

**КАДРОВАЊЕ – КАДРОВСКА ПОЛИТИКА
(са акцентом на сектор безбједности)****Драгомир Јовичић**Факултет за безбједност и заштиту
Бања Лука

Резиме: Нема сумње да су кадрови један од најважнијих, ако не и најважнији елемент свако организације. То је разлог да се питању кадрова у свакој озбиљној организацији посвећује дужна пажња и то како у погледу пријема адекватних кадрова, тако и у погледу стручног оспособљавања кадрова који су већ распоређени у организацији. Дакле, инвестирање у кадрове је засигурно једна од најисплативијих инвестиција, која захтијева и исправну кадровску политику.

Кадровска политика је у нашем друштву, чини се у другом плану, што је вишеструко штетно. Ово из разлога што кадровска политика подразумева више повезаних активности као што су: планирање и утврђивање профила кадрова, припремање кадрова, њихово привлачење и претходно стручно оспособљавање, одабирање и распоређивање кадрова на радна мјеста, допунско стручно оспособљавање и усавршавање у току рада у циљу преузимања одговарајућих послова и дужности и сл. Циљ сваке исправне кадровске политике је да прави људи и прави вриједносни критеријуми дођу до свог правог и пуног изражаја. У профилисању кадрова значајну улогу треба да има, и у правилу има кадровска служба, која учествује у пријему, одабиру и изградњи кадрова.

Кључне ријечи: Кадар, кадровска политика, стручно усавршавање, кадровска служба, кадровање, изградња кадрова, начела кадровске политике, одабирање кадрова, управљање кадровима.

Abstract: It is doubtless that personnel affairs are one of most important elements in every organization. This is a reason why the choice of applicants and personnel training are so important, and many funds are invested into personnel policy.

Personnel policy in our society is on second place. This happens because personnel affairs mean the following issues: planning and determination of profiles of personnel, preparing of personnel, choice and finding of work places, additional training and other issues. The aim of each efficient personnel policy is to appoint the right persons on right positions. In personnel profiling important place has administration for personnel affairs.

Key words: personnel, personnel policy, training, administration for personnel affairs, personnel building, principles of personnel policy, choice of personnel, managing of personnel.

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Ријеч "кадрови" потиче од латинског назива "squadri" што значи оквири. Међутим, у модерном свијету ова ријеч фактички се изводи из француског језика од ријечи "cadre" што значи кадар. Иначе сам термин кадрови појављује се у различитим значењима, а нека од њих су: 1. скупина лица која чине стални или резервни командни састав једне армије, војске, а употребљава се и за означавање војника који служе редовни рок (кадровски рок) за разлику од тзв. резерве, 2. скупину лица стручно

оспособљених за обављање одређеног посла, функције или занимања (здравствени, просветни, технички и сл.), 3. чиновништво, службенике тј. квалификоване и статусне запосленике једне организације, 4. групу лица која професионално или сасвим предано и активно раде у некој политичкој организацији, 5. некад се изједначава с појмом политичких активиста односно чланова организације који су на руководећим функцијама изабрани од стране основне организације, конференције или конгреса.¹⁹

За кадрове у свим наведеним значењима карактеристично је што раде у једном систему односа који чини организацију и што се међу њима формира извјесна професионална етика која подразумева прихватање хијерархије и подвргавање дисциплини као један од највиших моралних императива. Под овим термином се подразумева састав радника одређених организација са различитим квалификацијама. Као што смо видјели овај израз се употребљава и за означавање сталних састава у армији, односно за лица која се налазе на одслужењу војне обавезе. У енглеском, као и неким другим језицима запослени у некој организацији подводе се под појам "персонал".

Кадрови су без сумње, најбитнији елемент сваке организације, они су у свим активностима најзначајнији "капитал".²⁰ Човјек је био и неминовно ће и остати алфа и омега развоја просперитета, али и пропасти организације, па чак и друштва у цјелини. Из тог разлога људе треба схватити као историјске и друштвене чиниоце. Људи и те како дјелују на свој сопствени развој, па им зато и припада главна улога у развоју и мијењању производних снага и друштвено-економских односа у цјелини. Ово наравно захвата и сферу безбједности, гдје је улога кадрова (човјека) такође приоритетна.

Значај људских потенцијала у свакој организацији и специфична обиљежја служби безбједности, условљавају изузетан значај правилног планирања, селекције и едукације кадрова намијењених за послове безбједности. Имајући у виду укупан значај безбједносних организација, чини се да у њима до посебног изражаја долази управо питање правилног планирања, селекције кадрова и едукације истих који ће након тог цијелог процеса бити задужени да извршавају те (безбједносне) послове од виталног интереса за сваку земљу. Стога су кадрови, што се посебно односи на руководиоце у безбједносним агенцијама, као елемент организације система управљања безбједносним организацијама, може се слободно констатовати, основна организациона, акциона и мобилизацијска полуга преко које се остварује друштвена функција безбједности (прије свих полиције) и њени циљеви. Истовремено они, као најбољи познаваоци безбједносних појава и догађаја и радних проблема којима се најнепосредније баве, утичу на конципирање стручне политике и одређивање програмских задатака органа и служби које су надлежне за извршавање полицијских послова.²¹ Ово између осталог и разликује кадрове у безбједносним (полицијским) агенцијама од сличних категорија запослених у органима управе.

У организационој структури унутар сектора безбједности чини се да не постоје руководиоци "чиновници", нити постоје руководиоци који чине трансмисију између виших руководилаца и радника. Када би било другачије пријетила би озбиљна опасност да се умањи оперативност службе, чак до те мјере да се доведе у питање и само постојање ових организација. Подразумијева се да и у овим службама има руководећих

¹⁹ Мала политичка енциклопедија, Београд, 1966. год. стр. 465.

²⁰ Др. Бранислав Марковић, Наука о управљању, Крагујевац 2003. год. стр. 110.

²¹ Др. Момчило Талијан, Руководјење унутрашњим пословима, Београд, 2001. год. стр. 144.

радних мјеста и радних јединица у којима се углавном обављају административно технички послови, али се ради о таквим мјестима која су врло пропулзивна и у правилу се попуњавају са радницима који су претходно радили у оперативним линијама рада.

Значи, иако постоји граница између руковођења и извршавања радних задатака, чини се да није могуће повући јасну границу између ова два нивоа у службама безбједности. Функција руковођења у сектору безбједности носиоце ових функција не ослобађа од извршних службених овлашћења, тако да руковођење у овој области друштвене дјелатности никада није попримило сва класична обиљежја која иначе има.

Ако се има у виду напријед речено, онда је природно сматрати да је инвестиција у кадрове најисплативија инвестиција у друштву. Ова инвестиција се у пракси ипак исплати, али само под условом да кадрови путем исправне кадровске политике дођу на мјеста која им по њиховим професионалним референцама припадају. У супротној ситуацији, такви кадрови могу да буду само потенцијално богатство које би било у неком другом окружењу непроцењиво богатство. Могло би се без резерве констатовати да тренутно у нашој земљи није на сцени баш исправна кадровска политика пошто многи наши, а поготово млађи кадрови чине свакодневне напоре да оду негдје друго, што добром дијелу и полази за руком. А потакнути су да траже ангажман негдје другдје, управо из разлога што код нас није на сцени правилно распоређивање кадрова, што је нарочито изражено у органима државне управе.

Проблеми кадрова су значи увијек и у свим врстама организација ургентни, па увијек заслужују пажњу друштвене заједнице.²² Дакле, питање кадрова треба (мора) стално бити актуелно, при чему је одавно правазиђена социјалистичка тежња да сви буду запослени, али наравно број незапослених мора бити сведен на разумну мјеру. Предност морају имати увијек стручни и способни кадрови јер без њих нема ефикасног пословања нити друштвеног прогреса уопште. Управо је то у нашим условима нарушено, чини се у великој мјери, пошто се велики број људи, као што смо већ истакли налази на мјестима која им по њиховим професионалним референцама не припадају.

Значи, могло би се рећи да је кадар личност одређених друштвено-потребних и друштвено-признатих физичких, психо-социјалних, стручно-образовних и друштвених особина, подобних за заузимање одређених радних мјеста и положаја и вршење одређених дјелатности, функција и улога у друштву. Дакле, кадар је човјек, који нешто што је друштву, а и њему као члану друштва потребно може да оствари, при чему му друштво те способности признаје.²³

2. КАДРОВАЊЕ

Кадровање у суштини представља попуњавање и одржавање попуњеним предвиђена радна мјеста у организационој структури. Данас се све више под менаџерском функцијом у дијелу који се односи на кадровско попуњавање користи израз "управљање људским ресурсима", што се може довести у уску везу са појмом "кадровска политика" што у суштини представља вјештину одабира кадрова за одређену организацију.

²² Др. Бранислав Марковић, Наука о управљању, Крагујевац, 2003. год. стр. 111.

²³ Др. Бранислав Марковић, Наука о управљању, Крагујевац, 2003. год. стр. 112.

Кадровска политика шире посматрано је организована друштвена активност заједнице која, у складу с друштвено-економским развитком земље, одговарајућим средствима утврђује начелне ставове и опште принципе у вези с изградњом мјерила и критеријума у избору, изградњи и кретању кадрова и обезбјеђивању максималних услова за њихов рад и развој у радној средини. Кадровска политика обухвата више повезаних активности: планирање и утврђивање профила кадрова, припремање кадрова, њихово привлачење и претходно стручно оспособљавање, одабирање и распоређивање кадрова на радна мјеста, допунско стручно оспособљавање и усавршавање у току рада у циљу преузимања одговарајућих послова и дужности, усавршавање основа и мјерила за расподелу дохотка према раду, старање о општим и посебним условима за рад и развој личности и стваралачких способности.²⁴

Значи кадровска политика се састоји од низа повезаних активности, при чему треба имати на уму да не постоји једна универзална кадровска политика са тако утврђеним начелима која би важила за сва времена и у свим друштвима. Кадровска политика је чак одређена како степеном развоја материјално производних снага друштва, тако и друштвено економским односима. Може се констатовати да и традиција има утицаја на конципирање кадровске политике у одређеним земљама. И сама дефиниција кадровске политике зависи од њене концепције и поимања у одређеним друштвеним условима.

Циљ је сваке кадровске политике да прави људи и прави вриједносни критеријуми дођу до свог правог и пуног изражаја. Свако друштво и свака организација треба да зна да свако ко запоставља кадровску политику, тај сасвим сигурно доприноси пропадању такве организације и таквог друштва. Због тога се мора располагати опширним, специјализованим, тачним и ажурним подацима о кадровима укљученим у процес рада, као и добре инструменте вредновања рада што је одлика модерне кадровске политике.

Остваривање кадровске политике је значи у непосредној вези са проналажењем квалификованих кандидата и то у довољном броју који може омогућити одређеној организацији да изабере кандидате који су најбољи за попуњавање упражњених радних мјеста. Проналажење кандидата са потребним професионалним референцама је двосмјеран процес у коме су фактички партнери организација и кандидат. У овом процесу обије стране имају право избора. Пракса показује да се за кандидатима може трагати у оквиру саме организације, али наравно и ван ње на тржишту рада. Циљ проналажења најбољих кандидата није само да се они пронађу, већ би чак приоритет могао, чини се и морао бити да се они дугорочно задрже у организацији.

Попуњавање упражњених радних мјеста адекватним кандидатима који могу одговорити свим изазовима посла који их на конкретном радном мјесту очекује, представља за менаџмент једно од најважнијих питања. Овај процес се иначе разликује од организације до организације. Кад је у питању државна управа код нас процес одабира кадрова је уређен Законом, док производне и приватне организације такође примјењују доста транспарентан начин одабира кадрова. Досадашња искуства показују да што су већи трошкови бирања, то су касније нижи трошкови по запосленом након избора и запошљавања изабраног кандидата.

²⁴ Мала политичка енциклопедија, Београд, 1966. год. стр. 465.

3. ОДАБИРАЊЕ КАДРОВА

Сам одабир кадрова уствари представља процес који обухвата све оне активности помоћу којих се проналазе лица која су најспособнија за вршење одређених послова и задатака у организацији, с тим што је потребно нагласити да је готово постала пракса да се код нас не проналазе најспособнији. Одабиру кадрова као што се могло видјети претходи изградња кадрова, што значи да су ова два процеса уско везана један с другим. Процес одабира кадрова разликује се од државе до државе, али стоји чињеница да је традиција веома битна код провођења одабира. Код нас још увијек традиција нема неки нарочити значај у том процесу. Углавном у већини земаља свијета овај процес се обавља путем конкурса. Код нас иако је децидно законом прописана поцедура провођења конкурса чини се да стоји констатација да се овај конкурс проводи само да би се задовољила законска форма, иако би провођење конкурса требало да омогући организацијама да за себе изаберу најбоље људе. Као најчешћи и може се рећи и најприхватљивији начин одабира кадрова и код нас и у свијету појављују се следећи:

- конкурси са провјеравањем спреме,
- конкурси без провјеравања спреме, односно примања на основу документације,
- пробни рад и пријемни испити и
- тестови.

Прије свега имамо конкурсе са провјеравањем спреме који обухватају писмено и усмено пропитивање кандидата на основу чега конкурсна комисија која спроводи конкурс утврђује листу у коју се уносе сви кандидати према показаном успјеху. Овакав одабир кандидата карактерише непристрасност или би бар тако требало бити. Овај начин подразумјева да комисија мора бити непристрасна и објективна. То значи да се на усмени испит омогућује излазак само оним кандидатима који су задовољили на писменом испиту. Да би се постигла максимална непристрасност поједине земље формирају посебна тијела која проводе ову процедуру у којој учествују професионалци који су посебно едуковани за провођење одабира кадрова. Тако је нпр. и у Републици Српској формирана Агенција за државну управу која ову процедуру проводи по тачно утврђеној процедури. То је довело до такве позиције да орган коме иначе припада право да поставља таква лица на одређена мјеста, фактички је постао везан оним што је нашла комисија. Значи он мора да прихвати ранг листу коју је утврдила комисија односно да прихвати кандидате који су остварили најбоље резултате на конкурс.

Следећи вид одабира кандидата односи се на провођење конкурса без провјере знања, односно на конкурсе на основу докумената. Овај облик одабира кандидата не обухвата никакво писмено или усмено испитивање кандидата, него се кандидати оцјењују искључиво према документима о универзитетским и другим студијама, тј. према свједочанству о стеченој стручној спреми. Оваквим начином избора кандидата није могуће утврдити моралне, карактерне, политичке и друге особине кандидата. Значи формална квалификација и висок резултат приликом образовања не мора значити да се ради о квалитетном кадру, те овај начин подразумјева и вршење провјера прикупљањем информација о каквом се карактерном лику ради. Овај метод посебно се примјењује у случајевима одабира за веома важна мјеста. У овим случајевима конкурс нема за циљ да привуче већи број кандидата већ се он односи само на одређен унапред познат круг лица. Оваквим конкурсом немогуће је провјерити све потребне особине кандидата, те је стога овај метод потребно допуњавати неким другим методама.

Све чешће се користи и метод одабира кадрова кроз пробни рад на одређен период, при чему су кандидати дужни да се придржавају обавезних упутстава. Значи, на овај начин кандидат је под надзором комисије, а подразумјева се да ова комисија треба да буде непристрасна. Овај метод омогућава да се процјени да ли је кандидат савјесно, правилно и уредно обавио посао који му је повјерен или није, што опредјељује одлуку комисије о одабиру одређеног кандидата. Треба имати на уму да се овај метод увијек допуњаба другим методама, а најчешће тестовима.

Управо примјеном тестова могуће је открити степен сналажљивости кандидата у одређеним ситуацијама, пошто напријед наведени методи то не могу или то не могу у довољној мјери. Тестови могу бити веома различити, односно мање или више компликовани, зависно од потребе конкретне организације за коју се врши одабир кандидата. Тако могу бити са понуђеним одговорима, а могу и тражити властити став кандидата о неким питањима, могу имати одређене задатке које кандидат треба да ријеши и сл. Прихваћеност тестова у пракси је различита, неки им дају већи, а неки мањи значај. У сваком случају резултати до којих се дође примјеном тестова без обзира колико били интересантни не могу искључити остале разрађене методе одабира кадрова.

4. ЗАКЉУЧАК

Кадровање, односно кадровско попуњавање представља једну од пет главних функција, што посебно долази до изражаја у области јавне управе, а може се рећи да је веома изражено код менаџера безбједности. Ова функција је као што се могло видјети из предоченог текста веома важна за функционисање организације а уз то је наравно и веома комплексна.

У самом поступку кадровског попуњавања прије свега је неопходно успостављање релевантних услова односно критеријума који ће садржавати све потребне параметре, међу којима до изражаја долазе нпр. старосни, професионални, етички, искуствени итд. Посебно мјесто у овом веома озбиљном и одговорном процесу припада непристрасности и објективности код избора потребних кадрова.

Висок значај наравно има и посао увођења у систем рада и функционисања конкретне организације који долази до изражаја након правилног одабира кадрова. Уколико се не нађе адекватан начин увођења одабраних кадрова у саму организацију и стављање тих кадрова у функцију онда ће сасвим сигурно бити ирелевантно то што су одабрани најбољи кадрови и на исправан начин. Када се остваре сви напријед описани наведени чиниоци, уз наравно уважавање и других фактора који имају одређени утицај, могуће је и треба очекивати да радници који су одабрани да врше одређене послове у организацији повјерене послове и задатке обављају на професионалан и ефикасан начин, а у складу са потребама како саме организације тако и друштва у цјелини.

ЛИТЕРАТУРА

1. Мала политичка енциклопедија, Савремена администрација, Београд 1966.
2. Др. Бранислав Марковић, Наука о управљању, Правни факултет, Крагујевац, 2003.
3. Др. Момчило Талијан, Руковођење унутрашњим пословима, Виша школа унутрашњих послова, Београд, 2001.
4. Др. Јово Брекић, Кадровска теорија и пракса, Београд, 2003.
5. Др. Видоје Стефановић, Менаџмент кадрова, Београд, 1996.