

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ

Департман за последипломске студије

Мастер академске студије

Студијски програм

Инжењерски менаџмент

-М а с т е р р а д -

Тема:

**МОГУЋНОСТ ПРИМЕНЕ МЕТОДА И ТЕХНИКА
УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СИСТЕМУ
ОДБРАНЕ И ОДНОС ПРИПАДНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ
ПРЕМА СТАТУСУ И СТАНДАРДУ ЗАПОСЛЕНИХ У
МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ**

Ментор:

Проф. др. Јелена Ђорђевић -Бољановић

Студент:

**Горан Вукосављевић, дипл. инж.
број индекса 411223/2013**

Београд, септембар 2014. године

САЖЕТАК

Управљање људским ресурсима има разрађен научно-методолошки апарат који доприноси њиховом бољем разумевању, па тако и активирање и усмеравање на праву страну. И поред тога, шири се јаз између теорије и праксе управљања људским ресурсима узрокован разликом између аналитичког начина мишљења, који је у основи научног приступа и интуитивног начина мишљења, који је у основи практичног приступа. Примена научно-методолошког приступа у управљању људским ресурсима у систему одбране, све више је услов одрживе политике људских ресурса, прилагођене потребама и засноване на реалним ресурсима, чиме се стварају услови за ефикасно функционисање система одбране.

Људски ресурси имају кључно место и важну улогу у снагама одбране. Примена нове технике и технологије захтева смањење бројног стања и, истовремено, изузетно мотивисан и задовољан, војнички оспособљен кадар. Питање које се при томе поставља јесте како запослени перципирају те промене и у којој мери се оне уклапају у њихову слику идеалне организације, односно да ли постоји усклађеност између запосленог и организације – склад вредности запосленог и вредности које организација промовише.

Кључне речи: *људски ресурси, управљање, методе, технике, систем одбране.*

ABSTRACT

Human resource management has developed scientific and methodological approaches that help us to better understand the processes, so that we can activate and point ourselves in right direction. Nevertheless, the gap between theory and practice of human resource management is getting wider. This is caused by the difference between the analytical way of thinking, which is basically a scientific approach and intuitive way of thinking, which is basically a practical approach. The application of scientific and methodological approaches to the management of human resources into the System of Defense becomes requirement of sustainable human resources policy, tailored to the needs and based on real resources, thus creating the conditions for the effective functioning of the defense system.

Human resources have a key place and role in the defense forces. The application of new techniques and technologies requires a decrease in the number of people and, at the same time, highly motivated and satisfied, militarily trained personnel. The question that arises is how employees perceive these changes and to which extent they fit into their image of an ideal organization, or whether there is a match between the employee and the organization - how the employee values fit with the values that the organization promotes.

Key words: human resources, management, methods, techniques, defense system.

САДРЖАЈ

УВОД	4
1. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП.....	6
1.2. ПРЕДМЕТ И ПОЛАЗИШТА ИСТРАЖИВАЊА.....	6
1.3.ЗНАЧАЈ И АКТУЕЛНОСТ ИСТРАЖИВАЊА	7
1.4. ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА	7
1.5. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА	8
1.6. МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА	9
1.8. СТРУКТУРА РАДА.....	9
2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ МЕТОДА И ТЕХНИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА.....	11
2.1. МЕТОДЕ АНАЛИЗЕ ПОСЛА	11
2.2. МЕТОДЕ ПЛАНИРАЊА	15
2.3. ТЕХНИКЕ РЕГРУТОВАЊА	20
2.4. МЕТОДЕ И ИНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСИОНАЛНЕ СЕЛЕКЦИЈЕ	22
2.5. ТЕХНИКЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ.....	34
2.6. ТЕХНИКЕ ТРЕНИНГА	36
2.7. МЕТОДЕ ОЦЕЊИВАЊА ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ.....	39
3. МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ МЕТОДА И ТЕХНИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СИСТЕМУ ОДБРАНЕ.....	43
3.1. ПЛАНИРАЊЕ	43
3.2. РЕГРУТОВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА	51
3.3. ОРИЈЕНТАЦИЈА	60
3.4. ОЦЕЊИВАЊЕ	60
3.5. ПРИМЕНА ОСТАЛИХ МЕТОДА	62
3.6. ПЛАТЕ И СТАНДАРД.....	63
3.7. ПРИПРЕМА КАДРА ЗА ИЗЛАЗАК ИЗ СИСТЕМА ОДБРАНЕ.....	63
4. ОДНОС ЗАПОСЛЕНИХ У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ ПРЕМА СТАТУСУ И СТАНДАРДУ.....	66
4.1. ЕМПИРИЈСКОИСТРАЖИВАЊЕ.....	66
4.2. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА.....	69
4.3. СТАТУС И СТАНДАРД.....	75
5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	89
ЛИТЕРАТУРА	94

УВОД

Најбољи начин да се упознате са темом је да напишете књигу о томе.
Бенџамин Дизраели, британски политичар.

The best way to become acquainted with subject is to write a book about it.
Benjamin Disraeli, British politician.

„Дефинисањем људских ресурса, односно менаџмента људских ресурса (енгл. *Human Resource Management* – менаџмент људских ресурса), бави се велики број домаћих и страних аутора, и углавном при томе користе два приступа. Једно значење описује активности менаџмента, а други термин користи се за означавање одређеног приступа управљању људима, односно менаџмент људских ресурса.“¹ Појам управљање људским ресурсима у теорији се појавио осамдесетих година прошлог века, а претходио му је персонални менаџмент, односно персонална или кадровска функција. Преображај кадровске функције у управљање људским ресурсима означава, поред промене назива, првенствено промену теоријске дисциплине, а нарочито праксе пословања организације у сагледавању запослених и њихових потенцијала. Ово значи да је теоретске тековине управљање људским ресурсима наследило од кадровске функције, али им је дало нов квалитет и замах, развијајући потпуно оригинална решења у новим околностима.

Сама појава појма људских ресурса изазвала је поделе. Спајање појмова *људи* и појма *ресурси* поделио је мишљења хуманиста, с једне, и присталица поистовећивања људи са ресурсима, с друге стране.² Критичари таквог ословљавања запослених тврде да је он понижавајући и да људе поистовећује са објектом управљања и своди их на ниво машине којом се управља. Присталице, са друге стране тврде да се њиме коначно омогућује бољи положај запосленима јер су се кроз историју машине и остала средства увек боље третирали него сами запослени. Такође, машине убрзано потискују живи људски рад, тако да се људски рад све више усмерава у правцу припреме, контроле и одржавања средства за рад, а мање на улагање непосредног физичког напора. Сада, када је израз људски ресурси ушао у званичну употребу, непотребно је ширити даљу полемику сврставајући се на било коју страну, али је добро и потребно нагласити који су и какви супротстављени ставови по том питању.

Људски ресурси обухватају укупни људски потенцијал у организацији: расположива знања и искуства, употребљиве способности и вештине, могуће идеје и креације, степен мотивисаности и заинтересованости за остваривање организационих циљева и слично.³ Управљање људским ресурсима је један од најважнијих елемената пословног система, а није погрешно рећи да је за већину организација сигурно најзначајнији елемент постојања и развоја. Најважнији ресурс у управљању људским ресурсима и даље је човек. Основни задатак успешног управљања људским ресурсима је

¹ Torrington D, Hall L, Taylor S, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004. стр. 6.

² Канкараш М., Семинар и предавање на тему „Утицај регрутовања и селекције ЉР на персонал као елемент функционалне способности“, Војна академија Сектор за ЉР, 2012. година.

³ Кулић Ж., *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд 2005., стр 21.

обезбедити да прави човек буде на правом месту у право време⁴. Другим речима, људски ресурси се посматрају кроз призму укупних људских вредности и потенцијала. На руководству организације је да их препозна и на прави начин активира и усмери у правцу остваривања пројектованих циљева. Као садржај процеса управљања, људски ресурси су у компетенцији руководећег тима. Са становишта системског приступа, управљање људским ресурсима је подсистем управљања организацијом. Начин управљања људским ресурсима и однос менаџмента према људима је основни чинилац успешности организације.

У одбрамбеним системима се управљању људским ресурсима поклања пажња онолико колико су они важни за намену тих система, а то се непосредно изражава ставом да је људски фактор један од основних елемената (боље рећи конституенс) операција, а то значи и у обезбеђењу људских ресурса за војне потребе.

Узимајући у обзир напоре који су уложени у достизању одговарајућег и захтеваног нивоа управљања људским ресурсима у систему одбране, може се рећи да управљање људским ресурсима представља уређен систем са јасно одређеном улогом и значајем у систему одбране, са дефинисаним људским ресурсима Војске Србије, успостављеним начелима, дефинисаним циљевима и установљеном организацијом управљања људским ресурсима. Ипак, реч је о теоријском аспекту, јер Доктрина управљања људским ресурсима још увек није усвојена.

Иначе, синтагма „људски ресурси“ прихваћена је и почела је да се користи у систему одбране у 2003. години, након проучавања и анализе страних искуства и временом је интегрисана у стратегијска и доктринарна документа са циљем да опишу ранији задаци „кадровске функције“, односно „персоналне функције“.

⁴ Више аутора наводи овај цитат.

1. МЕТОДОЛОШКИ ПРИСТУП

Стварање савременог система одбране је потреба грађана и државе али и предмет интересовања домаће и стране јавности. Само уколико је систем одбране способан да одговори на актуелне и потенцијалне изазове, ризике и претње, могућ је несметан развој државе и стварање услова за живот и рад грађана.

Људски ресурси, и у времену брзог техничко – технолошког развоја, представљају основни ресурс сваке организације, приватног и јавног сектора. Њихов значај у систему одбране је одлучујући и само уколико им се посвети одговарајућа пажња и ако се успостави савремен систем управљања људским ресурсима, грађани и држава ће имати потребан степен безбедности.

1.1.МОТИВ ЗА ИЗБОР ТЕМЕ

- актуелност теме која није довољно операционализована у војсци;
- вишегодишње искуство у раду органа који се бави управљањем људских ресурса и
- интересантна тематика која је теоријски добро обрађена у литератури али није још увек заживела у нашем систему одбране.

1.2.ПОЛАЗИШТА И ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Сваки организациони систем има посебна искуства, односно своју праксу примене одређених теоретских решења. Тако је и систем одбране у дугом времену развијао свој посебан приступ управљању људским ресурсима уважавајући специфичности војног позива и у одређеној мери теоријске поставке. Међутим, приметан је све већи јаз између теорије и праксе управљања људским ресурсима, не само у систему одбране код нас, него и у свету. У основи овог раскорака су два начина мишљења: аналитички – научни и интуитивни – практични. Уважавајући потребу реafirмације научног приступа, важно је сагледати са којим методама и техникама, као теоретском основом, располаже савремено управљање људским ресурсима, а затим покушати одговорити на основно питање: „Које методе и технике применити у управљању људским ресурсима у систему одбране?“

Управо ово питање је основа за израду овог рада.

У Војсци Србије то данас представља изузетно тежак, компликован и непопуларан посао јер је, у предходном периоду, ова област у потпуности запуштена. Најбољнија питања реформе као што су отпуштање вишка кадра, масовно пензионисање официра високих чинова, стамбени проблеми, заустављање ранијег процеса унапређивања и постављања многих официра на формацијска места нижих чинова да би се успоставила стандардна кадровска пирамида, предходно руководство није успело да реши већ су те проблеме „као врућ кромпир“ оставили наредним генерацијама.⁵

Предмет истраживања представља уверења запослених у систем одбране (интерно јавно мњење) о карактеру, интензитету и квалитету до сада реализованих реформи система одбране.

⁵Ђорђевић С., семинар и предавање на тему „Утицај регрутовања и селекције ЛР на персонал као елемент функционалне способности“, Војна академија Сектор за ЛР, 2012.

Предмет истраживања је мултидисциплинаран и методолошки припада научним областима друштвених и хуманистичких наука.

1.3.ЗНАЧАЈ И АКТУЕЛНОСТ ИСТРАЖИВАЊА

Значај овог истраживања је да размотри развој теорије и праксе управљања људским ресурсима, да утврди садашње стање и проблеме у нашем систему одбране, као и да дефинише одређене смернице и предлоге за достизање пројектованих циљева.

Досадашња решења у систему одбране заснивају се углавном на искуству, а примена научних метода приликом управљања људским ресурсима је минимална или не постоји. Овакво стање указује на потребу истраживања и упућује на суштину проблема кога можемо дефинисати кроз следеће питање: Како трансформисати постојећи систем управљања људским ресурсима, у складу са савременим стандардима и реалним могућностима, који би допринео успешнијем функционисању система одбране Републике Србије?

1.4.ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Визија управљања људским ресурсима у систему одбране представља формулисање и спровођење одрживе политике људских ресурса, прилагођене потребама и засноване на реалним ресурсима, чиме се стварају услови за ефикасно функционисање система одбране.

Мисија управљања људским ресурсима у систему одбране је обезбеђивање потребног броја запослених одговарајућих способности, знања, вештина, као и стварање услова у којима запослени, поред доприноса у реализацији организационих, остварују и своје личне циљеве.

Основни циљ развоја функција животног циклуса људских ресурса је обезбеђење квалитетног кадра за потребе Министарства одбране и Војске успостављањем ефикасних процеса и процедура.

Општи циљ управљања људским ресурсима је развијање савременог приступа планирању, регрутовању, селекцији, развоју, мотивисању и заштити запослених у систему одбране, заснованог на научним принципима и прилагођеног специфичностима система одбране.

Посебни циљ истраживања јесте да се провере уверења запослених о току и степену достигнутих циљева реформи система одбране и да се утврди однос запослених у систему одбране према актуелној организацији Војске Србије.

За достизање посебног циља истраживања дефинисан је **појединачни циљ**: утврдити уверења запослених у систему одбране о статусу и стандарду запослених у Министарству одбране.

Научни циљ истраживања је указивање на значај и разноврсност метода и техника управљања људским ресурсима, које претстављају део јединственог система управљања људским ресурсима.

Друштвени циљ истраживања је да на једноставан начин, систематизацијом постојећих знања, могућност примене метода и техника управљања људским ресурсима у систему одбране учини доступнијом, што ће допринети и самом процесу едукације заинтересованих корисника.

За унапређење садашњег и изградњу новог модела прибављања кадра у систему одбране неопходно је, поред циљног бројног стања, утврдити прецизне одговоре на следећа питања: Колико лица и којих специјалности, способности и знања нам је потребно? Како обезбедити потребне кадрове? Како припремати садашње запослене за будуће потребе и захтеве система?

1.5. ХИПОТЕЗЕ ИСТРАЖИВАЊА

Сваки научно – истраживачки пројекат поседује саставне елементе у које су уграђене научне замисли проблема и истраживања, међу којима је и „хипотеза“. Она је одраз теоријског и искуственог мишљења испитивача или методолога који је поставио проблем, циљеве и очекивано решење.

Након што је утврђен проблем и циљ истраживања приступили смо утврђивању неколико хипотеза на које се заснива наше истраживање.

Општа хипотеза:

- *Примена метода и техника управљања људским ресурсима несумњиво показује њихову употребну вредност у обезбеђењу квалитетних кадрова за систем одбране.*

Из ове опште хипотезе видљиве су следеће појединачне хипотезе:

Појединачне хипотезе:

- Бројност и сложеност метода и техника које стоје на располагању управљању људских ресурса је изазов настојању целокупног њиховог обухвата и објашњења.
- Примена научно – методолошког апарата у многим областима представља моћно средство за решавање суштинских проблема и све више је услов орживе политике људских ресурса прилагођене потребама и засноване на реалним ресурсима, чиме се стварају услови за ефикасно функционисање система одбране.
- У одбрамбеним системима се управљање људским ресурсима изражава ставом да је људски фактор један од основних елемената операција, а то значи и у обезбеђивању људских ресурса за војне потребе.
- Планирање потреба за кадровима потребно је ускладити са панирањем развоја кадра јер се одговарајућим школовањем, оспособљавањем, мотивисањем и планирањем развоја каријере могу постићи очекивани резултати и остварити организациони и лични циљеви запослених у систему одбране.
- Само применом принципа савременог менаџмента људских ресурса, анализом посла, планирањем и спровођењем мера и активности на стратегијском планирању у процесу регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања перформанси, награђивања, мотивисања и заштите запослених, могуће је обезбедити људске ресурсе потребних способности и квалитета.
- Професионални развој мора бити предвидљив, са јасним и дугорочно опредељеним критеријумима, са елементима који омогућавају усавршавање, унапређење и постављење на радно – формацијска места.

- Реформа система одбране различито утиче на статус и стандард појединца запосленог у систему одбране у зависности од његовог формацијског положаја.

1.6.МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

Природа и сложеност предмета истраживања и пројектовани ниво научног сазнања условили су примену већег броја научних метода различитог нивоа.

Истраживања се базирају на примени познатих основних метода управљања пројектима, посредством одговарајућих модела за описивање одабраних проблема.

У овом раду коришћена је компаративна метода, као општа научна метода истраживања, као и следеће посебне и појединачне научне методе које произилазе из специфичности постављеног предмета и циљева истраживања: метода анализе – синтезе теоријских основа и праксе, индукције – дедукције и аналитичке компарације чињеница и информатичке грађе која је везана за дату материју.

Примена компаративне методе је у функцији сагледавања оних околности које су последњих 20-так година детерминисале процес менаџмента људских ресурса у систему одбране.

Метод анализе – синтезе, као јединствен научни метод омогућиће потпуније сагледавање битних карактеристика менаџмента људских ресурса и допринеће потпунијој идентификацији и објашњењу утицаја појединих фактора (метода) на људске ресурсе. У формулисању закључка биће коришћен метод индукције – дедукције.

1.7.ПРОБЛЕМИ И ОГРАНИЧЕЊА

Сви постојећи прописи и доктринарна документа која се баве управљањем људским ресурсима у Министарству одбране Републике Србије су још увек у фази нацрта и нису званично усвојена (Доктрина управљања људским ресурсима – Управа за људске ресурсе (Ј-1) Генералштаба Војске Србије и Програм управљања људским ресурсима-Управа за кадрове Сектора за људске ресурсе Министарства одбране).

1.8.СТРУКТУРА РАДА

Рад је конципиран у пет поглавља.

У првом уводном поглављу навели смо методолошки приступ нашег истраживања, указали на предмет, полазишта и значај и актуелности истраживања, дефинисали циљеве истраживања, одредили хипотезе, представили методе истраживања и описали структуру рада по целинама.

У другом поглављу бавимо се теоријским основама метода и техника управљања људским ресурсима. Ово у основи представља, енциклопедијски преглед метода и техника које су биле тренутно доступне, а које се могу сматрати довољно репрезентативне са становишта извора који их наводе или обрађују.⁶

⁶ У том смислу најдоступнији су били извори на Интернету и то углавном презентације са различитих предавања из области управљања људским ресурсима на факултетима и другим релевантним институцијама код нас и у свету.

Треће поглавље даје пресек стања у примени метода и техника управљања људским ресурсима у систему одбране и могуће правце њихове доградње и увођења. С обзиром на ширину материје, није било могуће студиозније истраживати конкретне начине примене. То су разлози зашто је више простора дато приоритетним областима планирања и регрутовања и селекције људских ресурса, нарочито због све већих захтева стручнијег избора кадра за школовање-усавршавање, постављења и унапређења у виши чин.

Четврто поглавље односи се на студију случаја (емпиријско истраживање). У овом делу рада истражили смо мишљење јавности система одбране о реализованим организационим променама, а посебно како су оне утицале на статус и стандард запослених у систему одбране.

Пето поглавље даје закључна разматрања у вези са постављеним хипотезама из уводног дела рада.

Током рада један од главних проблема је била обимна литература из које је требало сажети објашњења изабраних метода и техника, али је зато била јединствена прилика за упознавање са ширином и сложености проблематике којом се у теоријском смислу бави управљање људским ресурсима.

С обзиром на коришћену литературу, као и садашњу употребу у науци и пракси, у раду ће се равноправно користити оба израза: **људски ресурси и кадрови**.

2. ТЕОРИЈСКЕ ОСНОВЕ МЕТОДА И ТЕХНИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Под управљањем људских ресурса подразумева се „пракса и политика потребна за извршење менаџерских задатака у вези са персоналним питањима“.⁷ Управљање људским ресурсима је „низ активности, које радним људима и организацији, која користи њихове способности, пружају могућност да постигну договор о циљевима и природи радног односа и да потом тај договор спроведу у дело“.⁸

Постојећи систем управљања и развоја људских ресурса у државној управи, уведен је Законом о државним службеницима 2005. године и обухвата планирање запошљавања, спровођење поступака запошљавања, анализу и израду описа послова радних места, оцењивање рада и напредовање, континуирано стручно усавршавање, као и употребу информатичке базе података. Међутим, још увек се не може говорити о интегрисаном службеничком систему и сходно томе, интегрисаном систему управљања људским ресурсима у државној управи, јер је усвајањем одређених прописа омогућено одређеним органима државне управе да делом „изађу“ из система, наруше целовитост система и отежају спровођење одређених функција управљања кадровима.

Методе и технике управљања људским ресурсима обухватају широк и сложен скуп средстава којима се може на прави начин приступити управљању људским ресурсима. Осим тога, сама област се развија у складу са свим оним са чиме људски ресурси долазе у додир током свог животног циклуса у организацији. Ту се пре свега мисли на научно-технички и технолошки развој и све остало што носи са собом.

Приступ сагледавању метода и техника обавиће се кроз активности управљања људским ресурсима и то оним које у одређеној мери користе те методе и технике, а оне су⁹:

- 1) Анализа посла,
- 2) Планирање људских ресурса,
- 3) Регрутовање људских ресурса,
- 4) Селектовање људских ресурса,
- 5) Социјализација и оријентација запослених,
- 6) Тренинг запослених и
- 7) Оцењивање перформанси запослених.¹⁰

2.1. МЕТОДЕ АНАЛИЗЕ ПОСЛА

У савременим условима честе промене окружења и организационе структуре доводе до промене природе посла, тиме и његово усклађивање са много различитих ситуација. Одакле је неминовно да се често мора приступати (ре)дизајнирању и анализи посла.

⁷ Dessler G., Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2007. стр. 2.

⁸ Torrington D, Hall L, Taylor S, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004. стр. 13.

⁹ Лојић Р., Кулић Ж., *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд 2009., стр.42.

¹⁰ Награђивање и мотивисање запослених, здравље и безбедност запослених и управљање каријером, деградација и отпуштање запослених немају разрађене посебне методе и технике.

Анализа посла је активност којом менаџери морају стално да се баве и која је основ за планирање људских ресурса, као и за све касније активности менаџмента људских ресурса: регрутовање, селекцију, развој и награђивање запослених. Поступак анализе посла је методолошки заснован још од деведесетих година прошлог века у САД.¹¹ Анализа посла има уже и шире значење, где се уже значење углавном односи на природу самог посла, односно радне задатке, док шире значење обухвата још и „...утврђивање потребних знања, вештина и способности за успешно обављање посла.”¹² Према томе, анализа посла представља „систематско посматрање рада и радника”.¹³ Такође, поједини аутори имају различит приступ анализи посла, па је сходно томе и различито дефинишу. Међутим, све дефиниције, под анализом посла, у суштини подразумевају: „процес сталног и организованог прикупљања, сређивања и анализирања података информација о пословима, потребним знањима и способностима, одговорностима и другим захтевима за њихово обављање”.¹⁴

Може се закључити да анализа посла у основи представља одговор на четири питања:¹⁵

- 1) Шта радник ради?
- 2) Како радник ради?
- 3) Зашто радник ради?
- 4) Које су психофизичке особине неопходне за успешно обављање посла?

Шири појам од анализе посла је **дизајнирање посла**, које има за циљ да обједини потребе појединца и организације. Сам процес дизајнирања посла почиње анализом посла, односно задатака за остварење циљева организације. Након тога се разматра начин на који треба поставити – обављати посао, а да он обезбеди највећи степен унутрашње мотивације код његових извршилаца, притом водећи рачуна и о унапређењу перформанси и продуктивности.

Опште методе које се користе и које се могу примењивати код анализе посла су: метода процене, интервјуи, упитници, метода опсервација (посматрања) и специјализоване методе за анализу (квантитативне технике)¹⁶.

Метода процене обухвата примену метода упитника и интервјуа. У њима учествују радници, руководиоци и стручњаци. Ова метода захтева да испитивач добро познавање посао, али и спремност радника да објективно одговара на постављена питања.¹⁷

Интервјуисањем се, путем разговора са извршиоцима прикупљају информације о одређеном послу. Услед сложености појединог посла, интервју се, може обавити и са лицем које надгледа радни процес. Интервју може бити структурисан, полуструктурисан и неструктурисан, као и индивидуалан и групни. Групни метод је

¹¹ Марчек Ј., *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне Горе, Управа за школство и обуку, Београд, 2003. стр. 16.

¹² Марчек Ј., *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне Горе, Управа за школство и обуку, Београд, 2003. стр. 17.

¹³ Бујас, према Марчек Ј., *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне Горе, Управа за школство и обуку, Београд, 2003. стр. 16.

¹⁴ Лојић Р., Кулић Ж., *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд 2009. године, стр. 43.

¹⁵ Месечни билтен о људским ресурсима број 18. „Анализа посла као предуслов ефикасног функционисања организације“.

¹⁶ Марчек Ј., *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне Горе, Управа за школство и обуку, Београд, 2003. стр. 19-20.

¹⁷ Месечни билтен о људским ресурсима број 18. „Анализа посла као предуслов ефикасног функционисања организације“.

скупљи од индивидуалног, због учешћа већег броја лица, али је често неопходан јер је погодан код послова које је тешко дефинисати.

Иначе, успешни радници или менаџери који добро познају свој посао најчешће обављају интервју са извршиоцима.

У циљу добијања потребних информација интервју може комбиновати са упитником ради употпуњавања или разјашњавања одређених информација добијених путем интервјуа.

Упитници представљају најшире коришћену методу за прикупљање података о послу. Упитник се састоји из добро дефинисаних питања, затвореног и отвореног типа, значајних за посао који се анализира. Предност овог метода је што омогућава сакупљање и поређење података о посматраном послу у кратком временском периоду, од већег броја људи.

Метода посматрања или опсервација подразумева праћење, посматрање и записивање кључних информација о послу, коју спроводити менаџер, аналитичар посла или инжењер у производном процесу. Ова метода је најпримењивија код послова који се понављају. Ограничење ове методе је што многи послови немају лако уочљиве радне задатке или потпуне радне циклусе.

Опсервација се може спроводити кроз узорковање рада – не узимају се у обзир сви детаљи радног циклуса, него се врши статистичко узорковање типичног радног дана. Други начин опсервације је вођење дневника рада у коме запослени бележе начин извршења задатака и дужности и број њиховог понављања, као и време обављања појединог задатка односно дужности.¹⁸

За ову методу неопходно је да је лице које је примењује добро обучено и да своју пажњу усмерава на све значајне делове посматраног посла.

Листу (вредновање) радних елемената формирају експерти предметне области и састоји се од састављања листе знања, вештина, способности и личних особина неопходних за обављање посла. Експерти предметне области, након састављања листе радних елемената, врше рангирање сваког радног елемента помоћу четворостепене скале која обухвата следеће оцене у односу према захтеваним способностима радника који треба да их извршавају:¹⁹

- супериорни – радници који поседују све неопходне радне елементе,
- практичари – радници који су се уз рад оспособили за посао,
- проблематични – радници са којима су могући проблеми и који не поседују све неопходне радне елементе и
- тешко прихватљиви – радници који једва да испуњавају услове за обављање посла.

Таксономија радних задатака обухвата неколико метода којима је заједничко да у центру пажње имају анализу свих задатака за обављање посла. Једна од таквих метода је CODAP²⁰ (*Comprehensive Occupational Dana Analysis Program*), према којој се прво захтева од одговарајућих експерата да саставе листу задатака, а затим их рангирају

¹⁸По класификацији Пајевић, према Марчек Ј., *Профил официра и интерперсонални односи, Генералштаб Војске Србије и Црне Горе, Управа за школство и обуку, Београд, 2003, стр. 20.*

¹⁹Предавања на Мегатренд универзитету, Предмет: Организационо понашање, Лекција 2 *Теорије менаџмента и организационо понашање.*

²⁰Рачунарски програм утврђивања анализе свих задатака за обављање посла.

према критеријумима: потребно време за обављање, учесталост извршавања, релативни значај, релативна тежина и могућност оспособљавања уз рад.²¹

Флајшманова метода анализе је настајала током деценијских истраживања и данас представља таксономију 52 когнитивне, физичке, психомоторне и сензорне способности извршилаца. За сваку од ових 52 способности дефинишу се нивои функционалних захтева одређеног посла у оквиру скале за рангирање способности.²²

Упитник за анализу позиције је специјализовани, веома структурисан упитник за анализу посла, који садржи 194 ставке које су разврстане у шест група:²³

- информација: где и како радник добија информације за извршење посла?
- ментални процеси: који нивои разумевања су неопходни на послу?
- радни излази: које физичке активности се извршавају?
- односи са другима: који односи су неопходни да би се извршио посао?
- садржај (контекст) посла: који радни услови и друштвени садржаји су обухваћени послом?
- остало: шта је још значајно за посао?²⁴

Аналитичар посла или извршилац процењује да ли и у којој мери одређена ставка утиче на посао (скала: од 0 – нема утицаја; 1 – ретко утиче до 5 – веома снажно утиче). На овај начин, збиром бодова утицаја ставки, обезбеђује се квантитативни резултат или профил за било који посао. Ово се даље користи за упоређивање послова, њихово класификовање, што представља основу за одређивање висине надокнаде за сваки посао. Код ове методе се већа пажња поклања понашању радника неопходним за обављање посла, а незнатно техничкој страни рада.

Функционална анализа посла²⁵ представља целовит приступ анализи посла који разматра: циљеве организације, радне садржаје послова, ниво и оријентацију онога што је садржај рада, стандарде извршења и садржај обуке. Функционална анализа посла рангира послове у погледу обраде података која се обавља у оквиру посла, односа са другим људима и начина употребе ствари у радном процесу, као и на основу степена различитих математичких, комуникационих, аналитичких и других способности неопходних у одређеном послу.

Упитник за анализу менаџерских активности је једна од метода које су посебно развијане за анализу управљачких послова због њихове сложености у односу на послове са јасно уочљивим рутинама и процедурама. Она се састоји од више од 200 исказа и истражује различите стране управљања укључујући одлучивање и надгледање. Осим ове методе, користи се „контролна листа за извршиоце“, која садржи 250 изјава у вези са планирањем, одлучивањем, продајом и сл.

Чињеница је да постоје заиста бројни начини за прикупљање и анализу информација о послу, као и да свака од наведених метода има своје предности и слабости. У том

²¹Предавања на Мегатренд универзитету, Предмет: Организационо понашање, Лекција 2 *Теорије менаџмента и организационо понашање*.

²² Исто.

²³ https://www.google.rs/?gws_rd=cr&ei=rGPqUpvaK8bW4gTMiIC4AQ#q=upitnik+za+analizu+pozicija, 20.12.2013. године, Предавање др. Небојше Павловића, „Анализа и обликовање посла“, http://www.google.rs/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCkQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hit-vb.kg.ac.rs%2Fattachments%2Farticle%2F670%2Fanaliza_i_oblikovanje_posla.ppt&ei=wVMGU-TAEMGGywPF_IDABA&usg=AFQjCNExoQAZ8ho17y0iHS2HT45XliaSNA

²⁴ <http://www.scribd.com/doc/53328711/4/Analiza-posla-for-HR-Menadzment>, 23.12.2013.

²⁵Предавања на Мегатренд универзитету, Предмет: Организационо понашање, Лекција 2 *Теорије менаџмента и организационо понашање*.

смислу је најбоље користити комбинацију метода, а не само једну од њих. Тиме потврђујемо нашу појединачну предпоставку да бројност и сложеност метода и техника које стоје на располагању управљању људских ресурса је изазов настојању целокупног њиховог обухвата и објашњења.

2.2. МЕТОДЕ ПЛАНИРАЊА

Под планирањем људских ресурса подразумевамо благовремено предвиђање потреба у људским ресурсима по занимањима, струкама, броју, квалификацијама и роковима остварења, укључујући потребна финансијска средства за реализацију тог планирања.²⁶ Планирање дефинише место где организација жели да буде у будућности и начин на који се то постиже. Планирање значи постављање јасних циљева за будући рад организације и одлучивање о задацима и коришћењу ресурса који су потребни за обављање тих задатака.²⁷ Планирање људских ресурса је подсистем укупног организационог планирања којим се одређују потребни људски ресурси за остварење стратешких организационих циљева. Уопштено, планирање се бави усклађивањем ресурса са дугорочним пословним потребама, иако се понекад односи и на краткорочне захтеве. У најкраћем, процес планирања људских ресурса треба да одговори на питања: колико људи је потребно и која врста људи. Такође, планирање људских ресурса треба да буде предмет дубоке анализе и студије тимског рада, у првом реду топ менаџмента предузећа и сектора за људске ресурсе.²⁸

Концепт планирања људских ресурса састоји се од три основна корака:

1. предвиђање будућих потреба за људима (предвиђање тражње),
2. предвиђање будуће понуде људских ресурса (предвиђање прибављања – понуде),
3. прављење планова за усклађивање понуде и тражње.

Добрим планирањем се стварају претпоставке да се искористе будуће могућности, предупредити будуће претње, прилагоди све бржим будућим променама у пословању, предвиди будући тип запослених за спровођење пословне стратегије итд. У ту сврху развијене су методе помоћу којих се тежи добити најпоузданији одговор на захтеве планирања, у зависности од могућности предвиђања будућности.

Различити извори наводе велики број метода планирања. Вероватни разлог овоме је различит приступ у погледу примене, односно схватања употребне вредности појединих метода.

Једна од основних подела, присутна у бројној литератури, методе планирања људских ресурса разврстава у две групе: квантитативне и квалитативне. Мада ова подела није стриктна, што значи да је треба схватити условно, прихватљива је са становишта приказа могућности оба наведена приступа за добијање што верније, односно употребљивије слике будућих дешавања у људским ресурсима.

²⁶ Предавања на Мегатренд универзитету, Предмет: Организационо понашање, Лекција 2 *Теорије менаџмента и организационо понашање*.

²⁷ *Смернице за имплементацију управљања људским ресурсима*, Дебатни документ о „Модерном менаџменту“, издат од стране Асоцијације косовских општина уз подршку *IFES Ltd-a*, издање No 1. 9/2004.

²⁸ Мирна М., „HR menadzment“ приручник, <http://www.scribd.com/doc/53328711/4/Analiza-posla-for-HR-Menadzment>, стр. 23.

Свакако, питање класификације метода планирања људских ресурса остаје отворено за евентуалне будуће напоре у овој области, али то је посебна тема која умногоме превазилази оквире овог рада.

2.2.1. Квантитативне методе

Квантитативне методе планирања људских ресурса су, углавном, развијане за потребе привреде. Ту је било најлакше доћи до бројних показатеља којима се могу повезати одређени кадровски чиниоци са онима који се односе на реални систем у којима кадрови делују. Оне су објективног карактера и ослањају се на расположиве податке и примену различитих математичких метода и модела, који искључују сваку субјективност и интуицију.

У наставку је, због просторног ограничења, дат само преглед ових метода уз најнужнији опис, без дубљег образлагања суштине, односно начина њихове примене помоћу математичких образаца.

Индексно-корелациона метода обухвата широк спектар међусобно зависних променљивих у развоју привреде и кадрова. Основ за то је индекс појава у претходном периоду, првенствено технолошки напредак.²⁹ Индекс представља релативну меру узастопне промене развоја кадрова у међусобном односу са другим економским појавама. С обзиром да пораст кадрова зависи од темпа раста друштвеног производа и коефицијента инвестиција за основна средства, повезаност се израчунава помоћу коефицијента корелације (нпр. може се уочити корелација између индекса образовног нивоа и просечног износа друштвеног производа по раднику, корелација између броја кадрова и инвестиција у основна средства итд). Иако наизглед сложена, ова метода се, у привредним околностима, сматра веома погодном јер доводи у везу кадрове и материјална и финансијска средства.

Модел кадровске структуре је метода која се заснива на законитостима раста запослених коришћењем одређених показатеља добијених истраживањима људских ресурса.³⁰ Тако на пример, стопа раста запослених (g_k) се добија као разлика раста друштвеног производа (g_q) и производности рада (g_p), тј. $g_k = g_q - g_p$.

Метода улаз-излаз је погодна за довођење у везу броја дипломираних студената и ученика са одређеном стопом економског раста.³¹ Ова метода се своди на линеарну зависност кадрова посматрани, као број лица која завршавају одређен ниво образовања с једне стране и постојећи број лица у сваком нивоу образовања и обим производње, с друге стране. Улазне величине су кадрови и капитал, а излаз је укупан обим производње. Из наведеног се види да је ова метода усмерена на предвиђање образовања потребних кадрова за одређени плански период.

Метода модела (узорка) се своди на поређење структуре кадрова сродних организација истог или сличног нивоа техничке опремљености.³² Као мерило техничке опремљености се узимају подаци о основним средствима према набавној цени по раднику који се доводе у везу са нето продуктом по раднику. Уколико су наведени подаци приближни онда треба приступити снимању кадровске структуре посматране сродне организације. На овај начин се, на пример, може установити вишак сопствених кадрова у одређеним делатностима.

²⁹ Брекић Ј., *Кадровска теорија и пракса*, Информатор, Загреб, 1983, стр. 407.

³⁰ Исто, стр. 410.

³¹ Кавран Д., С. Ђамиловић, *Планирање кадрова*, Привредна штампа, Београд, 1980, стр. 255.

³² Исто, стр. 255.

Анкетна метода се спроводи на узорку организација које треба да предоче своје краткорочне и дугорочне потребе за кадровима.³³ Сматра се да је ова метода поуздана за текуће и краткорочно планирање, али не и за дугорочно, јер не узима у обзир технолошке промене.

Нормативна метода се заснива на временским и количинским нормативима (нормама рада).³⁴ Уопштено, применом ове методе потребан број радника се добија као количник обима производње (изражен у маси, запремини, површини и сл.) и норматива по једном раднику.

Индексна метода се заснива на претпоставци да се кретање кадрова може утврдити на основу односа између планираног и оствареног обима производње.³⁵ Суштина је да метода користи показатеље који се изражавају индексно и утврђени су статистички, што је посебно погодно за планирање непроизводних кадрова у производним организацијама.

Комплексна метода се користи за израчунавање глобалних потреба за кадровима по појединим категоријама.³⁶ С обзиром да је и ова метода орјентисана ка планирању кадрова у производном процесу, обухвата факторе као што су: раст производње и раст продуктивности, а поред њих се узимају постојеће стање кадрова и процењени губитак кадрова.

Метода на основу планиране вредности производње се заснива на планираној вредности производње и планираним радним часовима.³⁷ Осим ових показатеља, у обзир се узима и пораст продуктивности, прекоремени рад, неискоришћено радно време, прекорачење нормираног времена и прекорачење предвиђеног нормираног времена.

Статистичке методе које се користе у планирању људских ресурса су: директна анализа, регресиона анализа и мултипла регресиона анализа.³⁸ Постоји одређена сличност статистичких и појединих претходно приказаних метода, јер се и једне и друге баве везама и односима између продуктивности рада и броја извршилаца. Карактеристично за статистичке методе је да се оне увек употребљавају као помоћне уз неке друге методе.

Директна статистичка анализа кадровских односа бави се структуром послова и радних задатака и структуром извршилаца према три или више критеријума, као на пример: према струкама, занимањима и нивоима стручности.

Регресиона анализа је, као метода, заснована на прошлим подацима и бави се односом између броја запослених и различитих променљивих (излаз, количина производа, продуктивност). Иако је њена примена математички сложена и захтева велики узорак, то истовремено представља предност јер ова метода може укључити велики број променљивих, уз ефикасно искоришћење свих расположивих података.

Мултипла регресиона анализа се примењује код вишеструких односа између чинилаца планирања. Тако да се осим чинилаца директних односа између производње и броја извршилаца, појављују још и чиниоци као што су стопа запослености, подизање

³³ Кавран Д., С. Ђамиловић, *Планирање кадрова*, Привредна штампа, Београд, 1980, стр. 256.

³⁴ Исто, стр. 257.

³⁵ Исто, стр. 260.

³⁶ Исто, стр. 261.

³⁷ Исто, стр. 262.

³⁸ Исто, стр. 264.

капацитета производње, трајан или привремен недостатак кадрова одређених струка и занимања итд.

Екстраполација тренда је група метода која служи за предвиђање будућег броја запослених на основу кретања тог броја запослених у прошлости.³⁹ Другим речима, екстраполација тренда се заснива на одређеним бившим параметрима, функционалним карактеристикама и обележјима која се могу квантитативно представити. Код већине аутора се разматрају следеће методе екстраполације тренда: метода пројекције тренда, метода покретних просека и метода експоненцијалне функције.

Метода пројекције тренда се заснива на дефинисању законитости досадашњих потреба за људским ресурсима и њеним пројектовањем на будућност, тако да се идентификује линија тренда преко карактеристичних тачака које одражавају број потребних људи у одређеним временским моментима. Другим речима, полази се од претпоставке да ће се тренд потреба за људским ресурсима, било као пораст или као пад, задржати у будућности идентично или слично тренду из прошлости.

Метода покретних просека је најједноставнија метода прогнозирања која се заснива на израчунавању просечне вредности података о тражњи људских ресурса и тако добијена вредност представља прогнозу за будућност. Погодна је за краткорочне прогнозе.

Метода експоненцијалне функције користи пондерисану, а не аритметичку средину, у зависности од значаја који се додељује прошлим и садашњим вредностима – највећи пондер даје се најновијем податку, а најмањи најстаријем. Погодна је за дугорочне прогнозе.

Транзицијска матрица - *Марковљев модел* за предвиђање интерне понуде запослених заснива се на праћењу кретања запослених из једног стања или категорије посла у други, у два различита временска раздобља.⁴⁰ Матрица садржи вероватноће останка појединца у организацији на истом радном месту у предвиђеном временском периоду, његовог премештаја на друго радно место или напуштања организације услед пензионисања, отказа или по сопственој одлуци. Није погодан метод за дугорочна предвиђања. Захтева математичку софистицираност.

Метода Семи-Марковљев модел је, у основи, иста као Марковљев модел, с том разликом што се вероватноће одређују не само на основу радног места већ и на основу просечног задржавања у појединим класама послова.⁴¹

Метода симулације заснива се на моделу којим се описује систем људских ресурса, који се може повећавати, смањивати и на разне начине мењати његова структура ради, практично, неограниченог тестирања сценарија плана.⁴² Данас, такође, постоје и одређени софтверски пакети који претходно подржавају, првенствено моделовањем структуре људских ресурса према старосном добу и радном искуству, подршком предвиђања флукуације људских ресурса према старости, подршком предвиђања интерног и екстерног регрутовања, унапређивања, подршком предвиђања будућих захтева за регрутовање и обезбеђивањем бројних тзв. „шта-ако“ сценарија у области

³⁹Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., *Организација: теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет Београд, Београд, 2003, стр. 476.

⁴⁰ <http://mgtclass.mgt.unm.edu/DelCampo/Past%20Courses/MGT%20464-Fall04/MGT464Chapter5-Rob.PPT>,

⁴¹Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., *Организација: теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет Београд, Београд, 2003, стр. 477.

⁴² Исто, стр. 476.

предвиђања кретања старосне структуре, флукуације и регрутовања људских ресурса, укључујући превремено пензионисање и политике регрутовања у односу на старост.⁴³

Методе и технике операционих истраживања и вишекритеријумска оптимизација све више налазе примену у све три области кадровског предвиђања: тражње, понуде и њихово усклађивања. Ове методе и технике ће бити детаљније разматране у поглављу који се односи на сагледавање могућности њихове примене у планирању кадрова у Војсци, а овде ће бити само набројане. Тако из области операционих истраживања примењују се: линеарно програмирање, теорија масовног опслуживања, математички модел и статистички модел борбених дејстава и теорија игара, као и методе вишекритеријумске оптимизације.

Остале методе које се користе у планирању људских ресурса ће бити само поменуте, ради увида у целину методолошких инструмената у овој области: метода студије рада, покрета и времена; индуктивна метода; метода изучавања криве учења; метода међународног упоређивања; метода *ad hoc*; метода друштвених циљева; математичка метода; метода анализирања кадрова; метода засићености; метода учешћа; метода продуктивности или производне способности.⁴⁴ Углавном се ове остале методе баве планирањем људских ресурса у привреду и у ту сврху користе већ производне показатеље као основу за предвиђање потреба за људским ресурсима.

2.2.2. Квалитативне методе

Квалитативне методе планирања људских ресурса су по својој природи, чисто субјективног и интуитивног карактера и погодна је за мале организације или организације које немају довољно искуства јер се први пут суочавају са процесом планирања.

Делфи метода се заснива на прикупљању и усклађивању одговора одређеног броја независних експерата из области науке, технологије и људских ресурса.⁴⁵ Контакти са експертима се обављају путем серије упитника преко којих се од њих траже прогнозе при чему је њихова анонимност обезбеђена. Повратне информације које стручњаци добијају садрже ставове других чланова групе о одређеним важним питањима око којих није постигнута сагласност, тако да им оне могу послужити за подешавање сопствених ставова. На овај начин се настоји усагласити мишљење свих чланова групе. Предности ове методе су да процес укључује менаџере који доносе кључне одлуке. Може се фокусирати на то шта се очекује или шта се жели у будућности. Недостаци – високо субјективан метод. Оцене се често дају на основу субјективних података.

Метода номиналне групе је веома слична Делфи методи. Разлика је што код ове методе, мала група експерата се непосредно састаје и интерактивним радом, отвореном дискусијом на основу појединачних процена, доноси групну одлуку о предвиђању будућих потреба и понуде људских ресурса.⁴⁶ Предности је та што разговор у групи може да подстакне размену идеја и већи степен прихватања договореног од стране групе. Недостаци је то што притисак групе може довести до непрецизнијих решења од оних која би се добила коришћењем других метода.

⁴³ HRForecaster Pty Limited, <http://www.hrforecaster.com>,

⁴⁴ Кавран Д., Тамиловић С., *Планирање кадрова*, Привредна штампа, Београд, 1980, стр. 270.

⁴⁵ Исто, 1980, стр. 264.

⁴⁶ Мегатренд универзитет, Организационо понашање, Теорије менаџмента и организационо понашање, http://www.knowledge-bank.org/organizaciono_ponasaje_fps_3_svi_07/lekcije/lekcija9.pdf

Методом сценарија описују се будућа дешавања и околности које ће на њих утицати. Сценарио се може дефинисати као замишљени редослед будућих догађаја ради бољег схватања ситуација са којима се организација може сусрести. Овако широко постављен појам, а то значи и садржај сценарија даје слободу у стварању бројних претпоставки и предвиђању вероватних последица, уз укључивање менаџера различитог нивоа одлучивања у погледу њиховог поимања будућих потреба за кадром.⁴⁷

Све методе имају и предности и недостатке, што наводи на закључак да ниједан резултат није апсолутно тачан и непроменљив. Због тога проблем треба сагледати из више углова, односно треба применити више различитих метода како би се дошло до оптималног решења. Тиме доказујемо још једну нашу претпоставку да примена научно – методолошког апарата у многим областима представља моћно средство за решавање суштинских проблема.

2.3. ТЕХНИКЕ РЕГРУТОВАЊА

Регрутовање је процес идентификације, привлачења и обезбеђивања квалификованих кандидата, у броју који организацији омогућава да између више њих изабере оне који највише одговарају захтевима упражњених радних места.⁴⁸ То је двосмеран процес, јер у њему учествује организација којој је неопходна попуна упражњених радних места и кандидат – заинтересована особа за заснивање радног односа. Обе стране имају право слободе избора – да ли хоће да се вежу за другу страну кроз радни однос.

Сврха регрутовања јесте да се „за свако упражњено место обезбеди по неколико квалификованих и компетентних кандидата, да би оперативни менаџери могли између више њих да се одреде за оне, за које сматрају да су најбољи и најспособнији“.⁴⁹ Процес регрутовања почиње или са појединцем који има одговарајуће особине, вештине и знање потребне организацији или са идентификованом празнином у знању, тј. упражњеним радним местом у организацији.⁵⁰

Ради попуне слободних радних места регрутовање се може остварити унапређењем запослених унутар организације – интерно регрутовање или запошљавањем ван организације – екстерно регрутовање. Не разматрајући разлоге, односно предности и недостатке ова два начина регрутовања у наставку ће бити размотрене технике које се користе за њихово спровођење.

2.3.1. Технике интерног регрутовања

У основне облике интерног регрутовања спадају: интерно оглашавање, унапређење и трансфер запослених, препоруке и предлози службе за људске ресурсе, пријатељи и родбина запослених и регрутовање бивших запослених и ранијих кандидата.⁵¹

Интерно оглашавање посла је основна техника за регрутовање запослених за друге послове унутар организације. Систем оглашавања треба да омогући сваком запосленом прилику да пређе на боље радно место. Начини који се користе за интерно оглашавање

⁴⁷ Мегатренд универзитет, Управљање људским ресурсима, Планирање људских ресурса, http://www.knowledge-bank1.org/upravljajne_ljudskim_resursima_fpsvs_2_svi_05/lekcije/lekcija3.htm

⁴⁸ Лојић Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране као предметно подручје људских ресурса*, Војно дело, лето/2011. године.

⁴⁹ Dess G.G., Lumpkin G.T., Eiisher B.A., Стратегијски менаџмент, Дата Статус, Београд, 2007. стр. 128.

⁵⁰ Ђорђевић-Бољановић Ј., Павић С. Ж., *Основе менаџмента људских ресурса*, Младост груп Лозница, 2011. стр. 97.

⁵¹ Кулић Ж., оп. цит., стр. 139.

су: преко огласне табле предузећа, посебних билтена, радио-дифузних средстава, рачунара (електронске поште или интранет сајта), телефоном и слично.

Унапређење и трансфери представљају начине попуне слободних места које организације примењују кад год је могуће. Ово најчешће даје добре резултате, иако има и одређене слабости. Најзначајнију улогу код унапређења имају непосредни менаџери, који располажу одговарајућим информацијама о запосленима.

Препоруке и предлози службе за људске ресурсе заснивају се на добро разрађеном систему информисања и евиденције запослених, у чему главну улогу има информациони систем људских ресурса. Из ових разлога се препоруке службе за људске ресурсе сматрају објективнијим од препорука непосредних руководиоца.

Пријатељи и родбина запослених који су тренутно запослени су поуздан начин за проналазак кандидата за попуну слободних радних места. Предности ове технике за организацију су: боља информисаност кандидата о послу и организацији као таквој, охрабрење за пријављивање, ефикасност и ефективност, а посебно мањи трошкови регрутовања. Поједине истраживачке студије су показале да су запослени регрутовани на овај начин дуже остајали у организацијама од оних регрутованих из других извора.

Регрутовање бивших запослених и ранијих кандидата поседује основну предност у уштеди времена зато што се већ располаже одређеним подацима о овим категоријама кандидата. Што се тиче раније запослених свакако треба имати у виду да ће поједини менаџери имати одређене резерве у вези са евентуалним повратком тих лица и због тога је потребно пронаћи начин да се то превазиђе.

2.3.2. Технике екстерног регрутовања

Екстерни извори регрутовања су, по правилу, бројнији од интерних и примењују се тек ако интерним изворима нису обезбеђени одговарајући кандидати. Основни извори и начини екстерног регрутовања су: екстерно оглашавање, агенцијско посредовање, образовне институције, директне пријаве заинтересованих кандидата, коришћење базе података, регрутовање путем интернета и остали извори и начини регрутовања.⁵²

Екстерно оглашавање је једна од најчешћих техника регрутовања кандидата. Спроводи се директним и индиректним обраћањем кандидатима кроз електронске и штампане медије, билборде, промотивни материјал, сајмове запошљавања и слично. Да би добили помоћ при прављењу и давању огласа одговарајућем медију, многи послодавци сарађују са агенцијом за оглашавање регрутовања (*recruitment advertising agency*).⁵³

Агенцијско посредовање у запошљавању је постало чест и популаран начин обезбеђивања квалификованих кандидата, за послове запослених, тако и за послове менаџера. Најчешћа подела је на државне и приватне агенције за запошљавање, али постоје и специјализоване врсте агенција, које се баве запошљавањем професионалаца – тзв. „ловци на таленте“ као и агенције за привремену помоћ.

Образовне институције су постале један од најзначајнијих и најчешћих извора регрутовања младих талената и кандидата за менаџерске, стручне и друге најодговорније позиције у организацији. Организације остварују и одржавају контакте са студентима свих година студија, а не само завршних, преко својих људи задужених

⁵² Кулић Ж., оп. цит., стр.143.

⁵³ Torrington D, Hall L, Taylor S, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004. стр. 176.

за контакте, „снимање“, интервјуисање и слично, ради чвршћег повезивања и потенцијалног придобијања за запослење након завршетка студија.

Директне пријаве заинтересованих кандидата се сматра једноставним и јефтиним начином регрутовања, а обезбеђује евидентирање и позивање кандидата по отварању слободног радног места. Овакав начин евидентирања и регрутовања кандидата за посао код нас актуелнији и све више се примењује посебно у ланцима супер и хипер маркета, где у сваком продајном објекту постоје кутије за пријаве, а касније се кандидати позивају на разговор.

Коришћење базе података подразумева базу у којој се налазе подаци о лицима која су на разне начине контактирала организацију. Реч је превасходно о бази података лица из образовних установа као и оних који су слали директне пријеве.

Регрутовање путем интернета може се сврстати у екстерно регрутовање.

Остали извори и начини екстерног регрутовања могу бити и стручна пракса студената и ученика, стручни скупови, конференције, симпозијуми, конгреси и слично.

2.3.3. Оцењивање успешности регрутовања

На крају треба нешто кратко рећи и о оцењивању успешности регрутовања. У основи ове оцене налази се мерење односа крајњих ефеката добрих и лоших одлука регрутовања иако се оправдано сматра да је ово врло тешко остварити. И поред тога могуће је сагледати последице одлука на основу прикупљених података о трошковима регрутовања: за активности, за рад особља у процесу регрутовања, за оперативне и опште послове, по изабраном кандидату, према извору регрутовања, за пријаве и за понуђене плате. На основу овога је могуће закључити који извор и начин регрутовања обезбеђује организацији најбоље ефекте оптимизујући квалитет кандидата и трошкове. Након регрутовања следи процес селекције, односно доношење одлуке о пријему кандидата.

2.4. МЕТОДЕ И ИНСТРУМЕНТИ ПРОФЕСИОНАЛНЕ СЕЛЕКЦИЈЕ

Након процеса регрутовања формира се група кандидата из које се бирају они који ће бити запослени. Овај одабир се спроводи кроз професионалну селекцију, која представља процес у коме се применом унапред утврђених и стандардизованих метода, правила и техника врши избор између више квалификованих кандидата, са циљем да се са онима који највише одговарају захтевима одређеног посла заснује радни однос.⁵⁴

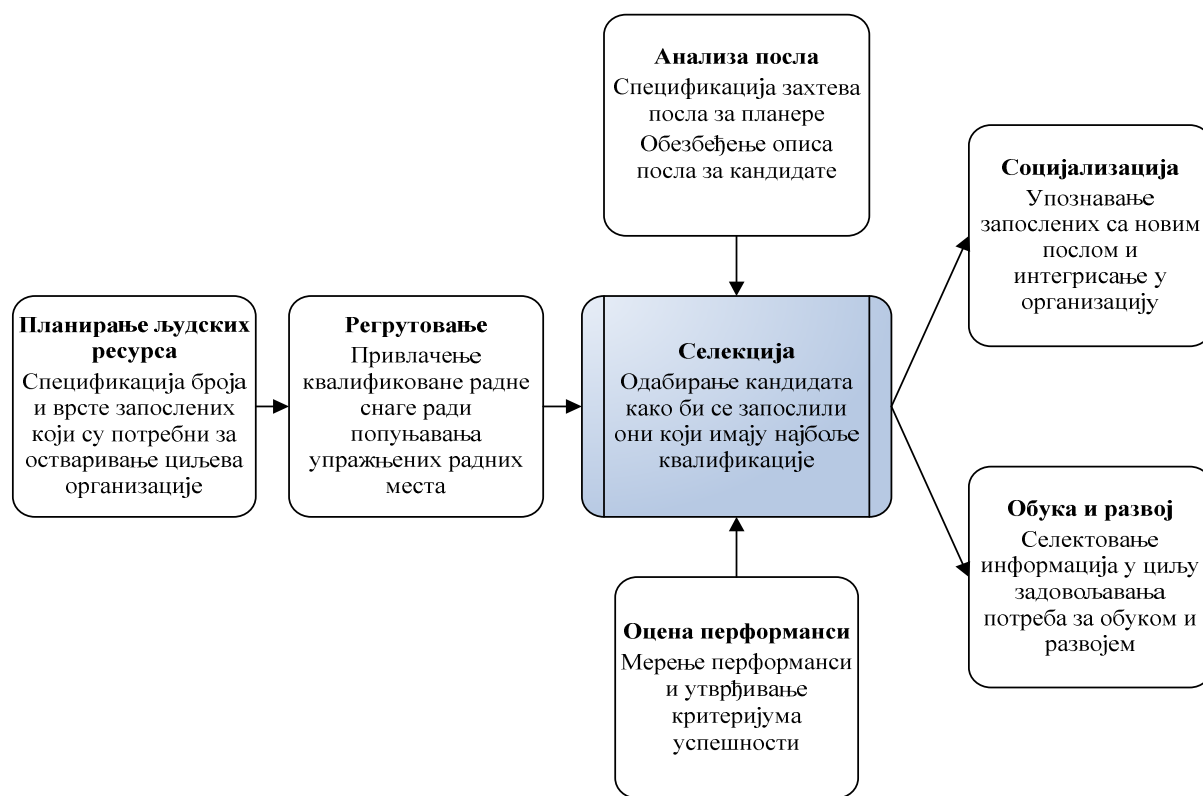
Поред анализе посла, процес селекције је директно повезан са процесом регрутовања, социјализацијом и обуком и усавршавањем. Улаз у процес селекције представљају резултати:

- 1) *анализе посла* – опис радног места и спецификација посла,
- 2) *планирања људских ресурса* – спецификација броја и врсте запослених који су потребни за остваривање циљева организације,
- 3) *регрутовања* – привлачење кандидата на упражњена радна места.

Израз из процеса селекције представља одабир кандидата, њихово запошљавање, социјализација и обука.

⁵⁴ Лојић Р., Војно дело, лето/2011. *Управљање људским ресурсима у систему одбране као предметно подручје менаџмента људских ресурса.*

Повезаност процеса селекције са другим активностима менаџмента људских ресурса, као и међусобни утицај се уочава на слици број 1.



Слика 1: Повезаност селекције и других активности менаџмента људских ресурса
(извор: Кулић Ж., оп. цит., стр. 168)

Да би се изабрао прави кандидат морају се испунити основне претпоставке успешне селекције:⁵⁵

- захтеви посла (потребна знања, способности и личности),
- утврдити разлике између кандидата и
- поред знања и способности сагледати и развојне могућности кандидата.

Селекцијом се тежи ка избору најбољег кадра за потребе организације. Селекција је и нешто више од избора најбољих јер је то пре свега покушај усклађивања могућности кандидата и онога шта је потребно организацији.

Значајан део процеса професионалне селекције је одабир одговарајућих метода и инструмената за испитивање индивидуалних особина и утврђивање усклађености између захтева посла и појединачних могућности. На основу особина и начина понашања провераваних у поступку селекције, прогнозира се будућа радна успешност кандидата.

⁵⁵ Кулић Ж., оп. цит. стр.169.

Методe селекције и поступци прикупљања релевантних информација могу се условно поделити у две велике групе: стандардне (конвенционалне) и алтернативне (неконвенционалне)

Конвенционалне методе и извори података су: пријава на оглас (пријава за посао), биографија кандидата, дипломе и други докази о образовању, препоруке, психолошки тестови, интервју, тестови узорака посла, пробни рад, ситуациони тестови и здравствени прегледи. Неконвенционалне методе и извори података су: полиграфска испитивања, графолошка испитивања, тестирање на дрогу, астрологија и други. У наставку се даје приказ метода који су, ради боље прегледности, разврстани по одговарајућим заједничким особинама у више категорија. То су:

- стандардни извори и инструменти прикупљања информација о кандидатима,
- тестирање кандидата,
- интервју и
- неконвенционалне методе селекције.

2.4.1. Стандардни извори и инструменти прикупљања информација о кандидатима

Посебну пажњу у великом броју стандардних извора и инструмената прикупљања информација о кандидатима, представљају: пријава за посао, радна биографија и препоруке. Реч је о популарним и једноставним изворима информисања. Захваљујући њима, велики део података о кандидатима постаје доступан већ у почетној фази селекције.

Пријава за посао (*пријава на оглас*) се најчешће појављују у облику стандардизованих упитника, односно образаца које попуњавају кандидати заинтересовани за посао. У упитницима су садржани основни лични подаци, подаци о школској спреми, радном искуству, претходним пословима и слично.

Радна биографија⁵⁶ је извор за прикупљање биографских података о кандидатима, њиховом професионалном и личном животу, и најчешће се прилаже уз образац пријаве за посао. Сматра се да су биографски упитници по прогностичкој ваљаности бољи од осталих метода селекције, осим тестова интелектуалних способности.

Радна биографија најчешће садржи следеће податке: име и презиме кандидата, адресу и број телефона; годину и место рођења, брачни статус и породичне прилике; образовање, обуку и посебна знања; радно искуство и професионални планови; циљеви запошљавања и професионални интереси; лична обележја и могућности и слично.⁵⁷

Препоруке представљају значајан извор података о претходном радном понашању. Из овог разлога препоруке су у земљама тржишне економије постале готово обавезне при запошљавању⁵⁸. Оне могу садржавати драгоцене, најчешће и објективне информације о кандидату, његовом односу према раду, његовим професионалним способностима, комуникацијским вештинама, оствареним резултатима рада, креативним способностима и слично. Њима се задовољавају два циља: прво – проверава се тачност информација које је кандидат дао и друго – обезбеђују се информације о претходној радној успешности кандидата.

⁵⁶ Данас се све више користи појам CV.

⁵⁷ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр.207.

⁵⁸ Исто, стр.208.

2.4.2. Тестирање кандидата

Постоје различите врсте тестова које је могуће користити, а већина њих се усмерава на специфичне способности и вештине повезане са послом. Сврха тестирања одређује и начин њиховог спровођења: обично тражењем одговора на постављена питања – помоћу папира и оловке, али и провером моторних вештина, коришћењем машина итд.

Две основне групе тестова које кандидати раде у фази селекције су психолошки тестови и тестови везани за посао, тако да ће се у наставку пажња посветити појединачним тестовима који се налазе у обе наведене групе.

2.4.2.1. Психолошки тестови

Психолошки тестови су један од најважнијих и најразвијенијих инструмената за селекцију. Сврха психолошких тестова је процењивање развијености интелигенције, нумеричких и креативних способности и других значајних карактеристика кандидата. Другим речима, психолошки тест је стандардизовани поступак којим се изазива одређена активност, ради мерења и вредновања њеног учинка, тако да се резултати појединца могу поредити с резултатима других појединаца у идентичним условима. Применом тестова у процесу селекције остварују се следећи циљеви: утврђује се развијеност одређене особине, значајне за обављање посла и за одређивање разлике међу кандидатима, као и стварање поузданије процене будуће радне успешности кандидата. О развијености одређене психичке категорије закључује се на основу броја и сложености решених задатака.

Постоји неколико критеријума подела тестова: према садржају задатака, активности и психичких особина које се одмеравају (тестови способности, личности, знања-вештина, интересовања), према начину постављања-решавања задатака (вербални, невербални), начин примене (појединачни, групни), већ поменута подела с обзиром на средство (папир-оловка, специфични инструменти за проверу специфичних способности, као што су сензорне и психомоторне) итд.⁵⁹

Тестови способности се користе ради процењивања могућности човека да обавља одређене послове, односно да врши одређене радне активности. Они, по правилу, симулирају проблеме за које је утврђено да активирају различите врсте способности. Најпознатије врсте тестова способности су: тестови интелигенције, тестови специфичних способности, тестови креативности, тестови механичких способности и тестови сензорних и психомоторних способности.⁶⁰

Тестови интелигенције служе за испитивање опште способности сналажења у различитим ситуацијама, укључујући и проблематичне ситуације и утврђивање разлике које се у том сналажењу јављају код различитих кандидата заинтересованих за посао.⁶¹

Тестови специфичних способности су усмерени на истраживање ужих сегмената интелекта, важних за обављање специфичних послова и задатака. Постоји велики број ових тестова, а најчешће коришћени су тестови:

- тестови перцептивних способности (фактора) – утврђивање брзине и тачности идентификовања облика и уочавање сличности и разлика међу њима, као и препознавања предмета на основу малог броја детаља;

⁵⁹ http://www.mojtim.com/hr-saveti/Testiranje_kandidata/201/

⁶⁰ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр.209.

⁶¹ Исто, стр. 209.

- тестови специјалних способности – провера способности замишљања, разумевања и представљања објеката у простору и одређивање њихових односа;
- тестови нумеричких способности – провера успешности брзог и лаког обављања једноставних рачунских задатака;
- тестови вербалних способности – провера брзог и лаког разумевања говорних симбола, брзо, лако и правилно изражавање мисли;
- тестови речитости (вербалне флуентности) – провера лакоће и брзине употребе одговарајућих речи и богатство говора.

Тестови креативности су новијег датума, али се све више употребљавају с обзиром да креативност постаје кључна претпоставка успешности у читавом низу послова, као и значајан предуслов организационе успешности у целини. Ови тестови су тако конципирани да се њима релативно лако може утврдити у којој мери је тестирана особа у стању да продукује нове идеје. Од испитаника се траже нова - оригинална и необична решења проблема, укључујући нове начине употребе или израде познатих предмета итд.

Тестови механичких способности служе за утврђивање способности схватања механичких принципа у функционисању машина и решавања техничких и практичних проблема. Користе се за процењивање подобности за бављење инжењерским, конструкцијским, механичким и другим пословима.

Тестови сензорних способности се користе за утврђивање различитих сензорних способности кандидата, које се највећим делом односе на вид и слух, као и способности препознавања на основу додира, покрета и других врста осећаја. Утврђивање тих способности врши се различитим тестовима уз употребу посебно конструисаних апарата и инструмената, а најчешће се обављају у оквиру медицинских испитивања.

Тестови психомоторних способности се користе за утврђивање брзине, лакоће, тачности, прецизности и усклађености моторне (мануелне) манипулације предметима. Психомоторика је усмерена сврсисходна активност којом се обавља неки рад. Психомоторне способности се састоје од различитих способности које чине: прецизност контроле, координација покрета удова (руку и ногу), психомоторна оријентација, брзина реакције, брзина покрета руку, спретност прстију, стабилност покрета руку и шаке, општа психомоторна (мануелна) спретност и слично. За испитивање наведених врста способности постоје различити тестови у облику инструмената конструисаних за мерење појединих психомоторних димензија.

Тестови личности се користе за утврђивање индивидуалних карактеристика личности, и начина понашања и реаговања људи у одређеним ситуацијама. То значи да тестови личности морају бити прилагођени захтевима радног места⁶². На тај начин они пружају битне информације за предвиђање будућег радног понашања тестиране особе. У прилог томе је и неспорна чињеница да се емоционално стабилним личностима могу поверити и најодговорнији послови у организацији. Проблеми у примени тестова личности испољавају се у томе што се испитују и мере квалитативне, а не квантитативне особине личности. Добијени резултати се темеље на исказима, који су понекад неискрени. Постоје две врсте тестова личности: објективни и пројективни.

Објективни тестови личности или тестови присилног избора, састоје се од низа питања и тврдњи из свакодневног живота, за које тестирано лице мора изабрати по један од

⁶² Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009, стр. 210.

малог броја понуђених одговора. У пројективним тестовима тестирано лице се подстиче да даје самосталне одговоре како би се на основу тога оцењивале његове жеље, потребе, интереси, карактеристике личности и понашања итд. Главна разлика између објективних и пројективних тестова може се духовито изразити на следећи начин: у објективном тесту испитаник покушава да погоди шта испитивач мисли, а у пројективном тесту, испитивач покушава да одгонетне шта испитаник мисли.

Тестови интересовања служе за процену области, односно посла за који се тестирано лице највише интересује. Разлог за употребу ових тестова је чињеница да су људи успешнији у послу уколико раде оно што воле, што им се највише допада и што привлачи њихово највеће интересовање, тако да се њима посредно мери мотивација. И овде се, као и код тестова личности претпоставља искреност и тачност одговора, јер се заснива на самоизвештавању кандидата, као и да су индивидуална професионална интересовања релативно стабилна током живота.

Тестови знања представљају, релативно објективан, стандардизован и непристрасан начин утврђивања одређених знања тестираних кандидата која су неопходна претпоставка за успешно обављање одређеног посла. Примењују се тамо где се морају проверити резултати образовног процеса или специфичних тренинга, односно где се упоређују нивои стечених знања са захтевима посла. Најчешће се појављују у селекцији за специфичне послове, као што су на пример туристички водичи, где су неопходна знања из историје, опште културе и слично. Посебну врсту тестова знања чине тестови вештина, који се због своје природе обично издвајају у засебну категорију тестова.

2.4.2.2. Тестови везани за посао

У организацијама се све више користе посебни методи и технике за селекцију кандидата који су усмерени на њихову подобност за обављање конкретних послова за које су заинтересовани. Ови тестови се деле на: тестове узорака посла, тестове способности стицања вештина и пробни рад.⁶³

Тестови узорака посла служе за процену подобности кандидата за обављање одређеног посла, при чему се полази од претпоставке да је најбољи показатељ будућег понашања и успешности у обављању неког посла садашње или прошло радно понашање, односно садашња или прошла радна успешност. Проверавају се способности и вештине кандидата за успешно вршење одређених радних активности на одабраном репрезентативном узорку стандардизованих радних задатака или делова задатака на правим или симулираним машинама или уређајима.

Уобичајени примери таквих тестова су: провера брзине и квалитета куцања код секретарица, израда огледног биланса за рачуновође, израда одређеног програма за стручњаке за компјутерски инжењеринг и слично.

Тестовима способности стицања вештина се проверава да ли је и за које време кандидат способан да стекне одређене вештине, знања и навике. Наиме, кандидати на основу добијених инструкција треба да се у задатом времену обуче за неку репрезентативну вештину, чиме потврђују своју способност за усвајање нових вештина током њиховог будућег радног ангажмана. Ради се о доста сложеним и релативно скупим тестовима јер захтевају ангажовање стручних инструктора и скупе опреме.

⁶³ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр. 217.

Тестови способности стицања вештина су погодни за проверу кандидата заинтересованих за обављање производних послова и послова техничке природе, али и за многе друге послове, укључујући и менаџерске.

Пробни рад је један од најстаријих, најједноставнијих и најпримењиванијих начина за утврђивање способности и квалитета кандидата.

Током пробног рада прате се и оцењују резултати рада и потенцијали кандидата. За то је неопходан добро осмишљен и разрађен систем прикупљања информација о кандидатима, односно систем одговарајућег праћења и процењивања њиховог рада и понашања.

У нашим условима, као пробни рад се у одређеном смислу може сматрати приправнички стаж. Наиме, с обзиром да је дужина приправничког стажа регулисана одговарајућим законом, у зависности од успешности приправника се тај стаж може и скратити за одређено време у складу са колективним уговором и општим актом послодавца.

2.4.2.3. Ваљаност и коришћење теста

Свако коришћење теста мора се показати као ваљано. Ваљаност представља степен у коме је тест измерио оно за шта је пројектован. На пример, то значи да висока оцена са теста способности учења мора бити преведена у високе перформансе на тренингу ако је тест ваљан.

Улога тестова у општем процесу селекције треба да буде јасна, јер тестови представљају само један могући извор података.

Треба знати да на резултате тестирања у сврху селекције могу утицати бројни индивидуални и ситуациони фактори: нервоза, расположење, болест, неприкладни услови и слично. Због тога се може закључити да добар резултат упућује на развијеност неке особине, због чега га треба прихватити. Насупрот томе, лош резултат сведочи о томе да нека способност можда није довољно развијена, због чега га треба проверити управо у светлу наведених разлога.

2.4.3 Интервју

Интервју је осмишљени или специјални облик разговора две или више особа, организован ради бољег упознавања кандидата, његових вештина, способности и других карактеристика.⁶⁴ На овај начин се утврђује да ли и у којој мери кандидат, с обзиром на своје способности понашање и мотивацију, одговара захтевима посла за који се кандидује.

Циљ интервјуа је да открије оне области и потенцијале личности и вештине кандидата које није било могуће открити у самом тесту или кроз пријавни формулар, као што је нпр. мотивација, вредности, способност рада под притиском, ставови, способност кандидата да се прилагоди организационој култури.⁶⁵

Интервју је метод који представља одвијање конверзације између аналитичара и једног или више експерата.⁶⁶

⁶⁴ <http://www2.geof.unizg.hr/~bstancic/kiksgnh.pdf>, 10.01.2014.

⁶⁵ Ђорђевић-Бољановић Ј., Павић С. Ж., Основе менаџмента људских ресурса, Младост груп Лозница, 2011. стр.115-116.

⁶⁶ Незрина Д., *Интервју и анкета као метод*, <http://sr.scribd.com/doc/47815631/dipl-final-verzija>, 10.01.2014.

Интервју је интерактивни процес процењивања у којем лице које обавља интервју, има задатке да:

- пружи кључне информације о послу и организацију,
- прикупи што више битних информација о кандидату,
- да утврди предиспозиције кандидат за посао које се не могу утврдити на други начин и
- да подстакне мотивацију за посао и интерес за организацију.

Многи извори истичу интервју као најважнији инструмент уколико га обавља професионално и добро обучено лице. С обзиром на ограничено време, интервјуом се настоји да се добије што више битних информација о кандидату.

Организације су у тој мери прихватиле интервју, и скоро ниједан послодавац неће запослити кандидата, а да га претходно није интервјуисао. Обично кандидата интервјуише најмање двоје људи пре него што се понуди посао. То је најчешће стручњак за послове професионалне селекције и особа која ће бити непосредни руководиолац кандидата. Стручњак за професионалну селекцију, у зависности од развијености сектора за људске ресурсе, је пре свега психолог, али се може укључити и неко од других стручњака из сектора за људске ресурсе организације, па и сам менаџер за људске ресурсе.

Интервјуом се настоји постићи три циља: прикупљање информација о кандидату, информисање кандидата о послу и организацији и утврђивање способности кандидата за успешно обављање одређеног посла. Из наведених разлога интервју је процес социјалне интеракције, јер се у њему пружају и добијају информације, врше процене и остварују одређени међуутицаји.

Уз помоћ интервјуа утврђују се следеће карактеристике кандидата: способност деловања, индивидуални потенцијал, заинтересованост за посао и организацију, образовање и стручност, релевантни интереси, способност и вештина повезивања с другима, вештина опхођења с ауторитативним личностима, вештина самосталног и независног одлучивања, могућност стручног и професионалног уклапања и слично.⁶⁷

Уопштено, интервјуисти трагају за доказима да је кандидат компетентан и успешан. Неке од променљивих које се посматрају су: емоционална стабилност, прикладни одговори, ентузијазам, поверење, зрелост, изглед (појава), радно искуство, тачност приликом изражавања (флуентност), говор тела, циљеви у каријери којима тежи појединац и слично.

2.4.3.1 Врсте интервјуа⁶⁸

Интервјуи се могу разврставати према:

- облику, тј. техничким карактеристикама,
- броју учесника (интервјуиста и интервјуисаних) и
- основном приступу, стратегији интервјуисања и слично.

Врсте интервјуа према облику су: неструктурисани, структурисани и полуструктурисани.

⁶⁷ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр.211.

⁶⁸ <http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekciskog-postupka-intervju/>

Неструктурисани интервју нема унапред одређен садржај ни структуру. Садржај питања у потпуности је препуштен интервјуисти, због чега се назива и слободни интервју. Овде је присутан низак степен поузданости и постоји ризик да важне области везане за посао буду неистражене, па чак и да се поставе питања која не би требало поставити. Због тога, интервјуиста мора непрестано усмеравати интервју ка циљу који се интервјуом жели постићи.

Структурисани интервју користи групу стандардизованих питања која се постављају свим кандидатима. С обзиром на то ова врста интервјуа има унапред разрађен поступак за утврђивање резултата и оцену кандидата. Истраживања су утврдила да структурисани интервју обезбеђује највећу тачност, односно поузданост.

Полуструктурисани интервју подразумева делимично планирање питања и подручја о којима ће се говорити и али истовремено дозвољава и флексибилност у постављању питања. Према томе, реч је о типу интервјуа код кога се срећу елементи и неструктурисаног и структурисаног интервјуа.

Врсте интервјуа према броју учесника – интервјуиста и интервјуисаних, као и броју самих интервјуа су: индивидуални, секвенцијални, панел-интервјуи и групне интервјуи.⁶⁹

Индивидуални интервју се састоји из непосредног разговора интервјуисте и интервјуисаног. Предности ове врсте интервјуа су следеће, интервјуисани се у њему пријатније осећа, боље сналази, и на тај начин се ствара међусобно поверење и обезбеђење битних информација. Недостатак произилази из чињенице да један интервјуиста оцењује кандидата, па прети опасност од субјективног оцењивања и процењивања.

Секвенцијални интервју чини серија два или више индивидуалних интервјуа, који се одвијају један за другим, обично са психологом у сектору за људске ресурсе и са непосредним менаџером. Могуће је да се у интервјуисање укључе и лица са којима ће кандидат радити, тако да се ствара квалитет објективности у оцењивању, уз задржавање предности индивидуалног интервјуа.

Панел-интервју је интервју у коме неколико особа интервјуише кандидата у исто време тако да сви чују исте одговоре. Циљ је да се путем више оцењивача добије објективнија и прецизнија оцена о кандидату до које се долази консензусом интервјуиста. Недостаци панел-интервјуа: деловање већег броја интервјуиста на атмосферу због чега се кандидати често осећају непријатно па чак и стресно, потенцијална неусаглашеност интервјуиста и начина испитивања и слично. Важно је да се панел-интервју добро припреми и организује, а интервјуисту обучити и упознати с унапред утврђеном стратегијом и улогом у интервјуисању.

Групни интервју је разговор једног или више интервјуиста с групом кандидата (интервјуисаних) истовремено. Предност таквог начина интервјуисања лежи у чињеници да се њиме могу боље проценити самопоуздање, агресивност, асоцијалност и слично. Недостатак је што интервјуиста не може детаљније упознати и пратити понашање сваког кандидата, што није добро за давање коначних оцена о њима и њиховим квалитетима и способностима.

Избор врсте интервјуа непосредно зависи од врсте посла за који се обавља селекција, тако да се за једноставније послова користи индивидуални интервју, а сложеније су чешћи панелни интервју и секвенцијални интервју.

⁶⁹ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр.215.

*Врсте интервјуа према улози у процесу селекције су: прелиминарни, дијагностички и пријемни интервју.*⁷⁰

Прелиминарни или иницијални интервју обавља се на почетку процеса селекције са циљем да се кратким разговором елиминишу кандидати који, према процени интервјуисте, не долазе у обзир за посао.

Дијагностички интервју карактерише детаљан разговор с кандидатом, усмерен у правцу утврђивања његове стручности и других квалитета и њихове компатибилности са захтевима посла, организационом културом и организационим циљевима.

Пријемни интервју је завршни чин процеса селекције, који представља разговор с кандидатима који су прошли све претходне фазе и за које се процењује да одговарају захтевима посла, најпре ради њиховог информисања о послу и професионалним плановима и циљевима. И поред тога, пријемни интервју се може искористити и за доношење коначне одлуке о избору између више, дотад равноправних, кандидата.

Остале врсте интервјуа су: ситуациони, интервју описа понашања, недирективни и стресни.

Ситуациони интервју је структурисани интервју састављен од питања о томе како би се кандидат понашао у специфичним ситуацијама на послу. Питања у интервјуу су базирана на анализи посла и проверена од стране стручњака на послу. Постоје три типа питања: хипотетичка – у којима се кандидат пита шта би урадио у одређеној (хипотетички датој) пословној ситуацији; повезана са знањем – у којима се може захтевати објашњење неке методе или демонстрирање вештина; повезана са захтевима – у којима се испитује спремност да се ради током захтеваног времена и истражује усклађеност са захтевима за путовањем. Стручњаци за посао, такође, утврђују шта су „добри”, „средњи” и „лоши” одговори на питања, ради оцене кандидата.

Интервју описа понашања – у овом интервјуу од кандидата се захтева да дају специфичан пример начина на који је извео одређену процедуру или управљао проблемима у прошлости. Као и друге структурисане методе и опис понашања обезбеђује већу валидност него неструктурисани интервју.

Недирективни интервју користи општа питања из којих се развијају остала питања. Интервјуиста пита општа питања пројектована да наведу кандидата на дискусију. Онда узима једну идеју из одговора кандидата како би обликовао следеће питање. Тешкоћа са овом врстом интервјуа јесте у његовом усмеравању ка питањима повезаним са послом и добијању упоредних података од различитих кандидата.

Стресни интервју је посебан тип интервјуа пројектован да креира немир и оствари притисак на кандидата да би се изазвала његова реакција. У стресним интервјуима интервјуиста заузима један екстремно агресиван и увредљив став, због чега ова врста интервјуа представља високоризичан приступ за послодавца. Типичан кандидат је већ на неки начин забринут код било ког интервјуа и стресни интервју може лако да генерише веома лош имиџ интервјуисте и послодавца, тако да се може десити да кандидат ког организација пожели да запосли, на крају повуче пријаву и одустане од посла.

⁷⁰ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр.215.

2.4.3.2 Основе интервјуисања

За успешност интервјуисања важно је поштовање организационог приступа. Овде ће се пре свега говорити о фазама планирања и контролисања, које су нешто специфичније за процес интервјуисања.

Планирање интервјуа почиње утврђивањем довољно времена и места за интервјуисање, тако да ни онај ко интервјуише ни интервјуисани, не журе, а такође је потребно обезбедити мир и приватност приликом интервјуисања. Осим тога, интервјуиста би требало да идентификује специфичне области на којима ће базирати питања приликом интервјуа.

Контрола интервјуа претпоставља претходно познавање структуре и очекиваног садржаја информација које се морају прикупити, систематичност њиховог прикупљања током интервјуа и заустављање када се те информације прикупе. Интервјуист не би требало да говори више од 25% укупног времена трајања интервјуа – ако говори више од тога, долази у ситуацију да он постаје интервјуисани.

2.4.3.3 Стратегије интервјуисања

Да би се олакшао одговор на питање како у једном или више разговора утврдити основне карактеристике кандидата и на основу њих предвидети његово будуће радно понашање и његову успешност у послу и интервју учинио бољим инструментом селекције, развијене су бројне стратегије за његово вођење. Најпознатије стратегије су:⁷¹

- стратегија искрености и пријатељства – стварање пријатне и лежерне атмосфере,
- стратегија пријатно–непријатно – интервју воде две особе од којих једна поставља питања на непријатан начин, а друга након тога прави заокрет и својим пријатељским понашањем смирује и охрабрије кандидата да се опусти и што више „отвори“;
- стратегија решавања проблема – стварање хипотетичке проблемске ситуације приближне стварном послу и тражење од кандидата да опишу како би они решили такав проблем;
- стратегија понашања – слично претходној стратегији, али се испитује начин кандидатовог понашања у ситуацијама из његове прошлости да би се на основу тога закључило о његовим могућим будућим реакцијама и
- стратегија стреса – усмерена на проверавање понашања кандидата у стресној ситуацији где интервјуист поставља унакрсна и непријатна питања, може бити и агресиван, деконцентрише и збуњује кандидата својим понашањем; ова стратегија се примењује за послове у којима су могуће стресне ситуације и конфликти.

2.4.3.4 Технике испитивања

Технике испитивања које се користе у интервјуу често значајно утичу на квалитет прикупљених података. Препоруке се свode на постављање добрих питања, а избегавање лоших питања и невербалне комуникације.

Добра питања су она која усмеравају на конкретне одговоре, пре свега која се односе на теме које су познате кандидату: његови претходни послови, перформансе и слично. Такође, препорука је да се користе отворена питања, тј. на која се не може одговорити

⁷¹ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр.216.

са „Да” или „Не”. Карактеристично за отворена питања је да често почињу са ко? шта? када? зашто? како? чиме?

Лоша питања су она на која се може очекивати неискрен или неистинит одговор (нпр: шта мисли о бившим сарадницима – могућ одговор: све најбоље), која усмеравају одговор или је одговор очигледан (нпр: коју стручну спрему има када је већ познато из упитника), непримерена питања (нпр. изјашњавање о расној припадности, породичној ситуацији и другим интимнијим стварима) итд.

Невербална комуникација није пожељна јер може дати нежељену повратну информацију кандидату - климање главом, прављење паузе, прављење уобичајених примедби, подржавање и одбијање – може се протумачити као наговештај одговора. Потребно је пријатељски наклоњено али неутрално понашање.

С обзиром на то да је интервју разговор који има одређену сврху потребно је извршити темељне припреме. Припрема подразумева следеће активности:

- упознавање са захтевима посла и идентификовање кључних знања, способности и особина личности које треба проценити у интервјуу,
- анализа података из приспеле документације и уочавање међусобних веза и односа,
- припремање листе информација које желимо да добијемо,
- припремање питања помоћу којих треба доћи до одговарајућих информација,
- припрема информација о послу и организацији,
- припрема образаца за вредновање кандидата,
- избор места и времена за вођење интервјуа.

Разговору треба да присуствују само особе које учествују у интервјуу и треба избежавати све могуће сметње (телефон, пролаз кроз канцеларију и сл.).

За успешност примене методе интервјуисања основна претпоставка је обученост интервјуиста. Они морају да буду спремни да препознају и решавају евентуалне проблеме током интервјуа, уважавају различите факторе који утичу на интервју и истражују могућности за побољшање његове примене.

2.4.4 Неконвенционалне методе селекције кандидата⁷²

Ове методе селекције се све чешће примењују и то у комбинацији са традиционалним методама. Иако је њихова примена проблематична са законског, професионалног, етичког и других становишта, организације се опредељују како би предупредиле нежељене последице криминогеног и другог потенцијално проблематичног понашања евентуалних будућих запослених.

Најзначајнији и најпримењиванији неконвенционални методи селекције су:

- полиграфско испитивање,
- „тестови поштења”,
- тестирање на употребу дроге,
- графологија и
- астрологија.

Полиграфско испитивање се обавља уз помоћ уређаја – детектора лажи ради правовременог откривања давања неистинитих одговора кандидата, што је веома

⁷² Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр.218.

опасно код запошљавања на послове који су везани са великим финансијским трансакцијама. Данас се примењују и уређаји који анализирају гласовне промене, тако да је могућа њихова примена без знања кандидата. Противници стављају бројне професионалне и етичке замерке примени ове методе.

Тестови поштења се примењују из истог разлога као и полиграфска испитивања, само што се њима истражују ставови кандидата о појавама и облицима социјално неприхватљивог и непоштеног понашања, уз помоћ папир-оловка технике. Истраживања су утврдила да су тестови искренности валидни као средство ширег прегледа, али не предсказују да ли ће појединац красти.

Тестирање на употребу дроге служи за правовремено препознавање њених уживалаца и спречавање штетних последица за процес рада и радни допринос. Примена ове методе изазива бројне дилеме и полемике у стручној јавности везане за питање људска права, у погледу нарушавања достојанства личности.

Графологија је специфичан поступак анализе и идентификације рукописа заснован на уверењу графолога да рукопис открива одређене карактеристике личности на основу којих је могуће давати процене о понашању човека. Присталице графологије истичу да се могу утврдити: профил личности, врлине и мане, прикривена мотивација итд. Иако је реч о ненаучном методу, анализе указују да се у многим земљама, односно организацијама, радо примењује, па тако у Европској Унији, на пример, око 80% компанија користи га као селекцијско средство.

Астрологију, као ненаучну област скоро да није вредно помињати, али када се узме у обзир да астрологија има значајну улогу у животу и раду појединих менаџера, у формирању њихових ставова и уверења, у схватању људи и њиховог понашања и слично и ако су они у ситуацији да креирају процес селекције, несумњиво је да ће астролошком начину вредновања кандидата и њихових потенцијала дати посебан значај. Такође, ово се може односити и на саме интервјуисте па је логичан закључак да је астрологија присутнија у процесу селекције него што се мисли. Чак иде дотле, како неки медији наводе, да најмоћнији привредници и политичари у планирању својих кључних активности, које често доминирају светом, консултују с астролозима, пророчима и другим „стручњацима”.

2.5 ТЕХНИКЕ ОРИЈЕНТАЦИЈЕ (увођење у посао)

Социјализација и оријентација се посматрају као јединствен процес у коме се новозапослено лице уводи у посао и упознаје са организацијом, условима рада, правилима понашања, људима с којима ће радити, садржајем организационе културе и климе, правима, обавезама и одговорностима из радног односа, односно поводом радног односа.⁷³

Поједини аутори ово увођење у посао дефинишу: *Оријентација претставља увођење новозапосленог у организацију и има за циљ да се он упозна с компанијом и с послом и да му помогне да се осећа угодно.*⁷⁴

Многи аутори сматрају да је социјализација најбољи и најуспешнији начин усмеравања и обликовања организационог понашања. То је процес обликовања људског понашања

⁷³ Ћамиловић С., *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата статус, Београд 2007. стр.150.

⁷⁴ Орлић Р., *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд 2005. стр. 241.

ради лакшег и безболијег укључивања у друштвени живот, друштвене односе и друштвене токове.⁷⁵

У овом процесу учествују две стране: организација и запослени. Његово успешно одвијање и окончање у интересу је и једне и друге стране.

Социјализација и оријентација су природни наставак процеса селекције и избора кандидата.

Општи циљ оријентације је да се помогне запосленима да стекну основна знања о свом новом радном окружењу.⁷⁶

Може се рећи да је циљ оријентације и социјализације да помогну новим радницима да се упознају са својим радним окружењем и да доведу своје перформансе на прихватљив ниво што је пре могуће.

Уобичајено је да се разматрају три фазе процеса оријентације и социјализације:⁷⁷

1. припремна фаза – отпочиње у периоду размишљања о послу и прикупљања почетних информација о организацији, условима рада, условима запослења и слично;
2. фаза суочавања или фаза конфронтације – отпочиње фактичким ступањем на рад новоизабраног лица и суочавањем с новом средином, новим људима, успостављеним правилима рада и понашања и добијеним послом и
3. фаза интеграције или метаморфозе – карактерише је овладавање правилима и начином рада, прихватање преовлађујућих правила понашања, прилагођавање својих вредносних и других ставова.

Оријентација представља конкретно оспособљавање новозапослених за самосталан рад. Облици оријентације могу бити:

- групни и индивидуални и
- формални и неформални.

Групни облици оријентације, спроводе се код пријема већег броја нових радника. Углавном се реализују по унапред сачињеним и прилагођеним програмима који се често појављују као интегрални део почетне обуке. Када није укључена улазна обука онда групни облици оријентације обично имају протоколарни карактер: упознавање с колегама и руководиоцима, обиласци појединих служби, сектора и других организационих делова, свечани приједи, гледање филмских записа о организацији и слично, уз представљање организационих циљева и очекивања.

Индивидуални облици оријентације, усредсређени су на оријентацију и оспособљавање појединаца. Да би се новозапосленој особи помогло да се што пре оспособи за рад на новом послу, одређује се посебно лице с довољним искуством и познавањем тог посла, са задатком да придошлицу упозна с правилима и начином рада и прати његово понашање и напредовање у новој средини. У стручној литератури и већини организација, такво лице се обично назива „ментор”. Менторство је колективна активност две стране: ментора и новозапосленог. Ментор уводи у посао новозапосленог радника и помаже му да се уклопи у нову средину и оспособи за самосталан рад, а исто то са свог становишта новозапослени, коме је стало до новог посла.

⁷⁵ Богићевић Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Београд, 2008. стр.152.

⁷⁶ Суша Б., Менаџмент људских ресурса, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр. 223.

⁷⁷ Кулић Ж., Управљање људским потенцијалима, Радничка штампа, Београд 2005. стр. 230-233.

Менторство има бројне предности, али и одређене недостатке. Најзначајније предности менторског начина оријентације и оспособљавања за рад новопримљених кадрова су: пружање подршке и сигурности новим члановима организације, брже и квалитетније оспособљавање новозапослених за рад на новим пословима, процењивање знања, способности и других потенцијала новозапослених, како би се на прави начин усмерио даљи развој и третман итд. Основни недостаци менторства су: могућност избора некомпетентне особе за улогу ментора (недостатак искуства, недовољно познавање посла, неспособност за преношење свог знања на друге, нетактичност, неодмереност и слично); могућност избијања конфликта између ментора и новозапосленог, нарочито у случају да потенцијали новозапосленог превазилазе менторове могућности и способности; могућност изазивања и подстицања негативних реакција и негативног расположења према новозапосленом, нарочито у случају менторове процене да му нови члан организације временом може озбиљно угрозити стечене позиције; могућност превеликог и неодмереног наметања менторских схватања, ставова и приступа и ограничавања креативних способности новозапосленог.

Формални облици оријентације подразумевају јасне, унапред дефинисане и формализоване програме и активности увођења новозапосленог лица у посао, односно интеграције новозапосленог у организацију и његовог оспособљавања за успешан рад, за разлику од **неформалних облика оријентације**, који представљају рутинске, непрограмиране, неформализоване и помало стихијске форме оријентације. Први су постали готово обавезни у случају социјализације и оријентације менаџера и других стручних кадрова, а други су актуелни, углавном, у случају попуњавања једноставних и мање одговорних послова.

2.6 ТЕХНИКЕ ТРЕНИНГА

Прилагођавање организације и прилагођавање запослених два су процеса која се истовремено дешавају. Организација се прилагођава сталним и све убрзанијим променама у окружењу, а запослени – честим променама захтева радног места и услова у којима раде. Употребно време знања се све више скраћује, тако да се школско и факултетско образовање, углавном, схватају као један од услова за заснивање радног односа и један од предуслова за учење и образовање током целог радног века. Из ових разлога, образовање и усавршавање запослених постају један од кључних и најефикаснијих фактора развоја људских ресурса, организационе флексибилности и конкурентске предности.

У теорији и пракси образовања и усавршавања запослених, јављају се различити термини које није лако разликовати јер се често употребљавају као синоними, иако имају различита значења. У питању су појмови:⁷⁸ учење, тренинг, образовање, обука, стручно усавршавање и развој запослених. Разлог за ову недоумицу је због садржајног преклапања ових појмова јер се сви они баве мање или више стицањем знања, вештина, спознаја и других способности за успешно обављање посла, али се разликују према начину – различита усмереност на физички, психомоторни, интелектуални или неки други аспект и према временској пројекцији – различита усмереност на садашњост или будућност.

⁷⁸ Кулић Ж., оп. цит., стр. 261-262.

2.6.1. Врсте тренинга запослених

У процесу образовања и усавршавања запослених примењују се бројни методи и технике, од којих се једни користе на послу – радном месту, а други изван посла – радног места.

2.6.1.1. Тренинг на послу⁷⁹ (радном месту)

Најзаступљенија врста тренинга на свим нивоима у организацији јесте тренинг на самом радном месту, који обично обављају менаџери, други запослени или и једни и други. Менаџер или руководилац који тренира запосленог мора бити у стању да објасни, али и да покаже запосленом шта треба да уради. Другим речима фокус учења (обучавања) је на послу или задатку⁸⁰.

Тренинг на послу је до сада најчешће коришћени облик тренинга зато што је флексибилан и односи се на оно шта запослени ради. Недостаци су му што се често обавља насумице, понекад тренери немају искуство у тренирању, немају времена за тренинг или немају жељу да у њему учествују, а један од највећих недостатака је тај, што тренинг на послу ремети регуларан посао. Међутим, добро планиран и добро обављен, овакав тренинг може бити веома ефективан.

У пракси се примењују различити облици обучавања на послу. Неки од најпознатијих метода и облика обучавања на послу су: индивидуалне инструкције, ротација посла, стручна пракса, приправнички стаж, менторство, кооперативни тренинг (студентска и стручна пракса) и други.⁸¹

Индивидуалне инструкције су популаран и често коришћен метод јер не захтевају посебне трошкове за опрему и материјал. Инструктор обучава запосленог на радном месту, упућујући га у посао и приказујући му начин на који треба да обавља одређене активности и задатке.

Ротација посла омогућава запосленима проширивање неопходних знања и стицање нових искуства у обављању различитих врста послова.

Приправнички стаж је посебан и, у нашој земљи, веома примењиван облик оспособљавања за посао. Нововзапослени се оспособљава за самостални рад у струци, а уједно је добра прилика за социјализацију и оријентацију. Међутим, често се догађа да се све своди на обичну формалност без испуњења основне сврхе.

Менторство се обично користи за обучавање младих стручњака и менаџера, где се у улози ментора појављују углавном искусни стручњаци и менаџери. Ментор штићенику (обучаваном лицу) пружа две врсте подршке: једну – у развоју каријере и другу – психолошке природе. Такав однос је обострано користан: и за штићеника и за ментора.

Кооперативни тренинг обухвата две широко коришћене методе: учење у току студирања (студентска пракса) и учење повезано са привредом (стручна пракса).

Студентска пракса (учење током студирања) један део образовања се одвија у школи, а други део у виду практичног рада у организацији.

Стручна пракса (учење у области привреде) је специфичан облик обучавања запослених, са традиционалним занатским образовањем, као што су машинбравар, електрозаваривач, аутомеханичар, водоинсталатер, металоглодач и слично. Обучавање

⁷⁹ Енгл. *On-the-Job Training - OJT*

⁸⁰ Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр. 228.

⁸¹ Кулић Ж., оп. цит. стр. 272-277.

се најчешће врши уз помоћ мајстора. Током стручне праксе полазници добијају ниже зараде од других запослених који су већ достигли ниво за који се полазници тек оспособљавају.

2.6.1.2. Тренинг изван посла (изван радног места)

Најзаступљенији методе тренинга и образовања запослених изван посла су: предавања, аудиовизуелне технике, програмирано учење, учење уз помоћ компјутера, конференције и расправе, обучавање у симулираним радним условима метод случајева и остали методи.

Предавања или тренинг у учионици - су традиционалан и врло популаран метод преношења знања, која се одвијају путем вербалне презентације информација, што је најбржи и најједноставнији начин преношења информација великим групама људи. Недостаци предавања су: једносмеран карактер комуникације између предавача и слушалаца, неприлагођеност индивидуалним могућностима и потребама слушалаца, зависност квалитета од компетентности предавача и слично. Метод предавања се често допуњује другим методима, као што су: филмови, слајдови, анализа случајева, укључивање полазника у разговор о темама и питањима која су предмет предавања и слично.

Аудиовизуелне технике (филмови, телевизија...) служе да на популаран и забаван начин преносе знања и врши обучавање за боље сналажење у решавању различитих проблема.

Програмирано учење – Посебан метод указивања на одређења питања и чињенице, омогућавање учесницима да на њих одговоре (реше проблем) и информисање о тачности одговора, односно адекватности решења постављеног проблема. Програмирано учење се може одвијати на традиционалан начин или уз помоћ компјутера, а највећа предност је што скраћује време учења за око 30% и што смањује ризик од могућих грешака.

Учење уз помоћ компјутера – Компјутер омогућава мултимедијални тренинг, али основни недостатак представља предуга припрема оваквог начина обучавања.

Конференције и расправе односи се на образовање усмерено на проблеме организације, нове идеје, технологије, теорије и приступе. Њихова предност је што омогућавају двосмеран начин комуникације. Посебан облик таквог обучавања су телеконференције које омогућава савремена сателитска и мултимедијска технологија, повезујући у расправи о одређеним темама и проблемима људе разасуте по читавом свету.

Обучавање у симулираним радним условима - познато и као тренинг виртуелне стварности, односи се на образовање и обучавање изван посла у симулираној радној ситуацији и са симулираном опремом – место тренинга је идентично радном месту, услови учења идентични реалним, али без притиска стварног радног места. Познати су примери симулација летења за пилоте, астронауте и друге, што указује да је ова врста тренинга карактеристична за обучавање запослених који обављају опасне послове и послове за чије обављање се користи веома скупа опрема.

Метод случајева - Усавршавање на бази писаног измишљеног или стварног догађаја, а полазници се поистовећују са догађајем и траже решење проблема.

Остале методе образовања су: играње улога – развој одређених вештина као што је интервјуисање, преговарање и сличне вештине интерперсоналног комуницирања; пословне игре – симулирање ради решавања сложених ситуација из стварног живота и

посла менаџера; тренинг осетљивости – подизање индивидуалне осетљивости и свести о осећањима других и начинима утицаја на осећања, ставове и понашање других људи.

2.6.1.3.Избор методе тренинга запослених

Избор одговарајуће методе тренинга запослених је важан фактор успешности њиховог обучавања. Кључно питање за избор одговарајућег метода је шта треба научити. Изабрани метод се може сматрати примереним, ако:

- мотивише полазнике да побољшају своју успешност,
- омогућава побољшање жељених вештина и знања,
- обезбеђује обучавањим лицима активну позицију у процесу тренинга,
- обезбеђује могућност вежбања,
- пружа повратну информацију о успешности током учења,
- пружа могућност за прилагођавање конкретним условима и проблемима и слично.

Метода која не задовољава све наведене захтеве треба допунити другим одговарајућим методама. Примереност одређене методе утврђује се с обзиром на то који су и какви циљеви тренинга. Искуства многих компанија указују да су неке методе делотворније у случају стицања и проширивања знања, други – у случају промене ставова, трећи – у случају побољшања вештина за решавање проблема, односно у случају побољшања интерперсоналних вештина итд.

2.7 МЕТОДЕ ОЦЕЊИВАЊА ПЕРФОРМАНСИ ЗАПОСЛЕНИХ

Оцењивање перформанси запослених је процес организованог и непрестаног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања њихових резултата и њиховог радног понашања ради остваривања организационих циљева, а заснован је на одговарајућим критеријумима, методама и системима процене.⁸² Ради се о формализованом и структурисаном процесу који је везан за одређени временски период. Перформанса (учинак) се дефинише као мерљив резултат који је остварен или као понашање неопходно за обављање одређене активности у одређеном временском периоду. Због тога је сасвим разумљив принцип да се може управљати једино оним што се можете мерити чиме се потврђује да је оцењивање перформанси запослених од врхунског значаја за управљање људским ресурсима.

Праћењем, вредновањем и усмеравањем перформанси запослених остварују се два веома значајна циља: повећава се мотивација за рад и утврђује се план будућег развоја запослених.⁸³

Предмет оцењивања могу бити различити садржаји радног учинка, а општим претпоставкама успешности, традиционално се сматрају следећи параметри:

- квалитет посла,
- квантитет (количина) посла,
- познавање посла,
- однос према раду, руководиоцима, колегама и клијентима,

⁸² Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009. стр. 274. (преузето од Кулића 2005).

⁸³ Оцењивање перформанси запослених

<http://share.pdfonline.com/f09f315471254983ab714b985ed9491f/7%20Ocenjivanje%20performansi%20zaposlених.htm>

- поузданост (потребан надзор, одсуство с посла, дисциплиновано понашање и слично),
- одговорност (рокови, савладавање препрека итд),
- способност и заинтересованост за успешно обављање посла.

У процесу оцењивања перформанси, односно радне успешности, користе се бројне методе које се могу сврстати у четири основне групе:⁸⁴

- методе за оцењивање по категоријама,
- компаративне методе,
- наративне методе и
- специјалне методе,

2.7.1.1.Методе оцењивања по категоријама⁸⁵

Ово су најједноставније методе оцењивања перформанси, које захтевају од менаџера да означи ниво перформанси на специфичан начин. Следе основне методе које припадају овој групи.

Скала процене је један од највише примењиваних метода и појављује се у два облика: графичком и вербалном.

Графичке скале процене могу бити вишестепене и за ознаке користити бројеве, знакове, придеве (нпр. добар, просечан, изузетан) и слично.

Вербална дескриптивна скала процене, садржи степене процене са описом одређене димензије радне успешности. Задатак оцењивача је да се определи за једну од понуђених категорија, односно опција. Да би процене биле што објективније, оцењивачима се нуди већи број опција како би им се обезбедила могућност бољег избора (нпр. за димензију „познавање посла“ вредности скале су: 1-добро познаје фазе рада, 2-може да обавља посао без помоћи, 3-познаје основне елементе посла, 4-чешће потребна помоћ, 5-не познаје довољно посао).

Предности скале процене су једноставност и могућност њеног прилагођавања организационој стварности и организационим специфичностима, као и квантитативно исказивање појединих параметара, док недостаци проистичу из могуће субјективности и склоности ка линији незамерања.

„**Чек листе**“ се састоје од низа конкретних тврдњи о одређеним облицима понашања у дефинисаним ситуацијама неког радног места. Обавеза проценитеља је да се из понуђене листе „чекира“ тврдња која највише одговара понашању запосленог који се оцењује. Већи број понуђених тврдњи увећава могућности избора. Чек листе се деле на листе слободног избора и листе присилног избора.

Листе слободног избора се обично састоје од десетак тврдњи којима се описује позитивно или негативно радно понашање значајно за обављање одређеног посла. Свака изабрана („чекирана“) тврдња од стране проценитеља се бодује по унапред утврђеним правилима.

Листе присилног избора састоје се од низа скупова или серија тврдњи којима се описује радно понашање одређене особе. Серије се обично састоје од четири до пет

⁸⁴ Оцењивање перформанси запослених

<http://share.pdfonline.com/f09f315471254983ab714b985ed9491f/7%20Ocenjivanje%20performansi%20zaposlenih.htm>

⁸⁵ Исто.

тврдњи, од којих су неке позитивне, неке негативне, а неке неутралне. Проценитељ бира из сваког скупа тврђе које највише или најмање одговарају понашању запосленог. Он, по правилу, не зна правила за вредновање датих одговора, како би их што објективније давао.

Сматра се да су чек листе један од најпрецизнијих и најобјективнијих начина процењивања радне успешности, али се нешто ређе користе јер их је тешко обликовати и упоређивати с обзиром да се прилагођавају конкретном радном месту

2.7.1.2.Компаративне методе

Компаративним методама се појединци пореде са осталим члановима у групи, односно у тиму, на који начин се добија релативни и упоредив положај сваког члана. У теорији организације и управљања сматра се да се најчешће примењују следећи системи:

- обично рангирање,
- метод поређења у паровима и
- групно рангирање („присилна дистинкција”).

Обично рангирање се најчешће примењује за групе од 15 до 20 људи. Неписано правило је да се најпре идентификују најбољи и најслабији, а затим и остали: просечни, исподпросечни, натпросечни и слично.

Метод поређења у паровима се заснива на поређењу радне успешности унутар сваког могућег пара у групи, односно у тиму. При томе се полази од свих могућих комбинација парова у групи, тако да се у сваком пару одреди ко је бољи. Заправо, оцењивач путем ове методе пореди сваког запосленог са свим осталим запосленима у групи која се оцењује.

Групно рангирање или „присилна дистинкција” подразумева оцењивање радне успешности чланова већих група, где се метод поређења у паровима тешко може применити. Особе чију успешност треба оценити сврставају се у неколико категорија тј. група, а затим се те групе рангирају од најбоље до најслабије. Назив „присилна дистинкција” произлази из чињенице да се рангирању и процентуалном одређивању односа између група мора приступити и када између њих нема осетне разлике.

2.7.1.3.Наративне методе

Од неких менаџера и специјалиста за људске ресурсе може се захтевати да се информације у вези са оцењивањем изнесу у писаној форми. У ову категорију метода спадају: критичан догађај, опис (есеј) и преглед подручја.

Критичан догађај је забелешка менаџера о веома пожељним и непожељним акцијама запосленог. Метода критичних догађаја може се користити заједно са другим методама због документовања разлога због којих је запослени рангиран на одређени начин. Могући нежељени аспекти су: субјективност квалификација критичног догађаја, захтева доста времена око праћења и уписивања и забринутост запослених због могућег уписивања у „црну књигу”.

Опис (есеј) је метода која захтева од менаџера да да краћи опис перформанси сваког запосленог током периода оцењивања, са циљем да се оцењивачу да већа флексибилност него што то омогућавају остале методе. Есеј се често комбинује са осталим методама.

Преглед подручја је метода у којој је јединица за људске ресурсе активан партнер у процесу оцењивања, тако што представник ове јединице интервјуише менаџера у вези са перформансама сваког запосленог. Циљ је да представник јединице за људске

ресурсе, на основу белешки из интервјуа, сачини процену запосленог која помаже менаџеру да да коначну оцену. Ова метода може захтевати доста времена, посебно уколико руководилац треба да оцени велики број запослених.

2.7.1.4. Специјалне методе

У специјалне методе за оцењивање перформанси запослених спадају: оцењивање понашања и управљање путем циљева (МВО).

Оцењивање понашања, као што назив каже, даје оцену понашања запосленог уместо неких других карактеристика. Неки од приступа су:

- поређење понашања које запослени најчешће испољава са вредностима на скали могућих понашања (од неуспешног до одличног)⁸⁶ и
- процена запосленог преко учесталости одговарајућег понашања које доприноси одличним перформансама.⁸⁷

Управљање путем циљева (*engl. Management by objectives – MBO*) – специфицира циљне перформансе које се појединац нада да ће достићи током одговарајућег времена. МВО као систем оцењивања карактеришу следеће претпоставке: запослени који је укључен у планирање и постављање циљева ће остварити велики степен перформанси; јасно и прецизно идентификовани ће лакше бити достигнути; циљне перформансе би требало да буду мерљиве и требало би дефинисати резултате.

2.7.1.5. Фактори од којих зависи избор метода процене перформанси

За сваки метод процене везују се одређене предности и недостаци. Процењивач мора добро познавати посао који обавља особа која се оцењује како би био одмеренији у процењивању. Одлука о избору метода процене зависи од бројних фактора, као што су: сврха оцено, број људи које треба оценити, број оцењивача, расположиво време за оцењивање, број (различитих) радних места на којима раде запослени који се оцењују, образовни ниво оцењивача и слично.

⁸⁶ Изворно енгл: *Behaviorally anchored (measured) rating scales (BARS)*

⁸⁷ Изворно енгл: *Behavioral observation scales (BOS)*

3. МОГУЋНОСТИ ПРИМЕНЕ МЕТОДА И ТЕХНИКА УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СИСТЕМУ ОДБРАНЕ

Менаџмент људских ресурса у систему одбране треба реформисати у смислу професионализације и примене савремених научних метода. Професионализација подразумева потпуно нов начин регрутовања и селекције, школовања и тренинга, развоја каријере и напредовања, награђивања и здравствене заштите. Слично као и у другим земљама, стандард запослених и њихових породица, због изузетно тешких услова и напорних тренинга, требало би да буде такав да је могуће привући довољан број квалитетних кандидата.

Од широког спектра метода и техника које могу да се користе у управљању људским ресурсима, детаљније ће бити размотрене методе планирања и селекције људских ресурса. Основни разлог за то је, што се од система одбране захтева да планирање људских ресурса као део свеукупног планирања буде у потпуности усклађено са тзв. персоналним делом буџета одбране. Иначе, селекција кадра значајно утиче на стручну способност персонала. Такође, све ће се више испољавати присуство и значај селекције, којом ће морати да се обезбеде равноправни услови за све припаднике система одбране који улазе у одабир за пријем, напредовање или одлазак из система и тиме постане један од фактора поверења у систем.

3.1. ПЛАНИРАЊЕ

У предходном периоду сукоба ниског интензитета уочено је да више не постоји јасно дефинисан традиционални противник, појавио се концептуални процеп у дефинисању улоге оружаних снага. То је довело до прихватања концепта оперативних способности уместо концепта борбене готовости као рационалног начина планирања развоја оружаних снага који је требало да помири фокус са противника на мисије и задатке.⁸⁸

Планирање људских ресурса је трајан процес анализирања, предвиђања и пројектовања потреба система одбране у циљу развоја дугорочне политике људских ресурса. Заснива се на дугорочном (стратегијском) планирању и део је јединственог планирања система одбране.

Процес планирања људских ресурса у систему одбране обухвата:

- истраживање потребног квантитета и калитета људских ресурса за реализацију будућих задатака;
- анализу оствареног развоја људских ресурса и његова усклађеност са развојем војне организације;
- истраживање и развој одговарајуће методологије планирања, која одговара реалним потребама војне организације;

⁸⁸ Део о функционалним способностима је преузет из нацрта Упуста за оцењивање и извештавање о стању оперативних и функционалних способности Војске Србије, издање Управе за оперативне послове (Ј-3) ГШ ВС из 2007.

- истраживање структуре и извора потребних података и утврђивање облика презентације излазних резултата процеса планирања људских ресурса.

Планирање је, као што је раније истакнуто, са методолошког становишта веома сложен процес. Оно је утолико сложеније, колико је област у којој се планира сложена, а то је са системом одбране и његовим људским ресурсима више него очигледно.

Основне карактеристике процеса планирања људских ресурса су:

- **Сложеност** (велики број зависних и независних променљивих параметара људских ресурса који утичу на резултате планирања);
- **Циљна усмереност** (план је у функцији остваривања циљева више политика);
- **Сврсисходност** (планирају се само оне структуре, процеси и стања који су у функцији остваривања циљева и задатака политике људских ресурса);
- **Систематичност** (непрекидно прикупљање релевантних информација о свим аспектима људских ресурса у систему одбране, њихова обрада и коришћење);
- **Прогностички карактер** (плановима се утврђује оно што се у будућности треба остварити ради обезбеђења будућих потреба људских ресурса система одбране);
- **Алтернативност** (планирање више варијанти у сагледавању будућих потреба);
- **Методолошка заснованост** (припрема планова људских ресурса врши се применом научних метода и поступака);
- **Економичност** (тежња да се утрошком минималних средстава остваре максимални резултати у припремању планова).

Планирање људских ресурса у Министарству одбране и Војсци Србије врши се према:

- Носиоцима планирања,
- Временском раздобљу за који се план доноси,
- Садржају плана.

Према носиоцима планирања доносе се планови људских ресурса организационих делова Министарства одбране и Војске Србије.

Према временском раздобљу планови људских ресурса могу бити:

- Дугорочни (перспективни) за раздобље од 10 година;
- Средњорочни, за раздобље од 4 – 7 година, и
- Краткорочни (оперативни) за раздобље од једне године.

Према садржају планови људских ресурса могу бити:

- Планови прибављања људских ресурса,
- Планови одлива,
- Планови напредовања,
- Планови школовања и усавршавања,
- Планови годишњих одмора и рекреација и

- Планови решавања стамбених питања запослених.

Планирање људских ресурса у Министарству одбране и Војсци Србије одвија се кроз следеће фазе:

- иницирање поступака за израду плана људских ресурса;
- доношење одлуке о почетку припреме за израду плана;
- анализа ранијег развоја и садашњег стања;
- анализа окружења,
- утврђивање циљева планирања;
- истраживање могућности будућег развоја;
- избор методологије и припрема за примену методологије;
- израда плана;
- усвајање плана;
- праћење спровођења плана;
- вршење корекције и иновација плана;
- вредновање остварених резултата у реализацији плана.

3.1.1 Планирање потреба за кадровима

Према захтевима планирања кадрова, потребно је обезбедити научно прогнозирање развоја фактора и њиховог утицаја на потребе за кадровима. Кључни фактори који утичу на прогнозирање кадрова су техничка средства, организациона структура и организација рада које треба сагледати у оквиру научно-техничког развоја и стратегијско-доктринарних опредељења, као и с обзиром на ограничења која су одређена у складу са друштвено-економским и другим условима окружења.⁸⁹

Прогнозирање развоја техничких средстава треба спровести кроз неколико методолошких фаза. Научнотехнички развој у свету, могућности примене техничких средстава за војне сврхе код нас и у свету, доградња начела вођења оружане борбе условљених наведеним техничким развојем, разрада задатака, услова и претпоставки под утицајем других фактора од којих зависи технички развој, представљају наведене методолошке фазе у којима се комбинују различите методе прогнозирања као што су методе вишекритеријумске оптимизације, теорија игара, делфи метода, математичко-статистичке методе и метода упоређења.

Од примене наведених метода зависи квалитет прогнозирања развоја техничког фактора и егзактног мерења његовог утицаја на кадрове. Основа за то је одређивање чинилаца, односно параметара техничког напретка што није нимало једноставно због немогућности давања поузданих прогноза о научнотехничком, а у оквиру њега и војнотехничком развоју, за шта је основни узрок скоковитост и стохастичност промена научнотехничког развоја.

⁸⁹ Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 19.

Војнотехнички развој, односно опремање, као непосредна претпоставка планирања потреба за кадровима, могуће је прогнозировать уз помоћ научних метода од којих су најпогодније: линеарно програмирање, теорија масовног опслуживања, математички модел и статистички модел борбених дејстава и теорија игара.⁹⁰

Међутим, оно што је од посебног интереса за планирање кадровских потреба јесте довођење у везу конкретних техничких средства чије се опремање планира са кадровима који могу одговорити захтевима употребе таквих средстава. Наиме, с обзиром да се проблем избора техничког средства испољава због постојања неколико критеријума, намеће се решење примене вишекритеријумске оптимизације. Критеријуме представљају егзактно израчунате особине средства као што су: ватрене могућности, даљина гађања, тачност гађања, ефикасност гађања, поузданост и покретљивост, док се потребе за кадром исказују кроз припадност роду или служби, стручну спрему, дужност и чин. Овакав проблем се решава компромисним програмирањем, као једном од метода вишекритеријумске оптимизације при чему се врши избор алтернативе која најбоље одговара циљу оптимизације.⁹¹

Након претпостављеног успешног предвиђања и избора техничких средстава, потребно је идентификовати и квантификовати утицај техничких средстава, у садејству са другим факторима, на потребе за кадровима. То конкретно значи идентификацију и мерење утицаја на структуру формацијских места кроз промене у родовима и службама, специјалностима, стручној спреми, чиновима, дужностима и др. укључујући међусобне пропорције ових формацијских елемената, као и односе организационих нивоа Војске, оперативног и логистичког дела итд.

Из изложеног је јасно колика је сложеност прогнозирања потреба за кадровима. Због ове сложености намеће се неопходност примене системског приступа. Системски приступ овде најпотпуније долази до изражаја применом методе моделовања која је присутна у току свих фаза прогнозирања кадровских потреба. У прилог оваквом гледишту јесте модел повећања или смањења броја формацијских места због утицаја техничке модернизације представљен следећом формулом:

$$U_p = B_{ts} \cdot K_m \cdot P_s$$

$$U_s = B_{ts} \cdot K_m \cdot S_s$$

где је:

U_p , U_s – укупно повећање-смањење броја формацијских места у борбеним саставима,

B_{ts} – број техничких средстава,

K_m – коефицијент модернизације (нпр. код петогодишњег занављања износи 0,2),

P_s , S_s – повећање-смањење броја формацијских места по једном средству.

Промене организационе структуре је од суштинског значаја, односно утицаја на потребе за кадровима у одбрамбеном систему. У складу са тим потребно је препознати факторе који утичу на промену организационо-формацијске структуре. Најзначајнији утицаји на организациону структуру имају следећи фактори: техничка модернизација, организација рада, опредељења и захтеви као и одређена ограничења. Осим њих, свакако треба анализирати и утицај фактора, као што су: војнополитичка ситуација у свету, потенцијалне могућности евентуалног агресора и физиономија могуће агресије и

⁹⁰ Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 21.

⁹¹ Алтернативе могу бити различите врсте техничког средства или саставни делови неког сложеног система, при чему се за сваку од њих изводе критеријуми и по параметрима средства и по образовно-стручним обележјима кадра.

други фактори који се тичу борбених дејстава, циљева и задатака одбране, као и многи ограничавајући фактори по питању ресурса (људски, материјални). Треба имати у виду да се доградња организационо-формацијске структуре једним делом врши променама послова, то отвара простор за креативну примену метода анализе посла, што значи прилагођење специфичностима армијског живота и рада. Ово је, уједно претпоставка успешног пројектовања текућих и перспективних кадровских потреба.

Претпоставка за процену утицаја претходно наведених фактора на организационо-формацијске промене јесте њихов одговарајући третман према могућностима мерења или предвиђања њиховог утицаја. Тако, на пример, утицај војнополитичке ситуације у свету се процењује, с тим што је унапред јасно да је највећи проблем објективност такве процене. Насупрот томе стоје фактори који се односе на економска ограничења чији је утицај релативно једноставно утврдити. На крају овог поступка требало би да су идентификовани и квантификовани утицаји који се преко организационо-формацијске структуре преносе на потребе за кадровима. Другим речима, утицај нпр. техничке модернизације на формацију основне или више јединице сагледава се и мери на основу података о новоуведеним средствима и на основу тога утврђеним кадровским потребама. У том смислу, оправдано је моделовати број формацијских места у јединицама одређеног нивоа у линеарној зависности од броја новоуведених техничких средстава. У модел се затим могу укључити и други фактори који проистичу из односа сопствених снага и снага потенцијалног противника (структура, опремљеност, коефицијенти ефикасности, начини дејства), па чак и по претпостављеним правцима дејства⁹². Овакав модел омогућава да се израчуна релативни индекс борбене ефикасности за сопствене и противничке снаге (према датој организационо-формацијској структури) и да се донесе оцена о победнику у евентуалном сукобу. Таква оцена треба да буде основа за одлуку да ли и колико јачати сопствене снаге доградњом организационо-формацијске структуре.

Осим техничке модернизације и организационо-формацијске доградње на потребе за кадровима утичу и други бројни фактори који се могу разврстати у следеће групе:

- Развојна и кадровска опредељења и усмерења,
- Законска решења и начела и
- Резултати истраживања и показатељи из праксе.

Типичан пример који илуструје заједнички утицај ових фактора је оптимизација структуре чиновна, посебно односа виших и нижих официрских чиновна, на потребе за кадровима. Наиме, захтев за успостављање тзв. „пирамиде чиновна“, по узору на међународна искуства, пре свега као претпоставка успостављања уравнотеженог оквира за развој каријере официра, условио је израду правно-нормативних решења који подржавају овакво опредељење. Упоредо са овим је извршена и доградња организационо-формацијске структуре Војске Србије где су, између осталог, веома пооштрени одређени критеријуми за постављање на одређена формацијска места, а тиме битно редеофинисали могућности унапређења итд. Овакви захтеви, приказују неопходност практичне примене метода планирања, од утврђивања фактора до квантификације њиховог утицаја на потребе за кадровима.

На основу изнетог, може се закључити да „групу модела и метода за планирање потреба за кадровима у оквиру интегралног модела чине:

⁹² Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 35.

- а) методе и модели за научно предвиђање развоја кључних фактора (делфи метода, математичко-статистичке методе, методе упоређења, макропројектовање и др.),
- б) методе и модели за идентификацију утицаја фактора на потребе за кадровима (вишекритеријумска оптимизација, теорија игара, модели за избор варијанте модернизације и организационо-формацијске доградње и др.). Најважнију фазу чини поступак утврђивања неопходних промена кроз дефинисање захтева шта и колико треба мењати, везано за технички фактор и организацијско формацијску структуру;
- с) методе и модели за квантификацију и исказивање промена формацијских места (модели за исказивање укупног повећања формацијских места, модели за исказивање броја нових јединица, модели за исказивање броја нових техничких средстава, као и једнофакторски и вишефакторски модели код којих је претходно решен проблем предвиђања будућег нивоа учинка под утицајем промена технологије, односно променљивих које утичу на промене за кадровима)⁹³.

3.1.2 Планирање развоја кадрова⁹⁴

Развој кадрова је изузетно сложен процес кога је веома тешко у целости обухватити, а посебно математички га исказати и квантификовати. Ипак, решење се налази у примени матрице прелажења, чија се примена заснива на релацијама које се математички исказују и која обезбеђује комплексан обухват и интегрално планирање. За поставку проблема кључно је разумевање, а потом и приказивање концепата структуре и динамике. Полазећи од најједноставнијег одређења да је структура распоред елемената у простору, ово се своди на утврђивање припадности вектора том конкретном простору и исказивање математичким релацијама. Примењено на кадровску структуру, која се може означити као скуп различитих обележја кадровског процеса, долази се до могућности њеног приказивања у облику вектора врсте:

$$a = [p_1, p_2, p_3, \dots, p_n]$$

где је:

a - скуп различитих обележја кадровског процеса,

$p_1, p_2, p_3, \dots, p_n$ – представља елементи кадровске структуре.

Елементи кадровске структуре могу бити обележја: чин, степен, стручне спреме, старост, радни стаж и сл.

Динамика се испољава кроз токове који постоје у кадровским процесима или у односу са окружењем. Под утицајем динамике кадровског процеса мења се и структура стања. Динамика кадровског процеса може се приказати преко матрице прелажења.

Модели помоћу којих се предвиђа развој и обнављање кадровске структуре у складу са унапред утврђеним циљевима и постављеним ограничењима, спадају:

- 1) Модели за предвиђање стања развоја кадрова;
- 2) Модели обнављања структуре кадрова;
- 3) Оптимизациони модели.

У оквиру **модела за предвиђање стања развоја кадрова** најчешће се среће Марковљев модел или нека модификација основног модела. Овај модел се назива

⁹³ Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 40.

⁹⁴ Исто, стр. 40 – 46.

потисни модел, а одлив је потисни ток. Марковљев модел се користи за динамичко предвиђање стања и промена структура кадра.⁹⁵

„Проширени Марковљев модел настаје када се укључи више карактеристике кадрова као што су, на пример: чин, и време у чину, као и године старости, тако да се одвојено могу прогнозирати пензионисање и кадровско кретање.“ Ово је важан предуслов за представљање политика развоја у служби, јер се алтернативе развоја могу изразити просечним временом у чину и временом очекиваног унапређења. Из особине потисних модела проистиче својство да се каријерне политике могу подешавати све док се планирани развој кадрова не подударе са оним што се жели остварити.

Марковљев модел омогућава: 1) предвиђање потреба за кадровима, 2) предвиђање развоја кадрова и 3) делимично усклађивање потреба за кадровима са развојем кадрова.⁹⁶

Лонгитудинални модел је специфичан тип Марковљевог модела у ком се разматра еволуција једне групе кадрова која истовремено улази у систем.⁹⁷ Омогућава праћење развоја кадрова у зависности од услова у конкретним групацијама једне целине (род-служба, специјалност, група дужности).

„Formasy“ је итеративан систем за планирање кадрова заснован на једном Марковљевом моделу за еволуцију дистрибуције кадрова.⁹⁸ Овај метод даје могућност симулације, предвиђања консеквенци промена, дистрибуције, напредовања и налажења грешака. Динамичко коришћење „Formasy“, уз могућност симулације, представља основне предности ове методе. Такође, може се применити код усклађивања потреба за кадровима са расположивим кадровима и код прорачуна утицаја промене политике унапређења на развој кадрова. Још једна од могућности је прорачун очекиваног броја кадрова у сваком чину на дуги рок. Из изложеног се види да је ова метода веома погодна у условима стабилног стања из чега проистиче могућност прорачуна прилива на дуги рок, како би се задржао константан број кадрова у истом периоду.

Како би се омогућило успешно планирање кадрова развијена је кадровска пирамида која представља идеалан модел структуре кадрова. Овај модел садржи низ података неопходних за планирање кадрова: бројно стање кадрова; планирани број формацијских места за сваку платну групу; укупан број места попуњених кадровима одговарајуће старости; број попуњених места за сваку платну групу; број превођења у пензију; број новопримљених у систем; број унапређених за сваки интервал старости; број кадрова који одлазе из службе.⁹⁹ Наведени подаци се утврђују на основу просечних вредности у протеклом периоду. Применом метода операционих истраживања израчунавају се путеви преласка од постојеће до идеалне структуре кадрова, уз уважавање одређених ограничења. Примена ових метода омогућава квантификацију токова и на основу тога потпун увид у последице на кадрове, а то значи водити одговарајућу политику постављања, унапређења и одлива кадрова.

Све до сад изложено о моделима за предвиђање стања и развоја кадра се односи на средњорочно и дугорочно планирање, док се за краће временске периоде примењује линеарно програмирање, што се решава системом линеарних једначина.

⁹⁵Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 46 - 47.

⁹⁶ Исто, стр. 48.

⁹⁷ Исто, стр. 50.

⁹⁸ Исто, стр. 50.

⁹⁹ Исто, стр. 54.

Друга група метода се састоји од модела обнављања структуре кадрова. То подразумева предвиђање оних токова потребних за обезбеђење кадрова у свим чиновима. Потребни подаци су, у том случају, постојећа дистрибуција кадрова, жељено будуће стање и одлива кадрова. С обзиром да се токови унапређења и прилива дају на основу упражњених формацијских места основна одлика ових модела је „вучење“. Модел се заснива на развоју величине, а не улазних података. Пошто модел повлачења иде на задржавање почетних задатих карактеристика ради се о моделу обнављања. Прилив, овде, мора не само да надомести одлив него и да задовољи тражено повећање броја кадрова ако је задат развој кадрова.

Слично као код модела за предвиђање стања и развоја кадра и модели обнављања структуре су погодни намењени за дугорочно планирање, а за краткорочно се користе методе линеарног програмирања.

Трећу групу модела чине модели оптимизације, у којим неки садрже комбинацију планирања развоја кадрова и усклађивања развоја са потребама у складу са дефинисаним претпоставкама. То је комбинација Марковљевог модела са моделима обнављања кадровске структуре. Други тип модела у оптимизацију укључује и трошкове, а трећи распоред на послове и радне задатке и коришћење радног времена. Програмирање циља је такође један од специфичних типова оптимизације према циљевима чије се остварење жели.

Ради планирања развоја кадрова могу се користити и бројни други модели који се примењују у планирању кадровских потреба, а пре свега се односи на моделе екстраполације и регресионе моделе. У том случају се уместо података о потребама узимају подаци о садашњем и претходном бројном стању кадра.

До сада наведено показује да постоји солидна научно-методолошка основа која се може применити у планирању развоја кадрова. Међутим ограничења су парцијални приступ планирању и нерешен проблем квантификације кадровских регулатива, решења и опредељења на развој кадрова. Такође, присутна је и недовољна повезаност модела за планирање развоја кадрова са моделима планирања кадровских потреба. С тим у вези не постоји могућност квантификовања утицаја фактора потреба за кадровима бројног стања и др. на развој кадрова – нпр. унапређење. Решење је у интегралном моделу планирања развоја кадрова које првенствено претпоставља квантификовање утицаја фактора на кадровске потребе преко којих и на развој кадрова.¹⁰⁰ И овде је у основи модела матрица прелажења за коју је неопходно обезбедити егзактне коефицијенте. Ово се може урадити на два начина:¹⁰¹

- налажењем коефицијената корелације између делујућих фактора (кадровских услова, законских решења, потреба за кадровима, и др.) и развоја кадрова (унапређење, време у чиновима и др.);
- симулацијом развоја кадрова и промене структуре кадрова у датим условима, односно решавањем математички постављених кадровских релација и односа.

Очигледно је да је поменута корелација вишеструка, тако да је коефицијент корелације могуће утврдити одговарајућим поступком који се може дефинисати као кориговани линеарни модел вишеструке регресије.¹⁰²

¹⁰⁰ Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 64.

¹⁰¹ Исто, стр. 64.

¹⁰² Исто, стр. 65.

Интегрални модел планирања развоја кадрова, иако веома сложен, нуди решење које би у највећој мери одговарало потребама система одбране као великог система. Предуслов за то је, као што је већ речено, разрешење проблема квантификације утицаја фактора на развој кадрова и налажење начина да се егзактно израчунавају коефицијенти у матрици прелажења. На тај начин се омогућава широка примена Марковљевог модела, модела обнављања структуре и других.

3.1.3 Усклађивање развоја кадрова са потребама за кадровима

Међусобно усклађивање развоја кадрова са потребама за кадровима се завршава, на одређен начин, са ова два процеса планирања. Међутим, сами модели усклађивања полазе од међузависности која постоји у развоју рада и развоју кадрова и треба да, на изванредан начин, региструју „приближавање“ развоја кадрова дефинисаним потребама рада и обрнуто – да квантификују повратни утицај кадровског стања на развој рада. Овај став смо као појединачну хипотезу потврдили кроз чињеницу да је планирање потреба за кадровима потрбно ускладити са планирањем развоја кадра.

За ову намену постоји МАРК модел, развијен на Факултету организационих наука у Београду, који представља компјутеризован динамички и интерактивни модел за микро и макроусклађивање кадровских потреба са развојем кадрова.¹⁰³ Основ МАРК модела чине: Марковљев модел, статистички модел и модел кадровске структуре. Овај модел је погодан за средњорочно планирање кадрова и образовања и обезбеђује четири врсте излазних резултата: развој потреба за кадровима, одлив, прилив и напредовање кадрова.

Од осталих модела који се могу користити треба још поменути Симулациони модел и Модел усклађивања развоја образовања са потребама рада који се односе усклађивање кадровских потреба са одговарајућом образовним нивоом.

3.2. РЕГРУТОВАЊЕ И СЕЛЕКЦИЈА

Већ је истакнуто да се у општој теорији менаџмента људских ресурса, под регрутовањем и селекцијом подразумева:

- 1) Регрутовање је процес идентификације, привлачења и обезбеђења квалификованих кандидата, у броју који организацији омогућује да између њих изабере оне који највише одговарају захтевима упражњених радних места.
- 2) Селекција је процес, у коме се применом унапред утврђених и стандардизованих метода, техника и правила, врши избор између више квалификованих кандидата, да би се са онима који највише одговарају захтевима одрђеног посла засновао радни однос.

Регрутовање у систему одбране је процес обезбеђивања квалификованих професионалних припадника, у броју који омогућава избор оних припадника који највише одговарају захтевима формацијског места. Селекција у систему одбране је процес у којем се, применом унапред утврђених и стандардизованих метода, правила и техника, врши избор између више квалификованих професионалних припадника, да би они који највише одговарају захтевима формацијског места били постављени на

¹⁰³ Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 84.

дужност.¹⁰⁴ Значи, регрутовање, као процес врши обезбеђивање, а селекција избор и постављање професионалних припадника.

Селекцијом кадра обезбеђује се потребан квалитет и квантитет одговарајуће категорије кадра за попуну формацијских и радних места. Системом управљања људским ресурсима обезбеђује се вишестепена селекција кадра кроз коју се у одређеном временском периоду утврђују дужности и послови на којима сваки појединац може остварити најбоље резултате, уважавајући његове личне способности и активности, као и потребе службе и могућност даљег развоја. Селекција кадра треба да уважава и подстиче стални професионални развој са могућношћу преласка из једне у другу категорију кадра у складу са оствареним стручним усавршавањима и потребама службе. Појединачни развој у каријери првенствено представља одговорност сваког професионалног припадника. Селекцију кадра врше кадровске комисије, кадровски савети или наменски формиране стручне службе.

Селекцијом кадра за професионалне војнике издвајају се лица која испуњавају опште и посебне услове, што се регулише конкурсом за пријем.

Подофицирски кадар се обезбеђује селекцијом од професионалних војника који су у служби провели најмање три године, завршили основни лидерски курс (курс десетара) и обављали дужност у чину десетара најмање две године.

Почетна селекција кадра за официре врши се приликом пријема на школовања у војне школе. Пријем у професионалну војну службу врши се по завршетку школовања, без конкурса, уколико кандидат испуњава прописане услове. Селекција кандидата за официре, који се примају из грађанства врши се комисијски. Пријем у професионалну војну службу врши се конкурсом или непосредним пријемом кандидата стипендираних за потребе Војске Србије, уколико испуњавају прописане услове. Селекција кадра за официре који се примају од подофицира, цивилних лица на служби у Војсци Србије, државних службеника врши се по потреби службе, без конкурса, уколико испуњавају прописане услове.

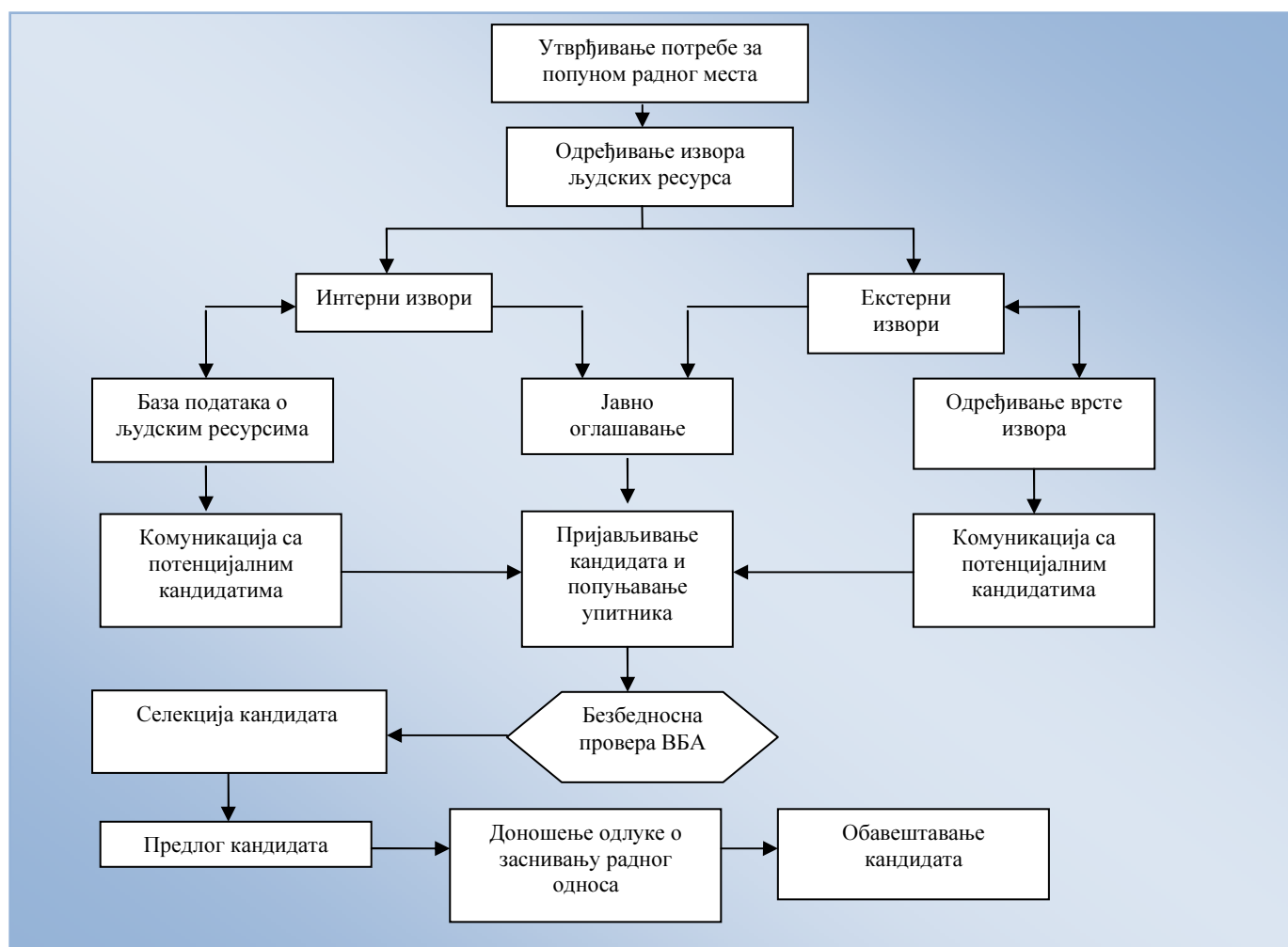
Државне службенике на положаје поставља Влада. Селекција кадра на извршилачким радним местима врши се у поступку пријема. Извршилачко радно место попуњава се премештајем из истог или другог државног органа или заснивањем радног односа. Попуна се врши путем интерног или јавног конкурса. Селекцију врши конкурсна комисија у изборном поступку од кандидата који испуњавају услове за запослење на радно место. Селекција кадра за намештенике врши се на исти начин као и селекција кадра за државне службенике.

Регрутовање и селекција људских ресурса су заступљени у систему одбране у многим областима и на свим нивоима који имају надлежност регулисања кадровских питања. Примера ради регрутовање и селекција се обављају за избор лица за пријем на студије у Војној академији у својству кандидата за професионалног официра, за пријем у службу професионалних војника, али и других категорија, за напредовање у служби итд. У последњих неколико година, у процесу смањивања бројног стања кадра у систему одбране, била је примењивана селекција за престанак службе професионалних војних лица. Какав значај имају регрутовање и селекција у управљању људским ресурсима у систему одбране довољно је јасно када се зна да се помоћу њих остварује или не остварује принцип „прави човек на право место“, због чега корист или штету

¹⁰⁴ Бојковић С., *Селекција кадрова за више дужности, школовања и усавршавања*, Зборник радова Војноиздавачки завод, Београд, 2009.

могу имати подједнако и појединац и систем одбране. Овим ставом потврђујемо нашу појединачну хипотезу да се у одбрамбеним системима управљање људским ресурсима изражава ставом да је људски фактор један од основних елемената операција. Такође, правилна селекција за свако формацијско место обезбеђује способне и одговорне кадрове и омогућује да сваки појединац и војна организација у целини остваре максималне циљеве, и обрнуто негативна селекција ствара неперспективан кадар и организација нема резултата.

Прибављање кадра за рад у систему одбране је активност којом се обезбеђује квантитативна и квалитативна попуна. Модел прибављања кадра шематски је приказан на слици број 2.



Слика број 2. Предлог модела обезбеђења људских ресурса у Министарству одбране

Праћење, планирање и предузимање мера за попуну Министарства одбране и Војске Србије потребним кадром у надлежности је организационе јединице Министарства одбране надлежне за кадрове, која може ангажовати и остале делове Министарства одбране и Војске Србије. Иста предлаже и предузима активности за креирање нормативно-правне регулативе којом се обезбеђује одговарајућа попуна, предлаже истраживачко-развојне пројекте везане за управљање кадровима и спроводи усвојену кадровску политику.

Прибављање кадра се реализује кроз следеће фазе:

- утврђивање потреба за попуном (квантитативно, квалитативно);
- утврђивање општих и посебних услова за селекцију;
- прикупљање података о расположивом кадру;
- утврђивање начина и извора попуне;
- покретање поступка за попуну кадром;
- селекција и рангирање кадра;
- избор кадра;
- доношење акта о попуни (решења).

Утврђивање потреба врши се на основу установљавања разлика између имајућег бројног стања кадра по структури, специјалностима, стручној спреми и другим критеријумима, у односу на одобрено бројно стање формацијом-систематизацијом.

Након утврђивања кадровских потреба, општих и посебних услова, начина и извора попуне, покреће се поступак за попуну, преквалификацију или усавршавање имајућег кадра.

Прикупљање података о расположивом кадру врши се из постојеће базе података Министарства одбране, из достављене документације на расписани кокурс или из службене евиденције другог државног органа.

По прикупљању података о расположивом кадру врши се селекција и рангирање кандидата, у складу са дефинисаним критеријумима. Пре селекције по потреби се врше и додатне провере (знања, оспособљености, психофизичких, здравствених и других способности, безбедносна провера кандидата и друге).

Након извршене селекције и рангирања надлежни старешина врши избор кандидата и доноси одговарајућа акта којима се окончава поступак попуне формацијских и радних места, односно одлуку о упућивању на усавршавање или преквалификацију.

У наставку овог рада, пажњу усмеравамо, на примену стандардних метода, техника и инструмената регрутовања и селекције професионалних припадника које је недовољно заступљено у систему одбране. Из тог разлога се неће разматрати регрутовање и селекција за пријем у својство кадета Војне академије, као и за специфична војна занимања, јединице и намене као што су: пилоти, специјалне снаге, мировне мисије и остале области које примењују своје посебне селекционе механизме, осим што ће бити поменуте врсте тих метода или техника које користе ради стварања потпунијег прегледа.

3.2.1 Примена метода и техника регрутовања и селекције за пријем у професионалну службу

У организационом смислу, најзначајнија специфичност огледа се у начину регрутовања и селекције кадра. Регрутовање се углавном врши из интерних извора, без оглашавања, уважавајући постојећу базу података и предлоге нижих нивоа командовања. Не формирају се изборне комисије, већ се избор кандидата врши на састанцима команди-установа, односно колегијума команданата-начелника. Изузетак представља оглашавање за попуну формацијских места професионалних војника и појединих специјалности официра, подофицира и цивилних лица, када се процеси

регрутовања и селекције кадра реализује у потпуности са теоријом менаџмента људских ресурса.

Пријем у професионалну службу се, са становишта интерног регрутовања може посматрати кроз извор који је назван пријатељи и родбина запослених и регрутовање бивших запослених. Конкретно, у Управи за кадрове Сектора за људске ресурсе Министарства одбране је устројена база података незапослених чланова породица професионалних припадника. Подаци из ове базе се користе за позивање могућих кандидата који одговарају условима упражњеног радног места цивилног лица, након чега се упућују на јединицу или установу надлежну за избор и пријем лица. Такође, на основу наведених података врши се прелиминарно рангирање кандидата на основу критеријума: успех са школовања, дужине чекања на посао, социјалне угрожености итд, а ранг листа се такође доставља надлежној јединици-установи.

Са становишта екстерног регрутовања најзаступљеније је оглашавање јавног конкурса у Службеном гласнику Републике Србије и у магазину Одбрана или у неком од дневних јавних гласила која излазе у Републици Србији. Карактеристично за регрутовање професионалних војника да се, осим класичних јавних медија, користи Интернет сајт Министарства одбране, као и друга средства. За одговарајућу медијску припрему и подршку надлежна је Управа за односе са јавношћу Министарства одбране.

Иначе, избор кандидата за пријем у професионалну службу се обавља на основу Уредбе о пријему у професионалну војну службу. Лица из грађанства се примају у војну службу путем јавног конкурса, интерног конкурса и без конкурса (непосредни пријем). За пријем лица путем конкурса потребно је да лица испуњавају услове из конкурса, што подразумева примену одговарајућих метода селекције почевши од пријаве, биографије, а по потреби одређених тестирања и интервјуисања, што је углавном у складу са стандардним поступком селекције. Посебно, „дивилна лица на служби у Војсци Србије подлежу пробном раду, у складу са прописима о државним службеницима и намештеницима“.¹⁰⁵ С обзиром да се у нашим условима пробним радом сматра и приправнички стаж, тако је за професионалне официре и цивилна лица на служби у Војсци Србије пробни рад регулисан на следећи начин: „ради стицања праксе потребне за самостално вршење дужности, на приправнички стаж се упућују лица примљена у војну службу, која нису завршила Војну академију“, а за цивилна лица кроз пријем у службу на одређено време „ради обуке приправника док траје приправнички стаж“.¹⁰⁶

3.2.2 Развој каријере

Каријера се дефинише као низ радних улога појединца у току радних година. Професионални развој појединца одвија се у складу са потребама службе, његовим личним способностима и постигнутим резултатима. Правилним развојем каријере појединца омогућава се њихово напредовање у служби чиме се обезбеђује успешна реализација постављених организационих циљева, а смим тим и оптимизација кадровске структуре.

Развој каријере се, у зависности од категорије кадра, реализује кроз један од следећих облика: унапређење, школовање и усавршавање, обука и вођење на функционалним дужностима. Напредовање и унапређење начелно представљају промену према вишем

¹⁰⁵ Члан 124. Закона о Војсци Србије

¹⁰⁶ Члан 73. и члан 122. ст. 3. Закона о Војсци Србије

положају који има и већу одговорност и тражи веће способности. Реализује се кроз унапређења и постављења на виши положај.

3.2.3 Примена метода и техника регрутовања и селекције за кретање у служби

Под кретањем у служби, за потребе овог разматрања, подразумеваће се постављење, унапређење у виши чин и школовање-усавршавање. Основни разлог је што се за сваки од ова три процеса може и треба спроводити регрутовање и селекција. Остала стања у служби у којима су лица ван дужности нису занимљива јер ту и нема потребе за регрутовањем и селекцијом, пре и за време трајања таквог стања.¹⁰⁷ Заједничко за сва три наведена процеса јесте да је основни извор података о људским ресурсима компјутерска база података (Кадровски информациони систем – КаИС), као и досијеи персоналних података (ДПП).

3.2.3.1 Постављење

Процес постављења се, са становишта регрутовања, може посматрати као интерно регрутовање ради попуне упражњеног формацијског места. Регрутовање се спроводи путем интерног оглашавања, унапређења и трансфера и препорука, као и предлога органа за људске ресурсе јединица-установа, уз коришћење података из наведених евиденција КаИС и ДПП (досије персоналних података).

Посебно, за постављење професионалних официра и подофицира, садашњим Законом је регулисано следеће: „ради постављења официра на формацијска места вишег чина и унапређења у виши чин утврђују се листе кандидата“, а Уредбом: „при избору кандидата ради постављења на формацијско место вишег чина узима се у обзир утврђена листа кандидата у складу са општим и посебним условима прописаним актом о унутрашњој организацији за то формацијско место“.¹⁰⁸ Другим речима, сам избор подразумева селекцију на основу листе кандидата, која се мора извршити на основу одређених критеријума, чије је утврђивање у надлежности министра одбране. На овај начин се уводи вишекритеријумско рангирање за израду листе кандидата за постављење на одређено формацијско место. То значи, да ће се на основу добијених листа кандидата, на најпогоднији начин и уз поштовање индивидуалних квалитета сваког појединца целокупан људски потенцијал водити кроз такозвану «предвидиву војну каријеру». У Војсци Србије теоретски је осмишљен, али није заживео концепт предвидиве војне каријере, јер доктринарна и друга документа која прате област управљања људским ресурсима и поред тога што су написана још увек нису усвојена. Ову тврдњу доводимо у вези са нашом појединачном хипотезом да професионални развој мора бити предвидљив. Због наведеног смтрамо да наведена хипотеза нема довољно основа за потврђивање и представља изазов и задатак за војно руководство да осмишљен концепт предвидљиве војне каријере прихвати и примене у систем одбране.

У процесу постављења од инструмената селекције најзаступљенији је интервју, мада није прописана обавеза његовог обављања. Из овог разлога не спроводи се ни обучавање за интервјуисање, на основу чега се може закључити да интервјуисање није у складу са стандардним поступком. Информативна вредност таквог интервјуа је често врло ниска, јер се своди на основна обавештења о интервјуисаном, посебно његовој поузданости одређеним намерама, ставовима, понашању, и слично. Од осталих

¹⁰⁷ Ради се о стањима у служби: на приправничком стажу, на лечењу-боловању, удаљење од дужности

¹⁰⁸ Члан 58. ст. 1. Закона о Војсци Србије и члан 8. ст. 1. Уредбе о стањима у служби професионалних војних лица и о унапређивању официра и подофицира

карактеристика, може се истаћи да се интервју обично обавља индивидуално и да је неструктурисан.

Такође, у процесу постављења, није прописана примена тестирања, осим за специфичне дужности, јединице и намене (пилоти, специјалне јединице, мировне мисије и сл.) за која се спроводе одређена тестирања према њиховим посебним потребама.

3.2.3.2 Унапређење у виши чин

У циљу да се привуку и задрже најбољи официри, менаџмент људских ресурса треба да обезбеди начин да се унапређују најбољи. У свим системима се настоји да се унапређују лидери водећи рачуна о способностима, стеченом образовању и годинама живота. Међутим, присутна је појава, да се увек не унапређују најбољи. У неким случајевима се унапређују официри по принципу политичких веза са актуелним властима, регионалној припадности, породичним и пријатељским везама са утицајним људима.

Унапређење у виши чин по самом називу упућује на технику интерног регрутовања – унапређења и трансфери. Међутим, ранијим прописима из ове области до ступања на снагу поменутог Закона и Уредбе, унапређење у виши чин је имало статус права које се стиче испуњењем формалних, прописаних, услова, с обзиром да је у претходним прописима постојала формулација „унапређује се“ која је имала фактички обавезујући карактер. На тај начин ни интерно регрутовање ни селекција нису имали сврхе, јер се унапређивање практично спроводило по аутоматизму, што је представљало мање или више административно-техничко питање.

Као што је претходно речено за постављења, Законом је регулисано утврђивање листе кандидата за унапређење у виши чин, а Уредбом да се официр или подофицир може унапредити под условом „да на листи кандидата за унапређење у виши чин заузима место обухваћено могућим бројем кандидата за унапређење одређеним у складу са чланом 58. став 1. Закона“.¹⁰⁹ И овде важи констатација дата код постављења о увођењу вишекритеријумског рангирања за израду листе кандидата ради унапређења у виши чин.

3.2.3.3 Школовање и усавршавање

Школовањем и усавршавањем у систему војног школства обезбеђује се кадар одређеног стручног и образовног профила који се не може добити школовањем у цивилним школским установама. Школовањем и усавршавањем кадра у цивилним школским установама обезбеђује се кадар одговарајућег профила, за које не постоји одговарајући облик школовања и усавршавања у систему одбране.

Школовање и усавршавање представља процес који се одвија изван радне средине професионалног припадника, ради стицања неопходних знања и вештина потребних систему одбране, која су истовремено у функцији његовог сопственог напредовања у служби.

Школовање, односно образовање је у највећем броју случајева подељео на четири нивоа. Први или основни ниво обухвата период пре ступања на прву дужност и на њему се обрађују садржаји о основама војног позива и струке, етици и сл. У овој фази се врши и специјализација тј. давање основних знања о роду – служби којој кандидат

¹⁰⁹ Члан 51. ст. 1. тачка 7. Уредбе о стањима у служби професионалних војних лица и о унапређивању официра и подофицира

припада. На другом нивоу (капетани) образовање се фокусира на командовање и захтеве и одговорности који су потребни за рад у командама. На овом нивоу добијају се знања о процесу доношења одлука, принципима и начинима тимског рада, потреби комуникације, координације и размене информација. На трећем нивоу (мајори) фокус је на припреми за рад на вишим нивоима командовања. За разлику од предходног нивоа, где се изучава тактичко планирање, на овом нивоу се добијају основе оперативног планирања. На највишем четвртном нивоу, који је намењен за потпуковнике и пуковнике изучавају се теме о националној одбрани, стратегији и војној доктрини, међународним односима, управљању и менаџменту људским и материјалним ресурсима и сл.

Ради упућивања на школовање или усавршавање професионалних припадника врши се регрутовање и селекција од кандидата који испуњавају прописане услове. Подаци за селекцију се добијају на основу персоналне евиденције КаИС и ДПП, као и пријаво-упитника или предлога надлежног старешине, што упућује на интерно регрутовање. Према потреби могу се од кандидата захтевати још и биографије, одређена документа за идентификацију и држављанство, тестирање здравствене способности, провера психолошких капацитета и тестирање познавања страних језика и слично. Наведена тестирања су типична за селекцију која се обавља у систему одбране. Уредбом је регулисано да се на основу листе кандидата врши избор официра и подофицира за упућивање на школовање и усавршавање.¹¹⁰

3.2.3.4 Могућности примене метода и техника регрутовања и селекције у избору кандидата за постављење, унапређење у виши чин и школовање-усавршавање

Претходна разматрања су имала за циљ да покажу које је приближно место и улога регрутовања и селекције у пракси људских ресурса у систему одбране, како би се у наставку могло одредити шта недостаје и којим путем даље. Ниво аналитичности ових разматрања у довољној мери обезбеђује да се идентификују могућности увођења метода, техника и инструмената регрутовања и селекције у праксу управљања људским ресурсима у систему одбране, уз коришћење научно-методолошког приступа управљању људским ресурсима и угледајући се на одређена искуства других.

С тим у вези, полазећи од регрутовања може се запазити да је побољшање примене технике унапређења и трансфера могуће обучавањем непосредних старешина у погледу праћења потчињених, а технике препорука и предлога службе за људске ресурсе у делу унапређења евиденције КаИС и ДПП обогаћивањем тих фондова података за обезбеђење још објективнијих података о расположивом кадру, који се такође користе и у селекцији.

У сврху дугорочног обезбеђивања квалитетног кадра, пре свега талентованих младих људи, потребно је осмислити приступ заснован на непосредним контактима, који спроводити путем стручних конференција, семинара, симпозијума и слично било организовањем у институцијама система одбране или упућивањем наших представника. Овде органи за људске ресурсе треба да преузму одговарајућу улогу у припреми наших представника за регрутовање тих талентованих и стручних људи.

Селекција, као поступак, је чини се више од других метода условљена поузданошћу података које користи. Разлог за ту условљеност се налази у свеукупној ваљаности

¹¹⁰ Члан 44. ст. 2. и 4. Уредбе о стањима у служби професионалних војних лица и о унапређивању официра и подофицира

утврђених података о индивидуалним особинама и начину понашања кандидата на чему се заснива предвиђање њихове будуће функционалне успешности. Решење је непрекидно обогаћивање фондова података на основу којих се врши селекција, поготово зато што се непрестано побољшавају перформансе људи под утицајем научно-техничког напретка и других фактора. За прикупљање таквих података потребно је у већој мери користити инструменте тестирања.

Наиме, полазећи од чињенице да се људске способности у одређеној мери мењају током времена од 2011. године уведено је психолошко тестирање кандидата за последипловна школовања и усавршавања. С обзиром да је за командно-штабно и генералштабно усавршавање одраније постојала обавеза теста здравствене способности и теста страног језика, ово представља наставак допуне битних показатеља за предвиђање будуће функционалне успешности ових кандидата.

Такође, овај приступ би могао да буде путоказ и за постављења, а евентуално и унапређења у чинове, првенствено из разлога што је и за њих прописана селекција. То значи да се, за селекцију, морају обезбедити такви битни подаци, који могу да у највећој мери гарантују будућу функционалну успешност кандидата, а то од постојећих инструмената нуди само тестирање. Један од примера који ово поткрепљује је коришћење тестова са симулацијом реалних борбених ситуација ради процене и избора енглеских официра за комплексне ратне задатке током Другог светског рата.¹¹¹

Још један од инструмената који се може дати значајан допринос квалитету података за селекцију је интервју. Као и тестирање, и интервју би требало прописати и користити у поступцима селекције за школовање и усавршавање и постављење. Чак и ако се употреба интервјуа не би прописала, свакако би због његове популарности као инструмента требало спровести обуку или сличну форму оспособљавања за његово правилно коришћење.

На крају остаје питање употребе података прикупљених из различитих извора, као и наведеним инструментима у поступку израде прописаних листа кандидата као средства за избор за сва три посматрана процеса. Листе кандидата се, у наведеном смислу могу добити једино рангирањем – значи то су ранг-листе, за шта је најсврхисходније користити модел у рангирању и избору кадрова.¹¹² Познато је да је избор кадрова за постављење на одређене дужности, унапређење у виши чин или упућивање на школовање и усавршавање је једно од централних питања развоја каријере, што опредељује његов значај и за појединца и за систем. Такође, то је изузетно осетљиво и сложено питање које захтева правилан и објективан избор према мерљивим критеријумима, што обезбеђује пуну афирмацију и развој кадрова. За ово је неопходно правилно изабрати критеријуме и изнаћи могућност квантификације њиховог утицаја, чиме се стварају претпоставке за примену компромисног програмирања, као методе вишекритеријумске оптимизације. Метода се заснива на налажењу ужег скупа могућих решења која се вредносно приближавају „идеалној тачки“. Најпре се одређују најбоље вредности за сваки елемент (као нпр. службена оцена, дужност итд.), а затим се „траже“ кандидати у зависности колико су „близу“ са својим оценама идеалној вредности. То је, уствари, „итеративно компромисно рангирање“ где се врши вишекритеријумско рангирање скупа варијанти са задатим вредностима

¹¹¹Пословна знања, Процена кандидата - управљање људским ресурсима - еМагазин бр.31, <http://www.poslovnaznana.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/27-procena-kandidata-upravljanje-ljudskim-resursima.htm>

¹¹²Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000, стр. 79.

критеријумских функција. На основу наведеног треба истаћи да само најспособнијима треба омогућити даље напредовање у војничкој каријери. Потребно је да део запослених буде спреман да прихвати мање перспективна и неперспективна радна места, а део да, из објективних или субјективних разлога, напусти војну организацију и пре него што дочека крај радног века.

3.3. ОРИЈЕНТАЦИЈА

Ранијим Законом о Војсци било је прописано да се на приправнички стаж упућују официри по завршетку Војне академије. То је институционализован облик оријентације који по свему задовољава његове стандарде, јер је за систем било значајно да млади официри стекну праксу за самостално вршење дужности, укључујући прилагођавање конкретним одговорностима, животу и раду у јединицама и установама Војске Србије, који се делимично разликују од војне академије. Садашњим Законом о Војсци није прописано да се официри по завршетку војне академије упућују на приправнички стаж у јединице војске и министарства.

Оријентација професионалних војника заснива се на оријентацији која је спроведена за време док су били на служењу војног рока. С обзиром да се професионални подофицири, прибављају од професионалних војника онда се ова констатација односи и на њих.

Социјализација и оријентација цивилних лица и државних службеника није посебно прописана, а у пракси је присутан углавном индивидуалан облик оријентације. Имајући ово у виду, потребно је креирање програма обучавања непосредних старешина са основама процеса социјализације и оријентације.

3.4 ОЦЕЊИВАЊЕ

Успешност професионалних припадника одувек је била један од стубова опстанка војног система, због чега је непрестано била у средишту пажње командовања. Успешност гађања, увежбаност борбених радњи, руковања средствима и слично, увек је била вреднована квантитативним показатељима: оцена гађања бројем погодака у одређени круг мете, време извођења борбене радње, време склапања и расклапања пушке и мноштво сличних примера којим се мерила успешност обуке – дакле обученост. Нормално је, одатле, да се принцип мерљивости успешности преносио и на оне који су одговорни за обученост – командире и команданте, али и на све остале који су у функцији подршке обуке, заправо све припаднике војне јединице.

Мерење успешности се, за професионалне официре и подофицире, цивилна лица и државне службенике, спроводи у форми оцењивања одређивањем квантификатора – бројне оцене, што упућује на методу скале процене.

С обзиром да је систем оцењивања државних службеника прилично добро разрађен, а сем тога у надлежности је Службе за управљање кадровима Владе Републике Србије, остаје да се сагледају проблеми оцењивања професионалних официра и подофицира и цивилних лица.

Наиме, пракса оцењивања ових категорија кадра показује да има одређених слабости и организационих и материјалних решења, чији је резултат неуједначено оцењивање код официра и подофицира и врло високе оцене код великог броја цивилних лица. Непосредна последица тога је да је у великој мери компромитована употребна вредност таквих оцена, јер оцена представља један од главних критеријума.

Доношење новог Закона о Војсци Србије произвело је процес доношења нових подзаконских аката, од којих су и правилници о оцењивању професионалних официра и подофицира и цивилних лица, али ово је само повољна коинциденција за измену система оцењивања који је и иначе већ требало мењати, као што је претходно наглашено.

Иначе, оцена је непрекидни процес праћења рада и способности запослених.

Циљ оцењивања је добијање објективних, ваљаних и упоредивих показатеља о ефикасности, способности, стручности и личним квалитетима свих запослених. Оцењивање је један од основа за доношење одлука о личном статусу појединца, а у процесу селекције кадра представља један од централних инструмената за управљање кадровима. Оцена садржи правце даљег вођења у служби и омогућава запосленим да прате и предлажу план вођења сопствене каријере.

Основна начела оцењивања су независност и непристрасност. Учесници у поступку оцењивања не могу примати никакве инструкције или упутства којима би се утицало на исход оцењивања. У процесу оцењивања учествују лице које се оцењује, оцењивач и контролор.

Оцењивач је лице одговорно за израду извештаја о оцењивању. Начелно то је официр у Војсци Србије предпостављени лицу које се оцењује, а који се налази на дужности командира чете-батерије и вишој.

Контролор је лице непосредно предпостављено оцењивачу, које контролише извештај о оцењивачу и ставља контролни потпис.

Оцењивање може бити редовно и ванредно. Редовно оцењивање се врши једном у две године за официре и једном годишње за период од 1. јануара до 31. децембра за цивилна лица. Ванредно оцењивање се врши у случајевима предвиђеним уредбама о оцењивању појединих категорија кадра.

Оцењивање се врши бројчаним и описним оценама. Бројчаним оценама се оцењују елементи – мерила прописана посебно за државне службенике, професионална војна лица и цивилна лица на служби у Војсци Србије.

Бројчано оцењивање врши се по петостепеној скали оценама од 1 до 5.

Код професионалних официра и подофицира основни проблем је мала семантичност оцене која има свега осам елемената, док је некадашња садржавала много више (преко двадесет).¹¹³ Са друге стране, у Управи за кадрове Сектора за људске ресурсе узето је у разматрање неколико страних искустава, од којих и француско, које осим самог начина одређивања оцене има и разрађен поступак верификације. Након свега наведеног, на основу сагледаних слабости сопственог решења и добрих страна страних решења у току је израда новог модел оцењивања у форми предлога подзаконског акта који још није ушао у процедуру доношења.

Оцена цивилних лица је број бодова који се (дељењем са 1000), непосредно преводи у фактор повећања или смањења плате. Ова чињеница је, у условима економске кризе, довела поприлично до девалвације оцењивања, односно често неоснованог повећања, што не би било тешко доказати. Други разлог због чега је оцена цивилних лица неквалитетна односи се на сложеност њеног одређивања према дефинисаним критеријумима њених елемената. Свакако највећи проблем је чињеница да није

¹¹³ С тим у вези се пре неколико година појавило размишљање да стару оцену није требало укидати него само избацити „идеолошке“ елементе и била би много употребљивија од садашње

разрађен поступак утврђивања радних циљева и праћења успешности рада на који начин би се, на крају периода оцењивања, само извела збирна – закључна оцена. Такво решење је у оцењивању државних службеника и намера је да се, на одговарајући начин угради у нови модел оцењивања цивилних лица. Овим би се решио основни проблем, а то је одређивање једнозначних критеријума и поступка њихове примене.

3.5 ПРИМЕНА ОСТАЛИХ МЕТОДА

Овде ће бити направљен само кратак осврт на примену осталих метода и техника управљања људским ресурсима, с обзиром да оне нису у надлежности Управе за кадрове као носиоца планирања попуне свим категоријама професионалног кадра.

Анализа посла је у надлежности Управе за организацију Сектора за политику одбране МО. До усвајања модуларног принципа јединица Војске Србије, анализа посла се спроводила у јединицама-установама приликом измена постојећих или доношење нових формација и систематизација јединица-установа у систему одбране. Тако се дешавало да практично нема две исторodne јединице ранга бригаде са истом формацијом. Након увођења модуларног принципа, дефинисани су јасни и строги критеријуми за креирање нових формацијских места, тако да је остварен неопходан ниво једнообразности састава. У установама Министарства одбране су систематизације радних места, за које се према прописима Владе Републике Србије, у припреми измене или доношења, анализа посла врши, могло би се рећи, непотпуном методом опсервације – вођењем дневника рада. Поступак се, уствари, своди на попуњавање обрасца о садржају посла од стране непосредног руководиоца, навођењем основних активности и временско учешће активности у дневном ангажовању запосленог. Даље се попуњен образац доставља аналитичару посла за Министарство одбране ради верификације и тиме је поступак окончан.

Обука је изузетно значајне за систем одбране. Она, уствари, представља један од главних садржаја којим се бави војна организација у миру. Карактеристично за обуку је да се спроводи ради оспособљавања за руковање средствима, поступање по процедурама, примењује се у индивидуалном и групном облику итд.

Обука професионалних припадника се различито третира за различите категорије кадра, као и за различите јединице. Тако је припадницима специјалних јединица обука веома присутан садржај у свакодневном ангажовању, док припадницима установа у Министарству одбране, постоји тзв. војностручна обука која се спроводи једном до два пута месечно. Осим тога, постоји обука која се наменски организује на послу или ван посла за овладавање одређеним знањима и вештинама за потребе службе. Нека од ових знања и вештина претставља део стандарда за професионалне припаднике а то су: знање енглеског језика у одређеном степену и рад на рачунару.

Од метода и техника које се примењују, већ је помињан приправнички стаж. Такође све је више присутно учење уз помоћ компјутера, па и у варијанти учења на даљину. С обзиром на брз развој разних едукативних садржаја заснован на технологији, врло је вероватно да ће то утицати на примену и у систему одбране.¹¹⁴ У том смислу требало би испитати могућности самосталног усавршавања на Интернету пошто је све више различитих профитабилних, па чак и непрофитабилних сајтова нпр. за самостално учење страних језика.

¹¹⁴ Сада постоји програм учења на даљину за рад на рачунару по програму ECDL

3.6 ПЛАТЕ И СТАНДАРД

Стандард и плате играју важну улогу у каријери припадника система одбране. Иако нека истраживања, поводом бројчаних смањена и редукција кадра, говоре да плате нису најважнији разлог због чега би људи хтели да остану увојсци, сигурно је један од најважнијих.

Стандард и плате припадника система одбране, у највећем броју случајева, су веће него просечне и то због честих премештаја, немогућности додатне зараде, тешких услова рада са пуно опасности, спремности на највећа одрицања и велике одговорности за потчињене.

Велика већина западних и НАТО земаља има искуства у пројектовању и имплементацији праведног система плата који обезбеђује задовољавајући стандард за припаднике и чланове њихових породица. Примања се повећавају у односу на године стажа, чина и положаја и већа су него просечна.

Земље које су у транзицији и којима је приоритет развој економије и прелазак на тржишну привреду нису одмах у стању да за запослене обезбеде довољна примања. Међутим, прихватањем тржишних принципа како у пословању тако и на тржишту рада, неће бити једноставно обезбедити запослене потребне стручности и задовољавајућег квалитета, уколико се примања не повећају до износа који ће бити довољан да компензује појачана напрезања и рад у тешким условима. Уколико су примања довољна да обезбеде нормалне услове живота за припаднике система одбране и чланове њихових породица, они неће бити преокупирани тражењем додатних извора примања, које у блажој мери могу узроковати слабије извршавање професионалних обавеза, а у тежем случају могу довести до тога да се припадници упусте у разне криминалне радње и корупцију.

3.7 ПРИПРЕМА КАДРА ЗА ИЗЛАЗАК ИЗ СИСТЕМА ОДБРАНЕ

Припрема кадра за излазак из система одбране представља скуп активности и мера које се предузимају у циљу припреме за излазак из система одбране и евентуални наставак каријере лица чијим ангажовањем престаје потреба.

Излазак из система одбране који за последицу има престанак службе могућ је у следећим ситуацијама:

- потребе службе услед организацијско-мобилизацијских промена у Војсци Србије, без права на пензију;
- потребе службе услед организацијско-мобилизацијских промена у Војсци Србије, са правом на пензију;
- услед утврђене трајне неспособности за службу у Војсци Србије;
- услед смрти припадника Министарства одбране и Војске Србије;
- по сили закона ради стицања права на пензију;
- по личном захтеву појединца;
- услед настанка правних препрека које за последицу имају престанак службе.

Циљна група кадра за припрему за излазак из система су она лица којима служба престаје по потреби службе, а да при томе не могу остварити право на пензију, лица која остварују права на део пензије у складу са временом provedеним у служби и лица којима служба престаје по основу трајне неспособности за службу у Војсци Србије.

Посебну циљну групу за збрињавање чине чланови породице погинулих и умрлих припадника Министарства одбране и Војске Србије предузимањем мера као што су:

- обезбеђење породичне пензије;
- помоћ у запошљавању у државним и јавним институцијама;
- обезбеђење стипендија за школовање деце;
- помоћ у решавању стамбеног питања.

Основни облик збрињавања вишка војног кадра је преквалификација за цивилна занимања или послове. Опредељење за збрињавање вишка кадра повољно утиче на афирмацију војног позива, а тиме и на веће могућности попуне.

Остали облици збрињавања кадра који излази из система одбране могу бити:

- помоћ у запошљавању у државним и јавним институцијама;
- здравствено збрињавање трајно неспособних лица;
- ресоцијализација лица са инвалидитетом;
- стипендирање школовања деце;
- подршка удружењима војних ветерана;
- помоћ у стамбеном збрињавању.

За квалитетно збрињавање кадра који одлази из система одбране развија се Програм збрињавања вишка војног кадра PRISMA¹¹⁵, са дугорочном наменом да постане садржај управљања људским ресурсима у Министарству одбране и Војсци Србије.

Тежиште Програма PRISMA је збрињавање професионалних припадника Министарства одбране и Војске Србије који су школовани у војним школама, односно лицима чија знања стечена током школовања немају адекватну примену у цивилним структурама.

Припрема кадра за излазак из система одбране започиње у јединицама – установама у којима су на служби од стране координатора – лица у органима за људске ресурсе одређених за давање основних информација о видовима помоћи Програма PRISMA и правима и могућностима за њихово остваривање.

Координатори усмеравају заинтересована лица на регионалне центре за помоћ у промени каријере у којима се упознају са начином рада и видовима помоћи које могу користити.

¹¹⁵У складу са својим опредељењем и са циљем да се олакша управљање процесом смањења бројног стања, Министарство одбране је покренуло Програм PRISMA 2003. године. Ова иницијатива, која је део ширих напора реформе одбране је формално усвојена од стране Министарства одбране у мају 2004. године. Од тада, PRISMA је постала саставни део система управљања људским ресурсима Министарства одбране. PRISMA се заснива на двосмерном приступу и усмерена је на лица која су отишла из система одбране. Овим Програмом се пружа помоћ у реинтеграцији-формирањем регионалних центара за променом каријере и обуком-преквалификацијом преко екстерних пружаоца услуга.

У регионалним центрима за помоћ у промени каријере сваком лицу се додељује саветник који га прати две године пре престанка професионалне службе па до истека две године од дана престанка службе у Министарству одбране и Војсци Србије.

Обавеза лица која користе услуге Програма PRISMA је да остану у контакту са својим саветницима, али и да прошире мрежу својих сарадника и испоље своју подршку осталим лицима у прилагођавању и наставку живота и рада у цивилним структурама друштва.

Основни видови помоћи Програма PRISMA су:

- Информисање и медијска подршка;
- Мотивациони курсеви;
- Информисање о малом и средњем предузетништву;
- Саветовање и помоћ при проналажењу посла;
- Редовне отпремнине;
- Кредитирање и субвенционисање запошљавања код познатог послодавца;
- Једнократна помоћ у сврху самозапошљавања;
- Оспособљавање, односно обука-преквалификација;
- Запошљавање код добављача и пословних партнера Министарства одбране;
- Запошљавање у другим државним институцијама.

4. ОДНОС ПРИПАДНИКА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ ПРЕМА СТАТУСУ И СТАНДАРДУ ЗАПОСЛЕНИХ У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ

4.1. ЕМПИРИЈСКО ИСТРАЖИВАЊЕ

Како се временом мења пракса ратовања, дефинишу нове мисије, доносе нове законске регулативе и ствара етички, друштвени и глобални контекст у коме се делује – мењају се изазови и захтеви који се постављају пред војне практичаре. Наведене промене захтевају организационе трансформације у Министарству одбране и Војсци Србије. Те трансформације су дубинске – радикалне и квалитетне. Не говори се само о промени стања организације, већ и о промени карактера организације редефинисањем параметара који одређују војску. У вези са тим мењају се мисије (намене) војске, доктринарна документа (на начин да буду у складу са савременим геополитичким, друштвеним, државним и функционалним окружењем), правила службе (преласком са концепта масовне војске на концепт професионалне војске), долази до промена профила припадника војске и уводи се ново оружје и опрема. Услед тих промена мењају се обележја на униформама, али и конгитивни стил припадника, разумевање организације у целини, као и њене сврхе и улоге у окружењу. Може се рећи да се у целости одвија процес "формирања, откривања и развијања важних закључака" од стране припадника војске, "док се суочавају са проблемима спољне адаптације и унутрашње интеграције".¹¹⁶

Под екстерним околностима (спољна адаптација) подразумева се шире окружење – друштвено и међународно, подршка за спровођењем реформи у систему одбране, потреба и тежња ка евроатланским интеграцијама, потребу за интероперабилношћу система и стандардизацијом. Све проблеме унутрашње интеграције покреће потреба за технолошким и организационим променама које војсци омогућавају обављање неких нових задатака или да се задаци обављају на нови начин.

Људски ресурси имају кључно место и важну улогу у снагама одбране. Примена нове технике и технологије захтева смањење бројног стања и, истовремено, изузетно мотивисан и задовољан, војнички оспособљен кадар. Питање које се при томе поставља јесте како запослени перципирају те промене и у којој мери се оне уклапају у њихову слику идеалне организације, односно да ли постоји усклађеност између запосленог и организације – склад вредности запосленог и вредности које организација промовише.

Однос вредности запосленог и војске као организације је двосмеран, јер као што вредности запосленог могу да утичу на то да ли ће се он уопште определити да ради у војној средини, тако војна средина може селективно да делује на истакнутост постојећих вредности и прихватање нових вредности код запосленог. Однос је узајаман, јер остварење вредносних очекивања одређује степен задовољства запосленог, а задовољство утиче на његову спремност да прихвати вредности које војна средина промовише и да се онда и залаже за њихово остваривање и одржавање. Не само што утиче на степен задовољства запосленог, већ осећај да се деле заједничке вредности омогућава предвидљивост и униформност понашања чланова – што јача узајамну повезаност.

¹¹⁶ Део Шејнове дефиниције организационе културе, Петковић М, Јовановић.-Божинов М., *Организационо понашање*, Мегатренд, Београд, 2002. г.

Овај научноистраживачки рад представља део друге фазе истраживања "Ставови припадника Министарства одбране и Војске Србије о реформи Војске Србије и безбедносним интеграцијама", који је реализован током 2008-2009. године.

Емпириско истраживање је спроведено на репрезентативном узорку у сарадњи са управама Министарства одбране и Генералштаба Војске Србије, у целој структури система одбране методом анкетирања. Наведено истраживање се односило на истраживање односа запослених припадника Војске Србије према статусу и стандарду запослених у Министарству одбране.

4.1.1 ПРОБЛЕМ ИСТРАЖИВАЊА

Комплексност реформе система одбране дуго је предмет јавних политичких и стручних дискусија у систему и ван њега. Изражено декларативно прихватање процеса, не значи да не постоје отпори реформи. Они неминовно постоје, а првенствено су последица тежњи да се задрже раније стечене позиције дела запослених. Управо због тога, иако се смањује количина критика реформи и повећава углед припадника војске у народу, повећан је интезитет критика реформе (у систему и ван њега), а које се посебно односе на смер безбедносног интегрисања и на кадровска решења у систему одбране. Разумљива је потреба да интерно јавно мњење система одбране пружа подршку менаџменту и да је сагласно са пројекцијом реформе, а нарочито са мерама које се предузимају у организацијским променама. Због тога, менаџменту система одбране који управља реформом треба јасна емпириски поткрепљена слика о интерном јавном мњењу.

У том смислу проблем овог пројекта је идентификовање и статистичка анализа преовлађујућих уверења запослених у систему одбране о кључним реформским захватима у области одбране.

4.1.2 ПРЕДМЕТ ИСТРАЖИВАЊА

Предмет овог истраживања представљају уверења запослених у систему одбране (интерно јавно мњење) о карактеру, интезитету и квалитету до сада реализованих реформи система одбране.

4.1.3 ЦИЉЕВИ ИСТРАЖИВАЊА

Општи циљ истраживања јесте да се провере уверења запослених о току и степену достигнутоци циљева реформи система одбране и да се утврди правац и смер промена интерног јавног мњења, а ради увида у степен његове подршке овом процесу.

Посебни циљ истраживања је компаративна анализа резултата истраживања из 2008.-2009. године и резултата овог емпириског истраживања чиме би се стекли услови да се утврди правац и смер промена интерног јавног мњења у Војсци Србије.

За достизање посебног циља истраживања дефинисан је следећи појединачни циљ:

- Утврдити уверења запослених у систему одбране о статусу и стандарду запослених у Министарству одбране.

4.1.4 НАЧИН ИСТРАЖИВАЊА

Резултати овог истраживања заснивају се на подацима добијеним методом анкете на репрезентативном узорку запослених у систему одбране. Методом стратификације изабран је репрезентативни узорак који представља 3% основног скупа који чине сви запослени у систему одбране.

4.1.5 МЕТОДЕ ИСТРАЖИВАЊА

За потребе овог истраживања састављен је упитник који се састоји из два дела. Први део чине питања која се односе на социо-демографска обележја испитаника, а која треба да одговоре на питања која се односе на структуру узорака и упуте на друштвене групе које имају утицаја на интерно јавно мњење.

Други део инструмента чини петостепена скала Ликертовог типа на којој испитаници изражавају степен свог слагања са 13 тврдњи. Упитник је састављен тако да садржи значајан део тврдњи из истраживања које је реализовано 2008-2009. године.

Основни скуп овог истраживања чине сви запослени у Министарству одбране. Из практичних разлога није било оправдано, а ни потребно, анкетирање свих елемената основног скупа. Стога је испитивање вршено на узорачком скупу.

Како сваки, случајно одабрани, узорак не омогућава добијање реалне слике о испитиваном обележју, неопходно је било да се обезбеди репрезентативност узорака. Иако је суштина свих познатих метода за добијање репрезентативног узорака да сваки елемент основног скупа има једнаку вероватноћу да буде укључен у узорак, природа испитиване појаве у овом истраживању, утицали су на опредељивање за контролисани избор.

Код контролисаног избора није коришћен механички избор, с обзиром на то да постоје статистички значајне разлике међу појединим деовима основног скупа. Стога је примењен комбиновани избор, који су сачињавали вишеетапни и стратификовани избор.

Вишеетапним избором извршена је подела основног скупа, при чему је коришћен хијерархијски приступ. Да би узорак био репрезентативан, било је потребно узети у обзир све кључне карактеристике основног скупа које су предмет интересовања. У том смислу најпре су дефинисане варијабле, које најбоље и најтачније одсликавају поједине подскупове основног скупа. За варијабле су узете следеће карактеристике:

- ❖ Припадност организацијској целини Министарства одбране (МО и ВС),
- ❖ Хијерархијски ниво јединице (при чему је као најнижи ниво посматран ранг батаљон – дивизион),
- ❖ Припадност роду – служби,
- ❖ Статус припадника Министарства одбране (професионална војна лица, цивилна лица, војници по уговору),
- ❖ Место службовања.

На највишем хијерархијском нивоу извршена је подела основног скупа на поскуп запослених у Војсци Србије и подскуп запослених у осталим организацијским јединицама Министарства одбране. За узорак су узета оба подскупа.

У следећој етапи подскупови су подељени на организацијеске целине првог нивоа. У узорак су укључене организационе целине МО за које је било оправдано реализовати истраживање с обзиром на бројно стање, као и све јединице Војске Србије до нивоа бригаде, а за ниже јединице извршен је случајан избор.

Код варијабли – припадност роду (служби) и статус – вршен је случајан избор, али тако да буде заступљена барем по једна хомогена група из основног скупа.

Варијабла место службовања била је на најнижем хијерархијском нивоу, те је избор стратума у овом случају био значајно условљен осталим варијаблама.

Применом вишетапног избора, основни скуп је подељен на хомогене дисјунктне скупове – стратуме, из којих су простим случајним избором одређени елементи за узорак. На тај начин добијен је стратификовани узорак.

Избор стратификованог узорка у овом истраживању оправдан је будући да постоји значајно варирање међу поскуповима у оквиру основног скупа. Поделом основног скупа на стратуме варијабилитет између стратума не утиче на репрезентативност узорка.

Обим узорка одређен је оценом средње вредности основног скупа код кога није позната варијанса, при чему је за прелиминарни узорак узета вредност 3% елемента основног скупа, поузданост оценом 0,95, а дужина интервала не више од 0,05.

На основу почетних ставова о врсти и карактеру истраживања, особина основног скупа и карактеристика појава које су предмет овог истраживања, статистичким методама добијен је стратификован узорак.

Тврдње су сврстане у следеће тематске целине:

1. Однос запослених према статусу и стандарду запослених у Министарству одбране;
2. Могућност каријерног развоја;
3. Могућност усавршавања у струци и ван ње;
4. Плате;
5. Систем оцењивања и награђивања;
6. Социјално и здравствено осигурање;
7. Пензијски систем.

4.2 РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА

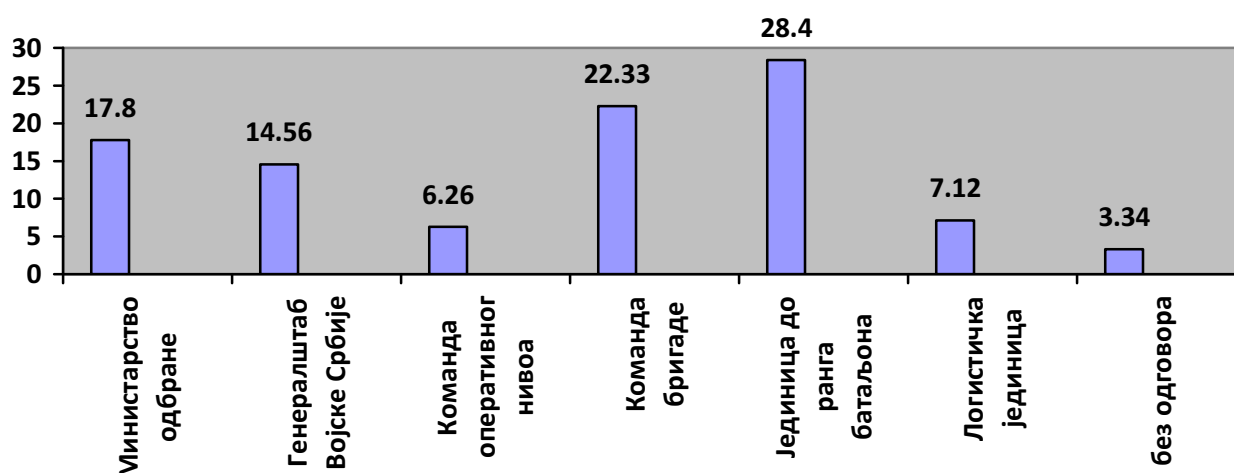
КАРАКТЕРИСТИКЕ УЗОРАКА

Репрезентативни узорак овог истраживања представља укупно 970 припадника запослених у систему одбране који су попунили упитник током емпиријског истраживања и процентуално не представља статистички значајну разлику од прелиминарног узорка. Прелиминарни узорак (узорак у току припреме истраживања) предвиђао је 3% основног скупа, а по категоријама запослених у систему односа тај проценат се креће од 2,98% за професионалне војнике до 4,17% за државне службенике и државне намештенике. Разлика у проценту оправдана је када се има у виду бројно стање ових категорија запослених и њихов удео у формирању интерног јавног мњења.

Организацијска припадност лица обухваћених истраживањем дата је у табели 1.

Организацијска целина	Број	%
Министарство одбране	203	20.9
Организацијске јединице подређене (МО)	52	5.4
Генералштаб Војске Србије	75	7.7
Команда оперативног нивоа	34	3.5
Команда бригаде-сам батаљон	380	39.2
Логистичка јединица	181	18.7
Без одговора	45	4.6
Свега	970	100.0

Табела 1. Организацијска припадност лица која су учествовала у истраживању



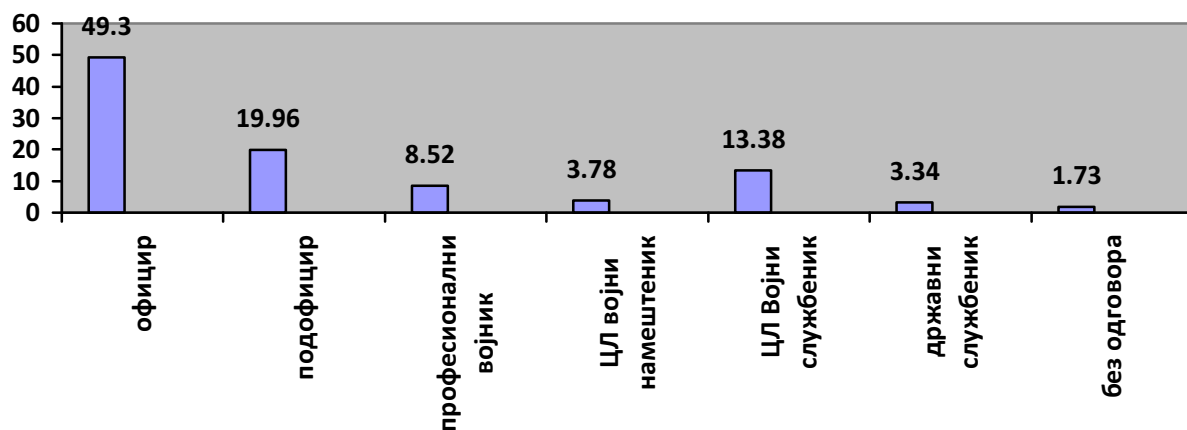
Табела 1а: Организацијска припадност лица која су учествовала у истраживању 2008-2009. године

У односу на истраживање реализовано 2008-2009. године, истраживањем је обухваћено процентуално више лица из МО (17,8%) што се могло очекивати с обзиром да су у узорак уврштене и установе подређене Сектору за материјалне ресурсе, чега у предходном истраживању није било. Разлика у броју испитаника који нису дали одговор (3,34% 2008-2009. и 4,6% 2014.) није статистички значајна.

У односу на статус који запослени у систему одбране имају (табела 2), највећи број испитаника је из категорије професионалних војника (294 – 30,3%), а најмање има државних службеника и државних намештеника (1,1%). Овај податак треба узети условно, с обзиром да значајан број професионалних војних лица ради на пословима државних службеника и државних намештеника, али свој одговор дали према врсти стручне спреме. О свом статусу само 2 испитаника нису дала одговор, што статистички није значајно.

Статус испитаника	број	%
Официр	175	18.0
Подофицир	226	23.3
Професионални војник	294	30.3
Војни службеник	216	22.3
Војни намештеник	46	4.7
Државни службеник	9	0.9
Државни намештеник	2	0.2
Без одговора	2	0.2
Свега	970	100.0

Табела 2: Заступљеност испитаника према статусу



Табела 2а: Заступљеност испитаника према статусу 2008-2009. године

Истраживање из 2008-2009. године је реализовано на узорку који су представљали запослени у Војсци Србије, тако да је и очекивана велика разлика у броју официрског кадра (49,3% 2008.-2009. / 18% 2014.). Такође, с обзиром да је целокупни састав Војске Србије у међивремену професионализован, могло се очекивати веће учешће војника по уговору (професионални војник) у укупном узорку (8,52% 2008.-2009. / 30,3% 2014.).

У категорији професионалних војних лица највећу групу представљају лица са чиновима закључно до капетана (102-10,5%), односно до чина старији водник (102-10,5%). Ово је било и очекивано, с обзиром да је ова популација најзаступљенија у Војсци Србије. Велики је и број лица са војничким чиновима (291-30%), а односе се на професионалне војнике (Табела 3). Велики број лица која нису дала одговор односе се на службеникеи намештенике који нису војна лица.

Чин испитаника	Број	%
до капетана	102	10.5
мајор-пуковник	75	7.7
водник-старији водник	102	10.5
старији водник-заставник I класе	117	12.1
разводник-млађи водник	291	30.0
Без одговора	283	29.2
Свега	970	100.0

Табела 3: Структура чинова професионалних војних лица обухваћених анкетом

Анализа старосне структуре доби лица обухваћених узорком указује на подмлађивање кадра (Табела 4) запосленог у систему одбране.

Година истраживања 2014.			2008-2009.		
Година рођења испитаника			Старост испитаника		
Број	%		Број	%	
до 1955.	34	3.5	до 30 год.	197	21.25
од 1956. до 1965.	154	15.9	од 30 до 40. год.	389	41.96
од 1966. до 1975.	240	24.7	од 40 до 50. год.	265	28.59
после 1976.	480	49.5	преко 50. год.	76	8.20
без одговора	62	6.4			
свега	970	100.0	свега	927	100.0

Табела 4. Структура испитаника обухваћених анкетом у односу на године рођења (старости).

У вези са овом карактеристиком узорка, од значаја је и време које испитаник провео у систему одбране. Ово првенствено из разлога утицаја организационе културе и организационог понашања које су новозапослена лица могла да стекну радећи у систему одбране. Такође, није занемарљив ни податак о степену афективне везе запослених и организације у којој раде и у којој остварају своју материјалну егзистенцију и професионалну афирмацију (Табела 5). Овај податак није тражен у предходном истраживању тако да га није могуће упоредити.

категорија лица	број	%
до 5 година	276	28.5
6-10	150	15.5
11-15	157	16.2
16-20	194	20.0
21-25	23	2.4
26-30	123	12.7
више од 30	41	4.2
без одговора	6	6
свега	970	100.0

Табела 5: Структура испитаника обухваћених анкетом у односу на године рада у систему одбране

Уочавају се две карактеристичне групе запослених: а) они који имају мање од 5 година стажа у систему одбране – 28,5% (првенство професионални војници) и они који су у систему од 16-20 година – 20,0%. С обзиром на кадровска решења задњих десет година овакав податак је могао бити очекиван. Професионализација војничког састава допринела је да велики број лица „уђе“ у систем одбране у задње четири године. С друге стране, реформом пензионог система и прилагођавањем војног пензионог система цивилном, створени су услови за већи одлив лица из система одбране. Индикативно је, ипак, да је веома мали број лица који су у систему више од 30 година (4,2%) што може да укаже на недовољни трансфер знања и афективних веза.

Подмлађивање кадра у систему одбране за последицу је имао и структуру нивоа стручне спреме коју они са собом носе (Табела 6).

2014			2008.-2009.		
степен стручне спреме	Број	%	степен стручне спреме	Број	%
основна школа	9	0,9	основна школа	3	0,32
средња школа	569	58,7	средња школа	358	38,62
више образовање	95	9,8	више образовање	65	7,01
високо образовање	216	22,3	високо образовање	371	40,02
мастер специјализација	46	4,7	мастер специјализација	6	0,65
КШУ	10	1,0	КШУ	62	6,69
ГШУ	1	0,1	ГШУ	11	1,19
магистарске студије	17	1,8	магистарске студије	41	4,42
докторске студије	6	0,6	докторске студије	6	0,65
без одговора	1	0,1	без одговора	4	0,43
свега	970	100,0	свега	927	100,0

Табела 6: Структура испитаника обухваћених анкетом у односу на ниво образовања

Док је са средњом школом у систему одбране 2008-2009. године било 38,62% лица, учешће је 2014. промењено на 58,7%. Истовремено је учешће високообразованих лица пало са 40% на 22%. Евидентан је и значајан пад учешћа осталих структура последипломских образовних лица. Ово за последицу може имати неповољан образовни профил лица запослених у систему одбране, али и значајан утицај на компарацију резултата добијених истраживањима 2008-2009. и 2014. године.

Сем података о запосленима који се односе на њихово радно место и професионалну успешност, за систем одбране је од значаја и стандард запослених који се, пре свега односи на место у коме раде и брачни статус. С тим у вези, првенствено је била од значаја структура запослених у односу на пол (Табела 7).

Година истраживања	2014		2008-2009.	
категорија лица	број	%	број	%
мушки	771	79.5	791	85.33
женски	191	19.7	136	14.67
без одговора	8	0.8		
свега	970	100.0	927	100.0

Табела 7: Структура испитаника обухваћених анкетом у односу на пол

На основу овог истраживања, у коме није био детерминисан узорак, уочава се раст учешћа жена за 5%. Такође, посматрајући брачни статус испитаника (Табела 8), уочава се повећање броја неударних/неожењених, што је и за очекивање, с обзиром на повећан број војника по уговору, међу којима се претежно налазе припадници млађе популације. Подаци о броју деце, стамбеној обезбеђености лица запослених у систему одбране, као и о томе да ли је брачни друг у радном односу, не показују статистичке значајне корелације, тако да у овом раду нису разматране.

Година истраживања	2014		2008.-2009.	
категорија лица	број	%	број	%
неожењен/неудата	286	29.5	210	22.65
ожењен/удата	622	64.1	666	71.84
разведен/разведена	36	3.7	39	4.21
удовац/удовица	9	0.9	12	1.29
ванбрачна заједница	12	1.2		
без одговора	5	0.5		
свега	970	100.0	1070	100.0

Табела 8: Структура испитаника обухваћених анкетом у односу на брачни статус

4.3 СТАТУС И СТАНДАРД

С обзиром да је професионализацијом војничког састава у Војсци Србије заокружено једно од поглавља у реформи система одбране, од значаја је било истражити мишљење јавности система одбране о до сада реализованим организационим променама, а посебно како су оне утицале на статус и стандард запослених у систему одбране. Питање односа јавности система одбране према до сада реализованим организационим променама и јесте основно питање овог истраживања.

Свака организациона промена доводи до промене статуса и стандарда запослених у систему на који се промена односи. Реформа свакако. При том посебно долази до изражаја прерасподела полуга моћи, прерасподела делегирања ауторитета (требало би и одговорности), али и промена могућности за усавршавање, система оцењивања и награђивања (у шта се убрајају и примања) као и промена које се односе на социјално и пензијско осигурање.

У овом истраживању најпре је од испитаника тражено да дају своје мишљење о томе да ли је реформа допринела повећању угледа припадника система одбране у јавности Србије, те да ли је реформа једнако утицала на све припаднике система. Овакав приступ требало би да истраживачу помогне у оцени степена објективности испитаника у приступу проблему. У студији које прати ово истраживање, посебно ће бити истражене групе испитаника у складу са социо-демографским обележјима узорка и њихов однос према овој групи тврдњи.

Структура одговора добијених на тврдњу *„Друштвени углед припадника система одбране последњих година је у порасту“* приказан је у Табели 35. Велика већина испитаника сагласна је са овом тврдњом, док 20,2% има негативно мишљење.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	103	10.6
донекле се не слажем	93	9.6
нисам сигуран	183	18.9
донекле се слажем	367	37.8
у потпуности се слажем	221	22.8
без одговора	3	0.3
укупно	970	100.0

Табела 9: Реформа система одбране различито је утицала на статус и стандард појединца у зависности од њиховог формацијског положаја

Упоређивањем добијених резултата са истраживањем у 2008-2009. (График 1) може се констатовати да данас знатно већи број испитаника сматра да реформа није једнако погодила све структуре запослених зависно од њиховог формацијског положаја (у 2008-2009. години сагласно са овом тврдњом било је 54,1%).

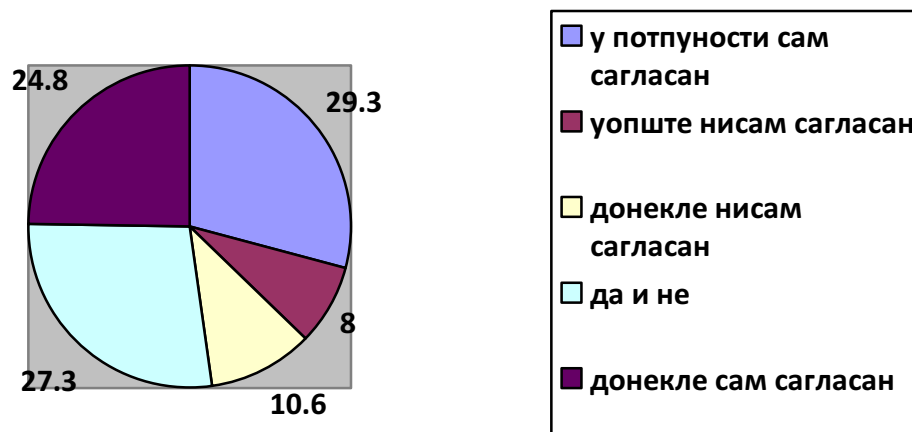


График 1: Утицај реформе на појединце све је неповољнији, полазећи од виших ка нижим положајима (2008-2009.)

Како се реформа и спроводи да би дошло до извесних промена и усаглашавања визије и мисије система са потребама, а у вези с тим и потреба за људским ресурсима у новим околностима, очекивано је да реформа не утиче једнако на све запослене. Циљ реформе јесте да се систем приведе намени и да представља компромис између могућностима и потреба државе. Али, податак да велика већина система нема позитиван став према утицају промена на статус и стандард свих структура запослених у систему може да буде опомена.

У складу са тим, у истраживању је посебна пажња посвећена односу запослених према могућности каријерног развоја, могућностима усавршавања у струци и ван ње (друга каријера и излазак из организације), систему плата и оцењивања и награђивања, али на систем социјалног, здравственог и пензијског осигурања.

4.3.1 МОГУЋНОСТ КАРИЈЕРНОГ РАЗВОЈА

У сврху истраживања односа јавности система одбране према каријерном развоју припадника система одбране посебна пажња је поклоњена систему вредновања способности за учешће у трећој мисији. Овакво опредељење детерминисано је из генерално опредељења топ менаџмента у систему одбране да се људски потенцијал система одбране у целини оспособи за ову мисију.

С тим у вези, од испитаника је тражено да дају своје мишљење на тврдњу: „Учешиће у мировним мисијама треба више потенцирати у каријерном развоју припадника Војске Србије“ (Табела 10). Значајна већина узорака (46,7%) подржава овакву тврдњу. Донекле измењена тврдња (Учешиће у мировним мисијама је добра прилика за усавршавање и напредовање у каријери – График 2) постављена је и 2008.-2009. године. И тада је већина (42,5%) подржава овакав став. Ипак, не треба испустити из вида и податак да је 2008-2009. године 30,2% испитаника испољило негативан став, а

данас 27,6%. Иако се примећује позитиван тренд, ипак није онолики колики би требао да буде.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	157	16.2
донекле се не слажем	111	11.4
нисам сигуран	246	25.4
донекле се слажем	253	26.1
у потпуности се слажем	200	20.6
без одговора	3	0.3
укупно	970	100.0

Табела 10: Учесће у мировним мисијама треба више потенцирати у каријерном развоју припадника Војске Србије

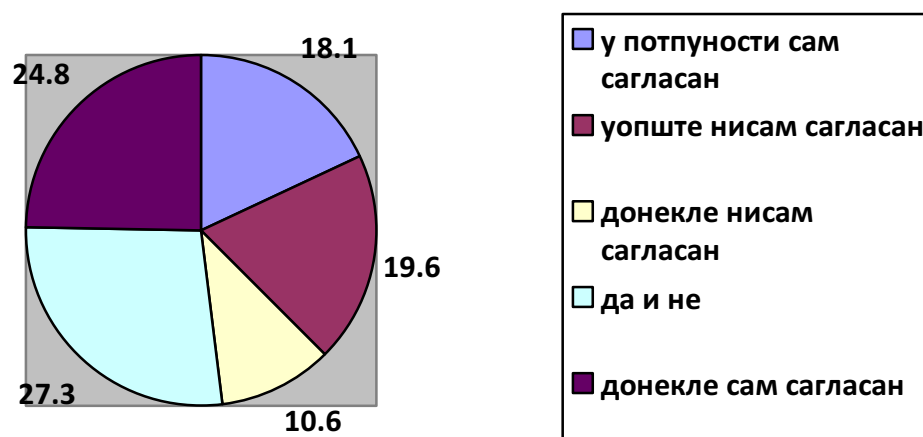


График 2: Учесће у мировним мисијама је добра прилика за усвајање и напредовање у каријери (2008-2009. године)

Који су разлози спорој промени односа јавности према утицају учешћа у мировним мисијама на каријерни развој? Ово би могло бити посебан истраживачки пројекат. У овом случају пажња је поклоњена селекцији кадрова који се упућују на школовање у страним војнообразовним институцијама. Разлог оваквом приступу у истраживању биле су неформалне консултације са делом слушалаца у Школи националне одбране. На тврдњу „Сматрам да је селекција запослених у систему одбране који се школују у страним војним образовним установама правилна“ (Табела 11) позитивно је одговорило 39,6% испитаника. Значајан је број лица која имају неопредељено мишљење – чак 41,2%. Не треба запоставити ни висок проценат (18,7%) оних који нису

сагласни. Кроз даље истраживање добијених резултата било би пожељно детектовати групе које имају негативан став.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	75	7.7
донекле се не слажем	107	11.0
нисам сигуран	400	41.2
донекле се слажем	233	24.0
у потпуности се слажем	151	15.6
без одговора	4	0.4
укупно	970	100.0

Табела 11: Сматрам да је селекција запослених у систему одбране који се школују у страним војнообразовним установама правилна

С обзиром да већина испитаника сматра да је селекција за школовање у страним војним школама позитивна, било је интересантно какво мишљење јавност има по питању селекције кандидата за најодговорније дужности у систему одбране.

У вези са тим од испитаника је тражено да дају свој однос према тврдњи „*Реформа система одбране омогућила је да најспособнији најбрже напредују*“ (Табела 12). Сем ретких саркатичних одговора (који нису узети у разматрање), структура одговора указује на потпуно недефинисан став јавности према овој тврдњи. Значајан је број неопредељених (25,5%), док су позитивни (38%) и негативни (36%) одговори уједначени. Из структуре одговора јесно се закључује да ово нису појединачни случајеви, већ појава. У управљању људским ресурсима ово може представљати значајан проблем. А тек једна трећина јавности верује у кадровска решења, онда овом питању, у будућем раду, треба посветити потребну пажњу.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	200	20.6
донекле се не слажем	149	15.4
нисам сигуран	247	25.5
донекле се слажем	247	25.5
у потпуности се слажем	121	12.5
без одговора	6	0.6
укупно	970	100.0

Табела 12: Реформа система одбране омогућила је да најспособнији најбрже напредују

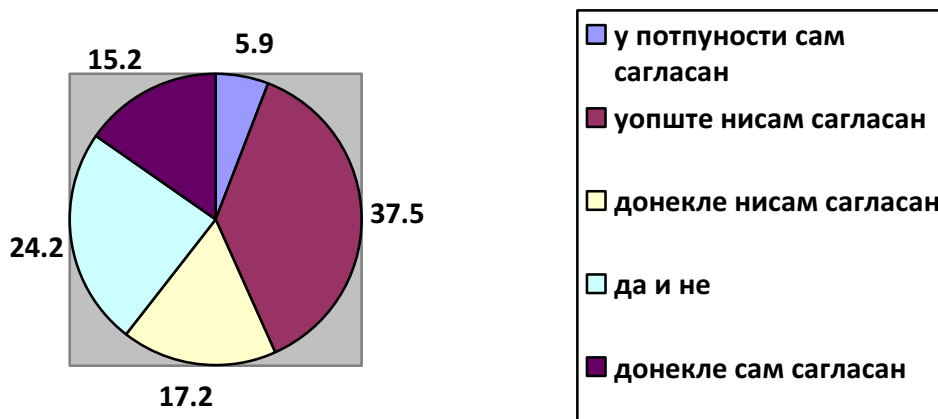


График 3: Реформа Војске омогућила је да најспособнији припадници Војске најбрже напредују (2008-2009)

Међутим, упоређивањем добијених резултата са резултатима из 2008-2009. године (График 3) уочава се позитиван тренд ка односу јавности према овој тврдњи. Треба имати у виду да је у предходном истраживању само 21,1% испитаника имало позитиван одговор на ову тврдњу, а да је чак 54,7% имало негативан став (од чега потпуно одсуство сагласности 37,5%).

4.3.1.1 МОГУЋНОСТ УСАВРШАВАЊЕ У СТРУЦИ И ВАН ЊЕ

С обзиром да се већина испитаника изјаснила да запослени у систему одбране поседују потребна знања за трећу мисију Војске Србије, истраживаноје и мишљење јавности о могућности усавршавања у струци.

На тврдњу „Свим запосленим у систему одбране, подједнаким условима, омогућено је усавршавање у струци“ (Табела 13) само 30,4% испитаника је одговорило потврдно. С обзиром на одредбе правних аката у систему одбране које уређују ову област (а посебно потребна сагласност првопредпостављеног за даље школовање) овакви резултати су и очекивани. Ако се дода и податак да чак 45,3% испитаника има негативно мишљење, онда ово упућује на потребу редефинисања услова за стручно усавршавање припадника система одбране.

Али, када се испитаницима постави питање њихове оцено о њиховој личној оспособљености, онда се добијају сасвим другачији подаци. На тврдњу „Себе сматрам квалитетно оспособљеним за обављање послова у вези са мојим формацијским радним местом“ (Табела 14) чак 94,5 испитаника има позитивно мишљење. Поставља се питање да ли би овакву оцену дала и лица која се баве оцењивањем оперативних способности у систему одбране. Ипак, оцено не потврђују овакав став.

Да ли се онда овде ради о жељи за напредовањем у каријери, када се тражи усавршавање по сваку цену, па чак и онда када то потребе службе то не захтевају, или је можда лакше примати плату током школовања, него на радном месту? Оваквим питањем би се требало позабавити у неком другом истраживању. Овде то није био предмет.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	257	26.5
донекле се не слажем	182	18.8
нисам сигуран	235	24.2
донекле се слажем	169	17.4
у потпуности се слажем	126	13.0
без одговора	1	0.1
укупно	970	100.0

Табела 13: Свим запосленим у систему одбране, под једнаким условима, омогућено је усавршавање у струци

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	16	1.6
донекле се не слажем	12	1.2
нисам сигуран	24	2.5
донекле се слажем	208	21.4
у потпуности се слажем	709	73.1
без одговора	1	0.1
укупно	970	100.0

Табела 14: Себе сматрам квалитетно оспособљеним за обављање послова у вези са мојим формацијским радним местом

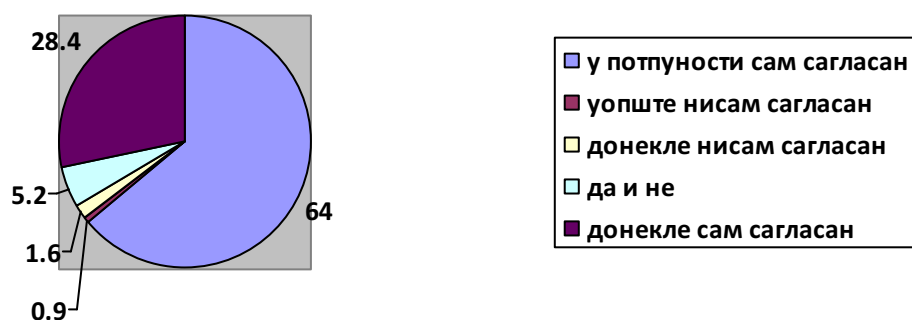


График 4: Сматрам се квалитетно оспособљеним за обављање свог посла (2008-2009.)

Чињеница је, ипак, да се у односу на 2008-2009. годину (График 4) када је позитиван став према овој тврдњи имало 88,4% испитаника и примећује се позитиван тренд. Треба подсетити да у узорку 2008-2009. године није било војника, док у узорку овог истраживања имају значајан удео.

4.3.2 ПРИМАЊА

На основу одговора испитаника на предходну тврдњу, може се закључити да испитаници верују да поседују довољно струних способности за реализацију свих задатака који се пред њих постављају. Да ли су адекватно награђени, најпре је испитивано у односу на задовољство платом.

На тврдњу *„Мој материјални статус као припадника система одбране је задовољавајући“* (Табела 15)

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	319	32.9
донекле се не слажем	245	25.3
нисам сигуран	143	14.7
донекле се слажем	205	21.1
у потпуности се слажем	56	5.8
без одговора	2	0.2
укупно	970	100.0

Табела 15: Мој материјални статус као припадника система одбране је задовољавајући

С овом тврдњом (где је пресудан чинилац плата) сагласно је само 26,9% испитаника, док чак 58,2% има негативан став. У односу на 2008.-2009. годину (График 5) уочава се позитиван тренд. У предходном истраживању са тврдњом је било сагласно само 12,5%, док је негативан став имало 72,5%. Јасно је да су данас припадници система одбране задовољнији својим материјалним стањем него пре три године.

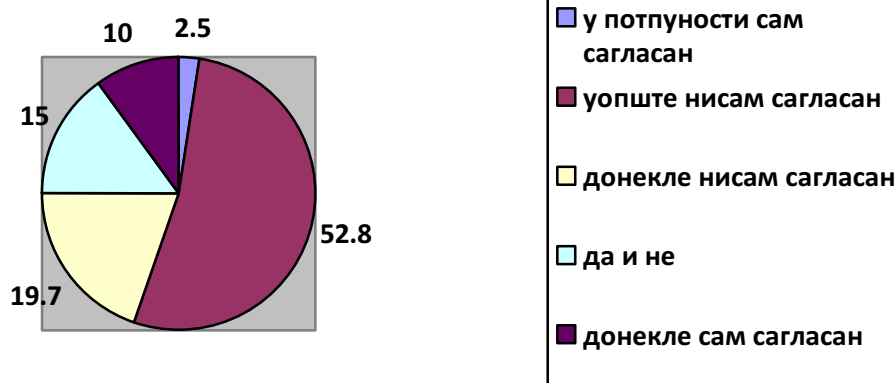


График 5: Мој материјални статус као припадника Војске је задовољавајући (2008-2009)

Али, када се ради о задовољству својим материјалним стањем, следећа тврдња показује да запослени у систему одбране теже вишим дoметима. Што је и нормално и потребно. Тако на тврдњу „Прихватио бих да учествујем у мировним операцијама првенствено због могућности веће зараде“ чак 46,4% испитаника има позитивно мишљење. Значајан број испитаника који имају негативан став (38,1%) упућује на могућности:

- 1) одсуство жеље за учествовањем у мировним мисијама из напред наведених разлога;
- 2) задовољство материјалним стањем;
- 3) жеља да се задрже стечене статусне позиције и сл.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	281	29.0
донекле се не слажем	88	9.1
нисам сигуран	148	15.3
донекле се слажем	205	21.1
у потпуности се слажем	245	25.3
без одговора	3	3
укупно	970	100.0

Табела 16: Прихватио бих да учествујем у мировним операцијама првенствено због могућности веће зараде

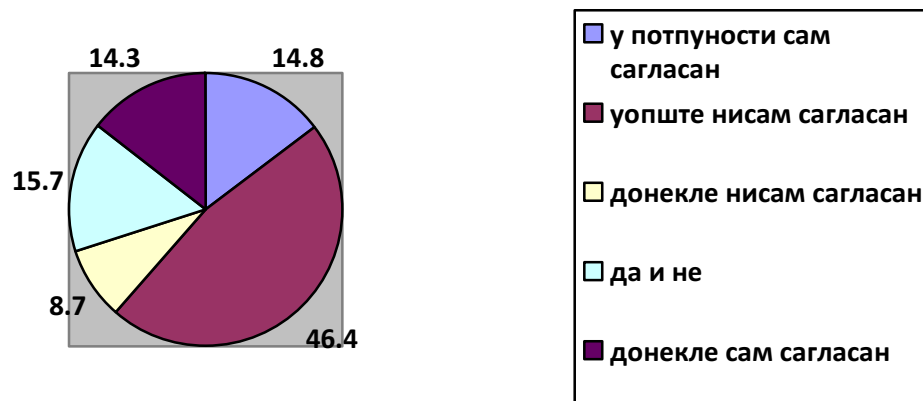


График 6: Прихватио бих да учествујем у мировним мисијама највише због могућности веће зараде (2008-2009.)

У истраживању 2008-2009. године само 29,1% испитаника је било сагласно, док је чак 55,1% има негативан став.

Предмет овог истраживања било је и мишљење јавности система одбране о утицају задовољства платом на квалитет извршавања послова које захтева радно место. На ову тврдњу (Табела 17) позитиван одговор дало је чак 78,1% испитаника. Друге утицаје пресудним сматра само 13,2%. Интересантно је да данас, у условима економске кризе, мање испитаника сматра плату за квалитет рада на радном месту, у односу на 2008-2009. годину (График 7) када је такав став имало 84,8% испитаника.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	65	6.7
донекле се не слажем	63	6.5
нисам сигуран	82	8.5
донекле се слажем	300	30.9
у потпуности се слажем	458	47.2
без одговора	2	2
укупно	970	100.0

Табела 17: Задовољство платом пресудно утиче на мотивисаност запослених за извршење задатка

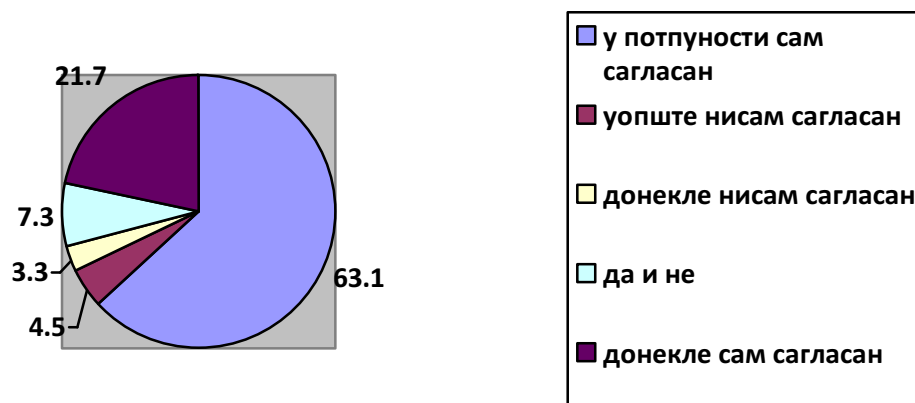


График 7. Задовољством платом пресудно утиче на мотивисаност запослених за извршење задатака(2008-2009.)

У склопу ових резултата поставља се питање, где је онда патриотизам, дуго помињан пресудни разлог партиципације у систему одбране? Да ли економска криза померила систем вредности у систему одбране, или је можда професионализација војске утицала на промену ставова? У складу са овим, од испитаника је тражено да дају свој одговор на тврдњу „Патриотизам је преовлађујући мотив за мој рад у систему одбране“ (Табела 18).

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	36	3.7
донекле се не слажем	61	6.3
нисам сигуран	112	11.5
донекле се слажем	429	44.2
у потпуности се слажем	320	33.0
без одговора	12	1.2
укупно	970	100.0

Табела 18: Патриотизам је преовлађујући мотив за мој рад у систему одбране

Помало зачуђује податак да 77,2% испитаника има позитиван одговор на ову тврдњу. Шта је сада истина? Да ли податак да је плата преовлађујући услов рада на радном месту, или је патриотизам мотив за присуство у систему одбране. И једна и друга тврдња имају врло висок проценат позитивних одговора на тврдњу. У неком будућем истраживању би било интересантно да се разјасни ова контрадикторност.

4.3.3 СИСТЕМ ОЦЕЊИВАЊА И НАГРАЂИВАЊА

Поред плате и патриотизма, вероватно постоје и други фактори који утичу на задовољство послом и мотивишуће делују на професионални однос према радним задацима. Стога је постављена тврдња *„Систем оцењивања резултата рада и награђивања у систему одбране омогућава да запослени буду посвећени реализацији задатака формацијских/радних места“* (Табела 19) из које је требало установити структуру запослених који сматрају да је систем оцењивања и награђивања позитиван. На ову тврдњу позитивно је одговорило 46,1% испитаника, док је значајан и број оних који имају негативан став - 32,1%. Да ли су овде разлози недовољно правилно дефинисани правни оквири система оцењивања и награђивања, или је спорна примена правне регулативе у пракси. То није био предмет овог истраживања, али би сигурно било од значаја за систем одбране и требало би га истражити у некој другој итерацији.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	149	15.4
донекле се не слажем	162	15.7
нисам сигуран	210	21.6
донекле се слажем	301	31.0
у потпуности се слажем	146	15.1
без одговора	2	0.2
укупно	970	100.0

Табела 19: *Систем оцењивања резултата рада и награђивања у систему одбране омогућава да запослени буду посвећени реализацији задатака формацијских/радних места*

4.3.4 СОЦИЈАЛНО И ЗДРАВСТВЕНО ОСИГУРАЊЕ

Од значаја за задовољство послом и квалитетан рад код послодавца, јесте и регулисано социјално и здравствено осигурање. С обзиром да је социјално осигурање тешко истражити оваквом методологијом, истраживање је усмерено на мишљење јавности о реформи здравствено осигурања у систему одбране. Посебно је посвећена пажња систему здравственог осигурања у војним и цивилним здравственим установама, те да ли је потребно и могуће остварити јединствено здравствено осигурање за све запослене у систему одбране.

На тврдњу *„Цивилна лица у систему одбране треба да имају исте услове здравствене заштите као професионална војна лица“* (Табела 20), апсолутна већина испитаника је одговорила потврдно (83,3%). С обзиром да је удео цивилних лица у овом узорку много мањи од овог броја, јасно је да је јединствен став и професионалних војних лица и цивилних лица да постоји потреба јединственог система пружања здравствених услуга запосленима у систему одбране.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	47	4.8
донекле се не слажем	27	2.8
нисам сигуран	86	8.9
донекле се слажем	205	21.1
у потпуности се слажем	603	62.2
без одговора	2	0.2
укупно	970	100.0

Табела 20: Цивилна лица у систему одбране треба да имају исте услове здравствене заштите као професионална војна лица

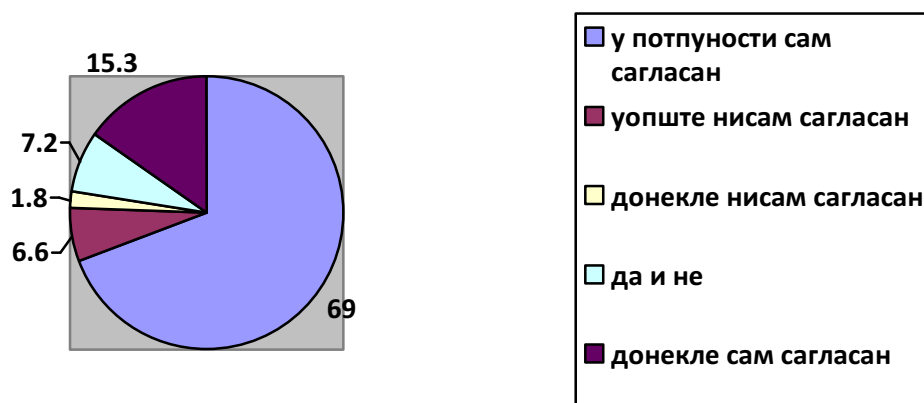


График 8: Цивилна лица у систему одбране треба да имају исте услове здравствене заштите као професионална војна лица (2008-2009.)

Иако су били слични и резултати истраживања 2008.-2009. године (График 8) систем здравственог осигурања није мењан. Структура одговора на предходну тврдњу упућује на потребу дефинисања јединственог система здравственог осигурања, а да ли га треба реализовати у војним или цивилним здравственим установама?

У том смислу постављена је тврдња „Професионална војна лица би имала бољу здравствену заштиту уколико би она била организована у цивилним здравственим установама“ (Табела 21). Позитиван одговор дало је 25,8% испитаника. Иако је ово значајан проценат, са тврдњом се није сагласило двоструко више испитаника (50,7%).

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	389	40,1
донекле се не слажем	103	10.6
нисам сигуран	220	22.7
донекле се слажем	133	13.7
у потпуности се слажем	117	12.1
без одговора	8	0.8
укупно	970	100.0

Табела 21: Професионална војна лица би имала бољу здравствену заштиту уколико би она била организована у цивилним здравственим установама

Резултати указују, да и поред слабости војно-здравственог система (изазваног објективним и субјективним разлозима), велика већина јавности система одбране више верује војном него цивилном здравству.

4.3.5 ПЕНЗИЈСКИ СИТЕМ

И на крају (али не и по важности резултата), било је важно сагледати однос јавности према реформи пензијског осигурања у систему одбране. У складу са тим постављена је тврдња „Новим законским решењима, будући војни пензионери стављају се у неравноправан положај у односу на раније пензионисане“ (Табела 22). Сагласно са овом тврдњом је 54,6% испитаника, док је број оних који нису сагласни занемарљив.

Степен слагања са тврдњом	Број	%
у потпуности се не слажем	49	5.1
донекле се не слажем	45	4.6
нисам сигуран	342	35.3
донекле се слажем	183	18.9
у потпуности се слажем	346	35.7
без одговора	5	5
укупно	970	100.0

Табела 22: Новим законским решењима, будући војни пензионери стављају се у неравноправан положај у односу на раније пензионисане

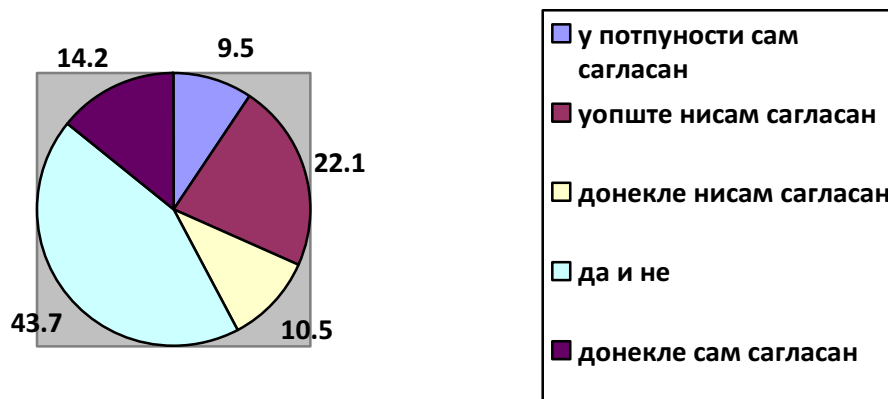


График 9: према новим законским решењима будући војни пензионери биће привилеговани у односу на оне који су раније пензионисани (2008-2009)

У односу на истраживања из 2008-2009. године (График 9) уочава се негативан тренд. Данас много више испитаника сматра да је положај лица која сада одлазе у пензију битно неповољнији у односу на оне који су раније пензионисани. С обзиром на реформу пензионог система у Републици Србији, као укупно стање пензионих фондова, сем квантитативног односа јавности према овом питању, било би пожељно другим инструментом истражити и квалитативни однос.

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

На почетку истраживаћког рада пошли смо опште хипотезе да *примена метода и техника управљања људским ресурсима несумњиво показује њихову употребну вредност у обезбеђењу квалитетних кадрова за систем одбране*. Истраживање које смо спровели проучавајући бројне методе и њихову примену указују да хипотеза претпоставља да управљање људским ресурсима није присутно у задовољавајућој мери, ни у теорији, ни у пракси (пробем) и да је потребно приступити развоју концепта доктрине људских ресурса у систему одбране (циљ). Установљено је да управљање људским ресурсима у систему одбране прате бројни проблеми и то неодговарајућа нормативно – правна регулатива, неповољна старосна структура официра и цивлних лица, вишак официра, подофицира и цивилних лица уз истовремени недостатак професионалних војника, неповољна структура чинова међу официрима (недостају официри са нижим почетним чиновима, а изражен је вишак официра са чиновима мајора и вишим) и низак стандард професионалних припадника, што неповољно утиче на интересовање за војни позив и узрокује одлив стручног кадра. Наведени проблеми могу бити превазиђени само крупним нормативно-правним и организацијско-функционалним променама, односно трансформацијом система. То наравно, не може да се уради преко ноћи, али је важно дефинисати циљеве, правце и приоритете развоја. За унапређење садашњег и изградњу новог модела прибављања кадра неопходно је, поред циљног бројног стања, утврдити прецизне одговоре на следећа питања: Колико лица и којих специјалности, способности и знања је потребно? Како обезбедити потребне кадрове? Како припремати садашње запослене за будуће потребе и захтеве система?

Основни циљ развоја функција животног циклуса људских ресурса је обезбеђење квалитетног кадра за потребе Министарства одбране и Војске успостављањем ефикасних процеса и процедура. Тиме доказујемо нашу претпоставку да само применом принципа савременог менаџмента људских ресурса, анализом посла, планирањем и спровођењем мера и активности на стратегијском планирању у процесу регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања перформанси, награђивања, мотивисања и заштите запослених, могуће је обезбедити људске ресурсе потребних способности и квалитета.

У наставку је анализирано стање примене метода и техника управљања људским ресурсима у систему одбране, ради добијања приближне слике које су могућности за њихову примену, било доградњом или увођењем нових метода и техника у процесе управљања људским ресурсима. Ограничење које се одмах наметнуло је, да се посебна пажња обрати на процесе планирања и регрутовања и селекције. Разлози за то су нови начин планирања одбране који треба да буде уравнотежен и по роковима усаглашен (краткорочно, средњорочно и дугорочно), као и захтев за изградом листа кандидата за постављење, унапређење у виши чин и школовање и усавршавање, које се у основи добијају вишекритеријумским рангирањем у процесу селекције. Ова два проблема – планирање и вишекритеријумско рангирање људских ресурса су, сами по себи сложени да могу сваки за себе да прерасту у озбиљне радове са веома великом употребном вредношћу.

Примена научно-методолошког апарата у многим областима живота и рада представља моћно средство за решавање суштинских проблема. Међутим, пракса често није спремна да прати и примењује достигнућа која јој пружа теорија. Јаз који се шири

између теорије и праксе управљања људским ресурсима узрокован је разликом између научног приступа и практичног приступа. Непрестано враћање теорији умногоме помаже да се тај јаз превазилази, односно постаје све ужи и ужи, што се управо настојало овим радом.

Све методе имају и предности и недостатке, што наводи на закључак да ниједан резултат није апсолутно тачан и непроменљив. Због тога проблем треба сагледати из више углова, односно треба применити више различитих метода како би се дошло до оптималног решења. На тај начин доказујемо нашу претпоставку да примена научно – методолошког апарата у многим областима представља средство за решавање суштинских проблема. Такође, примена научно – методолошког приступа у управљању људским ресурсима у систему одбране све више је услов одрживе политике људских ресурса прилагођене потребама и засноване на реалним ресурсима, чиме се стварају услови за ефикасно функционисање система одбране.

Чињеница је да постоје заиста бројни начини за прикупљање информација о методама и техникама управљања људских ресурса, као и да свака од наведених метода има своје предности и слабости. У том смислу је најбоље користити комбинацију метода, а не само једну од њих. Тиме смо кроз детаљну анализу потврдили нашу појединачну претпоставку да бројност и сложеност метода и техника које стоје на располагању управљању људских ресурса је изазов настојању целокупног њиховог обухвата и објашњења.

Наша идућа хипотеза указује на међусобно усклађивање развоја кадрова са потребама за кадровима. Међутим, сами модели усклађивања полазе од међузависности која постоји у развоју рада и развоју кадрова и треба да, на извесан начин, региструју „приближавање“ развоја кадрова дефинисаним потребама рада и обрнуто – да квантификују повратни утицај кадровског стања на развој рада. Овај став смо као појединачну хипотезу потврдили кроз чињеницу да је планирање потреба за кадровима потребно ускладити са планирањем развоја кадра.

Какав значај имају регрутовање и селекција у управљању људским ресурсима у систему одбране довољно је јасно када се зна да се помоћу њих остварује или не остварује принцип „прави човек на право место“, због чега корист или штету могу имати подједнако и појединац и систем одбране. Овим ставом потврђујемо нашу појединачну хипотезу да се у одбрамбеним системима управљање људским ресурсима изражава ставом да је људски фактор један од основних елемената операција.

Такође, доказујући једну од претпоставки, селекција кадра треба да уважава и постиже стални професионални развој са могућношћу преласка из једне у другу категорију кадра у складу са оствареним стручним усавршавањима и потребама службе. Одговарајућим школовањем, оспособљавањем, мотивисањем и планирањем развоја каријере могу се постићи очекивани резултати и остварити организациони и лични циљеви запослених у систему одбране. Ова претпоставка има упориште јер појединачни развој у каријери првенствено представља одговорност сваког професионалног припадника. Напомињемо да један од основних предуслова правилног планирања и развоја каријере је и квалитетна и систематски уређена селекција кадра, стога се реализацијом пројекта увођења новог модела психолошке селекције кадра (хедоника) у систему одбране може доћи до квалитетнијих показатеља који су битни за развој каријере припадника Војске Србије.

Постављење професионалних официра и подофицира, регулисано је Законом о војсци којим се наводи следеће: „ради постављења официра на формацијска места вишег чина и унапређења у виши чин утврђују се листе кандидата“, а Уредбом: „при избору кандидата ради постављења на формацијско место вишег чина узима се у обзир утврђена листа кандидата у складу са општим и посебним условима прописаним актом о унутрашњој организацији за то формацијско место“. Сам избор подразумева селекцију на основу листе кандидата, која се мора извршити на основу одређених критеријума. То значи, да ће се на основу добијених листа кандидата, на најпогоднији начин и уз поштовање индивидуалних квалитета сваког појединца целокупан људски потенцијал водити кроз такозвану «предвидиву војну каријеру». У Војсци Србије теоретски је осмишљен, али није заживео концепт предвидиве војне каријере, јер доктринарна и друга документа која прате област управљања људским ресурсима и поред тога што су написана још увек нису усвојена. Ову тврдњу доводимо у вези са нашом појединачном хипотезом да професионални развој мора бити предвидљив. Због наведеног сматрамо да наведена хипотеза нема довољно основа за потврђивање. На основу досадашње анализе постојећег система управљања људским ресурсима, као и појединих страних искуства, у будућности треба доћи до модела који ће свим категоријама кадра омогућити професионални развој, код којег ће сваки припадник знати своје место унутар рода или службе, односно какав тип каријере и напредовања му се нуди.

Рационализација у школству, уважавање специфичности професионалних војника, краће време трајања каријере и ранији излазак из система, као и припрема за рад након изласка из система, представљају смернице јасног дефинисања менаџмента људских ресурса у систему одбране.

Систем напредовања треба да обезбеди равноправне услове за усавешавања и напредовање у складу са способностима. Унапређења треба да представљају промену унутар организације према вишем положају који има већу одговорност и тражи напредније способности, а манифестује се кроз повећање плате и обезбеђење већег статуса. У нашем систему одбране овај систем је знатно нарушаван у предходном периоду, тако да су чиновници и положаји више представљали социјалну, а мање професионалну категорију. Унапређење треба да представља флексибилну могућност у складу са исказаним потребама, тако да број официра сваког чина не прелази укупан број утврђених формацијских места тог чина.

Реално оцењивање и резултати рада представљају најважније елементе стандарда и статуса који, на тај начин, требају да буду директно повезани са способношћу за извршење задатка и обављање послова из домена функционалне надлежности. Оцењивање представља верификацију успешности или неуспешности резултата рада. Наш основни циљ је увођење новог начина оцењивања који избегава субјективне оцене о појединцу и примену различитих критеријума оцењивача у зависности од симпатија према оцењиваном. Новим системом оцењивања, поред оцене рада и резултата постигнутих у периоду за које се врши оцењивање, треба квалитетније оценити способност појединца, као и правац даљег вођења у служби.

Тренинг запослених и организационих целина (појединачни и колективни тренинг) треба да се дограђује како би се што пре задовољиле потребе елемената сектора безбедности, међународне сарадње и треба да се заснива на принципу инероперабилности са другим државним и приватним организацијама. Само правилно

и у потребној мери обучени припадници система одбране могу успешно да рукују са савременим борбеним средствима која су им дата на располагању. Образовање официра треба више да се посматра као инвестиција, а не трошак. Образовање официра започиње и пре него што постане официр (на војним академијама и факултетима) и траје, с повременим прекидима до краја професионалне каријере. Током каријере официри пролазе и кроз разне облике усавршавања на којима допуњују постојећа и усвајају нове вештине и знања.

Истраживање које смо спровели указује да реформа система одбране у Републици Србији, а првенствено Војске Србије као њене оружане силе, је неминовност актуелне геополитичке парадигме. Глобална перспектива света и универзализација стандарда, присутна у свим сегментима друштвеног живота, више је него извесна и у будућности. Процес глобализације у великој мери обликује политику, економију и друштвени живот у свету подразумевајући интензивно економско, технолошко, политичко, идејно-културолошко, образовно, самим тим и војно, повезивање људи и народа по моделу западне цивилизацијске парадигме. Идеолошки, овај процес се заснива на вредностима западног света, приватном власништву, колективним системима безбедности, индивидуалним слободама и демократији, а његов циљ је ширење тих стандарда на све просторе света и на све сфере људског деловања.

Иако је однос јавности према професионализацији војничког састава Војске Србије истражен, он је остао недовољно јасан. Професионализација војничког кадра доприноси јачању способности војске да одговори савременим безбедносним претњама. Опредељење Републике Србије задњих десетак година је трансформација Војске Републике Србије у оружану силу утемељену на националним традицијама, али окренуту евроатланским организацијама и колективним системима безбедности. Исто ово јесте последица неминовности, то јесте и потреба да се у веома сложеним унутрашњим и међународним условима успостави и консолидује одбрамбена снага државе која је способна да одговори на све мисије дефинисане стратегијским документима у области одбране и безбедности.

Стратешке промене, изазване првенствено измењеним глобалним условима финансирања и привређивања, последњих деценија 20. и почетком 21. века значајно се огледају и у областима безбедности и одбране. Стога су државе принуђене да прилагођавају организациону структуру својих снага безбедности, али и организациону климу и организационо понашање у њима. У том смислу мења се и систем вредности који се односи на одбрану и безбедност државе, тако да се однос запослених у систему одбране, од израженог патриотизма, трансформише ка тежњи да се обезбеде материјална егзистенција и професионална афирмација.

Досадашње активности у процесу реформе система одбране дале су неке значајне промене. Најзначајнија промена јесте да је Војска Србије, сем војника на добровољном служењу војног рока, попуњена професионалним саставом. Ово је захтевало значајне измене које се односе на статус запослених у систему одбране. С друге стране, очекује се да определење за приступање колективним системима безбедности умањи извесност претњи безбедности Републици Србији, тако да се све више времена у обуци посвећује задацима који се односе на другу и трећу мисију Војске Србије.¹¹⁷

¹¹⁷Заштита грађана Републике Србије од елементарних и других непогода и учешће у мултинационалним операцијама.

Реформама система одбране захтева се смањење бројног стања, и истовремено мотивисан и задовољан, војнички оспособљен кадар. Питање које се при томе поставља јесте како запослени у систему одбране перципирају те промене и у којој мери се оне уклапају у њихову слику идеалне организације.

Истраживањем је утврђено да нова организациона решења нису имала једнак утицај на све припаднике система одбране, нити су у једнакој мери испунила њихова очекивања. Тиме се потврђује наша хипотеза да реформа система одбране различито је утицала на статус и стандард појединца у зависности од његовог формацијског места. Може се констатовати да већи број испитаника сматра да реформа није једнако погодила све структуре запослених зависно од њиховог формацијског положаја. Како се реформа спроводи да би се дошло до извесних промена и усаглашавања визије и мисије система са потребама, очекивано је да реформа не утиче једнако на све запослене. Циљ реформе јесте да се ситем приведе намени и да представља компомис између могућности и потреба државе. Али, податак добивен истраживањем да велика већина запослених у систему одбране нема позитиван став према утицају промена на статус и стандард свих структура запослених у ситему одбране може да буде опомена.

Горе наведени закључци јасни су индикатори да људски ресурси имају кључно место и важну улогу у снагама одбране. У војним и државним круговима који се баве системом одбране постоји свест о томе да се, без мудрог и трајног улагања у људске ресурсе не може очекивати потребан квалитет и да војска неће у пуној мери бити способна да се супростави изазовима, ризицима и претњама.

Бројност и сложеност метода и техника које стоје на располагању управљању људским ресурсима створило је изазов настојању да се оне обухвате и најсажетије објасне. То би истовремено представљало и један мали енциклопедијски преглед метода и техника, који би могао да буде основа за каснију израду методолошког упутства управљања људским ресурсима у систему одбране.

На крају треба рећи да се овим отвара велики број нових питања, који захтевају дубље истраживање, посебно у области разраде и формулисања метода и техника управљања људским ресурсима у систему одбране, на који начин би се могла прописати примена одабраних метода и техника, као и израдити врло корисно методолошко упутство за органе људских ресурса свих нивоа.

ЛИТЕРАТУРА

Инострани извори:

1. Bloor, G., & Dawson, P., (1994) "*Understanding Profesional Culture in Organization Context.*" Organization studies, 15/2.
2. Bowers, K. S. (1973) "*Situationism in psychology: An analysis and a critique.*" Psychological Review, 80, 307 – 336.
3. Cable, D., & Judge, T. A. (1997). "*Interviewers' perceptions of person-organization fit and organizational selection decisions.*" Journal of Applied Psychology, 82 (4), 546-561.
4. Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G. D. Jr., & Klesh, J. R. (1983). "*Assessing the attitudes and perceptions of organizational members*", у S.E. Seashore, E.E. III, Lawler, P. H. Mirvis, & C. Cammann, (Eds.) *Assessing organizational shange: a guide to methods, measures, and practices* (pp. 71-138) New York, NY: Wiley.
5. Chatman, J. (1989). "*Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit.*" Academy of Management Review, 14 333-349.
6. Dessler G., Основи менаџмента људских ресурса, Дата Статус, Београд, 2007.
7. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eiisher B.A., Стратегијски менаџмент, Дата Статус, Београд, 2007.
8. Torrington D, Hall L, Taylor S, *Менаџмент људских ресурса*, Дата Статус, Београд, 2004.

Домаћи извори:

9. Богићевић Миликић Б., *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.
10. Брекић Ј., *Кадровска теорија и пракса*, Информатор, Загреб, 1983.
11. Дебатни документ о „Модерном менаџменту „Смернице за имплементацију управљања људским ресурсима“.
12. Ђорђевић-Бољановић Ј., Павић С. Ж., *Основе менаџмента људских ресурса*, Младост груп Лозница, 2011.
13. Ђорђевић С., Канкараш М., Семинар и предавање на тему *Утицај регрутовања и селекције ЈБР на персонал као елемент функционалне способности*, Војна академија Сектор за ЈБР, 2012.
14. Кавран Д., Слободан Ђамиловић, *Планирање кадрова*, Привредна штампа, Београд, 1980.
15. Кулић Ж., *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд 2005.
16. Лојић Р., Кулић Ж., *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.
17. Лојић Р., *Управљање људских ресурса у систему одбране као предметно подручје људских ресурса*, Војно дело, лето/2011.
18. Марчек Ј., *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне Горе, Управа за школство и обуку, Београд, 2003.
19. Месечни билтен о људским ресурсима број 18. „Анализа посла као предуслов ефикасног функционисања организације“.
20. Михајловић, Д. И Ристић, С. (2006). „Менаџмент људска страна“, Факултет техничких наука, Нови Сад.

21. Надовеза Б., *Интегрално планирање кадрова у великим системима*, Војноиздавачки завод, Београд, 2000.
22. Орлић Р., *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005.
23. Петковић, М. и Јовановић-Божинов, М. (2001) „*Организационо понашање*“, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд.
24. Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., *Организација: теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет Београд, Београд, 2003.
25. Суша Б., *Менаџмент људских ресурса*, „ЦЕКОМ“ Нови Сад, 2009.
26. Ђамиловић С., *Основи менаџмента људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2007.

Интернет извори:

27. Мегатренд виртуелни универзитет, Социологија менаџмента, Део други - Менаџмент као друштвена појава, www.knowledgebank1.org/sociologija_menadzmenta_fpsvs_1_svi_05/lekcije/lekcija2.htm, 5.11.2008
28. Мегатренд виртуелни универзитет, Управљање људским ресурсима, Планирање људских ресурса, http://www.knowledgebank1.org/upravljanje_ljudskim_resursima_fpsvs_2_svi_05/lekcije/lekcija3.htm, 23.12.2008.
29. Пословна знања, Процена кандидата - управљање људским ресурсима - еМагазин бр.31, <http://www.poslovnaznana.com/objavljeni-autorski-tekstovi/e-magazin/27-procena-kandidata-upravljanje-ljudskim-resursima.htm>, 12.12.2013.
30. <http://mgtclass.mgt.unm.edu/DelCampo/Past%20Courses/MGT%20464-Fall04/MGT464Chapter5-Rob.PPT>
31. https://www.google.rs/?gws_rd=cr&ei=rGPqUpvaK8bW4gTMlIC4AQ#q=upitnik+za+analizu+pozicija, 20.12.2013.
32. <http://www.scribd.com/doc/53328711/4/Analiza-posla-for-HR-Menadzment>, 23.12.2013.
33. <http://mgtclass.mgt.unm.edu/DelCampo/Past%20Courses/MGT%20464-Fall04/MGT464Chapter5-Rob.PPT>,
34. http://www.mojtim.com/hr-saveti/Testiranje_kandidata/201/ 23.12.2013.
35. <http://www2.geof.unizg.hr/~bstancic/kiksgnh.pdf>, 10.01.2014.
36. <http://www.eccf.su.ac.yu/download/mljr/analiza%20i%20idizajn%20rada01.pdf>, 10.1.14
37. <http://www.istrazime.com/organizacijska-psihologija/sve-tajne-selekcijskog-postupka-intervju/11.01.2014>.
38. <http://share.pdfonline.com/f09f315471254983ab714b985ed9491f/7%20Ocenjivanje%20performansi%20zaposlenih.htm> 11.01.2014.
