Činjenica je da se mnoge zemlje susrijeću sa ovim problemom, ali je evidentno da je on u Crnoj Gori jako naglašen. Organizovanim i legalnim „uvozom” radne snage preko institucija, odnosno javnih službi zapošljavanja, uvelo bi se više reda na tržištu rada.

Tabela br.5: Organizaciona šema ZZZ CG - predlog



3.1. Razlozi primjene i svrha marketinga

Zavod za zapošljavanje, kao javna služba zapošljavanja, je državna institucija čija je osnovna svrha postojanja da reguliše oblast zapošljavanja, prati situaciju na tržištu rada i da rješava probleme iz te oblasti, bez ostvarivanja profita. Prema Pavičiću⁷, organizacije koje služe ostvarenju određenog javnog interesa, a čija osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita svstavaju se u neprofitne organizacije (NPO). Obzirom da Zavod za zapošljavanje služi za ostvarivanje javnog interesa, te da mu osnovna svrha postojanja nije ostvarivanje profita, svrstava se u neprofitne organizacije. Cilj ove Vladine institucije je zadovoljavanje društvenih potreba (povećanje zaposlenosti kroz obezbjeđivanje kadra poslodavcima), što je primarni fokus društvenog marketinga. Marketing u javnom sektoru ili društveni marketing je postao imperativ za sve institucije kojima je stalo do razvijanja korporativne reputacije i stvaranja korporativne kulture.

Zavod mora biti ključni kreator javnog mjenja, kada je zapošljavanje u pitanju. Njegov cilj je da podstakne potencijalno teške i dugotrajne promjene ponašanja svojih ciljnih

⁷ Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, 2003

javnosti, što podrazumijeva kreiranje svijesti o prihvatanju dodatnog obrazovanja, ili bolje reći sveživotnog učenja, samozapošljavanja, odnosno razvoja privatog biznisa, ulaganja u razvoj ljudskih resursa itd. Osim što učestvuje u kreiranju usluga odnosno programa prema svim svojim korisnicima, zadatak marketing funkcije je i da osmisli i realizuje marketing strategiju kako bi se omogućio ili nametnuo prenos ideja s krajnjim ciljem promjene stavova, uvjerenja i ponašanja, prije svega tražilaca posla, kao ključnog segmenta na tržištu rada.

Zadatak marketing funkcije je i da istražuje kadrovske potrebe poslodavaca, te da svoje programe kreira prema utvrđenim potrebama. Uz to, neophodno je izgraditi kvalitetan i dugoročan partnerski odnos sa poslodavcima jer su oni „kupci” Zavodovih „proizvoda”. Takođe, treba ih uključiti u kreiranje i realizaciju programa zapošljavanja, kako bi direktno uticali na kreiranje upisne politike i politike obrazovanja i obuke kadra uopšte, a samim tim i na regulisanje crnogorskog tržišta rada.

Relationscip marketing u savremenom poslovanju karakterišu promjene u politici odnosa, koje idu u pravcu: obostranosti odnosa, njihove povezanosti i dugoročnosti. U cilju povećanja nivoa satisfakcije poslodavaca, Zavod treba da se fokusira na razvoj dugoročnih i bliskih odnosa sa njima. Relationscip marketing Zavoda za zapošljavanje se može definisati i kao proces razvoja međusobnog razumijevanja i zajedničkog stvaranja vrijednosti za poslodavce. Iz ove definicije moguće je izdvojiti nekoliko značajnih principa relationscip marketinga:

- razumijevanje,
- poverenje,
- saradnja,
- obavezivanje,
- prilagođavanje (33).

Razumijevanje predstavlja prvi pristup i u savremenom poslovanju podrazumijeva da Zavod razumije potrebe, zahtjeve i očekivanja poslodavaca. Povjerenje je suština svakog odnosa i sadrži u sebi prihvatanje različitih obaveza i očekivanja. Povjerenje je ključ za uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa. Saradnja između Zavoda i poslodavaca mora da postoji ukoliko se želi ostvariti uzajamna korist. Dugoročan uspjeh je moguć jedino ukoliko zajedno ulažu napore u stvaranje kvalitetnih kadrova. Ukoliko želi dobar odnos sa poslodavcima, Zavod se mora prilagođavati poslodavcima. Ukoliko je suviše spor u prilagođavanju na promjene, zahtjeve i očekivanja poslodavaca, neminovno je reskiranje odnosa.

3.2. Specifičnosti primjene marketinga u ZZZ CG

U Crnoj Gori vlada strukturna nezaposlenost. Preko jedne trećine nezaposlenih lica ima neku prepreku u zapošljavanju, te se tretiraju kao teže zapošljiva lica. Crnogorsku evidenciju nezaposlenih odlikuje loša kvalifikaciona struktura, slaba mobilnost radne snage, nepovoljna starosna struktura, te loša motivisanost nezaposlenih za uključivanje u programe aktivne politike zapošljavanja. Sa druge strane, potrebe poslodavaca su znatno

veće od ponude radne snage, i u kvalitativnom i u kvantitativnom smislu. Crnogorska privreda se može okarakterisati kao privreda sezonskog karaktera, naročito kada je riječ o granama koje su definisane kao strateške za ukupni privredni rast i razvoj (turizam i ugostiteljstvo, građevinarstvo, poljoprivreda). U toku sezone je, zbog povećanog obima posla, naročito izražen nedostatak radne snage. Zbog toga su poslodavci prinuđeni da je "uvoze", najčešće iz zemalja iz okruženja. No, ipak, na evidencijama Zavoda za zapošljavanje je i tada prisutan značajan broj nezaposlenih. To je i nametnulo obavezu preuzimanja mjera i aktivnosti, kako u smislu prevencije nastajanja marginalnih grupa, tako i za radnu i socijalnu integraciju lica koja već pripadaju ovim kategorijama, a sve u cilju njihovog što bržeg uključivanja u proces rada. Novi koncept posredovanja Zavoda za zapošljavanje podrazumijeva sprovođenje aktivne politike zapošljavanja, kroz aktivan odnos svih učesnika u procesu, a prije svega poslodavaca kao ključnih činilaca u kreiranju i realizaciji programa zapošljavanja.

Zbog navedenih specifičnosti u poslovanju ZZZ CG, jasno je da **postoje i specifičnosti primjene marketinga u ovoj instituciji**. Treba kreirati usluge i komunicirati sa dvije ciljne grupe koje se dijametralno razlikuju. Potrebno je zadovoljiti kadrovske potrebe poslodavaca i stvoriti uslove za nesmetani rast i razvoj privrede, uz različita i mnogobrojna ograničenja u strukturi raspoložive radne snage. U ranijem izlaganju su navedene sve anomalije na tržištu rada kroz neadekvatnu ponudu, u kvantitativnom i kvalitativnom smislu. Poslodavac je suveren u izboru kandidata, a smjernice Evropske unije nas opominju da nema diskriminacije na tržištu rada. Kako zaposliti ranjive grupe, odnosno teže zapošljive osobe, kojih na evidenciji Zavoda ima preko 40% (svrstanih u 27 kategorija nezaposlenih lica), zadatak je, ali i izazov pred svima nama koji se bavimo ovom problematikom.

Zadatak marketing funkcije je da osmisli i realizuje strategiju koja će omogućiti Zavodu da realizuje svoje programske ciljeve, ustanovi potrebe svojih korisnika i zadovolji te potrebe. Treba osmisliti projekte, odnosno usluge za dvije različite ciljne grupe (tražioce posla i poslodavce), koje će međusobno korespondirati. Usluga prema tražiocima posla se ogleda u pronalaženju najboljeg rješenja za uključivanje u programe shodno njihovim afinitetima, kako bi ih što prije uključili u proces rada. Sa druge strane, usluga prema poslodavcima se ogleda u obezbjeđivanju i posredovanju u zapošljavanju onih nezaposlenih lica koja su pripremljena da se uključe u proces rada, shodno njihovim kadrovskim potrebama. Specifičnosti se manifestuju i kada je riječ o cijeni, kao drugom instrumentu marketing mixa. Cijena nije u direktnoj korelaciji između Zavoda i korisnika njegovih usluga. Tražiocima posla dobijaju besplatne usluge od Zavoda, dok poslodavci plaćaju cijenu za njegove usluge na indirektnan način, kao poreski obveznici. Kanali prodaje, odnosno mjesta na kojima Zavod realizuje svoje usluge su podjednako dostupni i tražiocima posla i poslodavcima, u svim crnogorskim opštinama, u cilju što kvalitetnijeg posredovanja i konačno zapošljavanja. Promotivne aktivnosti se, takođe, usmjeravaju prema dvije različite ciljne grupe. Tražioce posla treba informisati o aktuelnim projektima, motivisati ih i animirati da koriste Zavodove usluge u cilju njihovog bržeg zapošljavanja. Sa druge strane, poslodavce treba informisati o raspoloživoj radnoj snazi na evidenciji nezaposlenih i animirati ih da zapošljavaju domaću radnu snagu.

Obzirom da politika zapošljavanja i evropski socijalni model predstavljaju jedan od ključnih stubova EU, crnogorski ZZZ CG će, u procesu evropskih integracija, morati

ubrzano da radi na usklađivanju svoje politike zapošljavanja sa politikom EU. Evropska zajednica se već dugo bori protiv diskriminacije na tržištu rada. Države članice su 2000. godine donijele direktivu za jednakost u zapošljavanju, kojom se zabranjuje diskriminacija na tržištu rada, što predstavlja ključnu specifičnost i u primjeni marketinga u ovoj oblasti. Sve države članice su morale da prilagode svoja zakonodavstva ovim direktivama. Posebna pažnja je usmjerena na zapošljavanje lica sa invaliditetom. Poslodavci su dužni da obave »razumna« prilagodavanja u korist kandidata za zaposlenje i zaposlenih sa invaliditetom. Oni moraju da preduzmu odgovarajuće mjere kojima se licima sa invaliditetom obezbjeđuju mogućnosti zaposlenja, osim kada bi takve mjere za poslodavce značile nesrazmjerno težak teret (1, str 34,35). Dakle, poslodavci će dijelom biti ograničeni u izboru kandidata, jer će imati zakonsku obavezu da zapošljavaju lica sa invaliditetom. To je specifičnost koja ih razlikuje od ostalih potrošača u izboru proizvoda na tržištu.

3.3. Proces marketinga u ZZZ CG

Proces marketinga u Zavodu za zapošljavanje Crne Gore predstavljen je kroz pet segmenata. Prvi se odnosi na analizu ambijenta u kojem posluje Zavod, sa svim prednostima i manjkavostima, naročito u periodu prisutne globalne ekonomske krize na tržištu rada. Drugi dio se odnosi na segmentaciju tog tržišta, a treći na istraživanje kadrovskih potreba poslodavaca, kao „kupca proizvoda” Zavoda za zapošljavanje. Četvrti dio je vezan za određivanje marketing strategije i njen značaj u ukupnom marketing procesu. Peti dio je posvećen marketing mixu, odnosno instrumentima kojima se kreira ukupna ponuda Zavoda prema korisnicima njegovih usluga.

3.3.1. Analiza stanja na tržištu rada Crne Gore

Približavanje Evropskoj porodici država pretpostavlja uvođenje standarda koji važe u razvijenom svijetu u svim oblastima življenja, rada i stvaranja. Oblast zapošljavanja zauzima posebno važno mjesto, jer je u najvećoj mjeri pretpostavka za ostvarenje većine drugih ciljeva. Obezbeđenje kvalitetne radne snage privredi je prioritetni zadatak u narednom periodu, svih koji su na bilo koji način vezani za ove aktivnosti (formalni i neformalni obrazovni sistem, Zavod za zapošljavanje, agencije za zapošljavanje, poslodavci, mediji, NVO sektor).

Živimo u dobu u kome promjene u svjetskoj ekonomiji nastaju brže nego ikada u ranijoj istoriji. Dejstvo takvih promjena tržištu rada može da donese velike koristi, ali i brojne probleme. Javna služba zapošljavanja ima potencijal da preuzme vitalnu ulogu u razvoju događaja, s obzirom na to da zauzima središnju poziciju između javnog i privatnog sektora i da je uključena u svakodnevnu dinamiku tržišta rada i u državne intervencije u slučaju problema na tom tržištu. Kao instrument tržišta rada, njena efikasnost zavisi od stepena u kome njene usluge mogu da doprinesu većoj efikasnosti funkcionisanja tržišta rada u interesu lica koja traže zaposlenje, poslodavaca, privrede i društva (23, str. 35).

Međutim, **svjetska ekonomska kriza** je uzela danak i u Crnoj Gori. Njene posljedice su se osjetile i na tržištu rada, ništa manje nego na finansijskom tržištu. Razlika je, ipak, u

tome što se tržište kapitala znatno brže oporavlja nego tržište rada, a samim tim su i posljedice mnogo veće. Značajan broj preduzeća ne uspijeva da se izbori na tržištu, pa otuda finansijski bilansi bilježe negativne trendove. Sve to doprinosi pojavi velikog broja tehno-ekonomskih viškova, koji su svakodnevna pojava na evidencijama Zavoda širom Crne Gore.

Zavod za zapošljavanje Crne Gore je ključna institucija na crnogorskom tržištu rada koja reguliše oblast zapošljavanja. Zbog anomalija na tom tržištu često je u ulozi korektora, kako bi otklonio nedostatke **obrazovnog sistema**, koji se, prije svega, ogledaju u nedostatku ili pak nedovoljnoj praktičnoj obučenosti ljudi koji dolaze na evidenciju nezaposlenih. Upisna politika ne prati u dovoljnoj mjeri trendove na tržištu rada, pa se godinama „proizvodi” kadar koji nema „prođu” na tom tržištu.

Poslodavci, pak, nemaju vremena da čekaju. Nedostatak obrazovane, kvalifikovane radne snage se direktno reflektuje na razvoj njihovog biznisa, a samim tim i na kompletnu crnogorsku ekonomiju. Veoma mali broj njih „ulaže” u razvoj ljudskih resursa. Sa druge strane, traže „gotov kadar”, koji može odmah da se uključi u proces rada. Prema podacima koje je Zavod dobio iz nedavno sprovedene ankete poslodavaca, strukturna nezaposlenost ostaje ozbiljan problem crnogorskog tržišta rada. Jedna trećina poslodavaca je navela da imaju nepopunjena radna mjesta. Na listi deficitarnih nalazi se 193 zanimanja, a ukupan broj nedostajućih izvršilaca je 1.169. U deficitarnosti dominiraju trgovina i građevinarstvo, ugostiteljstvo i turizam, zatim slijede aktivnosti u vezi s nekretninama, pa prerađivačka industrija.

U Crnoj Gori egzistira veoma mali broj **privatnih agencija** za zapošljavanje, koje se uglavnom bave posredovanjem u zapošljavanju neposredno zapošljivih lica. Zavod za zapošljavanje ih ne doživljava kao konkurenciju, već kao respektabilne partnere, jer uz njihovu pomoć ostvaruje dva osnovna cilja: smanjenje nezaposlenosti, odnosno povećanje zaposlenosti, a samim tim omogućava nesmetani privredni razvoj crnogorskog društva. Cilj Zavoda za zapošljavanje je da tim novim akterima na tržištu rada približi probleme sa kojima se bori i da njihovo djelovanje usmjeri u tom pravcu. Dakle, strukturna nezaposlenost, veliki broj zanimanja koja se ne traže i mnogo onih kojih nema, a privreda ih traži, uslovljava potrebu organizovanja raznovrsnih programa (dokvalifikacija, prekvalifikacija i stručnog osposobljavanja), što Zavod u kontinuitetu radi. Takođe, sve je veći broj nezaposlenih koji se teže zapošljavaju, a smjernice Evropske unije u oblasti zapošljavanja su jasne, šanse za sve moraju biti iste. To znači da se moraju osmisliti i realizovati programi koji su i skuplji i kompleksniji i zahtjevniji. Iskustva razvijenih zemalja su pokazala da su upravo ti mali sistemi, tj. uskospecijalizovane agencije dale najviše rezultata kod organizovanja sofisticiranih, rehabilitacijskih programa koji su namijenjeni uključivanju ovih kategorija na tržište rada, svakako, uz tijesnu saradnju sa zavodima za zapošljavanje. Međutim, rad privatnih agencija za zapošljavanja u Crnoj Gori se, uglavnom, svodi na posredovanje u zapošljavanju mladih ljudi, što znači da ubuduće treba poraditi na boljoj saradnji sa njima, kako bi im se približila problematika zapošljavanja teže zapošljivih lica i kreirala svijest o mogućnostima djelovanja i rada sa ovim kategorijama nezaposlenih lica. To, naravno, podrazumijeva i značajna finansijska sredstva od strane ZZZ CG.

3.3.2. Segmentacija tržišta rada

Zavod za zapošljavanje, kao javna služba zapošljavanja, je ključni činilac na tržištu rada, u funkciji zapošljavanja. Prioritetno komunicira sa dvije ciljne grupe, a to su nezaposleni, odnosno tražioci posla i poslodavci. Takođe, veoma značajna ciljna grupa su i potencijalni korisnici usluga: učenici i studenti, te viškovi zaposlenih. Dakle, sa jedne strane imamo ponudu (tražioci posla), sa druge strane tražnju (poslodavci) i sa treće potencijalnu ponudu (učenike i studente, viškove zaposlenih), ciljna grupa koja je izuzetno važna, jer se sa njima mora sada raditi da bi imali manje problema kasnije, kada dođu na evidenciju Zavoda. Obzirom da je tržište rada karakteristično zbog svojih specifičnosti, te se zbog toga ne može u cjelosti poistovjećivati sa odnosima na tržištu roba i usluga, specifičnosti su prisutne i u okviru same tržišne segmentacije. Predhodni navodi ukazuju da su ključni segmenti na tržištu rada, odnosno Zavoda za zapošljavanje Crne Gore:

1. tražioci posla,
2. poslodavci,
3. potencijalni tražioci posla.

1. Tražioci posla se po svojim karakteristikama mogu segmentirati različito (po polu, po stručnoj spremi, kvalifikacijama, po regijama, opštinama itd.). Međutim, obzirom da znamo da je cilj segmentacije definisanje tačno određenih grupa koje imaju slične karakteristike prema kojima treba kreirati diferencirano i kvalitetno pružanje usluga i marketing programa, sve tražioce posla smo, prema stepenu zapošljivosti, podijeliti u tri grupe:

- a) neposredno zapošljiva lica,
- b) uslovno zapošljiva i
- c) teže ili teško zapošljiva lica.

a) Neposredno zapošljive su osobe koje se mogu odmah usmjeriti u posredovanje i samoinicijativno traženje zaposlenja. Njima su, najčešće, potrebne samo informacije koje dobijaju od svog savjetodavca o kretanjima na tržištu rada, oglašenim radnim mjestima, kako da napišu CV i konkurišu na upražnjeno radno mjesto.

b) Uslovno zapošljive su osobe koje imaju određene nedostatke ili ograničenja za zapošljavanje. Potrebna im je dodatna savjetodavna pomoć ili uključivanje u

programe aktivne politike zapošljavanja (obuke, prekvalifikacije, dokvalifikacije, stručno osposobljavanje, samozapošljavanje, javni radovi...).

- c) Teže i teško zapošljive su osobe koje zbog različitih razloga nijesu konkurentne na tržištu rada, a kojima je za uključanje u rad potrebna dodatna podrška i poseban stručni tretman. U ovu grupu spada 27 kategorija nezaposlenih lica (lica sa invaliditetom, lica starija od 50 godina, lica bez obrazovanja i osipnici iz školskog sistema, zavisnici od psihoaktivnih supstanci, povratnici iz zatvora, dugotrajno nezaposlena lica, pripadnici RAE populacije, tehno-ekonomski viškovi...).

2. Poslodavce, kao ključne aktere na tržištu rada, treba tretirati kao glavne partnere, a saradnju sa njima definisati kao prioritetnu Zavodovu aktivnost u narednom periodu. Tim prije što bez poslodavaca nema zapošljavanja. Dakle, poslodavce, kao posebnu ciljnu grupu Zavoda za zapošljavanje možemo segmentirati po:

- a) veličini, odnosno broju zaposlenih – mikro, mala, srednja i velika preduzeća,
- b) regijama, odnosno opštinama,
- c) djelatnostima,
- d) starosti, odnosno dužini poslovanaja,
- e) obliku vlasništva.

- a) U okviru ovog segmenta definisali smo četiri podsegmenta: mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Obzirom da su posljednjih godina mikro i mala preduzeća definisana kao glavni generator novog zapošljavanja, to posebnu pažnju Zavod za zapošljavanje treba da usmjeri upravo prema tim malim sistemima.
- b) U Crnoj Gori je jako izražen regionalni nesklad kada je privredni razvoj u pitanju, što direktno uslovljava i visoku stopu nezaposlenosti. Stoga su poseban predmet pažnje Zavoda za zapošljavanje poslodavci koji djeluju na Sjeveru Crne Gore.
- c) Analizirajući strukturu deficitarnih zanimanja u okviru sektora ili grana djelatnosti, nesklad između ponude i tražnje, i u kvantitativnom i u kvalitativnom smislu, je najizraženiji u oblasti ugostiteljstva i turizma i građevinarstva. Zato je to segment poslodavaca prema kojima Zavod ima posebnu obavezu u obezbjeđivanju potrebnih kadrova i prevazilaženju njihovih problema.

- d) Polazeći od starosti, odnosno dužine poslovanja preduzeća, Zavodu za zapošljavanje su interesantna ona najmlađa, do 5 godina starosti, jer su najranjivija i njima definitivno treba pomoć u svakom pogledu.
- e) Analizirajući strukturu preduzeća prema obliku vlasništva, dominiraju preduzeća u privatnom vlasništvu i upravo su ona predmet interesovanja Zavoda za zapošljavanje, jer je cilj Vlade Crne Gore rasterećanje državnih institucija, kada je zapošljavanje u pitanju i stvaranje uslova za razvoj privatnog preduzetništva koji će apsorbovati i viškove zaposlenih iz restrukturiranih preduzeća.

3. Potencijalni tražioci posla (učenici i studenti) su izuzetno značajna ciljna grupa jer su to osobe kojima se Zavod mora baviti na vrijeme, usmjeravati ih i savjetovati, kako bi napravili pravi izbor zanimanja i time pomogli sebi, a Zavodu za zapošljavanje olakšali posao. Takođe, u ovu grupu spadaju i oni kojima zbog tehnoloških i organizacionih promjena u preduzeću prijeti otkaz. Dakle, u potencijalne tražioce posla spadaju:

- a) učenici završnog razreda osnovnih škola (polumaturanti),
 - b) učenici završnog razreda srednjih škola (maturanti),
 - c) studenti,
 - d) potencijalni viškovi zaposlenih, tzv. tehno-ekonomski viškovi.
-
- a) Učenici završnog razreda osnovnih škola su Zavodu jako zanimljiva ciljna grupa jer su to ljudi koji su na jednoj od važnijih prekretnica u životu, a to je izbor zanimanja. Na toj prekretnici se svake godine nađe oko 10.000 mladih ljudi. Obzirom da se profesionalnoj orijentaciji u školama ne poklanja dovoljno pažnje, polumaturanti se najčešće za izbor zanimanja odlučuju olako, prema izboru svojih drugova vršnjaka, ili pak prema školi koja je u „trendu“. Nedovoljno su ili čak potpuno neinformisani o stanju na tržištu rada (deficitarna i suficitarna zanimanja) i prilično nesvjesni značaja pravilnog izbora zanimanja za dalji život i budući rad.
 - b) Maturanti koji su odlučili da nastave školovanje na nekom od fakulteta u Crnoj Gori ili šire su najčešće već isprofilisani i trebaju im informacije koje se ne tiču direktno polja zapošljavanja. Ukoliko to nisu uspjeli sami, savjetnici za profesionalnu orijentaciju su im uvijek na usluzi. Ova ciljna grupa je interesantna Zavodu za sezonski rad, u toku ljetnjeg raspusta, na Primorju. Oni koji odluče da se nakon završene srednje škole zaposle, svakako su ciljna grupa Zavoda za zapošljavanje.

- c) Studenti su takođe potencijalna ciljna grupa Zavoda za zapošljavanje, ali se Zavod njima ne bavi u onoj mjeri kao što to radi sa polumaturantima, sem ako im je potrebna neka vrsta informacije. Oni su interesantni Zavodu kao sezonska radna snaga u ugostiteljstvu i turizmu.
- d) Potencijalni tehno-ekonomski viškovi su zaposleni kojima zbog tehničko-organizacionih ili nekih drugih razloga prijete gubitak radnog mjesta. Zavod za zapošljavanje izuzetno vodi računa o takvim licima, djelujući preventivno (različitim programima aktivne politike zapošljavanja), kako ne bi došli na evidenciju nezaposlenih.

Segmentacija tržišta je dobar model da se identifikuju ciljni segmenti i da se na osnovu toga donese odluka o djelovanju, kroz diferencirani marketing program, namijenjen svakom segmentu ponaosob. Treba forsirati koncept obuke za „poznatog poslodavca“, gdje će nezaposleni nakon uspješno obavljene obuke, po programima i potrebama poslodavaca, ostajati da rade kod istih. Kreiranje različitih programa prema tražiocima posla, naročito onih segmenata koje smo definisali kao uslovno i teže zapošljive i osmišljavanje kvalitetne promocije je i dalje imperativ pred Zavodom za zapošljavanje. To podrazumijeva i velika novčana sredstva, koja su u uslovima globalne ekonomske krize značajno limitirana.

3.3.3. Istraživanje potreba poslodavaca

Najbolji način da se saznaju ključne informacije o anomalijama na tržištu rada je napraviti istraživanje i dobru analizu tržišta. Poznavanje tržišta neophodan je preduslov u izradi kvalitetnog marketinškog plana. Takođe, od kvaliteta informacija kojima se raspolaze zavisi i kvalitet poslovnih odluka koje se donose. Istraživanje marketinga nam pruža podršku u donošenju marketinških odluka. Prema jednostavnoj definiciji, istraživanje tržišta je unaprijed osmišljeni (planirani) proces prikupljanja i analiziranja podataka, u svrhu pružanja informacija bitnih za donošenje marketinških odluka o upravljanju marketingom (32).

Anketa poslodavaca je najvažnije istraživanje koje realizuje Zavod za zapošljavanje Crne Gore i istovremeno najvažnije istraživanje ove problematike u Crnoj Gori. Razloga za pokretanje ovog istraživanja bilo je više: sa procesom privatizacije, prestrukturiranja privrede i dinamiziranjem privrednog razvoja, situacija na tržištu rada postajala je sve složenija. U međuvremenu je nastao veliki broj malih i srednjih preduzeća koja imaju specifične potrebe za radnom snagom. Nestanak i prestrukturiranje velikih preduzeća u industriji, na jednoj strani, i ubrzani razvoj sektora usluga na drugoj, uticali su na to da je prilično veliki broj radnika u industriji ostao bez posla za koje je bilo teško naći zaposlenje bez dodatnog obrazovanja i obuke. Istovremeno se prilično radikalno promijenila tražnja za radnom snagom. Ovakvi procesi su uticali na narastanje strukturne nezaposlenosti u Crnoj Gori.

Cilj istraživanja potreba poslodavaca je da se utvrde anomalije na tržištu rada, odnosno ispita kako poslodavci, kao kreatori novih radnih mjesta, ocjenjuju ponudu i koji su sve izazovi pred Zavodom za zapošljavanje, kako bi **zadovoljio njihove kadrovske potrebe**, naročito sa stanovišta deficitarnih zanimanja. Važan cilj istraživanja poslodavaca uopšte je i da se, kroz opširan upitnik i intervju, omogući neposredni kontakt i bolje međusobno upoznavanje predstavnika Zavoda i poslodavaca, što doprinosi sticanju povjerenja kao jednog od glavnih uslova za uspješan rad i saradnju. I konačno treći cilj, koji proizilazi iz rezultata navedena dva, sa stanovišta Zavoda za zapošljavanje najvažniji, smanjenje stope nezaposlenosti u Crnoj Gori.

Definisanje problema, kao što je u ranijem tekstu konstatovano je prvi i najvažniji korak u procesu istraživanja. Menadžment je uvijek akciono orijentisan i njega u konkretnom slučaju interesuje kako spustiti stopu nezaposlenosti, koji faktori utiču na njen rast. S tim u vezi, menadžment Zavoda za zapošljavanje će donijeti ključnu odluku koje programe treba da realizuje, kako bi smanjio stopu nezaposlenosti, kada od poslodavaca dobije povratnu informaciju koja im je i kakva radna snaga potrebna, odnosno kako izgleda „gotov proizvod” koji će oni „kupiti”. Istraživači, dakle, moraju imati jasnu viziju do kojih podataka moraju doći da bi odgovorili na postavljeni zadatak. Obzirom da je problematika na tržištu rada, sa stanovišta i tražilaca posla i poslodavaca, veoma kompleksna, neophodno je najprije odrediti tačan redosljed koraka u definisanju problema. To znači da istraživači moraju biti upoznati sa istorijatom Zavoda, sa anomalijama na tržištu rada, sa strukturom nezaposlenih lica (prvenstveno sa stanovišta njihove zapošljivosti: neposredno zapošljiva lica, uslovno zapošljiva lica, teško zapošljiva lica, gdje prednjači ova posljednja grupa), sa dotadašnjim informacijama o poslodavcima (njihovim potrebama i preferencijama), upisnom politikom, sa aktivnostima i programima koji se realizuju i koji su im na raspolaganju itd.

Dakle, ključni zadatak je dobiti **tačno definisane informacije od poslodavaca kakva im radna snaga treba**, a onda osmisliti i realizovati marketing programe za sve segmente nezaposlenih lica, kako bi mogli i kvalifikaciono i stručno da odgovore njihovim potrebama. Uz to, istraživači moraju imati u vidu i potpuno nezavidnu strukturu nezaposlenih lica. Od punude (nezaposlena lica) se mora izvući maksimum, a u kontaktu sa poslodavcima izlobirati da „spuste” kriterijume pri izboru kandidata. Crnogorsko tržište rada je otvoreno i svjedoci smo radnog angažovanja velikog broja radnika iz zemalja iz okruženja. To potvrđuje i zvanični podatak da je samo u prošloj godini radno angažavano preko 16.500 stranaca. Dakle, konkurencija u ponudi radne snage je prisutna, što Zavod još više obavezuje da osmisli i ponudi poslodavcima različite benefite, ukoliko se odluče da svoje povjerenje u kompanijama povjere domaćoj radnoj snazi, ili programe koje će definisati prema iskazanim „željama” poslodavaca, a opet u skladu sa budžetom koji je limitiran i dosta nefleksibilan, iako su u pitanju jako skupi programi.

Glavni **cilj istraživanja** je da Zavod dobije povratne informacije o stepenu zadovoljenja potreba poslodavaca kada je u pitanju informisanje i saradnja sa Zavodom uopšte, kako bi kvalitetno koncipirao različite programe (obuke, usavršavanja, obrazovanja,

prekvalifikacije, dokvalifikacije itd.) i usmjeravao aktivnosti u zavisnosti od iskazanih potreba. **Najvažniji cilj istraživanja, po prioritetu, je ispitati deficit**, kada su njihove potrebe za kadrovima u pitanju. Dakle, trebalo je definisati pojam deficitarnosti zanimanja, dati određene karakteristike, potencirati uzroke i pojave, sagledati obim i značaj problema, i konačno izvesti realne zaključke, kako bi se dali racionalni predlozi za njegovo rješavanje.

Naprijed navedena analiza situacije na tržištu rada će omogućiti da se izvrši odgovarajuće **dizajniranje istraživanja**. Dizajniranje istraživačkog projekta podrazumijeva:

- ko će raditi istraživanje,
- koju ćemo vrstu istraživanja koristiti, koju metodologiju,
- koje vrste podataka (sekundarnih i primarnih) i njihove izvore,
- način prikupljanja podataka (upitnik, studija posmatranja),
- definisanje uzorka,
- kreiranje upitnika.

Zavod za zapošljavanje je odlučio da projekat »Anketa poslodavaca« realizuje njegov kadar i nezaposlena lica, angažovana u vidu javnog rada. Najveći broj saradnika na istraživanju prošao je specijalno pripremljenu obuku vezano za sve faze. Obuka je organizovana u okviru CARDS programa - Projekat zapošljavanja (CARDS employment project), a izvodili su je strani eksperti. Anketiranje je realizovano od strane dobro pripremljenih i obučanih anketara, 52 nezaposlena lica sa visokom stručnom spremom, i to pretežno ekonomisti, pravnici i njima srodna zanimanja. Ovakav izbor anketara je urađen iz dva razloga: prvo, anketa/upitnik je prilično složen, i drugo željelo se da nezaposleni anketari uspostave kontakt i upoznaju što širi krug poslodavaca sa ciljem da iskoriste priliku i predstavse se poslodavcu i tako povećaju izgleda za svoje zaposlenje.

Konkluzivno istraživanje je formalno istraživanje koje može biti: deskriptivno i kauzalno. Dakle, u istraživanju poslodavaca je korišćeno deskriptivno istraživanje, koje se koristi kada želimo da opišemo marketing varijable na određenom uzorku.

Prikupljanje podataka se može rasporediti u dva tipa podataka i to primarne i sekundarne. **Sekundarni podaci** su, kao što je u ranijem tekstu konstatovano, informacije koje su na bilo koji način već raspoložive i mogu se koristiti. Polaznu osnovu istraživanja predstavljali su podaci Zavoda za zapošljavanje, revidirani podacima iz Centralnog registra Privrednog suda i dopunjeni ličnim kontaktima sa poslodavcima. Najveći problem u realizaciji istraživanja je predstavljala nesređena baza podataka poslodavaca, a samim tim i problem konstruisanja adekvatnog uzorka. Jedini validan izvor informacija o poslodavcima bio je spisak Centralnog registra Privrednog suda (CRPS). Kada je urađen probni/kontrolni uzorak na osnovu adresa iz CRPS i pokušao se uspostaviti kontakt sa odabranim poslodavcima, pokazalo se da preko 50% poslodavaca nema na naznačenoj adresi, niti je bilo traga šta se sa njima desilo – da li su se samo registrovali na papiru a faktički nikada nijesu funkcionisali ili su počeli sa radom i ubrzo prestali a nijesu ugasili firmu ili su jednostavno promijenili adresu, izvršili preregistraciju i sl. Ovo je bio signal da Zavod mora početi sa kreiranjem svoje baze podataka o poslodavcima.

Primarni podaci su informacije koje se prikupljaju po prvi put, specifično za određeno istraživanje. Prikupljanjem primarnih podataka se u ovom istraživanju nastojalo doći do mišljenja i stavova poslodavaca o istraživanom problemu. Prikupljanje podataka u ovom istraživanju obavljeno je putem detaljnog anketnog upitnika i standardizovanog intervjua „licem u lice” („face-to-face”), realizovanog od strane dobro pripremljenih i obučanih anketara, o čemu je u predhodnom tekstu bilo riječi. Zavod za zapošljavanje je odabrao metodu ličnog komuniciranja, kroz upitnik. Anketa poslodavaca je realizovana u cilju ostvarivanja neposrednog kontakta i prikupljanja ključnih informacija (podataka) o poslodavcima i njihovim potrebama za radnom snagom. Istraživanja ovog tipa su uobičajena i realizuju se, praktično, u svim zemljama EU i najčešće ih sprovode nacionalne službe zapošljavanja.

Kao glavni kriterijum u definisanju **uzorka** tj. njegove reprezentativnosti uzet je broj zaposlenih. Predviđeno je da uzorkom bude obuhvaćeno oko 47% registrovane zaposlenosti, a da broj obuhvaćenih preduzeća bude 5,4% od ukupnog broja. Prema ovom kriterijumu odabrano je 1.480 poslodavaca, a uzorkom je obuhvaćeno 73.955 zaposlenih, što čini 46,88% od ukupnog broja zaposlenih u Crnoj Gori. Da bi se ostvario što veći stepen pokrivenosti zaposlenih, **reprezentativni uzorak uključuje praktično sve poslodavce koji imaju 5 i više zaposlenih**. Takođe su ispoštovani kriterijumi zastupljenosti poslodavaca iz nerazvijenih područja i manjih opština kao i reprezentativnost zastupljenosti djelatnosti koje imaju najveći značaj za privredni razvoj Crne Gore (turizam, građevinarstvo, poljoprivreda i prerađivačka industrija). U uzorak su uključeni poslodavci iz svih opština, svih djelatnosti, svih oblika organizovanja i svih oblika svojine. Po veličini, poslodavci u uzorku su grupisani u četiri kategorije, shodno EU definiciji i to – mikro, mala, srednja i velika preduzeća. Ovako strukturirani i realizovani uzorak može se smatrati reprezentativnim.

Upitnik⁸ je prilagođen novonastaloj situaciji i novim zahtjevima prema Zavodu, kao instituciji koja treba da pruži odgovore na mnogobrojna pitanja iz oblasti tržišta rada i podigne se na nivo sličnih istraživanja u mnogo razvijenijim sredinama. Ovo prije svega zbog toga što je većina saradnika u timu prošla temeljnu i sistematsku obuku i značajno je poboljšana baza podataka o poslodavcima. Radi kontinuiteta i uočavanja eventualnih trendova, i u ovom istraživanju je zadržan prilično veliki broj istih poslodavaca i određeni broj istih pitanja (zaposlenost u prehodnoj i procjena kratanja zaposlenosti u tekućoj i narednoj godini, struktura očekivane zaposlenosti po nivoima obrazovanja, zanimanjima i djelatnostima). Najveća pažnja u analizi posvećena je onim pitanjima koja su od najveće važnosti za rad Zavoda – za kreiranje određenih mjera i programa. Ovo se posebno odnosi na analizu očekivanih manjkova, odnosno deficita radne snage po različitim obilježjima. Riječ je o stavovima poslodavaca o razlozima deficitarnosti kadrova, strukturi deficitarnih zanimanja po djelatnostima, stručnoj spremi, starosnoj dobi itd.

Ispitivanje očekivanih **manjkova/deficita radne snage** po različitim obilježjima je u fokusu istraživanja. Da bi se krenulo u detaljniju analizu, najprije se mora precizno odgovoriti na pitanje: šta se podrazumijeva pod pojmom deficitarna zanimanja?

⁸ Upitnik poslodavaca je dat u Anexu 1

U zemljama EU, deficitarnim zanimanjima se smatraju samo ona zanimanja kojih nema na tržištu, a za čije školovanje, obrazovanje i obuku je potrebno duže vrijeme (naučnici određenih profila, ljekari određenih specijalnosti, inženjeri određenih uskih specijalnosti, informatičari određenih specijalnosti). U deficitarna zanimanja se, takođe, svrstavaju i određena zanimanja zanatskog karaktera za čiju obuku su potrebni specijalni uslovi, obuka je skupa i traje duže (zavarivači na brodovima, drvoprerađivači, kozmetičari, metalostrugari, električari, kuvari i sl.). Broj deficitarnih zanimanja, definisan na ovaj način, po svom broju obično nije veliki, ali su ova zanimanja ili ova radna mjesta jako značajna.

Pored deficitarnih kadrova, koji po obimu, odnosno broju slobodnih radnih mjesta i zanimanja nijesu veliki, u zemljama EU, posebna pažnja poklanja se utvrđivanju obima/broja radnih mjesta koji se teško popunjavaju i poslije nekoliko oglašavanja. O tim radnim mjestima vodi se posebna evidencija – koliko puta je radno mjesto oglašavano i koliko dugo radno mjesto nije popunjeno. Na osnovu ove evidencije, vrši se dalja gradacija na ona radna mjesta koja se teže i ona koja se teško popunjavaju. Deficitarnim zanimanjima se ne smatraju ona zanimanja gdje je ponuda približno jednaka tražnji, za čije je školovanje i obuku potrebno kraće vrijeme, čak i onda kada ih poslodavci prijavljuju kao nepopunjena. Sa stanovišta individualnog poslodavca ovo je, takođe, određeni vid deficitarnosti, ali ne i sa stanovišta nacionalne ekonomije. Ovo zbog toga što se ova vrsta nesklada, ako postoje adekvatne mjere, može relativno lako otkloniti. Primjera radi, svako lice prosječnog nivoa obrazovanja, prosječnih psihofičkih osobina, bez obzira na stručno obrazovanje, uz kratku obuku, može obavljati veliki broj jednostavnih poslova – konobar, šanker, čuvar na plaži i mnogi drugi, ako je spreman da prihvati ponuđene uslove rada. U ovom i sličnim primjerima ne može se govoriti o deficitarnosti. Ovdje su problemi druge prirode – npr. ponuda i tražnja se ne poklapaju regionalno, nezaposleni ne žele da prihvate slobodno radno mjesto po ponuđenim uslovima, ili poslodavci ne žele da zaposle nezaposlene sa evidencije Zavoda, jer smatraju da ne odgovaraju njegovim potrebama – stručnost i kompetentnost, iskustvo, pol i sl. Zbog toga je kod zanimanja gdje postoji veći broj nepopunjenih radnih mjesta, a takvih profila ima na evidenciji Zavoda, neophodno utvrditi šta je razlog njihovog neangažovanja, ili šta je razlog za neprihvatanje ponuđenog radnog mjesta. O deficitarnosti određenog zanimanja se ne može govoriti ni u onim slučajevima kada takvog zanimanja nema na evidenciji ali ima nezaposlenih sa srodnim zanimanjem, koji ne mogu naći zaposlenje u svojoj branši, ali se mogu lako dokvalifikovati, prekvalifikovati ili obući za kratko vrijeme. Tako u Anketi poslodavaca iskazani deficit za konobarima, točiocima pića, šankerima, radnicima u trgovini, ne može se tretirati kao deficit ako je 3.000 mladih maturanata iskazalo interes i spremnost da prihvati takva radna mjesta. Jedan od načina rješavanja ovog problema je i akcija koja je pokrenuta kroz projekat: Zapošljavanje đaka i studenata na sezonskim poslovima (19, str.36,37).

U Anketi poslodavaca akcenat je stavljen na deficitarna zanimanja. Poslodavci su dali niz odgovora, koji će Zavodu za zapošljavanje značajno poslužiti za kreiranje mjera i programa prema njihovim potrebama. Evo nekih od njih.

a) Radna mjesta na koja poslodavci nisu mogli nikog da zaposle

Veoma značajan indikator Zavodu za zapošljavanje u kreiranju svojih mjera i aktivnosti je stepen popunjenosti slobodnih radnih mjesta. Na pitanje poslodavcima da li su imali slobodnih radnih mjesta na koja nijesu mogli nikog da zaposle (tabela br. 6), preko 79% njih je odgovorilo sa „Ne“, dok je 20,61% odgovorilo sa „Da“. Ovaj procenat od 20,61% poslodavaca koji su odgovorili sa Da, na prvi pogled nije značajan ali još nemamo informaciju koji je to broj izvršilaca koji nedostaje. Taj podatak dobićemo iz drugih dodatnih analiza.

Tabela br. 6: Broj odgovora za radna mjesta koja se ne mogu popuniti:

Godina	Kategorija odgovora	Broj odgovora	%
2009	DA	253	20,61
	NE	1.227	79,49
Ukupan broj poslodavaca		1.480	100,00

Izvor: Anketa poslodavaca 2009/2010

b) Razlozi deficitarnosti kadrova

Poslodavci koji su odgovorili sa „Da“ (253), svrstali su **razloge deficitarnosti u 4 kategorije**, pri čemu razlog pod B „Nema obrazovanih kadrova odgovarajućih profila“ pokriva preko 2/3 svih odgovora, odnosno **69,65%** (tabela br 7). Na drugom mjestu je razlog pod A „Kadrovi ne prihvataju ponudene uslove rada“ sa procentom od 20,58%. Nešto drugo je kao razlog na trećem mjestu sa 9,08%, i na četvrtom mjestu sa 0,78% odgovora je “Neorganizovanje obuka kod poslodavaca”.

Tabela br. 7: Razlozi deficitarnosti kadrova

Razlozi deficitarnosti	Broj odgovora	%
A. Kadrovi ne prihvataju ponudene uslove rada	53	20,58
B.Nema obrazovanih kadrova odgovarajućih profila	176	69,65
C.Neorganizovanje obuka kod poslodavaca	1	0,78
D. Nešto drugo (navesti)	23	9,08
Svega:	253	100,00

Izvor: Anketa poslodavaca 2009/2010

Poslodavci u veoma velikom procentu (odgovor NE) od 69,65%, nisu zadovoljni kadrovima, što upravo govori o kvalitetu radne snage koja je raspoloživa na našem tržištu rada, kao i to da **naš obrazovni sistem nije usklađen sa potrebama tržišta rada**, te da je neophodno u mnogo većem obimu vršiti obrazovanje i osposobljavanje kadrova, kao i stvoriti sistem neformalnog obrazovanja koji će u značajnoj mjeri pomoći da se koriguje stanje na tržištu rada.

Drugi po značaju razlog je da „kadrovi ne prihvataju ponuđene uslove rada“. Visoki procenat od 20% ukazuje na to da poslodavci malo brinu o svojim zaposlenima, te da je neophodno poraditi na tome da se kod poslodavaca kreira svijest da samo radnik o kojem se vodi računa, može povratno brinuti o preduzeću u kome radi, što, između ostalog, podrazumijeva i adekvatnu naknadu za rad.

c) Broj deficitarnih zanimanja i broj radnika

Analizom podataka Ankete poslodavaca utvrđeno je da je ukupan broj deficitarnih zanimanja 193, a ukupan broj izvršilaca koji nedostaju poslodavcima 1.169.

Prema mišljenju poslodavaca, broj nedostajućih zanimanja u prethodnih pet godina dat je u tabeli br. 8.

Tabela br. 8: Broj nedostajućih zanimanja po godinama

Godina	Broj nedostajućih zanimanja
2004	328
2005	332
2006	352
2007	479
2008	395
2009	193

Izvor: Anketa poslodavaca 2009/2010

Iz dalje analize vidimo da je broj deficitarnih zanimanja u 2009. godini znatno manji u odnosu na sve predhodne godine, što je i za očekivati zbog prisutne svjetske ekonomske krize koja je uslovlila pad obima investicija, a time i manji broj otvaranja novih radnih mjesta. Broj radnika sa deficitarnim zanimanjima, prema mišljenju poslodavaca dat je u tabeli br. 9.

Tabela br. 9: Broj radnika sa deficitarnim zanimanjima po godinama

Godina	Broj radnika sa deficitarnim zanimanjima
2004	1.501
2005	1.578
2006	2.078
2007	4.491
2008	4.072
2009	1.169

Izvor: Anketa poslodavaca 2009/2010

Na smanjenje broja izvršilaca uticala je, takođe, ekonomska kriza. Poslodavci su obazrivi jer nisu sigurni do kada će kriza trajati, pa ne planiraju veće investicije, nove tehnologije, niti veća zapošljavanja.

d) Struktura deficitarnih zanimanja po broju izvršilaca

Najveći deficit zanimanja je registrovan u oblasti građevinarstva, zatim slijedi turizam i ugostiteljstvo, industrija, što je i bilo za očekivati, obzirom da su to privredne grane koje su u ekspanziji. U oblasti građevinarstva su aktuelni mnogobrojni kapitalni projekti, prvenstveno izgradnja autoputa Bar – Boljare, gdje će se u narednom periodu angažovati veliki broj radnika građevinskih i sličnih zanimanja. Obzirom da je turizam strateška grana crnogorske privrede i ekonomije uopšte, ne čudi izraženi deficit u ovoj oblasti. Sa tim problemom se Zavod za zapošljavanje suočava godinama, te kroz projekat zapošljavanja učenika i studenata u toku ljetnjih mjeseci, nastoji da nadomjesti nedostajuće radnike, makar kad su u pitanju pomoćni poslovi.

Najveći deficit radnika odnosno broja izvršilaca izražen je u oblasti građevinarstva 229, slijedi državna uprava sa 209, preradaivačka industrija 188, hoteli i restorani 77 (tabela br. 10).

Tabela br. 10: Struktura deficitarnih zanimanja u djelatnostima po broju izvršilaca:

Vrste djelatnosti	Br. radnika
1. Poljoprivreda, lov i šumarstvo	2
2. Proizvodnja i snabdevanje elektricnom energijom, gasom i vodom	34
3. Građevinarstvo	229
4. Trgovina na veliko i trgovina na malo; opravka motornih vozila	123
5. Prerađivačka industrija	188
6. Finansijsko posredovanje	2
7. Aktivnosti u vezi s nekretninama, iznajmljivanje i poslovne aktivnosti	41
8. Državna uprava i odbrana; obavezno socijalno osiguranje	209
9. Obrazovanje	68
10. Zdravstveni i socijalni rad	69
11. Ostale komunalne, društvene i licne uslužne aktivnosti	72
12. Vađenje ruda i kamena	19
13. Saobraćaj, skladištenje i veze	36
14. Hoteli i restorani	77
Ukupno:	1.169

Izvor: Anketa poslodavaca 2009/2010

e) Struktura deficitarnih zanimanja po stepenu stručne spreme i polu

Najveći deficit, kada je u pitanju stepen stručne spreme, iskazan je u okviru III stepena obrazovanja u obimu od 387 izvršilaca što čini 33,10% ukupnog broja deficitarnih izvršilaca. Zatim, slijedi VII stepen sa 384 nedostajućih izvršilaca ili 32,84%, što je veliki procenat koji pokazuje da raste tražnja za visokoobrazovanim kadrom i da ona premašuje ponudu.

Od ukupnog broja nedostajućih izvršilaca, najveći broj je lica muškog pola 47%, zatim bez obzira na pol 46,78%, i u malom broju od 6,2% su lica ženskog pola.

Ako se ima u vidu činjenica da je najveći deficit iskazan u oblasti građevinarstva, zanatskih i teških fizičkih poslova, koji su dominantno muški poslovi, opravdano je deficit kod muškog pola i iskazan. Zanimanja za koja nije važan pol a svrstavaju se u deficitarna, nalaze se u sedmom i petom stepenu obrazovanja (ljekari, profesori, ekonomisti, pravnici...) zatim trećem stepenu obrazovanja u ugostiteljstvu i trgovini, gdje pol nema nikakav značaj. Ženski pol je u malom procentu deficitaran i izražen je kod zanimanja: prodavačica (kasirka), sobarica, farmaceutkinja...

f) Struktura deficitarnih zanimanja po starosnoj dobi

Kada analiziramo strukturu deficitarnih zanimanja po starosnoj dobi, najveći broj nedostajućih izvršilaca je u starosnoj dobi **od 25 do 30** godina u procentu od **56,77%**, i to u oblasti građevinarstva i u okviru III stepena stručne spreme. Zatim, na drugom mjestu su lica u starosnoj dobi od 31-40 godina u procentu od 25,59%. Slijede lica od 41-50 godina starosti, zatim od 19-24 godine, pa starija populacija od 55 do 65 godina.

Navedeni podaci ukazuju da poslodavci traže mlade ljude za rad u njihovim kompanijama, te da nijesu dovoljno informisani o benefitima prilikom zapošljavanja lica preko 50 godina starosti ili mjere za zapošljavanje starijih nijesu dovoljno stimulativne za njih.

g) Opšta i posebna tražena znanja, vještine i kompetencije

Poslodavci su kao veoma bitnu stavku ocijenili nedostatak posebnih znanja i vještina kod lica koja apliciraju za radno mjesto. Oni smatraju da radnoj snazi, odnosno zaposlenima nedostaju „znanja stranih jezika“. Ova stavka zauzima prvo mjesto. Na drugom mjestu je položen stručni ispit, slijedi poznavanje rada na računaru...

Posljednja faza u realizaciji istraživanja odnosi se na pisanje **Izvještaja o rezultatima istraživanja**. Analizom Ankete poslodavaca utvrđeno je da čak 20,61% poslodavaca nije uspjelo da popuni oglašena slobodna radna mjesta, što je nedopustivo, naročito u doba recesije. Od toga 69,65% njih tvrdi da je razlog tome nedostatak obrazovanih kadrova odgovarajućih profila. Anketa je pokazala da privredi nedostaje 193 zanimanja i 1.169 izvršilaca. Dakle, ovdje imamo naglašena dva problema, koji se tiču i tražilaca posla i poslodavaca. Tražioci posla ne ulažu dovoljno u svoje obrazovanje, te samim tim nemaju svijest o tome da ne mogu dobiti posao ako nisu konkurentni na tržištu rada. Da bi bili konkurentni neophodno je da »porade na sebi«, što podrazumijeva kontinuirano

obrazovanje, sticanje dodatnih znanja i vještina, izgradnju i nekih drugih vrijednosti koje poslodavci cijene kao što su: inovativnost, kreativnost, sposobnost rada u timu, komunikativnost itd. Sa druge strane, stiče se utisak, da poslodavci ne vode dovoljno računa o svojim zaposlenima, što podrazumijeva: niska primanja, produženo radno vrijeme, skraćene odmori, ili čak rad bez odmora itd. te su to krupni razlozi što nezaposleni ne prihvataju ponuđene uslove rada.

Analizom očekivanja poslodavaca od Zavoda za zapošljavanje, utvrđene su sljedeće **najučestalije potrebe** anketiranih poslodavaca:

- Finansijska podrška,
- Informisanje,
- Obezbeđivanje deficitarnog kadra sa akcentom na specifična zanimanja i vještine,
- Odabir i selekcija kandidata,

Na osnovu naprijed navedenog, neophodno je definisati preporuke šta i kako treba raditi kako bi se otklonile anomalije na tržištu rada. Ovo je naročito važno u vrijeme svjetske ekonomske krize i intenzivne pripreme Crne Gore za pridruživanje EU.

Finansijska podrška

Najveći broj poslodavaca je tretirao kao najznačajniju stavku **finansijsku podršku** od strane Zavoda. Navedeno se odnosi na očekivanja poslodavaca u vidu finansijske podrške za otvaranje novih radnih mjesta, proširivanje kapaciteta, kreditiranje i finansiranje pripravnika. Obzirom da Zavod ima limitirana novčana sredstva, te da svoju ulogu na tržištu rada mora uskladiti sa ekonomskom i socijalnom politikom države, neophodno je da ubuduće učini dodatni napor pa da u komunikaciji sa Vladom predstavi aktuelni problem i »izlobira« dodatna sredstva za podsticaj razvoja malog biznisa, te da kandiduje programe za finansiranje iz IPA fondova. Takođe, treba u redovnoj komunikaciji sa lokalnim upravama skrenuti pažnju na probleme nezaposlenosti njihovih sugrađana i animirati ih da se uključe u kreditiranje preduzetništva. Značajan broj lokalnih uprava ima impozantne budžete, ali im nedostaju dobri projekti. Zato treba usmjeriti aktivnosti na lokalnom nivou, uključiti i lokalne biroe rada, a sve u cilju obezbeđivanja kontinuiranog sistema finansiranja malog biznisa, koji se posljednjih godina pokazao kao značajan generator otvaranja novih radnih mjesta.

Informisanje

Informisanje je drugo po učestalosti očekivanje poslodavaca od strane Zavoda za zapošljavanje. Iako je Zavod u proteklih nekoliko godina značajno raširio mrežu kanala komunikacije (elektronski i štampani mediji, internet, brošure, SMS servis itd) sa svojim ciljnim javnostima, Anketa je pokazala da poslodavci žele drugačiji oblik komunikacije, u vidu direktnog kontakta. To podrazumijeva dolazak predstavnika Zavoda u njihove kompanije, gdje bi se na licu mjesta definisale aktivnosti za svaku kompaniju ponaosob, u informativnom, edukativnom i savjetodavnom smislu. Dakle, Zavod treba u narednom periodu da akcenat stavi na komunikaciju kroz direktan kontakt sa poslodavcima. To

zahtijeva formiranje mobilnih timova, o čemu je više bilo riječi u dijelu rada koji se odnosi na predlog nove organizacione šeme Zavoda. Na taj način će se bolje sagledati potrebe poslodavaca i uticati na efikasnije rješavanje njihovih problema. Naprijed navedeno još jednom opravdava konstataciju o neophodnosti osnivanja službe koja bi se bavila problemima poslodavaca.

Obezbjeđivanje deficitarnog kadra

Veliki broj anketiranih poslodavaca svoja očekivanja je usmjerio na **obuke i obezbjeđivanje deficitarnih kadrova**. Zbog toga Zavod i u buduće, kroz svoje programe aktivnih mjera (obuka, prekvalifikacija i dokvalifikacija), mora uticati da se otkloni disbalans ponude i tražnje i svede ga na, što je moguće, manju mjeru. Uz veoma velike promjene na modernom tržištu rada obrazovanje i obuka se ne mogu posmatrati kao jednokratni proces. Zato Zavod ima odgovornu ulogu da, koristeći sve instrumente marketing mixa, usmjerava nezaposlena lica na programe obuka, kako bi podigao njihov nivo znanja i obrazovanja uopšte i učinio ih konkurentnim na tržištu rada. Neizbježno je napomenuti da je jedan od najvećih razloga postojanja ovolikog deficita radne snage upravo u nedovoljnoj stručnoj osposobljenosti tokom školovanja za sve zahtjevnija radna mjesta i promjenljivo tržište rada. Kroz niz predloga i sugestija ovaj se problem mora više aktuelizovati, te uključiti i druge institucije da uzmu učešća u rješavanju ovog ključnog problema. To nameće obavezu Zavodu na kontinuiranu komunikaciju sa Ministarstvom obrazovanja i aktivno uključivanje u kreiranje upisne politike. Takođe, neophodno je kreirati svijest kod poslodavaca, kroz njihove institucije i udruženja, da treba i oni sami da rade na usavršavanju svog kadra, kako bi ljudski kapital u svojim kompanijama prilagodili svojim potrebama.

3.3.4. Marketing strategija ZZZ CG

Marketing počinje prije izlaska preduzeća na tržište, a završava se mnogo kasnije nego se zadovolje potrebe potrošača za konkretnim proizvodom ili uslugom. Dakle, najprije se mora provesti istraživanje, analizirati stanje na tržištu, definisati ciljevi, napraviti segmentacija tržišta, pa tek onda odrediti marketing koncepcija, odnosno oblikovati marketing strategija.

Sve aktivnosti u primjeni marketinga kao poslovne filozofije i savremenog koncepta treba da dovedu do ostvarenja razmjene. Zbog toga je razmjena suština i sadržina svih aktivnosti marketinga. Razmjenom se obostrano kreiraju vrijednosti (15, str. 22). Zavod za zapošljavanje djeluje sa ciljem da zadovolji potrebe tražilaca posla i poslodavaca, što se direktno reflektuje na njegovu osnovnu funkciju i suštinu postojanja – smanjenje nezaposlenosti i obezbjeđenje nesmetanog privrednog razvoja crnogorske ekonomije. Prilikom jedne posjete Zavodu za zapošljavanje Crne Gore, 2005 godine, experti Međunarodne organizacije rada (MOR) su, održavajući prezentacije na različite teme iz oblasti zapošljavanja, kao prioritet u budućem radu svih javnih službi zapošljavanja istakli **marketinški koncept djelovanja i rada**, kao savremenog načina ophođenja prema korisnicima usluga, a sve u cilju kvalitetnog zadovoljavanja njihovih potreba.

Zbog prisutnog opšteg opadanja povjerenja u institucije u zemljama koje su u procesu tranzicije ka tržišnoj privredi i evropskim integracijama, razvijanje korporativne reputacije nameće se kao glavni zadatak organizacija, koje danas djeluju u mnogo nepovoljnijem okruženju nego prije dvadeset godina. Veliki broj naučnika i praktičara slaže se da je korporativna reputacija jedan od najvažnijih faktora poslovnog uspjeha. Rezultati jednog istraživanja su pokazali da ljudi formiraju svoje stavove i emocije u vezi sa preduzećem na osnovu nekog od 20 obilježja, koja su oni podijelili u šest dimenzija: emocionalna privlačnost (koliko se kompanija voli i poštuje), proizvodi i usluge (percipiranje kvaliteta, inovativnosti, vrijednosti i pouzdanosti proizvoda i usluga kompanije), finansijski učinak, odnosno postignuti rezultati, vizija i liderstvo, radno okruženje (percipiranje toga koliko se dobro rukovodi kompanijom, kako je raditi za tu kompaniju i kvalitet zaposlenih), društvena odgovornost (percepcija kompanije kao dobrog građanina u odnosima sa zajednicom, zaposlenima i životnoj okolini).

Menadžment mora da pronade način da komunicira sa ciljnim javnostima o vrijednostima Zavoda i njegovoj odgovornosti prema njima i prema ukupnoj javnosti. Ustvari, jedan od glavnih zadataka menadžmenta je da razvije i spovede odgovarajuće korporativne i marketinške strategije komunikacije, kako bi stvorio povoljnu okolinu i stekao povjerenje i poštovanje ciljnih javnosti i javnosti uopšte, što može biti odlučujuće za uspostavljanje dugoročnih odnosa povoljnih i za preduzeće i za društvo. To podrazumijeva najprije uspostavljanje korporativne kulture, zatim kreiranje korporativnog identiteta i korporativnog imidža, te razvijanje korporativne reputacije. Zavod je postigao svoj cilj ukoliko je $I=I$, tj, korporativni identitet jednak korporativnom imidžu. To, ustvari, znači da se naša slika o nama podudara sa slikom naše kompanije u očima ciljnih javnosti ili pak ukupne javnosti. Od svih kvaliteta koji su potrebni onima koji su odgovorni da njeguju imidž kompanije, objektivnost je jedan od najvrjednijih i onaj koji je najteže postići. Dobri direktori marketinga hvaljeni su djelimično i zbog svoje sposobnosti da vide brend na isti način kao i potrošač.

Postoje razlike u specifičnostima djelovanja pojedinih institucija, naročito kada je riječ o Zavodu za zapošljavanje. Ovdje imamo ključne dvije ciljne grupe, koje se dijametralno razlikuju. Specifičnost je u tome što su u međusobnoj zavisnosti: bez poslodavaca nema zapošljavanja, kao ni što bez tražilaca posla nema razvoja biznisa, a sve to ne bi moglo kvalitetno da funkcioniše bez posrednika – Zavoda za zapošljavanje. Dakle,

1. poslodavci traže gotov proizvod, što podrazumijeva stručnu i obrazovanu radnu snagu koja može odmah da odgovori njihovim potrebama;
2. sa druge strane, tražioci posla traže što prije zaposlenje, kako bi riješili svoj socio-ekonomski status;
3. pred Zavodom za zapošljavanje Crne Gore, kao institucijom zaduženom da vrši usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada, uz sve naprijed navedene anomalije tržišta rada, te standarde koje moramo uvoditi približavajući se evropskim integracijama, je ozbiljan i kompleksan zadatak.

Marketing strategiju Zavoda za zapošljavanje treba da čine dugoročne odluke, dobro i pažljivo osmišljene aktivnosti, čiji je cilj stabilno i efikasno poslovanje ove institucije. Dakle, marketing strategiju Zavoda treba da čine vizija, ciljevi i prioriteta, kroz kvalitetno kreiranje kompletnih marketing aktivnosti, kako bi se ostvarila misija ove institucije. Dobro osmišljena marketing strategija će omogućiti Zavodu da realizuje svoje programske ciljeve, ustanovi potrebe svojih korisnika i zadovolji te potrebe. Zavod, kao neprofitna institucija, nije usmjeren prema profitu kao cilju, već je njegov cilj ostvarivanje koristi za društvenu zajednicu. Prelazak sa organizacije marketinga po proizvodnim, odnosno uslužnim jedinicama na organizaciju po tržišnim segmentima, znači da segmente treba mnogo detaljnije istraživati, preciznije definisati i kontinuirano pratiti. Veoma bitna promjena je i prelazak sa strategije osvajanja novih poslodavaca, kao ključnih korisnika Zavodovih usluga, na strategiju zadržavanja postojećih, odnosno, nalaženje najboljeg načina da se uspostave takvi odnosi koji će dovesti do njihove dugoročne lojalnosti Zavodu i njegovim projektima. Poslovnu politiku u narednom periodu treba prvenstveno usmjeriti na:

- kreiranje fokusa poslovanja na korisnike usluga,
- unapređivanje kvaliteta servisa,
- širenje portfolija servisa,
- izgradnju novih i unapređivanje odnosa sa postojećim partnerima,
- pripremu za ulazak na tržišta rada drugih zemalja.

Prvi uslov je da upravljanje preduzećem kao cjelinom bude usmjereno ka prilagođavanju resursa prilikama na tržištu. To znači da vrh menadžmenta preduzeća, na čelu sa generalnim menadžerom, sve svoje odluke donosi u skladu sa marketinškim pristupom poslovanju. Samo ukoliko svi menadžeri i zaposleni poštuju osnovne marketinške principe, može se konstatovati da je to preduzeće zaista postavljeno tako da ga „tržište vodi“. Nije, dakle, dovoljno da samo menadžeri i zaposleni na marketinškim aktivnostima misle i djeluju na taj način, nego isto tako i oni koji su zaduženi za posredovanje u zapošljavanju, istraživanje i razvoj, finansije, kadrovsku politiku itd. To praktično znači da vrh rukovodstva Zavoda, prilikom donošenja strateških odluka, ne smije davati prioritet kratkoročnim rezultatima, a žrtvovati dugoročnu tržišnu poziciju. Pored toga, rukovodilac sektora za istraživanje i razvoj mora sva unapređenja i inovacije konkretnog projekta ili usluge da prilagodi zahtjevima korisnika usluga, a ne vlastitim preferencijama osoblja. Finansijski menadžeri su često skloni da štede na relativno sitnim stvarima, dok tržišno orijentisano preduzeće uvijek treba da ulaže u svoj marketing i povećava prodaju, misleći na rezultate u dugom roku, pošto je to prvi uslov za njegovu istinsku marketinšku orijentaciju.

Drugi uslov je da sve marketinške aktivnosti u preduzeću budu organizovane i vođene na način koji omogućava ostvarivanje postavljenih ciljeva i uspješnu saradnju sa ostalim funkcijama. Ko ne poznaje svoje tržište, ne može uspješno primijeniti marketing koncept. Promotivne aktivnosti treba da upoznaju potrošače sa uslugama koje im Zavod nudi i

uvjeri ih u njihove prednosti. Odjeljenje za posredovanje mora u direktnoj komunikaciji sa korisnicima usluga da finalizira sve marketinške napore ostalih u preduzeću i obavi proces posredovanja.

Marketing strategija Zavoda za zapošljavanje realizuje se kroz tzv. diferencirani marketing. To je strategija kojom preduzeće pokriva sve segmente različitim kombinacijama elemenata marketing miksa, kako bi se što bolje približilo korisnicima svojih usluga, identifikovalo njihove potrebe i zadovoljilo ih. Obzirom da je riječ o velikom broju raznovrsnih usluga kreiranih prema svim ranije navedenim segmentima, to je i kompletna marketing strategija koncipirana u tom duhu. Poseban akcenat treba staviti na promociju, tj. dopiranje do svake ciljne grupe ponaosob, a sve u cilju kvalitetnog zadovoljavanja potreba korisnika usluga i onih koji će u budućnosti to biti. Takav koncept je ugrađen u poslovnu politiku Zavoda za zapošljavanje, a rezultati toga se direktno reflektuju na smanjenje stope nezaposlenosti u Crnoj Gori, što je i prevashodni cilj ove institucije.

3.3.5. Marketing mix

Marketing Zavoda za zapošljavanje Crne Gore treba da bude poslovna filozofija koja naglašava usmjerenost na korisnike usluga, dugoročno postizanje rezultata (smanjenje stope nezaposlenosti) i sugeriše potrebu za povezivanjem funkcija marketinga s ostalim funkcijama preduzeća. Dakle, koncepcija marketinga treba da bude središnja tačka tržišnog poslovanja: naglašena uloga preduzeća u zadovoljavanju i stimulisanju potreba korisnika usluga. Sve funkcije poduzeća trebaju biti orjentisane u oblikovanju i zadovoljavanju želja korisnika usluga. Marketing predstavlja funkciju koja je isturena prema tržištu i objedinjuje sve napore Zavoda da ponudi svoje usluge. Zbog takve svoje uloge u preduzeću, rukovodstvo i ostalo osoblje marketing funkcija, mora saradivati sa svim ostalim funkcijama. To nije lak zadatak, pošto nekad interesi određenih funkcija, posmatrani izolovano, mogu biti u konfliktu, ali marketing stručnjaci moraju istrajati u svojim idejama. Marketing u ovoj instituciji treba da podrazumijeva proces razvoja usluga, komunikacije, promocije i distribucije koja odgovara na potrebe i želje njenih korisnika usluga (tržišta) sa jasnim ciljem postizanja uzajamne satisfakcije između korisnika usluga i Zavoda.

Marketing ostvaruje svoju misiju kada ljudi **zadovoljavaju svoje potrebe i želje kroz proces razmjene** (15, str.23), i suštinski posmatrano na taj način zadovoljavaju svoje potrebe. To je dobar uvod u priču koja slijedi, a tiče se definisanja marketing mix koncepta, kada je riječ o tržištu rada, odnosno zapošljavanju uopšte. Marketing mix je sve ono što Zavod kreira prema korisniku usluga, kako bi zadovoljilo njegove potrebe, uz rezultate, kao krajnji cilj. Zavod za zapošljavanje, kao neprofitna organizacija, **marketing mix** gradi na usluzi, mjestu realizacije navedenih usluga, cijeni i konačno promociji. Zavod treba da se identifikuje sa svojim marketing mixom, jer je to njegova snaga u očima korisnika njegovih usluga.

3.3.5.1. Usluga

Usluga Zavoda za zapošljavanje je skup mjera i aktivnosti, kao i konkretnih programa i projekata koji su namijenjeni korisnicima njegovih usluga, kako bi se zadovoljile njihove potrebe. To podrazumijeva za tražioce posla povećanje konkurentnosti na tržištu rada, kako bi se što prije uključili u radni proces, a za poslodavce obezbjeđenje kvalitetne, stručne i obrazovane radne snage koja će dobiti povjerenje u njihovim kompanijama.

U zavisnosti od potreba ciljne grupe, odnosno definisanog segmenta ili podsegmenta, Zavod kreira specifične programe za svaki podsegment ponaosob. Zadatak marketing menadžera je da efikasno reaguju u slučaju promjena na tržištu rada, što se ogleda u nametanju nužnosti promjena u ovom važnom instrumentu marketinga. Da bi Zavod kvalitetno obavljao svoju funkciju mora kontinuirano da inovira i mijenja svoje usluge prema svojim korisnicima. Promjene u tehnologiji kod poslodavaca iz dana u dan rastu, tako da se programi moraju prilagođavati njihovim potrebama. Kada je riječ generalno o **tražiocima posla**, usluge Zavoda prema njima su kompleksne i, u zavisnosti od definisanog segmenta, podrazumijevaju:

- informisanje o uslovima i mogućnostima zapošljavanja, zahtjevima rada, obavezama i pravima po osnovu nezaposlenosti,
- motivisanje i osposobljavanje za aktivno traženje posla,
- uključivanje u programe aktivne politike zapošljavanja (obuka, prekvalifikacija, dokvalifikacija, stručno osposobljavanje, kreditiranje samozapošljavanja, pripravnički staž, javni rad, sezonsko zapošljavanje itd),
- podsticanje zapošljavanja teže zapošljivih osoba.

Obzirom da je prioritet u ovom radu dat **teže zapošljivim licima**, kao posebnom podsegmentu, to će se programi i aktivnosti detaljnije obraditi za navedenu ciljnu grupu. Riječ je o grupi od 27 kategorija teže zapošljivih lica (dugotrajno nezaposlena lica, lica sa invaliditetom, lica strija od 50 godina, lica bez obrazovanja i osipnici iz školskog sistema, zavisnici od psihoaktivnih supstanci, povratnici iz zatvora, pripadnici RAE populacije, tehn-ekonomski viškovi...), prema kojima treba kreirati različite programe.

Činjenica je da su se posljedice svjetske ekonomske krize značajno osjetile i na crnogorskom tržištu rada, što se reflektuje porastom broja nezaposlenih lica. Zbog toga je bilo neophodno pripremiti set mjera i aktivnosti u cilju ublažavanja ili stagnacije rasta stope nezaposlenosti u Crnoj Gori. Akcenat je stavljen na programe namijenjene teže zapošljivim licima, jer je rast stope nezaposlenosti naročito naglašen u okviru ove ciljne grupe. Da bi kategoriju teže zapošljivih lica učinili konkurentnom na tržištu rada, bilo je neophodno pokrenuti nove i inovirane programe kao što su: programi za dugoročno nezaposlene, stručno osposobljavanje lica sa invaliditetom, krediti za lica sa invaliditetom, sufinansiranje radnog mjesta, sunčane radionice (izrada suvenira, čestitki, papirne galanterije...), sajmovi zapošljavanja teže zapošljivih lica, poreske olakšice poslodavcima za zapošljavanje određenih kategorija nezaposlenih lica. To je nametnulo potrebu kreiranja kvalitetnog sistematskog pristupa u rješavanju nagomilanih problema, što podrazumijeva preduzimanje mjera na tržištu rada, kroz jačanje posredničke uloge Zavoda za zapošljavanje, u cilju pružanja kvalitetnog servisa nezaposlenima. Kada je riječ o mogućim putevima razvoja usluga prema tražiocima posla, akcenat treba staviti na

redizajniranje ili suspenziju pojedinih programa APZ na osnovu rezultata evaluacije. To podrazumijeva, prije svega, redizajniranje programa javnih radova, kako bi se zadovoljile potrebe lica koja spadaju u grupu teže zapošljivih lica sa akcentom na manje razvijena i nerazvijena područja, poboljšanje i intenziviranje aktivnosti namijenjenih informisanju i profesionalnom savjetovanju, sprečavanje dugoročne nezaposlenosti kroz obuke, prekvalifikacije, dokvalifikacije i razvijanje aktivnosti za smanjenje svih vrsta diskriminacije na tržištu rada. Dakle, strateška vizija Zavoda treba da se ogleda u poboljšanju kvaliteta usluga koje on kreira i realizuje prema korisnicima svojih usluga, prvenstveno prema teže zapošljivim licima. Da bi se ispoštovali navedeni principi, neophodno je aktivnosti usmjeriti na: poboljšanje procesa registracije teže zapošljivih lica, smanjenje broja registrovanih teže zapošljivih lica, poboljšanje zapošljivosti i vještina tih lica za traženje posla (Job klubovi, individualno i grupno savjetovanje), karijerno vođenje, uspostavljanje sistema funkcionisanja kroz elektronsku bazu podataka, razvijanje centara za njihovo profesionalno informisanje, kao i poboljšanje kvaliteta mjera APZ namijenjenih teže zapošljivim kategorijama. Na osnovu podataka dobijenih iz ankete poslodavaca, neophodno je tačno definisati programe namijenjene ovoj ciljnoj grupi, prema potrebama poslodavaca. Treba forsirati obuku nezaposlenih (dokvalifikacije, prekvalifikacije, stručno osposobljavanje) za poznate poslodavce, odnosno one poslodavce koji su iskazali potrebe za određenim profilima, te obuke realizovati u njihovim pogonima i po programima koji će biti u skladu sa njihovim potrebama. Takođe, treba osmisлити kvalitetan vid obuke kroz tzv. virtuelna preduzeća. Ova obuka treba da obezbijedi vrlo efikasan model učenja kroz rad, gdje polaznici, zajedno sa mentorima simuliraju radni proces, od osnivanja samog preduzeća, izrade biznis plana, zapošljavanja, do formiranja neophodnih službi unutar preduzeća, kao što su: marketing, kadrovsko odjeljenje, finansije i računovodstvo, i sl. Svako virtuelno ili trening preduzeće treba da ima vezu sa jednim stvarnim preduzećem, koja se ogleda u tome što će zaposleni iz stvarnih preduzeća posjećivati trening preduzeća i prenositi im svoja znanja i iskustva iz prakse. Dakle, polaznici će posjećivati stvarna preduzeća i na licu mjesta imati priliku da se upoznaju sa njihovim poslovanjem i sl. Ova vrsta edukacije će im omogućiti da u cjelosti upoznaju sistem poslovanja jednog preduzeća, ali i otvoriti šansu da se odmah uključe u proces rada.

Kada je riječ o **poslodavcima**, Zavod im nudi niz usluga:

- informisanje o stanju na tržištu rada, primjeni aktuelnih propisa, mjerama aktivne politike zapošljavanja itd,
- besplatno oglašavanje slobodnih radnih mjesta u novinama i na sajtu Zavoda,
- posredovanje u zapošljavanju, kao i profesionalnu selekciju kandidata po njihovoj želji i potrebama,
- finansijsko učešće u stručnoj obuci potrebnih kadrova,
- učešće u finansiranju stručnog osposobljavanja pripravnika,
- kreditiranje otvaranja novih radnih mjesta,
- posebne povoljnosti u zapošljavanju lica sa invaliditetom i ostalih teže zapošljivih lica.

Zavod za zapošljavanje Crne Gore treba da usmjeri značajan set usluga prema poslodavcima, kako bi oni u ovoj instituciji vidjeli pouzdanog i sigurnog partnera. Ta

saradnja treba da se ogleda, prije svega, u razmjeni informacija o ponudi i tražnji na tržištu rada, u pronalaženju i popunjavanju slobodnih radnih mjesta, prevenciji nezaposlenosti i programima za sticanje kvalifikacija, obuci i mjerama podrške.

Ipak, Zavod treba da posveti posebnu pažnju mikro i malim preduzećima, kao posebnom podsegmentu, obzirom da su ona u posljednjih nekoliko godina pokazala značajan nivo zapošljavanja i otvaranja novih radnih mjesta. Sa druge strane, ova preduzeća su najranjivija, naročito u vrijeme recesije, i pomoć im je neophodna kako u savjetodavnom, tako i poslovnom smislu. Zato Zavod treba da se bavi njihovim problemima i zajedničkim prevazilaženjem istih, što podrazumijeva poboljšanje kvaliteta usluga prema poslodavcima i jačanje veza sa njima. Kao realni putevi razvoja servisa prema poslodavcima (mikro i mala preduzeća) u budućnosti navodimo sljedeće: redizajniranje ili suspenzija određenih mjera i programa APZ na osnovu rezultata evaluacije, veće učesće lokalnih samouprava u finansiranju i administriranju određenih programa i uspostavljanje sistema decentralizacije, fokusiranje inicijative za pomoć u razvoju biznisa na manje razvijene i nerazvijene regione, kao što je sjever Crne Gore, razvoj Web sajta – veći obuhvat usluga koje ne zahtijevaju direktan kontakt sa korisnicima usluga, razvoj call centara, kako bi se direktno povezali poslodavci i nezaposleni bez dolaska u službu. Takođe, veoma značajan segment za kvalitetan servis poslodavcima treba da čini obezbjeđivanje kadrova iz zemalja okruženja i iz inostranstva. Zavod treba da obezbijedi organizovan i legalan »transfer« strane radne snage za domicilne poslodavce, a ne da se oni sami »snalaze«, u skladu sa svojim kadrovskim potrebama, te da nedostajuću radnu snagu obezbjeđuju ad hoc i bez zvaničnih institucija - posrednika. Sve navedeno podrazumijeva potrebu uspostavljanja sistema posredovanja kroz osnivanje kancelarije za rad sa poslodavcima, gdje bi oni na jednom mjestu mogli da dobiju kompletan servis.

Treba formirati i mobilne timove i mobilne centre, koji bi bili na raspolaganju poslodavcima koji imaju problema sa poslovanjem, a samim tim i viškom radnika. Obzirom da su mnoge kompanije u Crnoj Gori značajno pogođene posljedicama recesije, ovi timovi i centri bi imali zadatak da djeluju preventivno ili pak u slučaju krize u samom preduzeću. Njihov servis bi podrazumijevao snimanje stanja u samom preduzeću i predlog za rješavanje problema, u savjetodavnom i finansijskom smislu. Mobilni timovi i mobilni centri treba i da pomažu poslodavcima koji imaju viškove u svojim preduzećima u vidu pružanja usluga u obuci kadra za neke druge radne pozicije, kroz prekvalifikacije, ili za sticanje vještina kako da traže novi posao, da posreduju u njihovom zapošljavanju, da im pomognu u samozapošljavanju i započinjanju vlastitog biznisa itd, a sve u cilju ponovnog zapošljavanja bez dolaska na evidenciju nezaposlenih. Značajan set usluga bi bio usmjeren i na edukaciju poslodavaca u oblasti ljudskih resursa, naročito za mikro i mala preduzeća. Obzirom da »mali« poslodavci najčešće nemaju odjeljenje za ljudske resurse, dešava se da kadrovi nakon profilisanja i ulaganja u njih prosto napuste firmu i zaposle se kod drugog poslodavca. U ovom segmentu, razvoja i očuvanja ljudskog kapitala u firmi, im definitivno treba značajna edukacija i pomoć.

Za **potencijalne tražioce posla**, Zavod je pripremio set usluga:

- profesionalno informisanje (za učenike i studente),

- profesionalno savjetovanje (za učenike i studente),
- obuka i obrazovanje u preduzeću – dokvalifikacija, prekvalifikacija (za viškove zaposlenih).

Mladi su takođe ciljna grupa kojoj Zavod treba da poklanja značajnu pažnju. U posljednje vrijeme je prioritet Evropske Unije, tj. Evropske strategije zapošljavanja, Međunarodne organizacije rada, kao i drugih nadležnih institucija i tijela dat zapošljavanju mladih, kategoriji koja predstavlja perspektivu razvoja svakog društva. Zavod za zapošljavanje značajan dio svojih aktivnosti posvećuje ovoj populaciji. Stoga je pokrenut projekat osnivanja CIPS-ova u Crnoj Gori, institucije koje će se prvenstveno baviti mladim ljudima, informisati ih i profesionalno savjetovati. U cilju informisanja i pripreme učenika za izbor zanimanja, treba blagovremeno preduzeti aktivnosti na tom planu. Kroz kampanju “Buduće zanimanje – moj izbor” učenicima i njihovim roditeljima treba objasniti značaj pravilnog izbora zanimanja.

U posljednjih nekoliko godina evidentiran je značajan rast stope nezaposlenosti kod mlade populacije. Svjedoci smo da u Crnoj Gori egzistira veliki broj fakulteta, koji nude različite obrazovne programe. Činjenica je da broj novoprijavljenih raste kada je u pitanju ova populacija, ali to znači da su mladi ljudi prepoznali značaj obrazovanja, da ulažu u sebe i vjeruju da će uspjeti. Konkurencija je velika, ali tržište će presuditi: neko će se odmah zaposliti, nekome će trebati dodatna edukacija, nekome usavršavanje stranih jezika, a neko će se možda prepoznati u nekom drugom, srodnom zanimanju, pa će svoju energiju usmjeriti na dodatnu edukaciju, koju će mu ponuditi Zavod za zapošljavanje Crne Gore ili neka od obrazovnih institucija. Ove godine je na crnogorskim univerzitetima upisano oko 6.000 bruoša, što čini 85% od ukupnog broja maturanata. Sa druge strane, za prvih deset mjeseci tekuće godine oglašeno je 31.952 slobodna radna mjesta, od čega je 5.656 ili 17,7% sa fakultetskom diplomom. Sve navedeno ukazuje da se u okviru ovog stepena stručne spreme definitivno dešavaju najdinamičnije promjene. Poslodavci iskazuju potrebu za kadrovima sa fakultetskom diplomom u većem procentu nego što je broj nezaposlenih visokoškolaca u ukupnoj strukturi nezaposlenih. Razlika je za skoro 30% u korist prijavljenih radnih pozicija, odnosno tražnje. Najveća tražnja u strukturi zanimanja je izražena za ekonomistima i pravnicima, ali se i u okviru tih zanimanja traže specifična znanja i vještine, te dodatna specijalizovana znanja napr. iz oblasti računovodstva, menadžmenta, marketinga, međunarodnog prava itd. Osim navedenih zanimanja najizraženija tražnja je registrovana za profesorima engleskog jezika i matematike, diplomiranim inženjerima građevinarstva, doktora medicine itd. Primjedbe poslodavaca se odnose na oskudna praktična znanja svršenih visokoškolaca. Stoga Zavod za zapošljavanje treba da intenzivira svoju djelatnost u dijelu pomoći ovoj ciljnoj grupi kroz projekte:

1. Studenti na praksi – Ovaj projekat podrazumijeva pripremu studenata za tržište rada i namijenjen je studentima sa ciljem da ih, kroz praktičnu nastavu, pripremi za tržište rada. Dakle, cilj projekta je pružanje systemske podrške studentima u razvoju znanja i vještina koje će im biti od izuzetnog značaja u daljem profesionalnom razvoju, ali i osposobljavanje studenata za savremene i kreativne tokove poslovanja.

2. Šansa mladim menadžerima – Ovim projektom su obuhvaćeni mladi svršeni visokoškolci. On treba da im pruži mogućnost da dobiju dodatna praktična i konkretizovana znanja iz oblasti menadžmenta, marketinga, poslovne komunikacije, a koja su izuzetno tražena od strane poslodavaca. Obuka sadrži dio, kroz koji se primjenjuju dinamični i savremeni oblici interaktivnih predavanja, sa akcentom na zajedničke vježbe, simulacije i radionice, dok drugi dio obuke podrazumijeva praktični rad u mikro i malim preduzećima. Polaznici treba u tom periodu da prođu sve nivoe funkcionisanja same organizacije, kako bi se u potpunosti upoznali sa načinom funkcionisanja datog preduzeća.
3. Prvi posao – Ovim projektom će se finansirati visokoškolci koji prvi put zasnivaju radni odnos, u vidu pripravničkog staža.
4. Mladi u preduzetništvu – Ovaj projekat predstavlja segment Programa za kontinuirano stimulisanje zapošljavanja i preduzetništva, odnosno Programa samozapošljavanja. Namijenjen je mladima koji žele i imaju afiniteta da se oprobaju u privatnom biznisu.

3.3.5.2. Cijena

Cijena je drugi instrument marketing mixa. Obzirom da se radi o neprofitnoj organizaciji čija je funkcija od javnog i opšteg interesa, ovaj element marketing mixa nije u direktnoj korelaciji između Zavoda i korisnika njegovih usluga i konačno društva uopšte, jer je društvo na indirektnan način takođe nosilac potrebe. Zavod za zapošljavanje, kao javna služba zapošljavanja, djeluje sa ciljem da smanji nezaposlenost i obezbijedi privredi nedostajuće kadrove, što doprinosi razvoju društva u cjelini, jer zapošljavanjem se ne obezbjeđuje samo „uhljebljenje” pojedinca, nego i njegov dostojanstven status u socijalnoj zajednici.

Zavod je budžetska jedinica i od budžetom opredijeljenih sredstava za ovu oblast zavisi obim i kvalitet konkretnih usluga, odnosno programa. Sa druge strane posmatrano, poslodavci su poreski obveznici koji izdvajaju značajna sredstva, između ostalog, za obrazovanje, nezaposlenost itd, što indirektno i predstavlja cijenu za dobijene usluge i potpuno opravdan stav da traže „gotov proizvod”, odnosno obučenu radnu snagu, koja može odmah da se uključi u proces rada. Krediti za samozapošljavanje, kao najznačajniji projekat ZZZ CG, su indirektno povezani sa cijenom, kao instrumentom marketing mixa. Iz revolvinga prispjelih anuiteta se finansiraju novi kreditni zahtjevi, što umanjuje iznos sredstava iz budžeta za ove namjene. To je jedan od izvora finansiranja programa Zavoda namijenjenih korisnicima njegovih usluga. Na cijenu se reflektuje i set mjera vezanih za poreske olakšice poslodavcima koji zapošljavaju određene kategorije nezaposlenih lica. To su tzv. popusti na bazičnu cijenu poreza i doprinosa koje su obavezni da uplaćuju svi poslodavci. Takođe, zapošljavanje lica sa evidencije omogućava Zavodu smanjenje troškova, u zavisnosti od njihovog statusa (korisnici novčane naknade, korisnici “mini penzije”, ulaganje u nezaposlena lica kroz mjere aktivne politike zapošljavanja), ali utiče i na ostvarenje pozitivnog rastućeg trenda ukupne ekonomije, jer se stopa nezaposlenosti tretira kao jedan od najvažnijih ekonomskih indikatora jedne zemlje. Jedna od

determinanti cijene je i konkurencija. Obzirom da je Zavod za zapošljavanje državna institucija koja sredstva za realizaciju svojih programa obezbjeđuje iz budžeta, privatne agencije za zapošljavanje mu nisu konkurencija, iako su prema važećem Zakonu o zapošljavanju i ostvarivanju prava iz osiguranja od nezaposlenosti⁹ Zavod i agencija za zapošljavanje nosioci poslova iz oblasti zapošljavanja. Međutim, budžetska sredstva za oblast zapošljavanja se opredjeljuju Zavodu za zapošljavanje, dok agencije za dio sredstava konkurišu kod Zavoda za zapošljavanje, kao krovne institucije u toj oblasti u Crnoj Gori. Dakle, Zavod za zapošljavanje Crne Gore u oblasti zapošljavanja nema konkurenciju, pa samim tim ona ne može biti determinanta cijene njegovih usluga. Sa druge strane, realno je razmišljanje u budućnosti da supstituti organizacije treba da budu konkurenti tako što će se ravnopravno takmičiti za oskudna sredstva iz budžeta države, te da od raspodjele sredstava zavisi mnogo toga, a prije svega ostvarenje misije i zacrtanih rezultata. Postojanje konkurencije obezbjeđuje bolji kvalitet usluga i zdravi takmičarski duh na tržišnoj utakmici, što je dobro i sa stanovišta korisnika usluga i sa stanovišta same organizacije.

3.3.5.3 Kanali prodaje (distribucija)

Kanali prodaje kao treći instrument marketing mixa, se još naziva i “mjesto”. Za ciljeve Zavoda za zapošljavanje nema odlučujuću ulogu, ali važnu svakako ima. Područne jedinice Zavoda, kroz biroe rada i kancelarije, su smještene u svim opštinama, kako bi usluge bile dostupne svima i svuda. U okviru Zavoda djeluju i trening centri (namijenjeni nezaposlenima za dodatno usavršavanje, prekvalifikaciju, dokvalifikaciju), centri za informisanje i profesionalno savjetovanje (namijenjeni prvenstveno školskoj omladini), kao i Centar za ljudske resurse.

Trening centar za drvoprerađu u Beranama je osnovan sa ciljem da odgovori brzim promjenama društva i zahtjevima poslodavaca za radnicima koji posjeduju praktična znanja i vještine za kvalitetno obavljanje poslova. Mehanizmi tržišta rada traže novu strukturu i novi kvalitet, tako da je usavršavanje i inoviranje znanja, kroz programe prekvalifikacija, dokvalifikacija i stručnih obuka jedini način da se pronade posao ili pak zadrži ili promijeni postojeće radno mjesto. Rezultati istraživanja, koje je sproveo Zavod za zapošljavanje, pokazali su da drvnoj industriji Crne Gore nedostaje veliki broj kvalifikovanih ljudi za zanimanja primarne i finalne obrade drveta. Obzirom da je Master planom drvoprerađu označena kao strateški važna grana za razvoj države, projekcija je da će u ovom sektoru u budućem periodu biti zaposleno oko 15.000 radnika. Centar je u potpunosti opremljen savremenim mašinama, električnim i ručnim alatima, a polaznici obuke imaju mogućnost da aktivno učestvuju u izradi djelova namještaja, građevinske stolarije, tapaciranju namještaja itd.

Centar za obuku kadrova u ugostiteljstvu i turizmu iz Herceg Novog osnovan je sa ciljem da zadovolji potrebe poslodavaca za deficitarnom radnom snagom u turizmu i ugostiteljstvu. Osnovna namjena Centra je obuka, usavršavanje i specijalizacija odraslih, prvenstveno nezaposlenih, kroz dokvalifikacije i prekvalifikacije, ali i sertifikatno provjeravanje i potvrđivanje njihovih znanja, vještina i sposobnosti. Iskustva srodnih

⁹ Službeni list Crne Gore br. 14/2010

institucija u zemljama Evropske unije ukazuju na činjenicu da je ovakav način sticanja stručnih znanja i vještina veoma cijenjen kod poslodavaca jer je radnik, odmah nakon obuke, spreman za obavljanje posla u zanimanju za koje se obučavao. Takođe, kontinuirani rad sa nezaposlenima u smislu obuke i učenja uopšte ima bitan uticaj na smanjenje nezaposlenosti.

U okviru Centra za obuku Podgorica djeluju dva centra: Informatički trening centar i Građevinski trening centar. Osnovna namjena Informatičkog trening centra je edukacija nezaposlenih iz oblasti informatike. Pojava Interneta i elektronske pošte ubrzala je komunikaciju, kako unutar firme tako i sa klijentima. Prihvatanjem novih tehnologija nameće se i problem odgovarajućih znanja koje zaposleni treba da imaju da bi mogli, u punoj mjeri, iskoristiti mogućnosti koje im nude nove tehnologije. Građevinski trening centar pruža šansu onima koji traže posao u oblasti građevinarstva da se najprije osposobe za rad u ovoj oblasti za zanimanja koja su tražena na tržištu rada.

Centar za ljudske resurse je posebna organizaciona jedinica Zavoda za zapošljavanje Crne Gore koja djeluje sa ciljem da razvija koncept sveživotnog učenja, kao najbolji recept konkurentnosti na tržištu radne snage, da organizuje permanentno usavršavanje zaposlenih u Zavodu, da istražuje tržište rada i razvija institucije za sveživotno učenje i profesionalno savjetovanje.

Obzirom da se pod kanalima prodaje podrazumijevaju svi akteri koji omogućavaju da proizvod, na odgovarajući način, stigne do potrošača (13, str. 261), potrebno je objasniti i ko su ključni partneri Zavodu za zapošljavanje koji servisiraju korisnike njegovih usluga. Najznačajniji partneri Zavoda u realizaciji zajedničkih projekata su provajderi obuke i specijalizovane agencije za profesionalnu rehabilitaciju.

Provajderi obuke, odnosno izvođači obuke mogu biti poslodavci, trening centri i obrazovne institucije koje se bave neformalnim obrazovanjem. Oni izvode obuku za nezaposlene za koje se procijeni da im je potrebno dodatno obrazovanje ili prekvalifikacija. U realizaciji obuka treba forsirati one provajdere koji su istovremeno i poslodavci, jer oni, iz sopstvenih iskustava, tačno znaju koja znanja nedostaju nezaposlenima. Takođe, poslodavci će rastom svojih kompanija imati potrebu za zapošljavanjem novih kadrova, što će biti dobra prilika za nezaposlene kandidate na obuci da pokažu svoje kompetencije poslodavcu i tako zasluže radni angažman kod istih.

Specijalizovane agencije, odnosno centri za profesionalnu rehabilitaciju su partneri Zavoda koji se bave rehabilitacijom teže i teško zapošljivih lica. To se ogleda u produbljenom stručnom tretmanu tzv. psihosocijalnom tretmanu i radnoj rehabilitaciji navedenih lica. Riječ je o najosjetljivijim ciljnim grupama nezaposlenih, kojima do skoro nije poklanjana pažnja u onoj mjeri koliko je to bilo potrebno. Obzirom da poslodavci u velikom procentu „uvoze” radnu snagu, jer zbog strukturne neusklađenosti ponude i tražnje nijesu u mogućnosti da je obezbijede u Crnoj Gori, to je bio signal Zavodu da treba da preduzme niz mjera i aktivnosti u cilju prevencije nastajanja marginalnih grupa, kao i obezbjeđenja radne i socijalne integracije lica koja već pripadaju ovim kategorijama. Zato je uloga centara za profesionalnu rehabilitaciju od izuzetnog značaja za rad Zavoda za zapošljavanje Crne Gore.

3.3.5.4 Promocija

Promocija je jedan od najvažnijih vidova procesa komuniciranja preduzeća sa stvarnim i potencijalnim korisnicima njegovih usluga. Ona je četvrti instrument marketing mixa i najvidljiviji dio cjelokupnog marketing procesa (13, str. 414). Zadatak promocije je da informiše, uvjerava i podsjeća potrošače da reaguju na ponudu proizvoda ili usluga. Promocija je jedan od najvažnijih vidova procesa komuniciranja preduzeća sa stvarnim i potencijalnim kupcima. Komuniciranje predstavlja prenošenje poruka preko posrednika (medija) određenom auditorijumu, odnosno primaocu poruke. U procesu komuniciranja je jako bitno odrediti ko govori (pošiljalac), šta govori (poruka), preko koga govori (kanal) i kome govori (primalac). U Zavodu za zapošljavanje se posvećuje velika pažnja ovom segmentu. Menadžment Zavoda je odavno prepoznao značaj promocije, i kao takvu je ugradio u poslovnu politiku na najvišem nivou, kroz sve tri njene komponente: informisanje, ubjeđivanje (animiranje) i podsjećanje. Informisanje, kao osnovna funkcija cjelokupne promotivne aktivnosti Zavoda, se ogleda u blagovremenom i tačnom davanju informacija stvarnim i potencijalnim korisnicima njegovih usluga o programima koje realizuje. Ubjeđivanje ili animiranje korisnika usluga da prihvate programe koje im nudi Zavod je jedna od najznačajnijih komponenti cjelokupne komunikacije Zavoda za zapošljavanje. Međutim, znatno manji napor treba napraviti u dijelu kreiranja usluge i informisanja javnosti nego u dijelu animiranja potencijalnih korisnika usluga da u konkretnom projektu vide šansu za sebe i uključe se u taj proces. Zato se ovom segmentu promocije poklanja posebna pažnja. Na kraju, korisnici se moraju permanentno podsjećati na projekte, odnosno usluge koje im Zavod nudi. U tom duhu, ukupna promocija se realizuje kroz svoja četiri elementa: propagandu, public relations, ličnu prodaju i prodajnu promociju.

a) Privredna propaganda

Privredna propaganda obuhvata sve oblike plaćene nepersonalne prezentacije i promocije ideja, proizvoda ili usluga koje sprovodi preduzeće putem medija masovnog komuniciranja (televizija, radio, dnevne novine, časopisi, internet...) Propagandna poruka je ključni element privredne propagande jer ona predstavlja podsticaj, saopštenje odnosno informaciju o proizvodima i uslugama koju emitor preko najpovoljnijih medija šalje receptoru sa ciljem da izazove tražnju za svojim proizvodom, odnosno uslugom. Privredna propaganda se upućuje prema ciljnim segmentima, a bazira se na televiziji, radiju, dnevnim novinama, časopisima, internetu i dr. Mnogobrojna je publika koja gleda televiziju, a njena je prednost i u tome što ona povećava vrijednost kroz sliku, zvuk, boju i pokret. Televizija je idealna za prikazivanje proizvoda i podsticaj za neposrednu kupovinu. Uticaj radija na čula je preko zvuka, ali je vremenski ograničeno. Osnovna karakteristika je u jedinstvenoj neposrednosti, hitnosti i aktuelnosti. Posebna karakteristika štampe i časopisa je što se oglas može isjeći ili ponovo vidjeti ako se želi. Brojnost publike je uglavnom nacionalna, a vrsta publike određena je životnim stilom i čitaoci su opušteni i usredsrijeđeni na čitanje. Poruke se trebaju upućivati sa ciljem privlačenja pažnje ciljne javnosti, treba probuditi njihovo interesovanje, fazu podsticaja želje za kupovinom i na kraju sam akt kupovine. Zavod za zapošljavanje značano koristi propagandu za informisanje korisnika svojih usluga, naročito prilikom najave značajnijih

događaja ili kampanja. To je dobar način da se putem štampanih i elektronskih medija pošalju poruke ciljnim javnostima. Ovaj vid promocije Zavod koristi i za oglašavanje slobodnih radnih mjesta u Crnoj Gori.

b) Odnosi s javnošću

U savremenim uslovima poslovanja prosto je nezamislivo da jedna organizacija bude uspješna a da nema kvalitetnu komunikaciju sa svojim ciljnim javnostima. Mediji sve češće postaju primarni kanal komunikacije s ciljnom javnošću ili posebnim ciljnim grupama i igraju značajnu ulogu u formiranju njihovog mišljenja. Zavod za zapošljavanje poklanja značajnu pažnju odnosima sa javnošću. **U ovoj instituciji već odavno važi pravilo da se neki događaj, ma kako on značajan bio, nije ni desio ako nije medijski praćen.**

Neprofitne organizacije za realizaciju marketing aktivnosti koriste dvije vrste alata: programe i kampanje. U tom smislu Zavod treba da svoje polje djelovanja usmjeri kroz ove dvije aktivnosti, obezbjeđujući koordinirane akcije koje su u duhu sa misijom ove institucije i koje će imati kontinuitet. Značajan segment odnosa s javnošću čine odnosi sa medijima. Strategija medija, koju će koristiti Zavod za zapošljavanje Crne Gore treba da sadrži: analizu ciljnih grupa sa kojima se želi komunicirati, medija koji mogu doprijeti do njih, učestalost poruka, troškove i medija plan. Da bi plan komunikacije s medijima bio kompletan on mora da sadrži neke elemente koji su od ključne važnosti za njegov uspjeh. Najprije je potrebno identifikovati polje djelovanja akcije, a zatim prije započinjanja medijske kampanje jasno odrediti željene ciljeve. Ciljevi diktiraju medijske napore, a ne obrnuto. Sve što se radi u medijima treba da je kreirano da doprinese ciljevima, a ti ciljevi moraju biti realni. Za svaku aktivnost odnosa s javnošću neophodno je odrediti ciljnu grupu, gdje može egzistirati nekoliko ciljnih grupa koje treba da prime poruku, ili to može biti jedna specifična publika. Ciljna grupa će pomoći da se odredi obim djelovanja plana komunikacije odnosa s medijima. Akciju treba staviti u neki širi kontekst: ako se želi obezbjeđiti maksimalna medijska pokrivenost mora se gledati i izvan granica našeg projekta. Vijest nije samo o našoj organizaciji ili izvještaju, već o nečemu mnogo većem, koja će uticati na više ljudi u tom momentu. Da bi stvarno zadobili pažnju medija, naša priča mora biti vrijedna kao vijest. Veoma važan segment kampanje je kreiranje ključnih poruka. Treba svesti svoje djelovanje na dvije ili tri glavne poruke koje će izazvati pažnju i pokazati značaj. Zatim treba pripremiti press materijal, tj materijal koji će podržati našu akciju (treba utvrditi šta je od materijala prigodno pokloniti novinarima i u kom trenutku). Podaci o medijima i novinarima se prikupljaju ranije, mnogo vremena prije započinjanja bilo koje kampanje i predstavljaju jednu od baza za izradu plana komunikacija s medijima. Prijateljske odnose sa novinarima treba njegovati konstantno, bez obzira da li je neka akcija u toku ili ne. Sve navedeno predstavlja ono što treba uraditi prije nego kontaktiramo novinara ili medijsku kuću. Nakon toga neophodno je da se posvetimo ostalim komponentama plana:

- * pisanje i distribucija za medije i press materijala,
- * sprovođenje „medija brifinga“ sa novinarima sa kojima ćemo saradivati,
- * raspoređivanje, kojim novinarima dati priče i izvještaje,
- * organizacija medijskog događaja,

- * obezbijediti pokrivenost naših riječi dokumentima i slikama,
- * rezervacija radio i TV emisija, utvrditi termine gostovanja,
- * voditi računa o Web sajtu i intranetu, izvući najbolju korist,
- * sakupljati povratne informacije, press clipping, kako bi obezbijedili rezultate i podatke o vođenju kampanje u vidu izvještaja za direktora i upravni odbor (34).

U posljednje vrijeme veoma značajnu ulogu u kreiranju i realizaciji dvosmjerne komunikacije sa ciljnim javnostima svakako imaju društveni mediji (Facebook, online forumi...) U Zavodu se oni vrlo malo koriste, a tu definitivno postoji ogroman prostor za djelovanje. Treba naglasiti da se društveni mediji razlikuju od industrijskih medija (novine, televizija, brošure, radio...), a prednosti su velike. Dok su prvi relativno jeftini i pristupačni i pružaju mogućnost svakom, čak i privatnim licima, da objavljuju informacije ili dolaze do njih, industrijski mediji uglavnom zahtijevaju znatna sredstva za objavljivanje informacija. Društveni mediji u stvari koriste internet i web tehnologije da bi transformisali monolog tradicionalnih medija u dijalog društvenih medija. Oni podstiču demokratizaciju znanja i informacija, transformišu ljude i **od konzumenata sadržaja pretvaraju ih u stvaraoce sadržaja**.

Promjena svijesti i mišljenja ljudi je dug i mukotrpan proces. Zavod je kreator javnog mjenja, kada je zapošljavanje u pitanju. Zadatak marketing stručnjaka je da učestvuje u osmišljavanju i realizaciji programa, odnosno projekata, ali i da ih kvalitetno promoviše i prezentira javnosti, kako bi oni bili dobronamjerno shvaćeni i konačno prihvaćeni. Jer, složićemo se, kod našeg mentaliteta je jako teško probiti kliše, i napr. ljude preko 50 godina starosti, kojima fali još dugih 15 godina do penzije, »rehabilitovati«, kako bi ih opet vratili na tržište rada. Zadatak je osmisliti model, formu koja mora biti »pitka«, da bi ti ljudi shvatili značaj projekta i vidjeli sebe u njemu, kao jedino moguće rješenje za izlaz iz nezaposlenosti. Zbog toga svi javni nastupi, prilozi, članci itd. moraju biti informativno-edukativnog karaktera. Informacija mora biti blagovremena, a poruka »pitka«, jasna i nedvosmislena. U zavisnosti od ciljnih grupa koje smo definisali segmentacijom tržišta, treba kreirati različite programe i promotivne aktivnosti, za svaki segment ponaosob.

1. Kada je riječ o tražiocima posla, posebnu pažnju treba usmjeriti na **teže zapošljive kategorije**, jer kao što im i samo ime kaže, oni imaju određenu prepreku u zapošljavanju. To je ciljna grupa do koje se dolazi putem štampanih i elektronskih medija. Treba organizovati tv emisije informativno-edukativnog karaktera u kojima se predstavljaju programi koji su im namijenjeni. Kroz primjere ljudi koji su prošli takve programe i nakon toga dobili zaposlenje utiče se na njihovu svijest da prihvate ponudu Zavoda, uključe se u projekte i sa više samopouzdanja apliciraju na određene radne pozicije. Takođe, značajno mjesto u informisanju i animiranju tražilaca posla da se uključuju u programe Zavoda zauzimaju brošure, flajeri, poster, informatori idr. propagandni materijali. Na Zavodu je da ubijedi tražioce posla da treba aktivno da traže posao, da saraduju sa svojim savjetodavcem i prihvataju programe koji im se nude. Takođe, zadatak je propagiranje privatnog preduzetništva jer su MSP glavni generator otvaranja novih radnih mjesta. Potrebno je i promovisati ideju sveživotnog učenja, tražiocima posla sugerisati da ulažu u svoje obrazovanje kako bi bili konkurentni na tržištu rada. Akcenat

treba staviti na promociju programa koji su namijenjeni teže i teško zapošljivim licima, tj. licima koja imaju neku prepreku u zapošljavanju, ali i na animiranje poslodavaca na njihovo zapošljavanje, a sve u cilju smanjenja stope nezaposlenosti u Crnoj Gori.

U komunikaciji sa ovom ciljnom grupom treba koristiti i društvene medije, kao što su online forumi, ali najprije ih treba edukovati o značaju tog kanala komunikacije, a potom i kako da ga koriste. Teže zapošljivim licima, takođe, treba omogućiti da na sajmovima zapošljavanja direktno komuniciraju sa poslodavcima i apliciraju za zaposlenje. To je još jedan vid komunikacije, koji u posljednje vrijeme značajno koriste i zavodi za zapošljavanje zemalja iz okruženja.

2. Značajnu pažnju, kada je riječ o promociji, treba pokloniti poslodavcima, naročito ciljnoj grupi koja čini **mala i srednja preduzeća**. U Crnoj Gori od ukupnog broja poslodavaca, čak 90% čine mala i srednja preduzeća. Ova preduzeća su uglavnom mlada, pa samim tim i ranjivija naročito kada su u pitanju turbulencije izazvane globalnom ekonomskom krizom. Zbog toga im je potrebna jaka podrška. Da bi mogao da im se obezbijedi kvalitetan i kontinuirani servis, neophodna je neposredna komunikacija sa njima, da se prate njihove potrebe i kreiraju programi prema njihovim zahtjevima. Promocija servisa namijenjenih poslodavcima ima izuzetan značaj. Informacije treba plasirati preko štampanih i elektronskih medija, brošura, flajera, izvještaja, ali i preko sajta Zavoda. Obzirom da se radi o ciljnoj grupi koja u najvećem procentu koristi internet, taj vid komunikacije sa njima treba značajno forsirati. Osim informacija o projektima na web stranici Zavoda, dostupna im je elektronska berza rada, gdje mogu da objave konkurs za slobodno radno mjesto. Sa druge strane, dostupne su im prezentacije tražilaca posla sa svojim cv-ima.

Jako korisno za obje ciljne grupe je formiranje online foruma, na kojem bi nezaposleni, i poslodavci mogli da razmjenjuju svoja iskustva. To bi bila, na neki način, i povratna informacija Zavodu o tome što misle korisnici njegovih usluga. O značaju društvenih medija je bilo dosta riječi u poglavlju br.1.

3. Treća ciljna grupa prema kojoj Zavod treba u budućnosti značajno da usmjeri promotivne aktivnosti su **učenici i studenti**. Prema njima je potrebno kreirati čitav set aktivnosti. Naročito treba koristiti kampanje. Obrazovanje u svakoj ekonomski razvijenoj zemlji predstavlja najznačajniji segment, a ulaganje u ljudske resurse se tretira kao najisplativija investicija. Bez kvalitetnih kadrova nema razvoja, nema opstanka. Biznis traži ljude koji posjeduju znanja i vještine i koji su spremni i opredijeljeni da uče i brzo usvajaju nova znanja jer je tržište «surovo» a konkurencija velika. Pravilan izbor zanimanja je značajan ne samo za pojedinca već za cijelo društvo, jer su to generacije koje će sutra rukovoditi velikim preduzećima, kompanijama, državom. Projekat «Izbor srednje škole po mjeri djeteta» je namijenjen prvenstveno učenicima osmog razreda osnovnih škola i njihovim roditeljima. Često u praksi imamo slučajeva da se djeca opredjeljuju za pohađanje određene škole po nagovoru roditelja ili svojih vršnjaka. Zato ćemo ovom kampanjom poslati jasne poruke da izbor treba da donese učenik shodno svojim naklonostima i afinitetima, ali da je podjednako važno biti informisan o stanju na tržištu rada, šta to tržište traži i kakvi su planovi. Koristeći sve komunikacijske alate neophodno je:

- Kreirati svijest da je profesionalna aktivnost jedna od najznačajnijih životnih aktivnosti, te da se izbor budućeg poziva ne smije vršiti nepromišljeno i brzopleto,
- Nametnuti dozu odgovornosti svima koji učestvuju u kreiranju upisne politike, ali i onima koji učestvuju u kreiranju odluke za izbor zanimanja (učenici, roditelji, prijatelji itd) i podstaći ih na razmišljanje,
- Uticati na svijest da je budućnost privrednog razvoja Crne Gore privatna inicijativa, te da će mala i srednja preduzeća biti glavni generator zapošljavanja,
- Jasno staviti do znanja da djecu treba da školujemo za zanimanja koja se traže na tržištu rada, a ne za biroe rada,
- Dati na značaju manje atraktivnim »marginalizovanim zanimanjima« jer su nezasluženo dobila tu etiketu. Marginalizovana su ona zanimanja koja ne donose zaposlenje, a ne ona koja nisu »u trendu«,
- Kreirati svijest da će se nepravilan izbor zanimanja negativno reflektovati na samu osobu jer će veoma brzo shvatiti da je za ispravku greške potrebno: vrijeme, novac, motiv, volja, samopouzdanje itd.

Zavod za zapošljavanje, ovim projektom, treba da podstakne i druge partnere, prije svega lokalnu samoupravu i NVO sektor, da se ravnopravno uključe u realizaciju ovog projekta, koji je od neprocjenjivog opšte-društvenog značaja. Dakle, sljedeći cilj ovog projekta je da lokalna zajednica i društvo uopšte podrže ovaj projekat i pokažu interesovanje za pravilno kreiranje upisne politike i razvoja ljudskih resursa. Stoga je vrlo važno javnost podrobno informisati o projektu i njegovim ciljevima, održavati redovne i kreativne odnose sa medijima, te oblikovati adekvatne poruke prema svim ključnim javnostima. Takođe, treba:

- Štampati Informator »Izbor srednje škole« (sve neophodne informacije o školovanju, školama, uslovima, upisu, predmetima itd. kao i informacije o stanju na tržištu rada;
- Štampati brošure u kojima će se afirmativno (pojedinačno po zanimanjima koja su deficitarna ili imaju tržišnu prođu) opisati zanimanje, gdje postoji školovanje, koliko traje, ali navesti i iskustva ljudi koji se bave tim poslom kako bi ona dobila atraktivnost;
- Organizovati javne tribine u osnovnim školama, na kojima bi osim učenika prisustvovali i roditelji (projekat mora da dobije na značaju);
- Organizovati u školama čas gdje bi se učenici upoznali sa ciljevima kampanje i uopšte značajem pravilnog izbora zanimanja;
- Organizovati radionice na temu »Profesionalna orijentacija«;
- Organizovati nagradne konkurse sa temom izbora zanimanja.

c) Lična prodaja

Lična prodaja je usmena prezentacija poruke kroz razgovor predstavnika prodaje sa jednim ili više potencijalnih kupaca čija je svrha stvaranje prodaje ili uspostavljanje dugoročnih poslovnih odnosa. Obzirom da lična prodaja podrazumijeva direktan kontakt sa potrošačima, te da predstavlja jedan od značajnijih vidova komunikacije, u Zavodu za

zapošljavanje se realizuje preko njegovih savjetodavaca, savjetnika za rad sa poslodavcima, savjetnika za kreditiranje, savjetnika za pripremu za zapošljavanje i savjetnika za profesionalnu orijentaciju, u zavisnosti od ciljne grupe (tražioci posla, poslodavci, školska omladina).

Savjetodavac je nosilac početne obrade i kroz intervju, koji je osnovni metod rada u posredovanju, vrši trijažu, tj. svrstavanje prijavljenih osoba na evidenciju nezaposlenih prema stepenu zapošljivosti, sa ciljem da im se omogući diferencirano i kvalitetno pružanje usluga. On je ključna karika u lancu jer od njegove procjene zavisi dalji tok realizacije kompletnog procesa obrade za svakog nezaposlenog ponaosob. Zadatak savjetodavca je da, kroz informisanje, utiče na nezaposlene da prihvataju programe shodno njihovim potrebama, što verifikuju kroz izradu zajedničkog plana zapošljavanja za svakog nezaposlenog ponaosob. Ulogu savjetodavca ne treba shvatiti samo kao pokušaj da animira nezaposlenog da se uključi u programe Zavoda, već i kao pomoć u realizaciji te ideje u skladu sa potrebama konkretnog nezaposlenog. Dakle, savjetodavac je zadužen da uradi trijažu nezaposlenih i na osnovu te dijagnoze uputi ga na dalji tretman. Ukoliko on ustanovi da nezaposleni ima određene prepreke i probleme koji mu čine smetnju za zapošljavanje, upućuje ga kod rehabilitacijskog savjetnika (o čemu je bilo riječi).

Savjetnik za rad sa poslodavcima je u funkciji komunikacije i uspostavljanja saradnje sa poslodavcima kojima je potrebna usluga Zavoda. Njegov zadatak je da u direktnom kontaktu informiše poslodavce o njihovim pravima i obavezama ako koriste usluge Zavoda. Njegova uloga je u uspostavljanju permanentne saradnje sa poslodavcima, a sve u cilju izgradnje i održavanja njihove lojalnosti prema Zavodu, jer su poslodavci »kupci Zavodovih proizvoda«. Savjetnik za profesionalnu orijentaciju je na usluzi školskoj omladini u cilju informisanja i profesionalnog savjetovanja. Korisnicima Zavodovih usluga su na raspolaganju i ostali profili i kadrovi Zavoda u zavisnosti od specifičnosti usluge koju trebaju (savjetnik za pripremu za zapošljavanje, savjetnik za kreditiranje itd.)

Zavod za zapošljavanje u svojoj širokoj lepezi promotivnih aktivnosti treba na značajno mjesto da stavi **sajmove**. Aktivni je učesnik sajma turizma, sajma građevinarstva, sajma MSP, te sajma obrazovanja odraslih, koji se održavaju svake godine. Međutim, značajnu pažnju treba pokloniti organizovanju sajмова zapošljavanja. To je dobra prilika da Zavod u direktnom kontaktu, na neutralnom mjestu i privlačnijem ambijentu, predstavi svoje programe i animira potencijalne korisnike usluga da se uključe u njih. Treba odrediti mjesec u godini koji bi bio prepoznat po sajamskim aktivnostima širom Crne Gore, na kojima će se u direktnom kontaktu sučeljiti ponuda i tražnja za radnim mjestima. U okviru sajamskih aktivnosti, treba održavati **okrugle stolove** na aktuelne teme iz navedenih oblasti, sa ciljem da se, prvenstveno, poslodavci upoznaju sa Zavodovim aktivnostima, razmijene iskustva i donesu zajedničke zaključke.

Imajući u vidu da, naročito u uslovima svjetske ekonomske krize, **teže zapošljiva lica** predstavljaju najugroženiju kategoriju nezaposlenih lica, održavanje sajмова zapošljavanja ovih lica predstavlja efikasan način posredovanja u zapošljavanju. Ciljevi koje treba postići organizovanjem ovih sajмова su višestruki:

- Povezivanje poslodavca koji imaju kadrovske potraživanja i žele da zaposle teže zapošljiva lica, pri čemu će u direktnom kontaktu ova lica imati priliku da se

predstave, iznesu svoje profesionalne karakteristike, ostave utisak, predaju svoju radnu biografiju (CV),

- Upoznavanje poslodavca sa zakonskom i podzakonskom regulativom koja reguliše oblast zapošljavanja teže zapošljivih lica i načinom ostvarivanja prava na korišćenje subvencija,
- Pružanje prilike nezaposlenim licima da dobiju informacije o kompaniji koja ih zanima ili u kojoj žele da konkurišu, da saznaju zašto je važno prijaviti se na evidenciju Zavoda za zapošljavanje i šta im to Zavod nudi.

Sajmovi su prilika da Zavod podstakne teže zapošljiva lica da se uključe u različite programe koje on realizuje, a to je prvi korak ka njihovoj integraciji na tržište rada. Takođe, sajmovi će im omogućiti i da saznaju više o zakonskoj regulativi, njihovim pravima i obavezama kao i zašto im je potrebna i važna profesionalna rehabilitacija. Osim poslodavaca, kao ključnih partnera, na sajmovima treba da učestvuju i organizacije i udruženja koja se bave problemima ovih lica, te predstavnici socijalnih partnera (privatnih agencija koje se bave posredovanjem i zapošljavanjem, državnih institucija, obrazovnih institucija), koje će predstaviti svoje aktivnosti i dati svoj doprinos u zapošljavanju teže zapošljivih lica na otvorenom tržištu rada.

d) Prodajna promocija (unapređenje prodaje)

Unapređenje prodaje obuhvata aktivnosti koje direktno stimulišu kupovinu proizvoda ili usluga i podstiču tržište na bržu i odlučniju reakciju. Za razliku od propagande koja je usmjerena na pospješivanje razloga da se nešto kupi, prodajna promocija daje direktan podsticaj, efekat ili korist za kupca da obavi kupovinu (3, str.351). Sa stanovišta Zavoda za zapošljavanje, elementi prodajne promocije se ogledaju kroz benefite koje ova institucija pruža poslodavcima ukoliko se odluče da zaposle kategorije teže zapošljivih nezaposlenih lica. Uredbom o subvencijama za zapošljavanje određenih kategorija nezaposlenih lica¹⁰, koju je na predlog Zavoda za zapošljavanje donijela Vlada Crne Gore, pospješuju se poslodavci da uz različite benefite zapošljavaju domaću radnu snagu koja ima nekih prepreka u zapošljavanju. Subvencije može da koristi onaj poslodavac koji zaposli: lice sa najmanje 50 godina života, lice koje se nalazi na evidenciji Zavoda duže od 5 godina, lice koje je zaposlenao na izvođenju javnih radova, pripravnika koji nakon obavljenog pripravničkog staža zasnjuje radni odnos na neodređeno vrijeme, lice za čijim je radom prestala potreba (tehno-ekonomski viškovi), a nalazi se na evidenciji Zavoda, lice koje je zaposleno radi obavljanja sezonskih poslova, nezaposleno lice sa preko 25 godina staža osiguranja, koje je korisnik novčane naknade. Takođe, Zavod subvencionira na indirektan način i one poslodavce koji nakon obuke odluče da zaposle kandidate u svojim kompanijama tako što će im dati prioritet za kredit za samozapošljavanje ili omogućiti finansiranje pripravničkog staža za navedene kandidate.

¹⁰ Službeni list br. 21/10

3.4. Marketing kontrola

Marketing kontrola je vrlo značajna faza u cjelokupnom procesu marketinškog planiranja, mada je u velikom broju slučajeva zanemarena marketinška aktivnost. Marketing kontrolom preduzeće utvrđuje u kojoj mjeri su ostvarena predviđanja i ciljevi zacrtani u cjelokupnom marketinškom planu. Na taj način je nužna povratna sprega koja upućuje na potrebne aktivnosti u cilju ostvarenja marketinških ciljeva, odnosno ona je podloga za sprovođenje korektivnih mjera kako bi se situacija u preduzeću dovela u prihvatljive okvire.

Marketing kontrola je ujedno i informacijski input za sljedeći ciklus marketinškog planiranja, odnosno, za definisanje optimalne marketinške odluke i strategije za naredni period. Predstavlja skup postupaka, metoda i tehnika koje marketing menadžment koristi u cilju obezbjeđenja usklađenosti marketing aktivnosti sa definisanim ciljevima, strategijama i planovima. Kao što je u ranijem izlaganju konstatovano, marketing kontrola ima četiri temeljne oblasti: kontrola godišnjeg plana, kontrola profitabilnosti, kontrola efikasnosti i strategijska kontrola.

Kontrola godišnjeg plana se izvodi sa ciljem da se ispita da li su ostvareni planirani rezultati. Kontrola ostvarenja pojedinih elemenata godišnjeg plana treba da otkrije kuda preduzeće ide i šta treba preduzeti da se njegovi ostvareni rezultati poboljšaju (13, str. 490). Kada je riječ o Zavodu za zapošljavanje, kao neprofitnoj organizaciji, akcenat treba staviti na rezultate koji se manifestuju kroz stopu nezaposlenosti, kao bazičnom pokazatelju efikasnosti marketinga. Analizu treba bazirati na uporedbi ostvarene stope nezaposlenosti sa planiranom, na nacionalnom nivou, a koristeći teritorijalni aspekt i po opštinama. Analiza kontrole godišnjeg plana treba da pokaže ne samo odnos ostvarene i planirane stope nezaposlenosti, već i uzroke odstupanja, nakon čega treba preduzeti mjere korektivne akcije.

Kontrola profitabilnosti se izvodi sa ciljem da se ispita koji projekti utiču i u kojoj mjeri na smanjenje stope nezaposlenosti, a koji ne. Da bi se kvalitetno obavila ova kontrola potrebno je najprije odrediti nosioce na koje se kontrola odnosi (proizvodi odnosno projekti, teritorije i sl.), a zatim definisati metodologiju za kontrolu profitabilnosti. Rezultati će se dobiti stavljanjem u odnos vrijednosti projekata i troškova za njihovu realizaciju. Nakon toga slijede korektivne akcije sa ciljem da se pospješuju i unapređuju projekti koji daju dobre rezultate a ukinu ili redizajniraju projekti sa slabim rezultatima.

Kontrola efikasnosti se realizuje sa ciljem da se sagleda efikasnost elemenata marketing mixa i ustanove mehanizmi za poboljšanje izdataka za marketing. Sprovodi se nakon analize rezultata profitabilnosti. Dakle, potrebno je izanalizirati sve elemente marketing mixa osim proizvoda odnosno projekta, koji je analiziran kontrolom profitabilnosti. U slučaju Zavoda za zapošljavanje prioritet treba dati promotivnim aktivnostima, naročito dijelu koji se odnosi na privrednu propagandu i unapređenje prodaje. Kontrola efikasnosti se obavlja i **analizom stavova potrošača odnosno korisnika usluga**. Ova analiza je kvalitativnog karaktera, a ogleda se u kontroli: efikasnosti komuniciranja, efikasnost u promjeni stavova i efikasnost u promjeni ponašanja (17, str. 207).

Efikasnost komuniciranja – ovdje je važan efekat prepoznavanja. Presudno je: prepoznaje li javnost organizaciju, odnosno Zavod za zapošljavanje, njegov konkretan projekat, sjeća li se pojedinih promotivnih aktivnosti (oglasa, kampanje, tv emisije...). Tu se može postaviti konkretno pitanje, koje će im pomoći da se sjete, kao napr: „Sjećate li se tv spota ili radio džingla i poziva Zavoda za zapošljavanje na Sajam zapošljavanja lica sa invaliditetom?” Takođe, treba im postaviti i pitanja koja im u tolikoj mjeri neće pomoći, kao: „Jeste li skoro vidjeli neki spot ili čuli radio džingl Zavoda za zapošljavanje?”

Efikasnost u promjeni stavova. Mogu se kontrolisati efekti uticaja promotivnih aktivnosti na promjenu stavova ciljnih grupa, te ako uticaj postoji, utvrditi jesu li pritom postignuti željeni pozitivni pomaci (17, str.207). Tako se mogu kontrolisati stavovi javnosti ili ciljne grupe o Zavodu za zapošljavanje, kao instituciji koja se bavi zapošljavanjem u Crnoj Gori. Takođe, ovom tehnikom se mogu kontrolisati promjene stavova kada su u pitanju nezaposleni ili poslodavci, te učenici ili studenti. Promjena stavova kod nezaposlenih odnosi se na kreiranje svijesti o neophodnosti kontinuiranog i sveživotnog učenja, kako bi bili konkurentni na tržištu rada, kao i o sve većim mogućnostima zapošljavanja u mikro, malim i srednjim preduzećima, koja su u privatnom vlasništvu ili kroz kreditiranje samozapošljavanja. Kada su u pitanju poslodavci, ovom tehnikom se mogu kontrolisati promjene njihovih stavova u dijelu ulaganja u ljudske resurse, stipendiranja učenika za potrebe svoje kompanije itd, dok se kontrola efikasnosti u promjeni stavova kod učenika ogleda u upisu škola koje nude zanimanja koja su deficitarna na tržištu rada (građevinska, ugostiteljska, poljoprivredna...).

Efikasnost u promjeni ponašanja se ogleda u promjeni navika. Može se kontrolisati što pripadnici ciljnih grupa konkretno čine, šta govore, kakvi su rezultati. Odgovori na ova pitanja, kada su u pitanju poslodavci, kao važna ciljna grupa Zavoda za zapošljavanje, mogu se dobiti i kroz anketu koja se radi svake godine.

Strategijska kontrola (revizija marketinga) se izvodi sa ciljem da se preispitaju generalni ciljevi (snage i slabosti) i politika marketinga koju je Zavod sprovodio u predhodnom periodu. Marketing revizija predstavlja sveobuhvatno, sistematično, nezavisno i periodično ispitivanje okoline marketinga, ciljeva, strategija i aktivnosti u nekoj kompaniji ili poslovnoj jedinici sa ciljem da se utvrdi i locira problem i preporuča plan za poboljšanje provođenja marketinga u preduzeću (5, str.788).

Okolina ili **okruženje** u kojem djeluje Zavod za zapošljavanje je veoma važna komponenta za djelovanje ove institucije, pa samim tim i jedna od komponenti revizije marketinga. Neophodno je redovno analizirati okruženje i praviti realne procjene kakvi se trendovi u zapošljavanju očekuju u budućnosti. Tu se, prije svega, misli na konkurenciju radne snage iz zemalja iz okruženja. Dakle, treba ustanoviti i tačno definisati šta treba Zavod da preduzme kako bi se svojom ponudom prilagodio tržištu rada u Crnoj Gori, koja će se zanimanja tražiti i u kojem obimu, kako bi stavio u funkciju nezaposlene sa svoje evidencije. Na taj način će adekvatno i efikasno nametnuti poslodavcima domicilnu radnu snagu. **Ciljevi** su najvažnija komponenta marketing revizije, zato je neophodno najprije sagledati da li su svi ciljevi međusobno usaglašeni i koji se ciljevi ne

ostvaruju planiranom dinamikom i zašto. Poseban aspekt analize čini odnos ciljeva prema marketing snagama i slabostima. Dakle, neophodno je istražiti da li Zavod adekvatno koristi mogućnosti u odnosu na tržište rada, projekte koje realizuje i kanale komunikacije i na osnovu toga predložiti korektivne akcije.

4. ISKUSTVA JAVNIH SLUŽBI ZA ZAPOSŁJAVANJE DRUGIH ZEMALJA U DOBA RECESIJE

Nezaposlenost se tretira kao društveni problem koji je prisutan, u većoj ili manjoj mjeri, kako u zemljama razvijene tržišne ekonomije, tako i u zemljama u razvoju. U Evropi je 90-tih godina bila prisutna relativno visoka nezaposlenost. Neophodnost rješavanja tog problema uticala je da se i kod najrazvijenijih zemalja problematika tržišta rada postavi kao jedan od proritetnih ciljeva ekonomske politike.

Svoj društveno-ekonomski razvoj države osmišljavaju, odnosno projektuju, na duži rok, a projekcija je zasnovana na rezultatima obimnih naučnih istraživanja. U mnoštvu dokumenata koji imaju dugoročni karakter, zemlje članice EU imaju i dokumenta kojima se definišu zajedničke smjernice politike zapošljavanja. U posljednjih dvije godine ovoj problematici je posvećena posebna pažnja zbog ogromnih negativnih efekata izazvanih svjetskom ekonomskom krizom. Poslije finansijskog sektora, gdje se najprije vidno osjetio talas krize, tržište rada je druga oblast u kojoj je zabilježen negativan trend usljed posljedica recesije. Obzirom da se tržište rada znatno sporije oporavlja od finansijskog tržišta, vlade mnogih zemalja su donijele nove smjernice na makro nivou kako bi se ublažile ove posljedice. Od početka ekonomske krize do polovine 2010. godine u EU je izgubljeno oko 20 miliona radnih mjesta. Sva predviđanja ukazuju da će oporavak zaposlenosti i po optimističkim scenarijima razvoja biti jako spor, tako da se predviđa da će tek 2020. godine ukupan broj zaposlenih biti na nivou onog iz 2008. godine. Zato zvaničnici EU smatraju nedopustivim da u vrijeme recesije postoje velike diskrepance u ponudi i tražnji radne snage. Takođe, smatraju da je neprihvatljivo da u teškim vremenima za stvaranje novih radnih mjesta postoji značajan broj radnih mjesta koja ostaju nepopunjena, te da postoje velike razlike u znanju i vještinama koja se stiču u sistemu obrazovanja i stvarnih zahtjeva postojećih radnih mjesta (preobrazovanost, nedovoljan stepen obrazovanja, zastarjelost postojećih znanaja i vještina...).

Prema podacima Evropske agencije za statistiku - Eurostat, stopa nezaposlenosti u EU u maju 2010. godine je iznosila 9,6%¹¹. Na evidencijama nezaposlenih u 27 zemalja EU nalazilo se više od 23 miliona nezaposlenih lica, među kojima je 15 miliona iz članica euro zone. Ako uporedimo podatke iz maja 2009. godine, kada je stopa nezaposlenosti iznosila 8,9%, jasno je da je nezaposlenost porasla za 0,7 procenata. Među državama članicama najniža stopa nezaposlenosti je zabilježena u Austriji (4%). Slijede Holandija (4,3%), Luksemburg (5,2%), Malta (6,7) i Danska (7%). Nezaposlenih je najviše u Španiji (19,9%) i u baltičkim zemljama: Litvaniji, Estoniji i Letoniji. Poređenje aktuelnog stanja u odnosu na 12 mjeseci unazad govori kako su Austrija i Njemačka u periodu krize imale najbolje mjere u ovom pogledu. U Austriji je stopa nezaposlenosti opala jedan procenat a u Njemačkoj 0,6 posto. Pad nezaposlenosti u navedenom periodu evidentiran je još u Švedskoj i u dvije najmanje članice EU: u Luksemburgu i na Malti. Sa druge strane, negativni rekorder u datom periodu je Estonija u kojoj je za godinu dana udio nezaposlenih porastao za čak 8%. Slijede Letonija, Slovačka, Litvanija i Bugarska.

¹¹ Evropska agencija za statistiku – Eurostat, Rezultati istraživanja o nezaposlenosti u EU, maj 2010. godine

U ovom dijelu rada akcentat je stavljen na problematiku na tržištu rada u doba recesije i mjere koje sprovode zemlje iz okruženja i članice EU u cilju prevazilaženja njenih posljedica.

4.1. Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine

Na evidenciji nezaposlenih Agencije za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine u junu 2010. godine nalazilo se 519.336 lica¹². Registrovana stopa nezaposlenosti je iznosila 42,6%, što ovu zemlju svrstava u red zemalja sa najvišom stopom nezaposlenosti u Evropi. Posljedice recesije su se značajno odrazile i na pad zaposlenosti u Bosni i Hercegovini, što je direktno uticalo na povećan broj tehnno-ekonomskih viškova i njihovo prijavljivanje na evidenciju nezaposlenih. U prvom kvartalu 2010. godine bilo je 24.680 novoprijavljenih lica, od toga najveći je broj tehnoloških viškova, nastalih zbog nesolventnosti ili zatvaranja kompanija. To je uslovalo obezbjeđivanje i isplatu povećanog obima sredstava za novčanu naknadu, što se direktno odrazilo na ukupni budžet opredijeljen za nezaposlene. Slaba privredna aktivnost reflektovala se i na oblast zapošljavanja, tako da je značajno smanjen broj oglašanih slobodnih radnih mjesta. Od početka krize do marta ove godine bio je prisutan kontinuirani rast stope nezaposlenosti, a onda slijedi blagi pad od 0,5 promila.

Sumirajući posljedice krize, Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine je osmislila sistematski pristup u rješavanju nagomilanih problema. To je podrazumijevalo:

- preduzimanje mjera da bi se ublažile posljedice na tržištu rada,
- jačanje posredničke uloge Agencije kako bi se pružao kvalitetan servis poslodavcima i nezaposlenima,
- poboljšanje saradnje dijaloga sa socijalnim partnerima,
- definisanje izmjena u postojećem zakonodavstvu, kako bi se Agencija oslobodila socijalnih usluga,
- nastavak implementacije programa APZ i definisanje programa za pojedine ciljne grupe na tržištu rada,
- poboljšanje i intenziviranje aktivnosti namijenjenih informisanju i profesionalnom savjetovanju,
- sprečavanje dugoročne nezaposlenosti kroz obuke, prekvalifikacije, dokvalifikacije,
- razvijanje aktivnosti za smanjenje svih vrsta diskriminacije na tržištu rada.

Strateška vizija Agencije za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine ogledala se, dakle, u poboljšanju kvaliteta usluga koje ona kreira i realizuje prema korisnicima svojih usluga, prvenstveno poslodavcima i nezaposlenim licima. Zacrtni ciljevi odnosili su se na:

- poboljšanje procesa registracije nezaposlenih lica,
- smanjenje broja registrovanih nezaposlenih lica,

¹² Izvor: sajt Agencije za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine

- poboljšanje zapošljivosti i vještina nezaposlenih lica za traženje posla (Job klubovi, individualno i grupno savjetovanje),
- karijerno vođenje,
- uspostavljanje sistema funkcionisanja kroz elektronsku bazu podataka,
- razvijanje centara za profesionalno informisanje za nezaposlene,
- poboljšanje kvaliteta mjera APZ za marginalne grupe,
- poboljšanje nivoa usluga prema poslodavcima.

Agencija za rad i zapošljavanje Bosne i Hercegovine značajnu pažnju poklanja radu sa poslodavcima. Nastoji da im, kroz partnerski odnos, obezbijedi kvalitetan i stručan kadar, što podrazumijeva kvalitetno posredovanje, kao osnovne djelatnosti Agencije. Usluge koje Agencija pruža poslodavcima su višestruke, a odnose se na: predstavljanje nezaposlenih lica poslodavcu, pomoć pri izboru potencijalnih kandidata za novo radno mjesto, pružanje pomoći pri svrstavanju vlastite baze aktivnih tražilaca posla s evidencije nezaposlenih, programi edukacije, dokvalifikacije i prekvalifikacije, informativni seminari i edukacije, informisanje poslodavaca oko mogućnosti zapošljavanja u inostranstvu, održavanje sajмова zapošljavanja, uspostavljanje saradnje sa udruženjima poslodavaca iz zemlje i okruženja. Aktivnosti u pružanju usluga poslodavcima u doba recesije odnose se na programe za održavanje postojećih radnih mjesta, socijalni programi za radnike koji ostaju bez zaposlenja (stečajevi, višak radnika), programi APZ – novo zapošljavanje, programi prekvalifikacije i dokvalifikacije, sufinansiranje i oslobađanje poslodavaca poreza i doprinosa kod novog zapošljavanja.

U budućim aktivnostima, Agencija za rad i zapošljavanje planira poboljšanje kvaliteta usluga prema poslodavcima. To podrazumijeva:

- poboljšanje i jačanje veza sa poslodavcima,
- uspostavljanje sistema posredovanja kroz osnivanje kancelarije za rad sa poslodavcima,
- formiranje baze podataka sa osnovnim podacima o poslodavcima,
- uspostavljanje sistema profesionalne selekcije i regrutacije radnika.

Takođe, Agencija planira da poboljša sistem monitoringa kroz istraživanja kadrovskih potreba poslodavaca, organizujući posjete kompanijama kao i razvoj sredstava pružanja informacija o tržištu rada. Uz to će naglašeno raditi na razvoju sistema ljudskih resursa bez kojih je nemoguće realizovati zacrtane ciljeve. Agencija planira i uvođenje komunikacione strategije, kako bi se uspostavila blagovremena komunikacija sa ciljnim grupama. To podrazumijeva organizaciju PR servisa, čiji bi zadatak bio informisanje javnosti o mjerama i aktivnostima, ali i kreiranje pozitivnog imidža o Agenciji i njenim programima. U planu je, takođe, i uspostavljanje kanala interne komunikacije – intranet.

4.2. Nacionalna služba za zapošljavanje Srbije

Na evidenciji Nacionalne službe za zapošljavanje Srbije u junu 2010. godine nalazilo se 746.848 nezaposlenih lica. Stopa nezaposlenosti iznosila je 26,9% (39). Posmatrajući kretanja stope nezaposlenosti u posljednjih nekoliko godina, uočava se da je ona imala trend pada sve do kraja 2008. odnosno prvog kvartala 2009. godine, kada je srbijansko tržište rada zahvatila svjetska ekonomska kriza. Nezaposlenost je porasla sa 14,3% u 2008-oj na 16,6% u 2009-oj godini. Negativni uticaj krize, dakle, značajno se osjetio u aprilu 2009. godine kada je broj nezaposlenih porastao sa 762.647 na 772.184, ili za čitavih 9.510 lica. Od oktobra 2008. do maja 2009. godine broj nezaposlenih lica je porastao za 50.000, da bi se od novembra iste godine do maja ove godine ovaj broj smanjio za 45.000. Pad stope nezaposlenosti uslovio je uticaj implementacije efektivnih i efikasnih mjera aktivne politike zapošljavanja.

Nacionalna služba za zapošljavanje Srbije je spoznala i pozitivne uticaje krize na njen cjelokupni rad. Tu, prije svega, navode intenzivniji razvoj IT sistema i razvoj on-line veze između poslodavaca i nezaposlenih, bolje korišćenje ljudskih resursa, povećanje sredstava uloženi u mjere APZ, bolje ciljanje programa za podršku pri zapošljavanju – fokusiranje na najugroženije regione i ciljne grupe, razvoj novih mjera APZ, smanjenje papirologije. Ključne mjere i programi koji su preduzeti kako bi se smanjili negativni efekti krize su:

- „Prva šansa” - program namijenjen početnicima bez radnog iskustva,
- Javni radovi – program koji se nastavlja u kontinuitetu i u 2010-oj godini, ali je smanjen broj lica koja su uključena u njega,
- Subvencioniranje zapošljavanja,
- Obuke – uvedeni su novi programi obuke za specifične poslove, gdje su pokriveni troškovi obuke na radnom mjestu i subvencionirana je zarada nakon obuke,
- Sajmovi zapošljavanja,
- Tehnike za aktivno traženje posla.

I na makro nivou, programom mjera Vlade Republike Srbije izdvojene su značajna kreditna sredstva za održavanje likvidnosti privrede, a u cilju ublažavanja negativnih efekata svjetske ekonomske krize u Srbiji. Nacionalna služba za zapošljavanje Srbije je kao jedan od prioriteta postavila saradnju sa poslodavcima. Definisala je ciljeve u svom radu, ali i usluge namijenjene poslodavcima. Ciljevi se odnose na: povećanje broja zahtjeva poslodavaca za posredovanje NSZ u ukupnom broju prijavljenih potreba za zapošljavanjem, visoki stepen zadovoljenja potreba za radnicima, povećanje zapošljivosti primjenom mjera APZ, unapređenje sistema informisanja o potrebama poslodavaca i zadovoljstvu klijenata. Usluge namijenjene poslodavcima odnose se na:

- stručno savjetovanje koje podrazumijeva: informisanje o kvalifikacionoj strukturi lica sa evidencije, savjetovanje poslodavaca o propisima iz oblasti rada i zapošljavanja, stručna pomoć pri izradi programa za rješavanje viška zaposlenih, stručna pomoć pri izradi programa dodatnog

obrazovanja i obuka, mentoring – stručno savjetovanje za održivost i unapređenje preduzetničkog poslovanja;

- posredovanje u zapošljavanju koje podrazumijeva: odabir kandidata prema zahtjevima poslodavaca, sajmovi zapošljavanja (povezivanje tražilaca posla i poslodavaca u cilju zadovoljenja obostranih potreba), promovisanje poslodavaca i iskazivanje kadrovskih potreba, stvaranje pozicije za saradnju sa poslodavcima, promovisanje potrebe i važnosti učešća predstavnika lokalne uprave;
- mjere finansijske podrške – programi subvencionisanog zapošljavanja koji podrazumijevaju: subvencije za samozapošljavanje i jednokratna isplata novčane naknade za samozapošljavanje, subvencija za otvaranje novih radnih mjesta, subvencija doprinosa obaveznog socijalnog osiguranja koji se plaćaju na osnovicu odnosno na teret poslodavaca, javi radovi;
- programi dodatnog obrazovanja i obuke se odnose na: program pripravnika – finansiranje troškova stručnog osposobljavanja i program za poznatog poslodavca – finansiranje troškova dodatnog obrazovanja i obuke po programu poslodavaca ili obrazovne institucije.

U budućim aktivnostima, Nacionalna služba za zapošljavanje Srbije planira poboljšanje kvaliteta usluga prema poslodavcima. To podrazumijeva: anketiranje poslodavaca u cilju identifikacije njihovih kadrovskih potreba i prilagođavanja odnosno kreiranja programa prema iskazanim potrebama, rad sa poslodavcima prema djelatnosti i sektorskoj zastupljenosti zanimanja, utvrđivanje stepena zadovoljstva poslodavaca uslugama NSZ. Naprijed navedene aktivnosti će uticati na uspostavljanje mreže poslodavaca na regionalnom nivou prema djelatnostima, povećan broj slobodnih radnih mjesta za koje se traži posredovanje, obezbjeđivanje odgovarajućeg kadra za najmanje 80% slobodnih radnih mjesta, zadovoljenje potreba poslodavaca u roku od 48 sati.

Kao mogući putevi razvoja NSZ u budućnosti navodi se: redizajniranje ili suspenzija mjera APZ na osnovu rezultata evaluacije; redizajniranje programa javnih radova, kako bi se zadovoljile potrebe lica koja su najugroženija siromaštvom; veće učešće lokalnih samouprava u finansiranju i administriranju određenih mjera; fokusiranje inicijative za zapošljavanje na manje razvijene i nerazvijene regione; razvoj Web sajta – veći obuhvat usluga koje ne zahtijevaju direktan kontakt sa korisnicima usluga; razvoj call centara, kako bi se direktno povezali poslodavci i nezaposleni bez dolaska u službu; prelazak na e-poslovanje i smanjenje papirologije.

4.3. Hrvatski zavod za zapošljavanje

Najveća nezaposlenost u Hrvatskoj je zabilježena 2001. godine, kada je bilo 395.141 nezaposleno lice. Od tada je prisutan kontinuirani pad sve do 2008. godine kada je na evidencijama nezaposlenih registrovano 147.201 lice, što je bilo na nivou 1998. godine. Negativni efekti svjetske ekonomske krize duboko su se odrazili i na hrvatsko tržište rada, tako da se u junu ove godine na evidenciji Hrvatskog zavoda za zapošljavanje nalazilo 308.675 nezaposlenih lica. Registrovana stopa nezaposlenosti iznosila je 18,4% (40). Ako posmatramo strukturu nezaposlenih prema stručnoj spremi uočava se da prednjače oni sa trećim stepenom stručne spreme (34,6%), slijede oni sa četvorogodišnjom srednjom spremom (27,4%), zatim sa osnovnom školom (23,7%), dok visokoškolci i lica sa završenom višom školom čine 8,3% od ukupnog broja nezaposlenih lica. Od ukupnog broja novoprijavljenih u ovoj godini, 67,2% čine tehno-ekonomski viškovi, što je jedan od značajnijih pokazatelja da je hrvatsku privredu i tržište rada u velikoj mjeri zahvatila svjetska ekonomska kriza. U cilju ublažavanja negativnih efekata krize, hrvatska Vlada je donijela mjere za ekonomski oporavak kao i Nacionalni akcioni plan za zapošljavanje 2009-2010. godine.

Hrvatski zavod za zapošljavanje je na mikro nivou definisao usluge i aktivnosti prilagođene potrebama svojih klijenata. Sa jedne strane usluge su namijenjene poslodavcima koji se suočavaju sa teškoćama u radu i poslodavcima koji zapošljavaju nove radnike, a sa druge strane nezaposlenim licima koja su zbog krize ostala bez posla (tehno-ekonomski viškovi), novoprijavljenim nezaposlenim licima i dugoročno nezaposlenim licima. Usluge odnosno programi koji su namijenjeni nezaposlenim licima klasifikovali su na sljedeći način:

- grupno i individualno informisanje i samoinformisanje,
- procjena sposobnosti – redefinisane profesionalnog plana,
- individualno savjetovanje,
- (ko)finansiranje i ostale mjere podrške – samozapošljavanje, obuka, profesionalna rehabilitacija,
- centri za informisanje i savjetovanje,
- karijerno savjetovanje za teže zapošljive.

Hrvatski zavod za zapošljavanje značajnu pažnju poklanja poslodavcima. Kod njih egzistira tzv. kancelarija za poslodavce, gdje na jednom mjestu mogu da dobiju kompletan servis. O tome se brinu savjetnici za poslodavce. Usluge poslodavcima podrazumijevaju:

- posredovanje u zapošljavanju,
- on-line obavještanje o slobodnim radnim mjestima na sajtu Zavoda,
- profesionalna selekcija kandidata za zapošljavanje,
- savjetovanje u oblasti ljudskih resursa za mala i srednja preduzeća,
- paketi usluga definisani prema potrebama poslodavaca.

U zavisnosti od potreba poslodavaca definisani su tzv. paketi usluga, koji su diferencirali ciljne grupe poslodavaca po segmentima. Paketi usluga prema potrebama poslodavaca podrazumijevaju: osnovni paket usluga, dodatni paket usluga, usluge za ključne poslodavce, usluge za poslodavce u restrukturiranju ili teškoćama u radu, kao i anketa poslodavaca i okrugli stolovi. Osnovni paket usluga čini: objava slobodnih radnih mjesta, informisanje i upućivanje radnika i posjete poslodavcima. Dodatni paket usluga podrazumijeva: osnovni paket usluga, posredovanje prema zahtjevu radnog mjesta, međumjesno posredovanje, profesionalnu selekciju, sufinansiranje zapošljavanja, sufinansiranje obrazovanja za nove ili već zaposlene radnike, grupna savjetovanja. Usluge prema ključnim poslodavcima čine osim osnovnog i dodatnog paketa usluga i oglašavanje radnih mjesta na web-u uz logo kompanije, sajam poslova, key account menager. Obzirom da su mnogobrojne kompanije u Hrvatskoj značajno pogođene posljedicama svjetske ekonomske krize, Hrvatski zavod je kreirao i poseban paket usluge prema poslodavcima u restrukturiranju ili teškoćama u radu. Taj paket usluga podrazumijeva: osnovni paket usluga, posredovanje prema zahtjevu radnog mjesta, profesionalnu selekciju, savjetovanje o zbrinjavanju mogućeg viška radnika, sufinansiranje obrazovanja zaposlenih radnika. Navedenim poslodavcima su na raspolaganju i mobilni timovi i mobilni centri, koji viškovima u preduzeću pružaju usluge posredovanja u zapošljavanju, obuke za sticanje vještina kako da traže novi posao, pomoć u samozapošljavanju i započinjanju vlastitog biznisa itd, a sve u cilju ponovnog zapošljavanja bez dolaska na evidenciju nezaposlenih.

Hrvatski zavod za zapošljavanje radi redovno anketiranje poslodavaca sa ciljem da se upozna sa njihovim kadrovskim potrebama, kako bi mogao kvalitetno da posreduje i kreira programe prema iskazanim potrebama. Takođe, značajnu pažnju poklanja organizovanju sajmova zapošljavanja. April mjesec je mjesec sajmova posla kada se na nivou cijele Hrvatske organizuju sajmovi zapošljavanja, na kojima se u direktnom kontaktu sučeljavaju ponuda i tražnja za radnim mjestima. U okviru sajmova redovno se održavaju okrugli stolovi na aktuelne teme iz oblasti zapošljavanja, na kojima uzimaju učešće predstavnici svih relevantnih institucija i socijalnih partnera.

4.4. Zavod Republike Slovenije za zapošljavanje

Stopa nezaposlenosti u Sloveniji u posljednjih desetak godina bilježi značane oscilacije, što je posljedica prestrukturiranja privrede i jaka ambicija za brz ulazak u EU. Od 2000. do 2006. godine evidentiran je njen blagi pad, da bi sredinom 2008. bila na najnižem nivou od svega 6,5%. Posljedice svjetske ekonomske krize jako su se odrazile na pad privrednih aktivnosti, otpuštanja velikog broja radnika i zatvaranja značajnog broja preduzeća. Sve je to uticalo na povećanje broja nezaposlenih lica, a samim tim i rast stope nezaposlenosti na 10,3% (38). Njihove prognoze, kada je o zapošljavanju riječ, za ovu godinu su vrlo neoptimistične. Očekuju rast broja nezaposlenih lica na 105.000, što podrazumijeva rast stope nezaposlenosti na čak 11,1%. Ozbiljnost problema je podignuta na najviši nivo, tako da je Vlada Republike Slovenije donijela niz mjera i aktivnosti kako bi se ublažile posljedive recesije i održao socijalni mir. Pristupili su značajnoj izmjeni zakonodavstva u cilju postizanja principa stabilnosti i fleksibilnosti. To podrazumijeva

izmjenu zakonske regulative u cilju donošenja adekvatnih rješenja za subvencioniranje zapošljavanja na neodređeno radno vrijeme, kao i djelimično refundiranje zarada za privremeno otpuštene radnike. Akcenat su stavili i na primjenu mjera aktivne politike zapošljavanja, sa naglaskom na cjeloživotno učenje, te njihovu kombinaciju sa socijalnim mjerama.

Na mikro nivou, kroz djelovanje Zavoda Republike Slovenije za zapošljavanje, donešene su mjere i aktivnosti u cilju ublažavanja posljedica recesije. Te aktivnosti se odnose na:

- razvoj mehanizama za davanje brzih odgovora, odnosno usluga poslodavcima i nezaposlenim licima, kroz djelovanje mobilnih timova – izmještanje iz kancelarija Zavoda,
- poboljšanje načina posredovanja – fokus je na podizanju kvaliteta posredovanja na najviši nivo, kako bi se popunila sva radna mjesta sa radnicima koji imaju tražene kvalifikacije,
- razvoj aktivnih mjera zapošljavanja, pomoću kojih će nastojati da smanje strukturalne disproporcije i spriječe isključivanje sa tržišta rada,
- razvoj, modernizaciju i poboljšanje raznih kanala komunikacije sa poslodavcima i nezaposlenim licima, kao što su: Internet, SMS, cipsovi, kiosci, info centri za obrazovanje odraslih itd.

Što se tiče programa aktivne politike zapošljavanja, može se konstatovati da su uložili velike napore za njihovu intenzivniju i ciljanu primjenu prema ugroženim kategorijama nezaposlenih lica. Aktuelne su radionice za traženje posla, profesionalna orijentacija, obuke, kreditiranje samozapošljavanja, programi za rad i socijalnu integraciju, javni radovi itd.

4.5. Javna služba za zapošljavanje Austrije

Prema podacima Eurostata¹³ najmanja stopa nezaposlenosti u junu 2010. godine zabilježena je u Austriji i iznosila je 4,0%. Poređenje aktuelnog stanja u odnosu na 12 mjeseci unazad govori kako je Austrija u periodu krize imala najbolje mjere u ovom pogledu jer je uspjela da stopu nezaposlenosti spusti za jedan procenat.

Uticaj ekonomske krize u ovoj zemlji se počeo osjećati već u martu 2008. godine, kada je krenuo rast nezaposlenosti. Za samo godinu dana evidentiran je porast nezaposlenosti od čak 28,8%. Tek u februaru 2009. godine stopa nezaposlenosti počinje da pada, što je prvi put u posljednjih sedam godina, jer je Austrija imala stabilan ekonomski ambijent i stabilno tržište rada, bez značajnijih oscilacija.

Posljedice svjetske ekonomske krize su se, dakle, značajno odrazile i na austrijsko tržište rada, što govore detaljnije sljedeći podaci:

- najviše su ugroženi mladi ljudi: +39,9% nezaposlenih

¹³ Evropska agencija za statistiku – Eurostat, Rezultati istraživanja o nezaposlenosti u EU, maj 2010. godine

- muškarci su više pogođeni nego žene: +38,6% : +15,7%
- stranci su pogođeni krizom više nego Austrijanci: +37,9% : +26,9%
- sektori koji su najviše pogođeni krizom su: proizvodnja roba (+60,9% nezaposlenih), privremeni radnici agencija (+47,0%).

Alarmantna situacija na tržištu rada pokrenula je sve strukture u državi u borbi protiv nezaposlenosti. Na makro nivou realizovani su ekonomski stimulativni paketi, u vidu efikasnih i efektivnih finasijskih injekcija, koji su obuhvatali:

- Ekonomski stimulativni paket I: oko 1 bilion eura za finansiranje MSP i infrastrukturne mjere;
- Ekonomski stimulativni paket II: oko 2 biliona eura za “Investicionu kampanju” (regionalni programi zapošljavanja u iznosu do 150 milliona eura);
- Poreska reforma - iznosi do 2,7 biliona eura u cilju podsticanja tražnje i povećanja kupovne moći stanovništva.

Sa stanovišta Javne službe za zapošljavanje Austrije pokrenuti su značajni projekti i izdvojena dodatna sredstva, a sve u cilju zaustavljanja rasta stope nezaposlenosti u ovoj zemlji. Obezbijeđen je rekordni budžet za mjere aktivne politike zapošljavanja u 2009. godini u vrijednosti od 1.005 miliona eura. Akcenat je stavljen na visokkvalitetne i skuplje mjere, tako da je krajem marta 2009. godine na raznim kursevima bilo 62.880 učesnika, što je bio rast za čitavih 12,5%, u odnosu na prošlu godinu. U fokusu su bili programi za mlade i kampanje za obuke za sticanje vještina (kampanja za obuku metalnih radnika i regionalne kampanje za stručne radnike: do 20.000 učesnika u 2009). Uz to radili su kontinuirane i uporedne projekte monitoringa i evaluacije i na taj način kontrolisali svoj rad i dobijene rezultate.

Mjere na tržištu rada, u cilju smanjenja nezaposlenosti odnosile su se na različite ciljne grupe, prema potrebama tog tržišta rada. Realizovani su programi za mlade:

- “Garantovana obuka” za mlade ljude (do 18 godina),
- mjere koje podržavaju pripravničku obuku u kompanijama i van kompanija,
- 10.300 pripravničkih mjesta van-kompanija je na raspolaganju u periodu 2008/2009 (kompletna obuka: do 3 godine),
- šeme podrške unaprijeđene u skladu sa potrebama: povećanje na 12.000 planiranih za 2009/2010 (do 15.000 ako bude neophodno),
- „Kampanja budućnost“ za mlade tražioce posla starosti 19 do 24: obrazovne mjere za usklađivanje (budućih) potreba, dopunjeno osnovnim mjerama koje su namijenjene integraciji na tržište rada.

Sljedeći set mjera odnosio se na rad sa skraćenim vremenom, što je podrazumijevalo subvencioniranu privremenu redukciju radnog vremena. Tako je 1. aprila 2009. godine 47.200 lica radilo skraćeno radno vrijeme. Reforma skraćenog radnog vremena podrazumijevala je moguću kombinaciju sa mjerama za sticanje kvalifikacija.

- Iznos NN: fiktivna NN plus kompenzacija za doprinose za socijalnu zaštitu;
- Redukcija radnog vremena: 10 do 90 %;

- Trajanje: do 18 mjeseci (mogući izuzeci);
- Zadržavanje nakon skraćenog rada: 1 do 4 mjeseca;
- Kvalifikacije: “opšte” (prenosive, interne ili eksterne) mjere, koncept obuke, nadoknada za troškove kursa.

Veoma značajan doprinos u prevazilaženju negativnih posljedica recesije dali su fondovi rada. Oni su specifični austrijski (socijalni partner) instrument Politike tržišta rada, kako bi se podržalo prilagođavanje procesa zbog strukturnih promjena. Ove institucije egzistiraju još od 80-tih godina prošlog vijeka, a koriste kombinaciju mjera: karijerno vođenje ili profesionalna selekcija, kvalifikacija i obuka, podrška prilikom traženja posla, u trajanju do 3 godine (učesnici stariji od 50 godina), finansiraju se od kompanija, regionalnih tijela, AMS (novčana naknada). U Austriji postoje različiti tipovi fondova rada:

- Fondovi za zbrinjavanje tehnološkog viška u slučaju očekivanog smanjenja broja radnika,
- Fondovi za zapošljavanje u slučaju nedostatka radne snage,
- Fondovi “Transplacement”: kombinacija tipova.

Takođe su aktuelizovane mjere za obezbjeđivanje prihoda za izdržavanje, kroz povećanje novčanih naknada ili pomoći i održavanje zaposlenosti, gdje bi glavnu ulogu igrali Fondovi rada za zaposlena lica. U mjere je uključena i redukcija radnog vremena kroz:

- reformu nadoknade za rad sa skraćenim vremenom za starije radnike,
- reformu bonusa za solidarnost (šema rotacije na radnom mjestu),
- privremeno odsustvo (plaćeno) za obrazovanje.

Javna služba za zapošljavanje Austrije značajnu pažnju poklanja radu sa poslodavcima. Austrijski poslodavci u ovoj instituciji vide pouzdanog i sigurnog partnera i saradnja se ogleda, prije svega, u razmjeni informacija o ponudi i tražnji na tržištu rada, u pronalaženju i popunjavanju slobodnih radnih mjesta, prevenciji nezaposlenosti i programima za sticanje kvalifikacija, obuci i mjerama podrške. Javna služba za zapošljavanje Austrije je organizovana tako da ima sektor za rad sa poslodavcima, koji ima ravnopravnu ulogu kao i sektor koji se bavi pitanjima nezaposlenih lica. Usluge koje AMS nudi preduzećima su:

- e-Job-Room za preduzeća,
- EURES – EUR otvorena služba zapošljavanja,
- sajmovi zapošljavanja: preduzeća i tražioci posla, direktna selekcija prijavljenih kandidata,
- pred-selekcija: na zahtjev klijenata, popunjavanje slobodnih radnih mjesta prema posebnim zahtjevima,
- aktivno nuđenje tražilaca posla preduzećima koja imaju izvjesnu/moguću potrebu za dodatnim ljudskim resursima,
- identifikovanje kvalifikacija i strategija da bi se popunilo određeno radno mjesto,

- sastanci sa klijentima: da bi se dobile informacije o trenutnom zahtjevu za radnicima
- posjeta kompaniji: lični kontakt između zaposlenih u AMS staff i preduzeća, u njihovim poslovnim prostorijama,
- savjetovanje o alternativnim strategijama kako bi se popunila slobodna radna mjesta,
- vodič za moguće subvencije,
- savjetodavna usluga koja se odnosi na planirano otpuštanje zaposlenih,
- funkcije vezane za zapošljavanje stranaca.

Austrijski zavod za zapošljavanje je zahvaljujući efikasnim i efektivnim mjerama i programima, na makro i mikro nivou, uspio da stopu nezaposlenosti spusti na monornih 4%, što predstavlja najbolji postignuti rezultat u oblasti zapošljavanja u doba svjetske ekonomske krize.

ZAKLJUČAK

Marketing u javnom sektoru ili društveni marketing je postao imperativ za sve institucije kojima je stalo do razvijanja korporativne reputacije i stvaranja korporativne kulture. Primarni fokus društvenog marketinga je „opšte dobro“, odnosno zadovoljavanje društvenih potreba, uz uvažavanje mogućih interakcija sa okruženjem, u odnosu na sve ostale vrste marketinga kod kojih je to sekundarni učinak. Zavod za zapošljavanje Crne Gore je Vladina institucija, čija je svrha postojanja davanje doprinosa u cilju zadovoljavanja interesa društva (smanjenje stope nezaposlenosti i obezbjeđenje kadra privredi za njen nesmetani razvoj). Nezaposlenost se u svijetu tretira kao jedan od glavnih problema društva, a u Crnoj Gori je strukturna nezaposlenost ključni problem i kočnica privrednog razvoja.

Svjetska ekonomska kriza, koja je u značajnoj mjeri pogodila i crnogorsko tržište rada, uticala je na rast stope nezaposlenosti, koja je na dan 30.06.2010. godine iznosila 11,81%. Međutim, evidentno je da nije bilo velikih, masovnih otpuštanja radnika, što je rezultat efektivnih mjera aktivne politike zapošljavanja na makro i mikro nivou. Ipak, do kraja tekuće godine se očekuje blagi rast stope nezaposlenosti, imajući u vidu da će se značajan broj sezonskih radnika vratiti na evidenciju Zavoda. To neće značiti veliki udar na nezaposlenost, jer se ni u nastavku godine ne očekuju masovna otpuštanja radnika. Tražnja za radnom snagom je i dalje izražena. Za prvih šest mjeseci ove godine oglašeno je više od 28 hiljada novih radnih mjesta, od čega preko 80% na određeno vrijeme, što pokazuje da su poslodavci zbog krize bili oprezniji i radnike su angažovali na određeno radno vrijeme.

Na osnovu svega što je do sada navedeno, ubuduće je potrebno kreirati i organizovati sljedeće aktivnosti u cilju smanjenja stope nezaposlenosti i obezbjeđenja neophodnog kadra poslodavcima:

- **Zavod treba da funkcioniše kao savremena berza rada**, kroz razvoj mehanizama za davanje brzih odgovora, odnosno usluga poslodavcima i nezaposlenim licima;
- **Treba poboljšati sistem posredovanja**, sa akcentom na podizanje kvaliteta posredovanja na najviši mogući nivo, kako bi se popunila sva oglašena slobodna radna mjesta sa radnicima koji imaju tražene kvalifikacije. Anketa je potvrdila da strukturna nezaposlenost ostaje ozbiljan problem crnogorskog tržišta rada. Jedna trećina poslodavaca je navela da imaju nepopunjena radna mjesta, što je sada, naročito u vrijeme recesije, prosto nedopustivo. Mora se pronaći model da se poslodavci efektno i efikasno servisiraju, ako ne sa evidencije crnogorskog Zavoda, onda im traženu radnu snagu treba obezbijediti iz zemalja iz okruženja;
- **Zavod treba da pruža kvalitetan servis svim korisnicima njegovih usluga**, kroz razvoj aktivnih mjera zapošljavanja kako bi se smanjile strukturne disproporcije i spriječilo isključivanje sa tržišta rada;
- **Podsticati radne migracije**. Radne migracije su svakidašnjost savremenog svijeta i to je danas »trend« koji egzistira i koji će se i u budućnosti sve više razvijati. Za ublažavanje disbalansa između ponude i tražnje na crnogorskom

tržištu rada neophodno je stvarati uslove za veću profesionalnu i prostornu, odnosno regionalnu mobilnost radne snage.

- **Preduzeti radikalne mjere u kreiranju upisne politike prema potrebama tržišta rada.** Zavod za zapošljavanje, kao ključna institucija koja prati kretanja na tržištu rada, mora radikalnije da se bori za uticaj na upisnu politiku. To podrazumijeva nametanje kontinuirane saradnje sa kreatorima upisne politike, kako bi im se približilo stanje na tržištu rada i kreirala svijest da kadrove treba školovati za tržište a ne za biroe rada.
- **Poboljšanje saradnje dijaloga sa socijalnim partnerima.** Zavod treba da poboljša nivo saradnje sa socijalnim partnerima, naročito sa lokalnim upravama i NVO sektorom. U tom smislu treba im nametnuti realizaciju projekata na partnerskom nivou, naročito u dijelu korišćenja IPA fondova na lokalnom i regionalnom nivou.
- **Poboljšanje i jačanje veza sa poslodavcima,** kako bi oni mogli na brz i efikasan način doći do traženih kadrova. Zavod se mora prilagođavati potrebama potrošača odnosno poslodavaca, kroz kreiranje usluga koje će na najbolji mogući način zadovoljiti njihove potrebe, i to u najkraćem mogućem roku. Dakle, obzirom da su poslodavci „kupci” Zavodovih „proizvoda”, on svoje programe i aktivnosti mora prilagođavati njihovim željama i potrebama.
- **Svi zaposleni u Zavodu treba da razmišljaju i rade u duhu sa marketinškim principima.** Vrh menadžmenta preduzeća, na čelu sa generalnim menadžerom, sve svoje odluke treba da donosi u skladu sa marketinškim pristupom poslovanju. Samo ukoliko svi menadžeri i zaposleni poštuju osnovne marketinške principe, može se konstatovati da je Zavod zaista postavljen tako da ga „tržište vodi”. Nije, dakle, dovoljno da samo menadžeri i zaposleni na marketinškim aktivnostima misle i djeluju na taj način, nego isto tako i oni koji su zaduženi za posredovanje u zapošljavanju, istraživanje i razvoj, finansije, kadrovsku politiku itd.
- **Marketing menadžment treba da bude podsistem ukupnog menadžmenta** Zavoda za zapošljavanje i da dobije svoje mjesto koje mu pripada. To nameće potrebu reorganizacije Zavoda u savremenu službu, u skladu sa misijom i zadacima koje treba realizovati i konačno projektovanim rezultatima, utvrđenim Nacionalnim akcionim planom i Strategijom zapošljavanja. Zato smatram da je neophodno organizovati posebnu organizacionu jedinicu koja će se baviti poslodavcima i koja će imati potpuno ravnopravan status sa sektorom koji se bavi nezaposlenim licima. To podrazumijeva da sve aktivnosti namijenjene poslodavcima moraju biti na jednom mjestu, tj. u okviru jedne organizacione jedinice (istraživanje tržišta rada, analiza iskazanih potreba poslodavaca, informisanje poslodavaca o svim aktuelnostima, primjeni propisa o zapošljavanju, mjerama aktivne politike zapošljavanja, kreiranje i realizacija programa za poslodavce, praćenje kretanja viškova radne snage, pružanje raznih vidova edukacije, formiranje mobilnih timova koji bi obilazili poslodavce, razvijanje partnerskog odnosa sa privatnim agencijama za zapošljavanje, saradnja sa udruženjima poslodavaca, saradnja sa zavodima za zapošljavanje drugih zemalja u cilju legalnog i organizovanog obezbjeđenja nedostajućeg kadra domaćim poslodavcima i razmjene iskustava).

- **Zadatak marketing funkcije je da istražuje kadrovske potrebe poslodavaca** i svoje programe prilagođava njihovim zahtjevima, da pozitivno utiče na rješavanje društvenih problema koji postoje u oblasti zapošljavanja. Anketa poslodavaca, koja je prošle godine realizovana na uzorku od 1.480 poslodavaca ili oko 12% od ukupnog broja, a njime je obuhvaćeno oko 46,88% ukupno zaposlenih, je pokazala da se na listi deficitarnih nalazi 193 zanimanja, a ukupan broj nedostajućih izvršilaca je 1.169. U deficitarnosti dominiraju trgovina i građevinarstvo, ugostiteljstvo i turizam, zatim slijede aktivnosti u vezi s nekretninama, pa preradivačka industrija. Pred Zavodom za zapošljavanje je zadatak da osmisli i realizuje ciljano suptilnije programe za obuku i pripremu za zapošljavanje nezaposlenih lica prema potrebama poslodavaca. Treba forsirati koncept obuke za «poznatog poslodavca», gdje će nezaposleni nakon uspješno obavljene obuke, po programima i potrebama poslodavca, ostajati da rade kod istog.
- **Prioritet treba dati mikro i malim preduzećima.** Anketa je pokazala da su u ukupnom broju preduzetnika daleko najbrojniji mikro i mali poslodavci. To navodi na činjenicu da Zavod mora svoje napore usmjeriti upravo prema mikro i malim preduzećima. Ona su najčešće ranjivija od velikih preduzeća jer su jako mlada, kreditno zadužena, nemaju službu za razvoj ljudskih resursa, pa su i problemi oko zapošljavanja i zadržavanja kadrova kod njih mnogo izraženiji.
- Smatram da je neophodno, u saradnji sa udruženjima poslodavaca, **organizovati razne vidove edukacije za poslodavce**, kako bi se podigao njihov nivo svijesti o značaju zapošljavanja domaće radne snage, ulaganja u razvoj ljudskih resursa, stipendiranja učenika itd. Takođe, neophodno je kreirati svijest kod poslodavaca, kroz njihova udruženja, da treba i oni sami da rade na usavršavanju svog kadra, kako bi ljudski kapital u svojim kompanijama prilagodili svojim potrebama. Time će se značajno podstaći efikasnost ovog sektora i pospješiti ukupan ekonomski rast.
- Jedna od prioritarnih aktivnosti marketing funkcije treba da bude i **formiranje mobilnih timova** koji bi obilazili poslodavce i na licu mjesta se upoznavali sa njihovim problemima. Taj vid komunikacije je znatno kvalitetniji jer u direktnom kontaktu se može doći do potpunijih informacija i dogovora oko prevazilaženja problema. Mobilni timovi imaju poseban značaj za preduzeća koja su pogođena globalnom ekonomskom krizom. Oni će viškovima u preduzeću pružati usluge posredovanja u zapošljavanju, obuke za sticanje vještina kako da traže novi posao, pomoć u samozapošljavanju i započinjanju vlastitog biznisa itd, a sve u cilju ponovnog zapošljavanja bez dolaska na evidenciju nezaposlenih. Takođe, na ovaj način će poslodavci osjetiti da država brine o njima i u njoj će, kroz instituciju ZZZ CG, vidjeti pouzdanog partnera.
- Marketing funkcija treba da pokriva još jedan veoma važan segment, a to je **saradnja sa javnim službama za zapošljavanje drugih zemalja** u cilju legalnog i organizovanog obezbjeđenja nedostajućeg kadra domaćim poslodavcima i razmjene iskustava. Obezbeđivanje kadrova poslodavcima je prilično neorganizovana oblast jer posredovanje obično nije praćeno od strane Zavoda. Poslodavci se najčešće u toku turističke sezone sami „snalaze” oko radne snage i u najvećem broju slučajeva ih ne prijavljuju. Ovakav oblik rada podstiče

rad „na crno” i u značajnoj mjeri šteti budžet Crne Gore. Zato smatram da bi organizovanim i legalnim „uvozom” radne snage preko institucija, odnosno javnih službi zapošljavanja uvedeno više reda na tržištu rada. Sistem radnog angažovanja stranaca u Crnoj Gori treba postaviti na mnogo viši nivo, uvezati sve institucije koje su nadležne za ovu oblast i sprovoditi represivnije mjere prema poslodavcima koji ih zapošljavaju »na crno«. Posredovanje u zapošljavanju treba da realizuju javne službe za zapošljavanje, kako bi se obezbijedio legalan i organizovan »uvoz« radne snage. To će olakšati posao poslodavcima da na brz i efikasan način dođu do radnika, ali i obezbijediti sigurnost u posredovanju jer će poslodavci unaprijed znati sve reference tih radnika, njihove kvalifikacije i radno iskustvo. Sa druge strane, puniće se budžet države Crne Gore.

- **Zavod za zapošljavanje Crne Gore**, kao javna služba zapošljavanja, treba da bude **ključni kreator javnog mjenja** kada je zapošljavanje u pitanju, čiji je cilj da podstakne potencijalno teške i dugoročne promjene ponašanja ciljnih populacija (dodatno obrazovanje, prekvalifikacija, stručno osposobljavanje, razvoj preduzetništva, odnosno privatnog biznisa, razvoj ljudskih resursa...).
- **Zadatak marketing funkcije je pravilna segmentacija i oblikovanje strategije marketing mixa za svaki segment ponaosob**, prenos ideja s krajnjim ciljem promjene stavova, uvjerenja i ponašanja tražilaca posla i poslodavaca, kao potencijalnih tražilaca posla.
- **Marketing strategija Zavoda za zapošljavanje treba da se realizuje kroz tzv. diferencirani marketing**. To je strategija kojom preduzeće pokriva sve segmente različitim kombinacijama elemenata marketing miksa, kako bi se što bolje približilo korisnicima svojih usluga, identifikovalo njihove potrebe i zadovoljilo ih.
- Zavod za zapošljavanje, kao neprofitna organizacija, **marketing mix** gradi na usluzi, mjestu realizacije navedenih usluga, cijeni i konačno promociji.
- Kroz detaljnu evaluaciju svih aktivnosti i programa treba uraditi **redizajniranje i inoviranje usluga prema nezaposlenima i poslodavcima**. To podrazumijeva intenzivniji razvoj IT sistema i razvoj on-line veze između poslodavaca i nezaposlenih, bolje korišćenje ljudskih resursa, povećanje sredstava uloženi u mjere APZ, bolje ciljanje programa za podršku pri zapošljavanju – fokusiranje na najugroženije regione i ciljne grupe, razvoj novih mjera APZ, prelazak na elektronsko poslovanje.
- **Forsirati razvoj, modernizaciju i poboljšanje raznih kanala komunikacije** sa poslodavcima i nezaposlenim licima, kao što su: internet, cipsovi, job klubovi, kiosci, info centri, call centri itd.
- **Komunikacija sa ciljnim javnostima mora biti dvosmjerana**, koristeći sve elemente promociionog mixa, naročito dijela koji se odnosi na odnose s javnošću. Takođe, treba forsirati društvene medije koji danas imaju izuzetan značaj za dopiranje do ciljnih javnosti. Tradicionalni oblici marketinga su postali inferiorniji u odnosu na savremene. Društveni mediji zauzimaju sve značajnije mjesto na listi jer se ideja o direktnoj konverzaciji sa korisnicima usluga pokazala kao dobar koncept i oni pozitivno reaguju na to. Onlajn forum o zapošljavanju bi značajno pomogao da korisnici usluga iznose sopstvena iskustva, a Zavod je u

prilici da odgovara na njihova pitanja. Povratne informacije korisnika usluga mogu direktno uticati na donošenje važnih odluka.

- U kreiranju i sprovođenju programa **Zavod treba da razmjenjuje iskustva sa javnim službama za zapošljavanje zemalja iz okruženja**, zbog neospornih sličnosti, prvenstveno mentalitetske prirode. Zavod, takođe, treba da koristi iskustva javnih službi za zapošljavanje razvijenih zemalja, članica EU, koje su stope nezaposlenosti svele na minimum.

LITERATURA:

1. Autorski tim: Zagorc S, Hrovatin B, Zagorc D..., Doktrina i tehnologija rada sa teže zapošljivim licima, 2008.
2. Davis M. and Heineke J: Managing services – using technology to create value, Mc Graw-Hill, New York, 2003.
3. Israel R. C: Operational guidelines for social marketing projects in public health and nutrition, Paris, United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization, Division of Science, Technical and Environmental Education, 1987.
4. Ivanović P: Principi marketing menadžmenta u trgovini, 2002.
5. Kotler F.: Marketing menadžment, Prentice Hall, New Jersey, 1997.
6. Kotler F i Keller K.: Marketing menadžment, Data status, 2006.
7. Kotler F. i Lee N: Marketing u javnom sektoru, Mate Beograd, 2008.
8. Kotler P: DOP - Društveno odgovorno poslovanje: suvremena teorija i najbolja praksa, Zagreb M.E.P Consult, 2009.
9. Kotler P: Social marketing strategies for changing public behavior, New York: The Free Press a Division of Macimillan; London: Collier Macmillan Publishers, Cop. 1989.
10. Luck Robin: Marketing researc, Prentice-Hall International, 1987.
11. Meler M: Društveni marketing, Ekonomski fakultet Osijek, 1994.
12. Meler M: Neprofitni marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2003.
13. Mihailović B: Marketing menadžment, Štamparija OBOD AD, Cetinje, CPI, Podgorica 2003.
14. Mihailović B: Marketing u turizmu, CPI, Podgorica, 2009.
15. Mihailović B: Marketing, CPI, Podgorica, 2008.
16. Ovsenik M. i Ambrož M: Neprofitni autopoeitični sustavi, Alinea, Zagreb,1999.
17. Pavičić J: Strategija marketinga neprofitnih organizacija, Masmedia, Zagreb, 2003.
18. Pavičić J: Upravljanje strateškim marketingom neprofitnih organizacija: doktorska disertacija; Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, 2000.
19. Projektni tim ZZZ CG: Radovanić N, Šišević B..., Anketa poslodavaca o zaposlenosti i zapošljavanju, «Obod» Cetinje, 2010.
20. Publikacije Zavoda za zapošljavanje Crne Gore:
 - Statistički izvještaji o kretanjima na tržištu rada,
 - Analize potreba za radnom snagom u Crnoj Gori,
 - Statistički izvještaji o programima obuke, dokvalifikacije i prekvalifikacije nezaposlenih lica,
 - Informator «Izbor srednje škole»,
 - Analiza deficitarnih zanimanja u Crnoj Gori,
 - Priručnik za preduzetnike,
 - Marketing plan kao preduzetničko sredstvo,
21. Salamon, Lester M. i Helmut K. Anheier (ur.): Defining the Nonprofit Sector, A cross-national analysis Manchester, New York: Manchester University Press, 1997.
22. Šiber I: Politički marketing, Politička kultura Zagreb, 2003.
23. Thuy PHAN, Ellen HANSEN, David PRICE: Javna služba za zapošljavanje na

- promenljivo tržištu rada, Republika Srbija, 2001.
24. Tihi B: Istraživanje marketinga, Dom Štampe, Zenica, 1995.
 25. Vasković V. i Kršić D: Diplomacija i pregovaranje u informacionom društvu, Beograd, 2009.

Časopisi:

26. Časopis za pitanja nezaposlenosti, tržišta rada i socijalne sigurnosti nezaposlenih „Tržište rada” 1, ZZZ CG, 2006.
27. Časopis za pitanja nezaposlenosti, tržišta rada i socijalne sigurnosti nezaposlenih „Tržište rada” 2/3, ZZZ CG, 2007.
28. Časopis za pitanja nezaposlenosti, tržišta rada i socijalne sigurnosti nezaposlenih „Tržište rada” 4/5, ZZZ CG, 2008.

Članci:

29. Gašović M: Teoretske pretpostavke primjene marketinga u neprofitnim organizacijama, Review, 2009.
30. Vlastelica T: Uloga korporativnih komunikacija u razvijanju korporativne reputacije, RBI Newsletter, 2009.
31. Meler M. Društveni marketing - realitet tržišnoorganiziranog gospodarstva, Ekonomski vjesnik, časopis Ekonomskog fakulteta u Osijeku, 1992.

Internet adrese:

32. Wikipedia. Social marketing. URL: http://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Social_marketing&oldid=353500114
33. Weinreich, N. K. What is social marketing? URL: <http://www.social-marketing.com/Whatis.html>
34. Google books. Weinreich, N. K. Hands on Social Marketing : a Step-by-Step Guide. URL: http://books.google.com/books?id=g8iiKZuTtEC&printsec=frontcover&hl=hr&source=gbs_v2_summary_r&cad=0#v=onepage&q=&f=false
35. Social Marketing Institute. URL: <http://www.social-marketing.org/sm.html>
36. Sajt Zavoda za zapošljavanje Crne Gore <http://www.zzzcg.org>
37. Sajt Agencije za zapošljavanje Bosne i Hercegovine <http://www.agenrbh.gov.ba/kontakt.html>
38. Sajt Zavoda za zapošljavanje Slovenije <http://www.ess.gov.si>
39. Sajt Nacionalne službe za zapošljavanje Republike Srbije <http://www.rztr.co.yu/>
40. Sajt Hrvatskog Zavoda za zapošljavanje <http://www.hzz.hr>
41. Sajt Zavoda za zapošljavanje Austrije <http://www.ams.at>

ANEX 1: UPITNIK POSLODAVACA



ZAVOD ZA ZAPOSŁJAVANJE CRNE GORE
EMPLOYMENT AGENCY OF MONTENEGRO

ZAVOD ZA ZAPOSŁJAVANJE CRNE GORE

Biro rada _____

Kancelarija _____

BAROMETAR ZAPOSLENOSTI – UPITNIK POSLODAVACA – 2009/2010

VAŽNO:

- 1. Cilj ovog istraživanja je da obezbijedi Zavodu za zapošljavanje informacije o promjenama u vezi sa tražnjom na tržištu rada sa ciljem otklanjanja deficita radne snage.*
- 2. Sve prikupljene informacije su strogo povjerljive i tretiraće se kao takve. Nijedna treća strana neće imati pristup informacijama navedenim u ovom upitniku.*
- 3. Navedene informacije neće obavezivati vas ni vaše preduzeće na bilo koji način.*

UPITNIK

DIO I: OPŠTI PODACI

1. Naziv:

2. Oblik organizovanja:

3. Oblik svojine:

4. Datum osnivanja preduzeća: _____

5. Opština: _____ Mjesto:

6. Adresa:

7. Telefon: _____, Faks: _____ E-mail:

8. Kontakt osoba za pitanja zapošljavanja:

9. Matični broj: _____ Registracioni broj: _____

10. Vrsta djelatnosti: _____ Šifra djelatnosti: _____

DIO II: ZAPOSŁJAVANJE U 2009. GODINI

11. Broj zaposlenih u 2009. godini:

Br.	Zaposlenost	Ukupno	Žene
1.	Broj zaposlenih na dan sprovođenja ankete		
2.	Prosječan broj zaposlenih u 2009. godini		

12. Obrazovna struktura zaposlenih na dan anketiranja.

Ako je moguće, molimo navedite tačan broj zaposlenih.

Stepen stručne spreme	Broj zaposlenih
I	
II	
III	
IV	
V	
VI	
VII	
VIII	
UKUPNO	

13. Da li organizujete obuku i usavršavanje svojih zaposlenih?

DA **NE** (Ukoliko je odgovor **NE**, molimo vas pređite na pitanje br. 14)

Ukoliko je odgovor **DA**,

13.a - za koja zanimanja

Šifra zanimanja	Naziv zanimanja	Broj zaposlenih koji su prošli obuku

13.b - za koja posebna znanja i vještine

Šifra posebnog znanja	Naziv posebnog znanja	Broj zaposlenih koji su prošli obuku

14. Priliv zaposlenih u 2009. god. (Ako je broj novozaposlenih nula, molimo pređite na pitanje 15.)

Br.	Priliv i odliv radne snage	Ukupno	Žene
1.	Broj novozaposlenih u 2009. god.		
2.	Odliv radne snage u 2009.god.		
3.	Broj slobodnih radnih mjesta u 2009. god.		

14.a Molimo navedite zanimanja novozaposlenih u 2009. god.

Br.	Šifra zanimanja	Naziv zanimanja	Ukupno	Žene
1.				
2.				
3.				
4.				

15. Da li ste imali slobodnih radnih mjesta na koja nijeste mogli nikog da zaposlite?

DA

NE (Molimo pređite na pitanje 16.)

15.a Koji su razlozi deficitarnosti kadrova:

- a) nema obrazovanih kadrova odgovarajućih profila
- b) kadrovi ne prihvataju ponuđene uslove rada
- c) neorganizovanje obuka kod poslodavaca
- d) nešto drugo _____

15.b Ako DA, molimo navedite strukturu deficitarnih zanimanja u 2009. god.:

Br	Šifra zanimanja	Naziv zanimanja	Broj potrebnih radnika	Pol 1. m 2. ž 3. bez obzira na pol	Starosna grupa 1. do 18 god. 2. 19-24 3. 25-30 4. 31-40 5. 41-50 6. 51-54 7. 55-65	Opšta i posebna tražena znanja, vještine i kompetencije:	
						Šifra posebnog znanja	Naziv posebnog znanja
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							
7.							
8.							

16. Da li imate viškova radne snage u 2009?

DA

NE (Molimo pređite na dio III, pitanje 17.)

16.a Ako DA, molimo navedite strukturu viškova radne snage u 2009. god.:

Br.	Šifra zanimanja	Naziv zanimanja	Višak radnika broj	Opšti i posebni razlozi za višak radne snage:
				1. restrukturiranje proizvodnje 2. smanjenje proizvodnje 3. neodgovarajuća struktura zaposlenih 4. neodgovarajuće stručne kvalifikacije u novim tehnologijama

1.				
2.				
3.				
4.				

DIO III: OČEKIVANO ZAPOSŁJAVANJE U 2010

17. Očekivani broj zaposlenih		Ukupno
1.	Očekivani broj zaposlenih u toku sezone	
2.	Očekivani broj zaposlenih u toku godine	

18. Molimo navedite očekivane promjene u zaposlenosti u ukupnom broju zaposlenih u narednih 12 mjeseci – pozitivnim brojkama izrazite povećanje, negativnim brojkama izrazite smanjenje zaposlenosti. U slučaju da ne možete da navedete tačan broj, mogli biste očekivane promjene izraziti znakom “+” ili “-”. (Molimo da, ukoliko je moguće, navedete i obrazovni nivo.)

Br.	Šifra zanimanja	Naziv zanimanja	Očekivane promjene (broj)		Očekivane promjene (+ i -)	
			Povećanje:	Smanjenje:	+	-
1.						
2.						
3.						
4.						
5.						
6.						
7.						
8.						

DIO IV: SARADNJA SA ZAVODOM ZA ZAPOSŁJAVANJE

19. Postojeći barometar zaposlenosti uključuje uspostavljanje konstantnog uzorka u vremenu, sastavljenog od preduzeća i organizacija. Ovaj uzorak će omogućiti Zavodu za zapošljavanje gore navedene informacije u vezi sa tražnjom za radnom snagom svakih 12 mjeseci. Da li želite da učestvujete u tom panelu?

DA **Ne mogu još da odlučim.** **NE (Molimo pređite na pitanje 20.)**

Ime i prezime osobe
koja je popunila upitnik

Pečat

Potpis ovlaštene osobe
poslodavca

U _____ dana _____ 2009.

HVALA VAM ZA VAŠE VRIJEME I SARADNJU!