

УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ
Департман за последипломске студије

МАСТЕР РАД

**ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ЗАПОСЛЕНИХ И ЊИХОВА КАРИЈЕРА
У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ**

Ментор:

доц. др Јелена Ђорђевић-Бољановић

Студент:

Ивица Стојановић
2012/400797

Београд, 2016. година

САДРЖАЈ:

1. УВОД	5
1.1. Предмет истраживања	6
1.2. Значај истраживања	7
1.3. Циљеви истражива	7
1.4. Хипотезе истраживања	8
1.5. Методе истраживања	8
1.6. Структура рада	9
2. ПОЈАМ, ПРЕДМЕТ, ЦИЉЕВИ И КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА	10
2.1. Појам људских ресурса	11
2.2. Специфичности људских ресурса	12
2.3. Појам менаџмента људских ресурса	14
2.4. Предмет менаџмента људских ресурса	17
2.5. Циљеви менаџмента људских ресурса	19
2.6. Карактеристике менаџмента људских ресурса као управљачке функције и праксе	21
2.7. Карактеристике менаџмента људских ресурса као научне и наставне дисциплине	23
2.7.1. Мултидисциплинарност	23
2.7.2. Фаворизовање хуманистичких циљева и принципа	24
2.7.3. Прагматичност	24
2.7.4. Припадност корпусу друштвених наука	25
2.7.5. Перспективност	25
2.7.6. Недостатак јединственог научног концепта	26
2.8. Карактеристике менаџмента људских ресурса као пословне филозофије	26

3. КЉУЧНЕ АКТИВНОСТИ У ОБЛАСТИ ПЛАНИРАЊА И РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ	28
3.1. Планирање људских ресурса	28
3.2. Анализа посла	30
3.2.1. Метода опсервације	31
3.2.2. Метода интервјуа	31
3.2.3. Метода структурисаног упитника	32
3.2.4. Метод дневника	32
3.2.5. Квантитативне методе	32
3.2.6. Интернет методе анализе посла	33
3.2.7. Кораци у анализи посла	33
3.2.8. Циљеви анализе посла	34
3.3. Фактори који утичу на развој запослених	36
3.3.1. Тип личности	36
3.3.2. Мотивисаност и упоришта у каријери	38
3.4. Улога организације у развоју каријере	39
3.5. Улога руководиоца у планирању и развоју каријере	41
3.6. Каријера руководиоца	42
4. РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ	44
4.1. Кадровски план	45
4.2. Регрутовање и селекција кандидата	46
4.3. Активности на регрутовању кандидата	47
4.4. Селекција кандидата	49
4.4.1. Селекција кадра за професионалне војнике	50
4.4.2. Селекција подофицира	51
4.4.3. Селекција официра	51
4.4.4. Селекција цивилних лица	51
4.4.5. Селекција осталих категорија лица	52
4.5. Социјализација запослених	52
4.6. Развој људских ресурса	54
4.6.1. Обука	55
4.6.2. Школовање	55
4.6.3. Усавршавање	55
4.6.4. Предвидива војна каријера	56

4.6.4.1. Развој каријере официра	58
4.6.4.2. Развој каријере подофицира	60
4.6.4.3. Развој каријере професионалних војника	61
4.6.4.4. Развој каријере цивилних лица	61
4.7. Савети и комисије	62
4.8. Критеријуми и рангирање	63
 5. ЗАКЉУЧАК	 65
 6. ЛИТЕРАТУРА	 67

1. УВОД

Успешно планирање и развој запослених као и управљање менаџментом људских ресурса представља веома битан фактор за опстанак и развој сваке организације, чиме постаје главни извор успешности, побољшања и постизања пројектованих циљева. Сам процес планирања и развоја запослених у Војсци Србије уско је повезан са трансформацијом Војске по угледу на савремене армије у свету. Након доношења Стратегије одбране Републике Србије, у оквиру реформе система одбране започето је спровођење процеса професионализације Војске Србије у циљу: ефикасности система одбране, мира и повољног безбедносног окружења и учешћа у НАТО програму Партнерство за мир¹.

У свакој организацији општи циљ менаџмента људских ресурса јесте остваривање успеха кроз запослене. Активности менаџмента људских ресурса међусобно преплићу организационе и појединачне циљеве и интересе. Да би се пројектовани циљеви и задаци остварили неопходни су одређени ресурси, укључујући и људске ресурсе, чији се потенцијали морају активирати и на одговарајући начин ставити у функцију. Свакако да у томе запослени имају пресудну улогу и значај, јер без њих се не може ништа постићи. Велике корпорације, банке, универзитети, болнице, производна предузећа и државне установе, међу којима је и Војска, треба да користе таленат запослених, ако желе да реализују зацртане циљеве.

С обзиром на особине запосленог као свесног, мисаоног, емотивног и рационалног бића, које има свој интегритет, своје вредности и своје планове и циљеве, може се рећи да је управљање људским ресурсима много одговорнији, сложенији и осетљивији процес од управљања материјалним средствима. И да би се у том процесу постизали жељени резултати, неопходан је својеврсни приступ запосленом у складу са његовим вредностима, стручних, интелектуалних и емоционалних могућности. Запослени је део организације, али живи и ван ње, са својим жељама, амбицијама, надама и очекивањима и зато процес менаџмента људских ресурса то мора да уважава. Задатак и смисао менаџмента људских ресурса у организацији, није само обезбеђење потребног броја кандидата са одговарајућим квалификацијама, него пре свега да одговарајућим мерама и активностима открива и развија потенцијале запослених, у циљу што бољег усмеравања у правцу

¹ Стратегија одбране Републике Србије, (2009), Београд, стр.15.

остваривања основних циљева организације, у корелацији са личним циљевима запослених.

Основни принцип менаџмента људских ресурса је да прави човек, у предвиђено време буде на предвиђеном месту. Такође, поред овог принципа потребно је обезбедити да сваки запослени добије оно што је ставрно заслужио, да се сваком да шанса да напредује према својим способностима и постигнутим резултатима. Да би се то и реално остварило, морају се створити услови за јачање здраве конкуренције, без које нема напретка. Конкуренција води позитивном, води напретку и помаже да сваки запослени дође до положаја и дужности који му реално припада.

Као један од најважнијих подсистема у Војсци, менаџмент људских ресурса је у директној вези, односно узрочно-последичној вези са оперативном и функционалном способношћу и степеном спремности јединица за извршавање мисија и задатака који јој се додељују. Старешине постављене на одређене дужности су основни носиоци спремности и способности јединица за извршавање мисија и задатака, а од чијег правилног избора увелико зависи степен оперативне и функционалне способности и спремност јединица за извршавање задатака.

У основи правилног избора кандидата за одговарајуће дужности треба да буду мерљиви критеријуми преко којих се може целовито вредновати потенцијал. Рангирањем кандидата на основу објективно мерљивих критеријума, уз испуњење услова за физичку и здравствену способност, као и задовољењем критеријума за одређено место, ови критеријуми могу помоћи да се избегне негативна селекција и да до највиших дужности у организацији долазе најбољи, најпоузданији и најспособнији кандидати. На тај начин може се задовољити принцип да прави кандидати, у предвиђено време, буду на предвиђеном месту.

1.1. Предмет истраживања

Предмет овог истраживања је планирање и развој запослених и њихова каријера у Војсци Србије.

Теоријски значај предмета истраживања јесте у чињеници да је ово рад који се бави проблематиком унапређења планирања и развоја запослених у Војсци Србије. Унапређењем теоријских сазнања у овој области биће олакшано спровођење менаџмента људских ресурса од значаја за систем одбране.

Емпириски значај предмета истраживања огледа се у самом раду Војске, што захтева значајна организацијска и управљачка прилагођавања. Истраживање и израда мастер рада на ову тему је практично оправдано, јер се кроз сазнање о могућности повећања ефикасности и ефективности планирања и развоја кадрова, трансформацијом система менаџмента људских ресурса стварају услови за предузимање конкретних радњи у циљу примене датог сазнања. На основу добијених сазнања, предложиће се одређена решења која треба да омогуће поставку стратешких праваца развоја уз максимално коришћење расположивих људских ресурса.

1.2. Значај истраживања

Значај нашег истраживања базира се на могућности Војске да кроз планирање и развој запослених као улоге менаџмента људских ресурса, оствари повећање ефективности и ефикасности, а самим тим и продуктивности рада у постојећим условима.

Највећи допринос испитивању ових активности био би успех у отклањању свих негативних чинилаца који утичу на људске ресурсе, чиме би се омогућила већа ефикасност рада, а самим тим и бољи резултати.

Успешно руковођење људским ресурсима захтева како теориска знања, тако и специфичне методе и стратегије како би се целокупан људски потенцијал искористио.

1.3. Циљ истраживања

Општи циљ нашег истраживања је да укаже на значај планирања и развоја запослених не само за функционисање Војске већ и шире. Улагање у људске ресурсе је улагање у будућност, а правилним управљањем људским ресурсима постиже се већа ефикасност и ефективност рада.

Употреба и развој менаџмента људских ресурса примарно је усмерен на реализацију циљева организације, али са друге стране није могуће остварити ефикасност и ефективност људи, а не узимјући у обзир личне интересе. Чињеница је да је задовољство људи послом и организацијом од виталног интереса за саму Војску.

Научни циљ рада јесте научна дескрипција и анализа свих елемената процеса планирања и развоја људских ресурса са посебним освртом на процес менаџмента људских ресурса у Војсци.

Друштвени циљ јесте да овај рад буде од практичне користи и да пружи алтернативна решења онима који се баве менаџментом људских ресурса како у Војсци тако и у другим организацијама.

1.4. Хипотезе истраживања

Имајући у виду да су људски ресурси највећи капитал неке организације, наша кључна хипотеза овог истраживања је: Планирање и развој запослених је битан елемент развоја каријере запослених у Војсци.

Посебне хипотезе у истраживању су следеће:

- Правилно планирање људских ресурса главни је извор побољшања успешности и постизања пројектованих циљева организације,
- Организација мора да селекује и регрутује талентоване појединце да би била ефикасна,
- Правилан развој каријере кључ је успеха и остваривања добрих резултата сваке организације.

1.5. Методе истраживања

Методе које смо користили у овом истраживању су: основне аналитичке и синтетичке методе, а анализу садржаја докумената и статистичке методе смо користили током прикупљања података, као и приликом обраде и интерпретације резултата и извођења закључака.

Од опште научних метода користили смо упоредну, статистичку, хипотетичку-дедуктивну и методу обраде података.

Узимајући у обзир специфичност проучаваног предмета истраживања, како би задовољили основне методолошке захтеве, користили смо још методе: поузданости, објективности, општости и систематичности².

² Миљевић М., (2007), *Методологија научног рада*, 1. издање, Филозофски факултет, Пале. стр.30.

1.6. Структура рада

У првом делу: под називом Увод изнели смо предмет нашег истраживања, указали на његов значај, одредили циљ истраживања, поставили главну хипотезу, поставили појединачне хипотезе, изнели методе истраживања и описали структуру рада.

У другом делу рада: под називом Појам, предмет, циљеви и карактеристике менаџмента људских ресурса дефинисали смо појам, предмет, циљеве и карактеристике менаџмента људских ресурса и обрађен је процес менаџмента људских ресурса и тежишне активности менаџмента људских ресурса.

У трећем делу рада: под називом Кључне активности у области планирања и развоја запослених објашњене су кључне активности у области менаџмента људских ресурса, осврнули смо се на факторе који утичу на развој каријере, као и улогу организације и руководиоца у развоју каријере.

У четвртом делу рада: под називом Развој каријере у Војсци Србије објашњен је развојни пут запосленог у систему одбране.

У петом делу рада, закључак - на крају нашег истраживања смо потврдили постављене хипотезе задате у самом истраживању. Ограничавајући фактор у истраживању био је степен тајности појединих докумената. Тај фактор утицао је на смањени обим анализе појединих докумената, али није утицао на коначан исход истраживања.

У делу рада: под називом Литература наведени су аутори чија је литература коришћена у току рада.

2. ПОЈАМ , ПРЕДМЕТ, ЦИЉЕВИ И КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

У данашње време су људски ресурси, а не техничка средства, кључ пословне ефикасности сваког система. Они представљају знање и вештине које омогућавају предност на глобалном плану сваке организације. Развијање и неговање те предности посао је менаџмента људских ресурса.

За активности које се односе на планирање људских ресурса, регрутовање, односно утврђивање извора и начина добијања кадра, селекцију кадрова, развој, усавршавање и обуку кадрова, управљање каријером, награђивање и здравствену и социјалну заштиту, постоји јединствен али не и идентичан назив.

У свакодневној комуникацији људи, као и у новом приступу менаџменту људских ресурса, који потенцира хуманији однос послодавца према запосленом у процесу обављања посла, најчешће се означава као³:

- 1) менаџмент људских ресурса;
- 2) менаџмент људских потенцијала;
- 3) управљање људским ресурсима.

Разлике између ових назива су углавном терминолошке природе. Иза сваког од ових назива, по неписаном правилу, стоје исти или слични садржаји, исте активности и исти процес, зависно од организације на коју се односи и прилагођено карактеристикама те организације. Суштинска разлика између наведених назива је мала или уопште не постоји.

На већини факултета и вишим школама у нашој земљи, између осталог изучава се предмет менаџмент људских ресурса и веома су ретки факултети који користе други назив за тај предмет. Уместо речи „менаџмент“ у нашем језику се, као синоним или превод ове речи, најчешће користи појам „управљање“, иако се ради о појму којем се не придаје увек исто значење.

³ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 19.

2.1. Појам људских ресурса

Реч ресурси⁴ се све чешће користи и једна је од кључних у реформи система одбране, као и свим другим организацијама. Употребљава се чак и онда када уместо ње имамо нашу реч, извор, што у буквалном смислу и значи. У систему одбране наше земље та реч има и институционално значење јер се нашла у основи назива два важна сектора у Министарству одбране – за људске и материјалне ресурсе, као и Војсци Србије у основи назива за организацијско-формацијске елементе генералштаба и команди који се односе на људске ресурсе (управе, одељења, одсеци).

Појам „људски ресурси“ у војној терминологији је новијег датума и уз доста оспоравања и критике, ушао је у употребу. Уводи се са почетком реформи система одбране.

Постоји доста критичара који сматрају да је понижавајуће и да није хумано изједначавати људе, као највеће богатство сваке организације са осталим ресурсима (новцем, машинама и информацијама). Постоји доста присталица поистовећивања људи са ресурсима, чиме се спречава пракса по којој се материјални ресурси третирају повољније него запослени у организацији, без обзира на реторику и истицање важности људи за организацију и бриге о људском фактору. Такође се тврди, да овакво схватање више неће бити могуће, јер су и терминолошки, људски и материјални ресурси изједначени.

Сем овога, појам „људски ресурси“ има много шире значење. Наиме, њиме се не означавају само запослени у организацији него и њихов свеукупни потенцијал, односно њихови резултати које постижу, њихове вештине и могућности, њихове моралне и друге вредности, способности, , односно сва њихова општа и стручна знања.

Према томе, под појмом људски ресурси мислимо на целокупни људски потенцијал у организацији, односно на њихова знања, вештине и способности, потенцијалне идеје, али и степен мотивисаности и жеље за остваривањем циљева саме организације. Другим речима, целокупни људски ресурси се посматрају кроз призму укупних људских вредности и потенцијала. На самом менаџменту

⁴ По Вујаклији, реч ресурс (*resource*) је француска реч и значи помоћно средство, извор помоћи или извор из кога се добијају сировине. Према неким ауторима значи и друштвене снаге уопште, <http://www.slideshare.net/HenriKinaskisDaughter/milan-vujaklija-leksikon-stranah-rei-i-izraza> преузето 10.03.2013. године.

организације је да их препозна и на адекватан начин активира, стимулише и усмери у правцу реализације планираних циљева⁵.

Овом дефиницијом закључујемо, да су људи са својим вредностима најдрагоценије богатство сваке организације, па се и однос према њима суштински треба развијати и мењати као однос према сваком богатству, са пуно пажње и бриге у сваком погледу, што је један од битних задатака менаџмента организације.

Са аспекта Војске, значај људских ресурса, без обзира на развој војних технологија и савременог оружја, није умањен и представља највеће богатство система одбране наше земље. Степену тог значаја и људским ресурсима као највећем богатству система одбране мора се прилагодити нов приступ управљања људским ресурсима у министарству одбране и Војсци.

Када се посматра значај људских ресурса у односу на значај материјалних ресурса у систему одбране, може се тврдити, да су институционално људски ресурси у том погледу изједначени са материјалним ресурсима. Људски и материјални ресурси чине основне ресурсе одбране Републике Србије и они су од пресудне важности на успешност одговора на изазове, ризике и претње безбедности, а тиме и на заштиту безбедносних и одбрамбених интереса Републике Србије, стоји у Белој књизи одбране⁶

2.2. Специфичности људских ресурса

Најважнији и најбитнији потенцијали сваке организације⁷ су људи, без обзира на важност коју имају материјална средства (посебно финансијска), јер се постојање сваке организације директно везује за људе, и да није њих не би ни било организације нити њених успеха.

„Што може да уради једна паметна глава не може ни хиљаду најсавршенијих машина“, је изрека чији смисао одражава сам квалитет и важност људског фактора. С обзиром на особине човека као пре свега свесног, мисаоног, емотивног и рационалног бића које има свој интегритет, своје планове и циљеве и своје вредности, можемо рећи да је менаџмент људских ресурса много одговорнији и сложенији процес од управљања материјалним ресурсима.

⁵ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 21.

⁶ Министарство одбране, (2005), *Бела књига одбране*, НИЦ Војска, Београд, стр. 45.

⁷ Орлић Р., (2005), *Кадровски менаџмент*, стр.28.

Можемо тврдити да пресудан значај у остваривању пројектованих циљева организације има менаџмент људских ресурса. „Менаџмент мора да постави адекватне маркетингшке циљеве, затим мора да одабере јасне поруке и инструменте, и да на крају пажљиво имплементира план и процени резултате“⁸. Њихова специфичност и изузетност ставља их у први план, испред осталих ресурса и чини их најважнијим ресурсима организације.

Њихов значај и њихова специфичност, се огледају у наведеним ставрима и то⁹:

- људски ресурси, у односу на материјалне, могу да у функцију ставе све умне и физичке потенцијале које људи поседују;
- људским потенцијалима који су добро увезани и оријентисани у правцу тимског рада, оставрујемо ефекат, који целокупне резултате у организацији чини већим од појединачних резултата;
- знање појединца и његове способности и појединачни дometи, као и његови квалитети представљају јединствен потенцијал организације, посебно ако се добро ускладе и на адекватан начин упуте ка остваривању стратешких циљева организације;
- резултати рада појединца, затим тимова и на крају организације у целини, у многоме зависе и од мотивисаности запосленог;
- сам однос организације према људским ресурсима има вишеструко дејство—пре свега економске, а затим социјалне и здравствене природе;
- једино човек може обликовати своју визију и своје идеје, стварати креације, пројектовати стратегију, осмишљавати нове производе на тржишту;
- људски ресурси за разлику од материјалних могу да се обнављају и развијају, самим тим што се употребом не обезвређују, него потврђују и повећавају свој квалитет;
- улагање у људске ресурсе много је исплативије од улагања у материјалне, јер ако нема човека и његовог рада, нема ни новостворене вредности у организацији.

Ако се пође од расположивих људских ресурса, менаџмент организације

⁸ Kotler P., Keller K.L., (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, 12. Издање, Београд, стр.595.

⁹ Пржуљ Ж., (2002), *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, стр.37.

треба да настоји да све позитивне вредности и особине људи усмери ка постизању планираних циљева организације, а да негативне особине елиминише или умањи, без запостављања индивидуалних циљева сваког припадника организације.

Према томе, када мислимо на менаџмент људских ресурса у организацији, треба још додати, да није најважније обезбедити потребан број кандидата са одговарајућим квалификацијама, него задатак и смисао менаџмента људских ресурса треба да буде, да одговарајућим мерама и активностима развија и унапређује њихове потенцијале, а у циљу остваривања основних циљева организације, а тиме и личних циљева запослених. О томе треба да воде рачуна сви који се баве менаџментом људских ресурса како у организацијама тако и у министарству одбране и Војсци.

2.3. Појам менаџмента људских ресурса

У савременој терминологији у систему одбране појмови управљање, руковођење и командовање по садржају и обиму њиховог значења одговарају појму менаџмент, чиме се у пракси све више примењује. Назив менаџмент користи се у новијој школској пракси за поједине активности и процесе. Постоји више дефиниција самог појма менаџмента уопште, а неке од њих су:

- 1) менаџмент је процес одржавања и креирања најбољих услова у којима запослени, радећи заједно у групама најефикасније постижу задате циљеве¹⁰;
- 2) менаџмент је стални процес ефикасног достизања циљева у организацији помоћу запослених¹¹;
- 3) менаџмент је активност којом се обављају одређене функције, а у циљу тога да се обезбеде и искористе људски потенцијали и физички ресурси ради постизања жељених циљева¹².

Из наведених дефиниција можемо закључити да је менаџмент процес у коме група људи обавља управљање, односно врши усмеравање и реализовање различитих послова и подухвата, у циљу ефикаснијег завршетка и реализације пројектованих циљева организације.

У основи можемо да кажемо да је менаџмента управљачка функција којом се обједињавају и усмеравају одређене активности, у циљу постизања организационих и појединачних циљева и интереса.

¹⁰ Мартиновић С., (1992), *Добра реч*, Нови Сад, стр.60.

¹¹ DeCenzo D. A., Robins S. P., (1999), *Human Resource Management*, John Viley & Sons, New York, str. 8

¹² Радишић С., (2006), *Примена принципа менаџмента у функцији развоја система б/з*, Београд, стр.72

Појам „менаџмент људских ресурса“ (*human resource management*) у теорији се јавља крајем прошлог века. До тада се углавном говорило о персоналној и кадровској функцији односно менаџменту, а преображај је настао под снажним утицајем енглеског језика и америчке литературе. Тада се у први план ставља функција планирања и развоја каријере као једна од најзначајнијих функција менаџмента.

Дефинисњем људских ресурса односно менаџмента људских ресурса бави се велики број страних, али и домаћих аутора, који при томе користе два приступа. Првим се означава одређени приступ управљања људима, а другим само значење описује активност менаџмента¹³.

Под самим појмом менаџмент људских ресурса сматрамо управљачку активност која подразумева обезбеђење, прилагођавање, развој, одржавање и коришћење људских потенцијала у корелацији са циљевима предузећа, уз истовремено поштовање личних циљева и потреба запослених. При чему под људским ресурсима подразумевамо укупна знања, вештине, способности, креативне могућности и мотивацију којом организација располаже. То је укупна како интелектуална, тако и психичка енергија коју организација може употребити ради остваривања развоја и циљева пословања¹⁴.

Разлике постоје и оне се огледају у томе, што се управљачким активностима фаворизује обезбеђивање, усмеравање, развој, прилагођавање и коришћење људских потенцијала, у циљу остваривања како организационих, тако и појединачних циљева, за разлику од кадровских послова, где се у први план стављају потребе обезбеђивања законских и других прописа, дисциплиновање и пензионисање, у циљу остваривања организационих циљева пре свега.

Када говоримо о менаџменту људских ресурса, онда се то односи на део организације која се бави директним управљањем људима односно која има људску димензију. Прво обезбедити, а затим и задржати квалитетне запослене је кључ сваке организације. Запослени у свакој организацији постали су „ресурси“, којима се поклања изузетна пажња, јер су најдрагоценији и најбитнији потенцијал организације – потенцијал којим организација треба да управља рационално, мудро и на хуман начин.

¹³ Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, стр.6.

¹⁴ Лончаревић Р., (2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд, стр.153.

Сам процес менаџмента људских ресурса подразумева одговарајуће мере у којима је неопходно да учествују обе стране. На једној они који су на руководећим местима, управљају, макар и у најмањој мери, а на другој они којима се врши управљање. Управљачким активностима се бави менаџмент организације, и захваљујући њима, организација долази до жељених кадрова одговарајућег квалитета и способности, који су заинтересовани за остваривање планираних циљева и задатака. На другој страни се налазе запослени, чијим се радом и понашањем управља, тако да своје физичке и умне способности усмере у правцу остваривања циљева организације.

Узимајући у обзир све предходно наведено, са сигурношћу можемо рећи да је менаџмент људских ресурса у Војсци Србије, веома одговоран и сложен процес, који систему одбране помаже да дође до кандидата одговарајућих квалитета, а самим тим и већу ефикасност и ефективност Војске. То је веома битан задатак менаџмента људских ресурса.

Морамо имати у виду да менаџмент људских ресурса може доживети неуспех иако је све исправно урађено, припремљени су инзванредни планови, направљене су јасне организационе листе, постављене су модерне монтажне линије и коришћени су софисцитирани системи за контролу рачуноводства, само зато што су постављени погрешни људи или зато што подређени нису адекватно мотивисани. С друге стране многи светски лидери - од председника преко директора били су успешни чак и ако нису имали одговарајућу организацију и планове. Они су били успешни само зато што су знали да изаберу праве људе за праве послове и да их затим стимулишу односно адекватно унапреде, оцене или мотивишу на неки други начин¹⁵.

Сама функција менаџмента људских ресурса опредељује низ активности, од којих можемо издвојити: сам процес планирања понуде и тражње за људским ресурсима, затим анализу посла, потом регрутовање кандидата за попуну упражњених формацијских места, њихову селекцију, социјализација нових радника, обука и развој запослених, заштита на раду и заштиту здравља запослених, мотивисање, поштовање законских, подзаконских и свих других прописа којима се уређују радни односи¹⁶.

Под менаџментом људских ресурса, у практичном односно функционалном смислу подразумевају се активности које у поступку планирања, регрутовања,

¹⁵ Dessler G., (2007), *Основни менаџмента*, четврто издање, Дата Статус, Београд, стр.3.

¹⁶ Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б, (1998), *Организација*, Економски факултет, Београд, стр.79.

селекције, социјализације, усавршавања, оцењивања, мотивисања, награђивања, заштите запослених, предузима менаџмент организације ради обезбеђивања запослених потребних способности и њиховог адекватног оспособљавања, мотивисања за постизања добрих резултата и остваривање организационих и њихових личних циљева¹⁷.

Организација треба да омогући да свако напредује према својим квалитетима, способностима и постигнутим резултатима. Да би се то и реално остварило, треба створити услови за јачање здраве конкуренције, без које нема напретка. Здрава конкуренција у свакој организацији, самим тим и у Војсци увек је пожељна и потребна, јер мотивише, инспирише и мобилише за рад. Конкуренција доноси само добро организацији, води напретку и помаже да сваки запослени дође до дужности и положаја које му реално припадају. Наведено треба да буде циљ и суштина менаџмента људских ресурса.

2.4. Предмет менаџмента људских ресурса

Појединим аспектима менаџмента људских ресурса у прошлости се бавио већи број организационих, социолошких и других научних дисциплина. Предмет њихове пажње била су различита питања из домена односа у раду, руковођења, кадровске политике. Резултати њиховог истраживања били су веома драгоцени, с једне стране за критичко преиспитивање и унапређивање управљачких мера и активности, а са друге за развој научне мисли о менаџменту људских ресурса. Међутим, проблем се јавио у томе што није постојала јединствена научна дисциплина која би се, на темељу тих резултата, бавила целим управљачким процесом, односно свим питањима која су релевантна за менаџмент људских ресурса у организацији.

Променљивост и сложеност услова привређивања намећу потребу за целовитијим и свестранијим изучавањем односа који се успостављају између менаџмента организације и запослених. Организације су у константном трагању за продуктивнијим радницима, чиме би управљачки процес постао далеко рационалнији. Модели менаџмента људских ресурса постају незаобилазан предмет интересовања различитих универзитета, факултета, специјализованих научних институција, експерата у компанијама, самосталних истраживача и других субјеката.

¹⁷ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 20.

Менаџмент људских ресурса, као научна и наставна дисциплина, бави се изучавањем свих битних питања из домена управљања људским ресурсима у организацији. Централно место у предмету његовог интересовања и изучавања заузимају¹⁸:

- 1) управљачке активности, које подразумевају сам процес планирања људских ресурса, затим регрутовање кандидата за попуну упражњених радних и фирмацијских места, селекција кандидата, развој запослених (социјализација новозапослених, оцењивање свих запослених, њихова обука и усавршавање, управљање каријером запослених), награђивање и заштита запослених, старање о примени свих радно правних прописа;
- 2) фактори менаџмента људских ресурса, који подразумевају интерне факторе (односно карактеристике саме организације, затим карактеристике послова којима се организација бави и на крају карактеристике запослених) и екстерне факторе менаџмента људских ресурса (то јест карактеристике радног законодавства, тржишну конкуренцију, захтеве потрошача, кретања на тржишту рада, културне и друге специфичности);
- 3) организационе претпоставке за остваривање функције менаџмента људских ресурса, подразумевају подела улога између стручњака и менаџера, организационо позиционирање служби за људске ресурсе и структурирање стручних послова.

У теорији, али и пракси организације управљању људским фактором придају све већи значај. Људски потенцијали, годинама запостављани и потискивани у други план, сада се третирају и цене као најзначајнији ресурси сваке организације. Развојем научне мисли о менаџменту људских ресурса, у процесу рада добићемо резултате од огромног значаја за даље развијање самог управљачког процеса и даљу хуманизацију производних односа.

Менаџмент људских ресурса треба да изучава и традиционалне и савремене моделе менаџмента и развоја људских ресурса, користећи се историјским, компаративним, циљним и свим другим научним методама. Његов задатак је да сваки добијени модел критички сагледава и током времена преиспита, како би се на исправан и задовољавајући начин одмерила њихова вредност и њихов значај за остваривање организационих циљева, али и индивидуалних циљева и интереса запослених. С обзиром на своју младост и актуелност, научна мисао о

¹⁸ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 32.

управљачким, али и другим активностима менаџмента процеса тек треба да покаже своје праве вредности и домете у организацији.

2.5. Циљеви менаџмента људских ресурса

„Циљеви представљају ситуације или стања које организације желе да досегну, односно представљају резултате које желе да постигну“¹⁹. Како би смо схватили који се то задаци и циљеви постављени пред нов приступ менаџмента људских ресурса у организацији, сагледаћемо шта су задаци и циљеви менаџмента људских ресурса у организацији, уопште.

Активности менаџмента људских ресурса у сталној су корелацији између организационих и појединачних интереса и циљева. Остварењем организационих задатака и циљева не смемо запоставити појединачне циљеве и интересе сваког запосленог. Да би се пројектовани задаци и циљеви остварили потребни су одређени ресурси, укључујући и људске ресурсе, чији се потенцијали морају на одговарајући начин ставити у функцију. Свакако да у томе сами људи имају пресудну улогу и значај, јер без њих организација не може ништа постићи.

На основу наведеног циљеве управљања људским ресурсима у организацији можемо поделити на организационе или пословне и појединачне или социјалне. Остварењем организационих, стичу се услови за остварење појединачних циљева. Управљање људским ресурсима део је система управљања организацијом који за свако формацијско место изналази најбоље решење, покушава да обезбеди способне кадрове и омогућује да свака организација и појединац остваре своје пословне циљеве²⁰.

Најзначајнији организациони задаци и циљеви менаџмента људских ресурса су²¹:

- 1) обезбеђивање високе продуктивности и мотивисаности запослених;
- 2) смањење трошкова и повећање уштеда пословања, рационално коришћење расположивих капацитета;
- 3) обезбеђивање конкурентске предности организације на тржишту и њених производа и услуга;

¹⁹ Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М., (2004), *Основи маркетинга*, Економски факултет у Београду, 1. издање, Београд, стр.83.

²⁰ Јовановић Божинов М., Кулић Ж., Цветковић Т., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд Универзитет, Београд, стр.12.

²¹ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 46.

- 4) обезбеђивање профитабилног пословања организације;
- 5) адекватно прилагођавање променама у окружењу.

Најзначајнији социјални задаци и циљеви менаџмента људских ресурса су:

- 1) јачање материјалног и социјалног положаја свих запослених;
- 2) обезбеђивање што бољих услова рада и запослења;
- 3) обезбеђивање добрих међуљудских односа у самој организацији;
- 4) одржавање и унапређење индивидуалних потенцијала;
- 5) очување здравља запослених.

Потребно је направити климу где хармонични и продуктивни односи могу бити одржавани кроз партнерство између запослених и менаџера и где је тимски рад најбитнији²². Успех у реализацији мисија и задатака Војске у великој мери зависи од успешности у извршавању циљева и задатака менаџмента људских ресурса, па на основу тога можемо закључити, да управљачке активности које се предузимају у министарству одбране и Војсци су од великог значаја за систем одбране у целини.

Захваљујући таквом значају, све се више њима бави и научна мисао, нарочито у скорије време. Менаџмент људским ресурса постао је веома популаран, и у практичном и у теоријском смислу.

Проблеми који се јављају са вишком кадра које организације имају данас, посебно начин њиховог решавања, затим брига и заинтересованост запослених за тај проблем, показују велику актуелност ове области и од коликог су значаја управљачке активности у вези са тим. „Циљни аудиторијум представља кључни утицај на одлуке комуникатора о томе шта, како, када и на крају коме ће рећи“²³.

Менаџмент људских ресурса, посматрано као нова пословна филозофија, нова управљачка пракса организације и као нова научно-наставна дисциплина прихваћен је у пуно земаља и његова актуелност огледа се у следећем:

- у научној и стручној литератури новијег датума појавио се велики број научних и стручних радова посвећених менаџменту људских ресурса;
- организације су све више заинтересоване за менаџмент људских ресурса, због чега све чешће ангажују стручњаке из ове области и школују своје запослене у области менаџмента људских ресурса.
- менаџмент људских ресурса, као научна и наставна дисциплина, изучава се на многим факултетима;

²² Armstrong M., (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practic*, (8th edition), Kogan Page, London, стр.137.

²³ Kotler P., Keller K.L., (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, 12.издање, Београд, стр. 542.

Очигледно је да је у међувремену менаџмент људских ресурса постао веома значајна научна дисциплина и веома цењена пословна филозофија, како у Војсци, тако и у другим организацијама и сигурно је да ће његова актуелност и даље расти, не само у Војсци него и у другим организацијама.

2.6. Карактеристике менаџмента људских ресурса као управљачке функције и праксе

Убрзани развој технологије, а самим тим и науке, сталне промене окружења, затим поопштравање услова привређивања постављају све сложеније захтеве пред сваку организацију, менаџмент и запослене. Мора се брзо мислити и још брже реаговати. Ништа није једном за свагда дато.

Менаџмент сваке организације стално тежи ка бољем, полазећи од претпоставке да увек може бити још боље. „Да би компаније стекли увид у доношење адекватних маркетинг одлука, и да би биле надахнуте да доносе такву врсту одлука, оне морају да располажу најновијим информацијама о макротрендовима у свету, као и о микроефектима битним за њихово пословање у целини“²⁴.

Извршавање управљачких активности менаџмент сваке организације се свакодневно суочава са одређеним изазовима и тешкоћама, покушавајући да их решава у реалном времену. У тим активностима могу се уочити сви нивои менаџмента организације: стратешки, средњорочни и оперативни. Савремене облике организовања процеса рада карактерише и правовремено укључивање запослених у управљање организацијом. Активна улога запослених у вршењу управљачке функције у организацији, између осталог, проистиче из права запослених на учествовање у управљању, тимског концепта рада и лидерства у организацији.

Другачије речено, иако у менаџменту људских ресурса одлучујућу улогу има сам менаџмент организације, у савременим условима рада у њему у извесној мери учествују и запослени. На основу наведеног, менаџмент људских ресурса у свакој организацији постаје колективна активност, односно активност у којој учествују и једни и други.

²⁴ Kotler P., Keller K.L., (2006), *Маркетинг менаџмент*, Дата статус, 12.издање, Београд, стр.71.

Најзначајније карактеристике менаџмента људских ресурса као управљачке функције у организацији су²⁵:

- 1) смањене броја нивоа управљања (традиционална структура на више нивоа управљања се мења у једноставнију управљачку структуру, чиме контакт између запослених и менаџера постаје непосреднији, а одлучност запослених за преузимање одговорности знатно већа);
- 2) учествовање запослених у управљању (запосленима се не омогућује само учествовање у добити и својини организације, него и учествовање у менаџменту људских ресурса);
- 3) децентрализација управљачког процеса (део управљачких обавеза преносимо са виших на ниже нивое у организацији, што се у литератури означава као вертикално делегирање функција, а део се расподељује између лица сличног функција, стручности и знања, што обично означавамо као хоризонтално делегирање функција, односно давање овлашћења);
- 4) повећање самосталности у раду и самим тим одлучивању запослених (омогућује већу самосталност у раду у односу на предходни период, посебно у условима тимског рада, што их чини срећнијим у раду и доприноси остваривању организационих циљева);
- 5) прилагодљивост управљачког процеса и активности (у циљу изналажења што бољих решења, у складу са константним захтевима радне средине);
- 6) фаворизовање знања, креативност и способности (где се знању и способностима, као људском капиталу придаје све већи значај у односу на материјални²⁶).

Наведене су само најзначајније карактеристике менаџмента људских ресурса, с циљем да се и на тај начин укаже на предности које менаџмент људских ресурса има у односу на кадровску функцију, тј. кадровску политику, схваћену на традиционалан начин. Очигледно је да се ради о значајним предностима које се пружају организацији, али и о великом заокрету у начину третирања и самог вођења људских ресурса у организацији, а све у циљу остваривања како организационих циљева тако и индивидуалних циљева.

²⁵ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 34.

²⁶ Илић Б., (1997), *Савремена политичка економија на прагу факултет*, Београд, стр. 40.

2.7. Карактеристике менаџмента људских ресурса као научне и наставне дисциплине

Настанак и развој менаџмента људских ресурса у уској је вези са више научних дисциплина и области. У новије време карактеришу га фаворизовање хуманистичких циљева и принципа и непрестано коришћење искуства из свакодневне праксе (*daily routine*). Можемо да га сврстамо у врсту друштвених наука и у чију перспективу не треба сумњати. И поред више деценијског развијања, карактерише га недостатак интегративне теорије, односно јединственог концептуалног оквира.

Менаџмент људских ресурса, као теоријско-научну и наставну дисциплину, посматрамо кроз следећа обележја²⁷:

- 1) мултидисциплинарност;
- 2) фаворизовање хуманистичких циљева и принципа;
- 3) прагматичност;
- 4) перспективности;
- 5) припадност корпусу друштвених наука;
- 6) недостатак јединственог научног концепта.

2.7.1. Мултидисциплинарност

Менаџмент људских ресурса, као научна дисциплина, настао је из других научних области и теоријско-научних дисциплина. Његово настајање и развој у директној су вези са: научним управљањем, индустријском социологијом и психологијом, организационим понашањем и на крају теоријом сваке организације. Сем тога, менаџмент људских ресурса, као интердисциплинарна наука и теорија, своје утемељење налази и у истраживања других научних области и наука, и то антропологије и андрагогије, економије и права, медицина рада.

Ослањање на резултате других научних области и научних дисциплина има своје предности, али и своје недостатке. Предности произлазе из чињенице да се тако широким приступом обезбеђује јаснија и комплетнија представа о функцији менаџмента људских ресурса у организацији, што је за носиоце и креаторе управљачких активности од круцијалног значаја.

²⁷ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 36.

Недостаци оваквог ослањања најбоље се виде у непостојању јединствене интегративне теорије, односно јединственог научног концепта менаџмента људских ресурса као научне дисциплине.²⁸

2.7.2. Фаворизовање хуманистичких циљева и принципа

У самом креирању и извршењу управљачких мера и активности примењују се хуманистички циљеви и принципи. Односи надређени-потчињени полако, али сигурно, уступају место односима који се заснивају на толеранцији и партнерству, чиме се стварају мале шансе за конфликте и неспоразуме, затим шиканирање, кажњавање и друге нежељене појаве.

Можемо рећи да хуманистички карактер менаџмента људских ресурса произлази из његових најзначајнијих циљева, правила и принципа, чијом применом обезбеђујемо избалансиран и одржив однос између организационих циљева и интереса и индивидуалних циљева и интереса. Таквим приступом се стварају потребни предуслови за обезбеђивање економског прогреса организације и задовољавање легитимних циљева социјалне правде. Другим речима, менаџмент људских ресурса, захваљујући наведеним циљевима и принципима, доприноси даљој хуманизацији између производних односа и даљој афирмацији позитивних процеса и вредности у раду.

2.7.3. Прагматичност

Такође, развојни пут менаџмента људских ресурса, карактерише и чврста везаност за праксу. Све је кренуло почетком 20. века, када су у САД организовани први специјализовани курсеви за обуку и допунско образовање људи запослених на пословима везаним за обављање персоналног менаџмента. Убрзо потом, велики број аутора, углавном практичара, указује на проблеме који се у пракси јављају покушавајући да пронађу решење за њихово превазилажење. Временом постаје очигледно да је човек најзначајнији ресурс сваке организације.

Свима постаје јасно да се респектовањем личности и његовим правилним вредновањем и усмеравањем, добија резултат који је у обостраном интересу. Задатак

²⁸ www.thefreedictionary.com/multidisciplinary, преузето дана 26.04.2016. године.

науке је да помогне менаџменту људских ресурса у повлачењу одмерених, рационалних, али и правовремених потеза.

Ако је чврста веза теорије и праксе била очигледна у првој половини прошлог века, то не значи да је у каснијем развоју менаџмента људских ресурса није било. Напротив, сви параметри указују на то да се велики део истраживачких пројеката те дисциплине везује за изучавање позитивних искустава, а део и негативних искустава из свакодневне праксе. Од праксе се дакле полази, за потребе праксе се даље истражује. Наука и њени резултати подређују се захтевима организације и њених људи. Исправни су само резултати којима се обезбеђује примена бољих, праведнијих, рационалних и хуманијих решења. Остваривање таквих (научних) резултата један је од кључних приоритета менаџмента људских ресурса сваке организације, као теоријске и научне дисциплине.

2.7.4. Припадност корпусу друштвених наука

Можемо рећи да је менаџмент људских ресурса окренут према човеку, његовом положају и односу према организацији, као значајној друштвеној творевини. Односи између менаџмента организације и запослених, као и сами међуљудски односи у организацији, којима се менаџмент људских ресурса, такође бави, само су део друштвених односа организације.²⁹

Дакле, из предходно реченог можемо закључити да се менаџмент људских ресурса с разлогом сврстава у ред друштвених, а не природних наука. Да је посвећен човеку, као друштвеном бићу, вези менаџмента организације и запослених, односима приликом регрутовања и селекције, социјализације, обуке и усавршавања, награђивања и напредовања запослених, заштите запослених и слично.

2.7.5. Перспективност

Многи показатељи указују на то да је менаџмент људских ресурса постао како научна дисциплина, тако и наставна дисциплина. О томе сведочи и чињеница да се интересовање за ту дисциплину из године у годину повећава, готово у свим деловима света. Стручњаци за менаџмент људских ресурса данас су на цени широм света. Све је више универзитета који се баве изучавањем менаџмента људских

²⁹ www.fon.bg.ac.rs/downloads/2014/09/Menadzment-DHN.pdf изабрано 26.04.2016. године

ресурса. За менаџментом људских ресурса из дана у дан расте интерес и потреба у организацијама.

Истовремено, се све више придаје пажња едукацији менаџера о оквиру организације. Савремени менаџер је између осталог и одличан познавалац менаџмента људских ресурса, уколико тежи успеху и напредовању у каријери. Програми едукације из ове области све више су на цени, јер се интересовање за њих стално повећава. Није тешко закључити да се менаџмент људских ресурса у будућности, с пуним правом, може сматрати једним од најперспективнијих научних и наставних дисциплина.

2.7.6. Недостатак јединственог научног концепта

Менаџмент људских ресурса, између осталог карактерише и непостојање јединственог концептуалног оквира, тј. непостојање интегративне теорије. Што се видети из следећих разлога³⁰:

- 1) нетеоријски карактер настанка менаџмента људских ресурса;
- 2) фаворизовање појединачних активности у оквиру управљачког процеса;
- 3) доминација појединачних активности истраживача и
- 4) превелико вредновање резултата добијених истраживањем других наука и делимично запостављање својих потреба.

Непостојање јединственог научног концепта резултат је "прагматичног нетеоријског контекста настанка те врсте дисциплине"³¹ и готово истоветног начина њеног даљег стварања и развоја.

2.8. Карактеристике менаџмента људских ресурса као пословне филозофије

На самој организацији и њеном менаџменту је да људске ресурсе развијају у што је могуће већој мери, а за добробит свих: организације, запослених, менаџмента организације и друштва у целини. Индивидуални и организациони циљеви морају бити у сталној вези, како би и једни и други били задовољни. Таквом пословном филозофијом у великој мери мењамо функционални приступ, по коме је кадровска функција била уочљива.

³⁰ Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 39.

³¹ Петковић М., Јанићијевић Н. и Богићевић Б., (2005), *Организација*, Треће измењено и допуњено издање, Економски факултет, Београд, стр. 465.

Најзначајније карактеристике менаџмента људских ресурса као савремене пословне филозофије су³²:

- 1) окренутост запосленом и његовим вредностима (на запосленог се више не гледа као да је објект управљања и "средство" за остваривање циљева, него као на једаног од најзначајнијих ресурса у организацији, са одређеним врлинама и манама, која треба ценити и уважавати, који има своје потребе и интересе и своје планове и циљеве, који у организацији треба да се осећа добро, а не као у кавезу или затвору, који има право на своје мишљење и коме се пружају шансе за афирмацију и напредовање);
- 2) хуманизација производних односа (односи између власника капитала и власника радне снаге, односно између организације и запослених све мање подсећају на односе робовласник-роб, који су били карактеристични за традиционални индустријски начин производње, а све више на односе који су примери савременом постиндустријском начину пословања, где и једни и други имају своја права);
- 3) опредељеност за остваривање индивидуалних циљева (савремени концепт менаџмента људских ресурса је настао на принципу где се у исту равн стављају и једни и други, тј. организациони и индивидуални циљеви су у истој равни, због чега више нема повећање добити, односно профита, на рачун умањења зарада запослених).

Посвећеност запосленом, његовим вредностима и потенцијалима, његовом интегритету није у интересу само запосленог, него и организације. На добитку је и једна и друга страна. Шта све добија запослени није тешко претпоставити, због чега је важније позабавити се "добитком" организације, тј. шта тиме добија организација.

Многе организације, руководе се логиком да ко више даје више и добија, самим тим оне улажу огромна средства у побољшање услова рада и даље јачање материјалног и социјалног положаја запослених.

³²Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд, стр. 40.

3. КЉУЧНЕ АКТИВНОСТИ У ОБЛАСТИ ПЛАНИРАЊА И РАЗВОЈА ЗАПОСЛЕНИХ

За менаџмент људских ресурса можемо рећи да је једна од најзначајнијих управљачких функција у организацији, којом се обезбеђује регрутовање одговарајућих људских ресурса, њихов развој, руковођење, заштита и решавање њихових статусних питања.

То је процес који у себи обједињује бројне активности везане за људске ресурсе, усмерених на обезбеђивање и постизање максималне ефикасности организације у извршавању планираних организацијских циљева, који су јој додељени и обезбеђивање оптималног развоја и личног задовољства припадника саме организације.

Сам процес обухвата: планирање људских ресурса, регрутовање, селекцију, обуку и развој запослених, развој каријере, оцену учинка запослених и утврђивање надокнаде.

3.1. Планирање људских ресурса

Карактеристика планирања људских ресурса у условима које намеће економија знања, представља предвиђање одласка запослених из организације (пензионисање, отпуштање, и друга одсуства) што са собом може да доноси и отицање тј. губитак знања из саме организације. Одговарајућим планирањем такозваних ресурса радника знања, организација овакве ситуације мора да сведе на минимум и адекватним корацима треба то исто знање да пренесе на остале запослене који остају у организацији, у случају да дође до таквих ситуација.³³

Овде видимо сам концепта менаџмента знања, односно трансформацију стеченог индивидуалног у колективно знање, које је на располагању свим запосленима, чиме би се обезбедило задржавање знања у организацији и у случају одласка запослених.³⁴

Планирањем људских ресурса одређују се људски ресурси који су неопходни организацији да би успешно могла извршавати своје циљеве и задатке. Генерално,

³³ Ђорђевић Бољановић Ј., Павић С.Ж., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, стр.70.

³⁴ Ђорђевић Бољановић Ј., (2009), *Менаџмент знања*, Дата статус, Београд, стр.123.

планирање људских ресурса бави се усклађивањем људских ресурса са дугорочним потребама сваке организације.

Најкраће речено, свако планирање људских ресурса има за примарни циљ да оствари конкуретску стратегију организације, тако што ће обезбедити одговарајући број запослених за исто радно место, затим ће их обучити тако да су способни да одговоре захтевима посла и мотивисаће их да свој посао обављају као задовољни запослени. Самим тим можемо рећи и да је планирање људских ресурса процес у коме менаџери обезбеђују одговарајући број запослених, покушавајући да ставе у први план, праве људе, у право време, на правим местима, који су способни да ефикасно и ефективно одговоре на све постављене задатке.³⁵

У литератури је изражено мишљење више аутора да се сам процес планирања људских ресурса састоји од више фаза и то:³⁶

- Анализирање окружења организације,
- Предвиђање потреба за људским ресурсима из целокупног окружења,
- Предвиђање могућности обезбеђивања људских ресурса,
- Доношење одговарајућих планова организације,
- Успостављање повратене спреге.

Анализирање окружења представља анализу екстерног (нпр. економског, политичког, правног, социјално-демографског) и анализу интерног окружења (мисија и визија, стратегије, циљеви, организациона култура).

Врло је важно да организација на најбољи могући начин проучи релевантно тржиште рада. Уствари, све одлуке које се односе на обезбеђивање ресурса у организацији зависе од кретања на тржишту рада. Зато се каже да је тржиште рада полазна тачка за активности које спроводи менаџмент људских ресурса. Тржишта рада се могу разликовати по више основа³⁷:

- Географске разлике (зависи ко је где рођен),
- Структура професије,
- Затворено или отворено тржиште,
- Генерацијске разлике:
 - Ветерани (рођени у периоду од 1922. до 1946. године),
 - *Baby Boomers* (рођени у периоду од 1947. до 1964. године),

³⁵ Robbins S.P., Coulter M., (2005) *Менаџмент*, Дата статус, стр.285.

³⁶ Мишић Б., Бабић Л., Ђорђевић Бољановић Ј., Добријевић Г., Веселиновић С., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, стр.253.

³⁷ Torrington D., Hall L., Tazlor S., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Нови Сад, стр.139-142.

- X генерација (рођени у периоду од 1965. до 1977. године),
- Генерација Y (рођени у периоду од 1978. до 1990. године).

Каква ће процена будућих људских ресурса бити у некој организацији зависи од њене мисије и визије, али и стратегије, па је самим тим и планирање људских ресурса саставни део стратегијског планирања сваке организације. Да би планирање људских ресурса дало тражене резултате, неопходно је да му се приступи на постепен начин, то јест прво је неопходно проценити постојеће стање људских ресурса, а затим је потребно приступити процени будућих људских ресурса. Када говоримо о процени садашњег стања људских ресурса, неопходно је да ова процена почне од веома комплексне активности, а то је анализа посла.³⁸

3.2. **Анализа посла**

Под анализом посла подразумевамо дефинисање свих активности односно послова који се обављају унутар неке организације, као и задатака, одговорности и дужности и захтева које свако појединачно радно место подразумева. Анализа посла је од огромног значаја за менаџмент људских ресурса. Неки аутори је сматрају и темељом функције менаџмента људских ресурса. Резултати једног истраживања показују, да су подаци које се у склопу анализе посла доставили они који обављају те послове најмање поуздани, а да су подаци који су скупљени за анализу посла најчешће најпоузданији.³⁹

Како бисмо у потпуности схватили анализу посла, неопходно је навести и неке трендове у свету, који постоје у овој активности менаџмента људских ресурса. Организације су препознале као веома важну потребу за сталним променама и прилагођавањем пословног окружења, као нужност. Самим тим, иако о послу мислимо као о нечему што је веома стабилно, он се ипак током времена мења и еволуира. То подразумева потребу сталног ажурирања анализе и описа посла. Неки аутори менаџмента људских ресурса заступају идеју да је концепт „посла“ застарео у савременом свету и уводе *dejobbing* – посматрају организацију као јединство разноврсних послова које је потребно урадити, а не као сет серија послова које држе појединци у организацији. Тако на пример у компанији *Amazon.com*, директор

³⁸ Ђорђевић Бољановић Ј., Павић С.Ж., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, стр.74.

³⁹ Desller G., (2007), *Основи менаџмента људских ресурса*, четврто издање, Дата статус, Београд, стр. 60.

одељења за људске ресурсе Scott Pitasky каже: „Овде, појединац може бити у истом „послу“ дужи низ година, али два месеца касније може обављати потпуно други посао.“ Из чега видимо да *Amazon.com* много више пажње придаје широко постављеној спецификацији запослених, него самој спецификацији посла.⁴⁰

Анализом посла добијамо врло важне податке за касније процесе у менаџменту људских ресурса. Подаци из анализе посла представљају полазну основу за израду програма усавршавања, програма тренинга, затим основ за пријем у радни однос људи који поседују баш оне карактеристике и способности неопходне за обављање одређеног посла. У пракси разликујемо више начина и метода неопходних за анализу посла.

3.2.1. Метода опсервације

Директно посматрање поједница на радном месту користи се код свих послова који се састоје искључиво из физичких активности које су погодне за посматрање. Негативне стране ове методе огледају се у томе што су посматрани радници увек ефикаснији када их неко посматра, као и немогућност сагледавања свих активности које се обављају у оквиру једног посла. Карактеристично за менаџерске функције⁴¹.

3.2.2. Метода интервјуа

Интервјуисање запослених је један од најзаступљенији метод који омогућава прикупљање свих података о радном месту, па чак и оних који се јављају као резултат саме праксе иако нису саставни део ни једног постојећег документа у организацији. Састоји се у томе што сам запослени или група запослених у интервјуу описују шта рада на свом радном месту и дефинишу колика је њихова одговорности и дужности које су им поверене. Позитивна старана овог метода може бити сагледавање свих активности које су у саставу једног посла, као и потпуно укључивање радника у анализу посла. Негативна страна ове методе је субјективност радника у пружању тражених информација.

⁴⁰ Noe. R.A., Hollenbeck J.R., Gerhart B., Wright P.M. (2007), *Fundamentals of Human Resource Management*, MCGraw-Hill, Irwin, стр.119.

⁴¹ Ђорђевић Бољановић Ј., Павић С.Ж., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, стр. 76.

3.2.3. Методе структурисаног упитника

Попуњавањем упитника од запослених радника. Постоје више врста упитника: упитник затвореног типа, у којима се од запослених тражи да од више понуђених задатака, одговорности и дужности, заокруже само оне који су карактеристичне за њихово радно место односно за задатке које обављају, затим упитник отвореног типа, где се од запослених захтева да опишу своје радно место на начин како га они виде у пракси, као и комбинација ове две врсте упитника, која је најделотворнија и која се и највише препоручује.

3.2.4. Метод дневника

Метод евидентирања свих дневних послова у дневнику током једног дана, подразумева захтев запосленима да у дневнику рада уписују све своје радне задатке и обавезе које обављају у току радног времена. Овом методом добијамо веома детаљне и прецизне податке, поређане по редоследу, тако да ова метода често налази своју примену у пракси.⁴²

3.2.5. Квантитативне методе

У неким ситуацијама немогуће је извршити анализу посла квалитативним методама. Нпр. Уколико за циљ анализе посла имамо поређење више врста послова у циљу одређивања ранга плаћања, тада је неопходно укључити и квантитативне методе анализе. У пракси можемо користити упитник анализе позиције (PAQ – *Position analysis questionnaire*). Он се састоји од упитника са 194 ставке или изјаве које представљају основне елементе самог упитника, који имају или немају улогу у обављању посла. Свака изјава се рангира на датом скали од један до пет. Затим се групишу у пет основних PAQ активности: 1. поседовање одговорности за доношење одлука, друштвене одговорности или комуникационих задужења, 2. способност реализације задатих задатака, 3. управљање постројењима и машинама, 4. физичка активност, и 5. процесирање информација. Крајњи резултат квантитативне методе показује, где се на скали налази сваки посао по основу наведених пет активности.⁴³

⁴² Ђорђевић Бољановић Ј., Павић С.Ж., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, стр.77.

⁴³ Dessler G., (2011), *Human resource management*, Person, стр.152

3.2.6. Интернет методе анализе посла

У случајевима великих компанија које своје пословање организују на више различитих континената, коришћење интернета као анализе посла, веома је логично решење. У овом случају компанија стандардизоване упитнике за анализу посла шаље својим, географски удаљеним запосленима, путем компанијског интрнета, са конкретним смерницама за попуњавање и дефинисаним роком за враћање упитника. Посебну пажњу неопходно је посветити јасним и дефинисаним упутствима која се том приликом шаљу путем интернета. Често се може препоручити и тест процес, како би избегли све тешкоће у овом процесу. Негативна страна ове методе је велика вероватноћа да запослени овим начином анализе посла, неће обухватити сва важна питања овог испитивања и да је могуће да се због наведених разлога, доведе у питање тачност добијених резултата.⁴⁴

3.2.7. Кораци у анализи посла

Постоје шест корака у самом процесу анализе посла:⁴⁵

- доношење одлуке о томе шта радити са добијеним резултатима. Одговор на ово питање ће одредити на који начин ће се вршити прикупљања података, односно који метод анализе ће се користити.
- разматрање информација које поседујемо о пословима који се анализирају. Овде се првенствено мисли на систематизације посла које показују комплетну слику послова у целом одељењу, њихову међусобну корелацију и место у организацији као целини.
- селекција репрезентативних позиција. У свакој организацији постоји послови који су слични или исти и нема потребе анализирати их све појединачно, већ само репрезентативне представнике сваке врсте посла.
- коришћењем неке од већ споменутих метода, извршити анализу сваког посла које изаберемо и прикупити податке о његовим активностима, условима рада као и одговарајућим способностима потребним за извођење посла, захтеваном понашању на послу.

⁴⁴ Ђорђевић Бољановић Ј., Павић С.Ж., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, стр.77.

⁴⁵ Dessler G., (2011), *Human resource management*, Person, стр.143.

- провера информација добијених самом анализом посла са запосленим или његовим првопредпостављеним. Овом провером потврђујемо да су прикупљене информације коректне и потпуне и уколико то није случај, омогућујемо запосленима да измеме или допуне добијену анализу посла.
- и на крају дефинише се опис посла и спецификације посла као основни резултат анализе посла.

3.2.8. Циљеви анализе посла

Као резултат добро спроведене и реализоване анализе посла настаје опис и спецификација посла.

Један од корака у процени постојећег стања људских ресурса је опис посла. Подаци добијени анализом посла представљају полазни основ за опис посла под којим подразумевамо писани извештај о томе шта запослени које обавља посао ради, на који начин то ради, и под којим условима. У вези са описом посла неопходно је споменути чињеницу да су савремене фирме, у сталној борби за опстанак у конкурентном окружењу, све више принуђене да буду што флексибилније и спремне на промену. На тај начин, опис посла, који се и данас користи у скор свим организација, ипак има тенденцију прихватања.

Планирање људских ресурса даје одговор на два битна питања:

- 1) Колико кандидата је потребно? и
- 2) Која врста кандидата је потребна?

Планирање треба да гледа чак и шире, бавећи се питањима која су повезана са развојем људских ресурса. Све то се ради са циљем да се створе неопходни предуслови за правовремено обезбеђење запослених неопходних за будуће планиране активности организације, пре свега за извршавање постављених задатака. Свака организација планирање треба да реализује пратећи своју стратегију пословања и визију.

Проблеми који се јављају са вишком запослених, како у организацијама тако и у Војсци очигледно су последица неадекватног планирања људских ресурса.

Опис посла и спецификација послова извршилаца, су основни кораци сваке организације и представљају писани документ о томе шта запослени на конкретном радном месту треба да ради, како треба да обавља тај посао и под којим условима. Не постоји стандардни формат за писање описа послова. Међутим, разни формати

уек садрже одређене групе *информација о послу*, које у себи садрже следеће информације⁴⁶:

- назив посла запосленог;
- статус запосленог (руководећи или извршни);
- датум (односи се на датум састављања конкретног описа посла);
- име и презиме особе која је саставила опис посла;
- име и презиме особе која је одобрила конкретан опис посла;
- организациону позицију радног места (назив сектора, управе, одељења, одсека);
- назив непосредно надређене позиције на послу;
- степен одговорности (подређена радна места),
- интерперсонални односи (са ким се по природи посла најчешће сарађује);
- ранг конкретног посла на коме ће запослени радити.

Један од битних елемената је и *спецификација послова* извршилаца у организацијској целини. Поред описа посла, резултат анализе посла је и сама спецификација послова. Спецификација послова је писани документ о томе које личне карактеристике запосленог су потребне за обављање одређеног посла и то: искуство, вештине, способности и образовање кандидата. Може бити део описа посла или потпуно одвојен документ. У организацијама су најчешће опис посла и спецификација посла део истог писаног документа. Спецификација посла даје одговор на питање каква је особа потребна за одређен врсту посла. Спецификација послова извршилаца један је од основних чинилаца менаџмента људских ресурса, а подразумева дефинисање одређених елемената⁴⁷:

- потребно знање за то радно место;
- вештине;
- способности и личне карактеристике појединца;
- неопходне квалификације;
- претходно искуство;
- старост (ако је важна);

⁴⁶ Богићевић Б., (2003), *Менаџмент људских ресурса*, 2.издање, Центар за издавачку делатност, Београд, стр.115.

⁴⁷ Богићевић Б., (2003), *Менаџмент људских ресурса*, 2.издање, Центар за издавачку делатност, Београд, стр.127.

- податке о здравственом стању (ту спадају општи и специфични захтеви у погледу здравственог стања запослених);
- специфичност услова самог радног места (честа путовања, нестандартно радно време).

3.3. Фактори који утичу на развој запослених

На развој запослених може да утиче више фактора: од личних карактеристика (вредности, интереси, потребе, ставови, способности и вештине, тип личности, образовање), преко директног утицаја уже социјалне средине (породица, пријатељи, колеге и непосредни руководиоци), и на крају до организације, њених очекивања и потреба и могућности које пружа.

Осим тога, не смемо занемарити ни опште економске-политичке, безбедносне и друге друштвене услове у земљи, који под одређеним околностима, могу значајно утицати на сам ток и развој професионалне каријере. Да је то тачно потврђују и искуства стечена у нашој земљи нарочито у последњој деценији 20. века и првим годинама 21. века.

У стручној литератури нарочита пажња посвећује се двома стварима: личности и мотивацији, као веома значајним индивидуалним упориштима у избору и развоју професионалне каријере појединца. Тим питањима бавили су се многи истраживачи и теоретичари у домаћој и страној литератури, захваљујући чему су настали бројни приступи и теорије. Сматра се да у томе највећу пажњу заслужују два приступа и то: Холандова класификација типова личности и Шајнов концепт професионалних упоришта, тј. мотива.

3.3.1. Тип личности

Постојање различитих типова личности пресудно је за индивидуални развој каријере. Творац и заступник овог схватања, Холанд (Holland), развио је шестоструки модел повезаности између типова личности, професионалне оријентације, захтева појединих занимања и радне средине. Типови личности су повезани с карактеристикама радних средина и различитих занимања. Пример утицаја личности на избор занимања даје табела број 1.

Развијајући Холандов модел, полази се од претпоставке да особа специфичних личности воли одређена посао и каријеру, а особа с више различитих оријентација личности бити суочена с унутрашњим конфликтима.

На основу тог модела Холанд је урадио упитник за истраживање професионалних предиспозиција, који се, уз мнштво других, користи у професионалној оријентацији младих и развоју каријере запослених.

ХОЛАНДОВА ТИПОЛОГИЈА		
ТИП ЛИЧНОСТИ	КАРАКТЕРИСТИКЕ	ПРИМЕРИ ЗАНИМАЊА
Реалистички	Особине: повучен, искрен. Понашање: активности које захтевају вештине, снагу и координацију.	Машински инжењер Авиомеханичара Конобарица Оператор на машини Прометна занимања Занимања у шумарству, грађевинарству и сл.
Истраживачки	Особине: аналитичан, опрезан. Понашање: активности које захтевају организовање и разумевање.	Физичар Биолог Математичар Економиста Хирург и сл.
Социјални	Особине: кооперативан, племенит. Понашање: активности које укључују саосећање и емоције и помагање другима.	Психолог Социјални радник Наставник Саветник Свештеник и други
Конвенционални	Особине: ефикасан, послушан. Понашање: активности које подразумевају подређивање личних потреба организацији и другима.	Службеник Благајник Секретарица Банкар Војна занимања
Предузетнички	Особине: предузимљив, одважан. Понашање: усмерено на стицање моћи и статуса.	Менаџер Истраживач тржишта Референт набавке Продавац некретнина
Уметнички	Особине: својеглав, идеалиста. Понашање: уметничке и индивидуалистичке активности.	Новинар Архитекта Декоратер

Табела број 1: Холандова типологија личности и избор занимања (извор: J.L. Holland, *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities Work Enviroments*, Englewood Cliffs, NJ Prentice Hall, 1985, стр. 29 и 30).

3.3.2. Мотивисаност и упоришта у каријери

Трагајући за фактором који има једну од "најодговорнијих" улога у развоју индивидуалне каријере, Шајн (Schein) развија концепт "упоришта у каријери", односно концепт главног мотива. Та упоришта представљају "синдром мотива и личног разумевања компетенције, ограничавају и усмеравају комплетну каријеру запосленог⁴⁸". Она изражавају најбитније вредности и потребе, односно најбитније мотиве у развоју каријере. Другим речима, ради се о основним професионалним мотивима којима се одређује, који и какав посао запослени жели да ради. Захваљујући њима, запослени процењује:

- своје вештине и подручје компетентности, односно своје предности и своје недостатке;
- основне критеријуме за процену послова које ће обављати и лично задовољство.
- главне циљеве и жеље у животу и оно што га мотивише;

Мотиви утичу на утврђивање личних приоритета и опредељења у каријери, као и на усклађивање породичних и професионалних потреба и интереса. Истражујући "упоришта" професионалног избора и развоја каријере, Шајн је утврдио осам основних професионалних мотива, који могу да доприносу опредељивању запослених за одређену професију и одређени тип каријере. По њему главни мотиви, односно главна упоришта професионалног избора и развоја каријере запосленог су⁴⁹:

1. менаџерска компетентност (представља способност да се прати, усмерава и контролише рад потчињених, способност анализирања и решавања сложених проблема и емоционална стабилност);
2. сигурност (природна потреба запосленог за сигурношћу, због чега је задовољи путем стабилизовања своје каријере и њеног везивања за исту организацију, него сталним мењањем);

⁴⁸ Е. Н. Schein, *Career Ancors and Career Paths: A Panel Study of Management School Graduates in: Van Maanen. J. (ed), Organizational Careers, Some New Perspectives*, London, Wiley, 1997, стр. 63.

⁴⁹ Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, НИП „Радничка штампа“, Београд 2005, стр. 305

3. стручно-функцијска компетентност (мотив је стручност и доказивање на професионалном плану, у оквиру онога што запосени најбоље ради-струке, а не у вршењу менаџерске дужности);
4. предузетништво и креативност (особе с тим мотивом имају јаку потребу да нешто ново стварају);
5. помагање другима (особе с тим мотивом желе да раде послове, који ће им омогућити помагање другима);
6. аутономија и независност (особе с тим мотивом су убеђене да је начин рада у појединим организацијама превише рестриктиван и да задире у њихове личне животе, због чега ће прибећи каријери која ће им омогућити више слободе и аутономије);
7. изазов (особе с тим мотивом желе континуирани изазов у послу, такмичење с другима и промене);
8. животни стил (особе за које се везује животни стил мотивисане су за усклађивање професионалног и личног живота).

Различите професионалне вредности и мотиви могу да одреде индивидуално интересовање у вези избора посла, избора и развоја каријере, могућих награда и признања током каријере. Суштина Шајновог, али и неких других приступа којима се жели утврдити кључни фактор избора и развоја каријере, огледа се у томе да се правовременим идентификовањем кључног "упоришта у каријери" помогне самој организацији да на одговарајући начин допринесе развоју каријере запосленог. Усклађивањем организационих интереса и индивидуалних интереса стварају се предуслови за остваривање организационих и индивидуалних циљева и очекивања.

3.4. Улога организације у развоју каријере

Свака организација има кључну улогу у развоју каријере. Она ту улогу реализује преко служби које се тиме баве. Према томе, када говоримо о организационој улози у развоју индивидуалне каријере, у ствари мислимо на улогу и задатке те службе, односно тог сектора, у развоју професионалне каријере. У циљу доброг управљања и руковођење каријером неопходне су следеће информације⁵⁰:

⁵⁰ Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, НИП „Радничка штампа“, Београд 2005, стр. 306

- информације о организационој стратегији и њеној мисији и организационим плановима и циљевима пословања;
- информације о радним местима која ће бити слободна или ће се јављати као последица планираних промена, односно информације о организационим променама,
- информације о запосленима, њиховим знањима и развојним потенцијалима.

Информацијом се оставрује један од основних начина деловања на развој каријере. Усклађивање организационих и индивидуалних циљева и потреба највећим делом можемо да обављамо кроз размену информација, подстицањем развоја, усмеравањем и саветовањем, али на крају запослени су ти који одлучују шта ће да раде у животу. У процењивање успешности организација укључује и развојни потенцијал, спремност за стално учење, усавршавање и развој. У том смислу, многе организације, укључујући и Војску врше процењивање кандидата неколико пута у току године или само једном годишње, ради откривања најбољих кандидата за одрђена радна места.

Један од најдрагоценијих извора информација су лични досијеи, у којима се налазе информације о знањима, могућностима и постигнутим резултатима сваког запосленог. За прикупљање информација о запосленима и њиховим потенцијалима, можемо користе и друге изворе. Основно правило, које се при прикупљању таквих информација начелно примењује, је да треба користити што више извора како би добили што боље информације.

Највећу одговорност за то увек сноси организациони део (служба, сектор, одељење или одсек) за људске ресурсе, који израђује методологију прикупља, анализирања и обрађивања информација и даје стручну помоћ како менаџерима, тако и запосленима при доношењу одлука у вези с каријером. Сектор је најбитнији фактор у планирању и развоју каријере, у чему су укључене све његове функције, што илуструје и табела број 2.

Он треба да обезбеди праве информације о опцијама сваког запосленог и учини их транспарентним свима.

Један од начина како организација може да оствари циљ је интерно оглашавање слободних радних места. Сектор за људске ресурсе има изузетно значајну улогу и у пружању саветодавне помоћи при избору, али и развоју каријере.

Саветовање о избору каријере и развоју каријере спада у новије активности сектора за људске ресурсе. Ова пракса пружања савета о развоју каријере даје све боље резултате и доприноси самом повећању укупне организационе успешности.

УЛОГА СЕКТОРА ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ У РАЗВОЈУ КАРИЈЕРЕ		
ПРОГРАМИ	БИТНИ ЕЛЕМЕНТИ	ИНТЕРЕСОВАЊЕ
Планирање људских ресурса	Евиденција постојећих менаџерских позиција у свим организационим јединицама. Идентификација запослених на тим позицијама, процена успешности за напредовање.	Одређивање статуса постојећих запослених и њихових позиција.
Праћење и оцењивање успешности	Објективна процена успешности обављања посла.	Одређивање будућих потреба за људима, саветовање запослених у вези будућег раста, односно смањења.
Опис и захтеви посла	Врста послова и радних места у организацији. Вештине, образовање, способности и искуство, потребни за успешно обављање посла.	Усмеравање запослених на послове и радна места која постоје.
Програми образовања и развоја	Преглед организационих програма развоја, њихових циљева и циљних група.	Подстицање формалног развоја запослених након утврђивања плана развоја каријере.
Политика напредовања	Процедура и критеријуми за интерно попуњавање слободних позиција.	Могућности напредовања унутар организације.

Табела број 2: Улога организационог дела за људске ресурсе у развоју професионалне каријере (извор: L.L. Bzars, L. W. Rue, Human Resource and Personnel Management, Homewood, IL, IRWIN, стр. 337, према: др. Бахтијаревић Шибер, стр. 857).

Помоћ организације у самом развоју каријере запослених је у функцији бољег повезивања индивидуалних и организационих планова и развоја и значајнијег повећања мотивације запослених и њихове веће идентификације с организацијом.

3.5. Улога руководиоца у планирању и развоју каријере

Сама улога руководиоца у планирању и развоју индивидуалне каријере је веома велика, нарочито у делу којим руководе. Руководиоци су веома битан чиниоц у класификацији индивидуалних потреба у вези с развојем каријере запослених и организационих потреба и интереса, као и могућности које им организација директно даје. Обавеза руководиоца је да објасни мисију, стратегију и циљеве

организације и да запосленима помагне да своју каријеру ускладе са својим могућностима. Осим тога, њихов задатак је и да прате успешност и развој запослених, указују на утицај промена средине, пословних потреба и потреба саме организације у односу на промене у знањима и вештинама.

Самим тим, руководиоци се у директном процесу планирања и развоја индивидуалне каријере запослених, којима руководе, и то у улози: 1) тренера, 2) саветника, 3) проценитеља и 4) повереника којима се запослени поверавају⁵¹.

3.6. Каријера руководиоца

Каријера руководиоца је годинама у жижи интересовања, нарочито код млађих људи, јер је они сматрају најпривлачнијим и најперспективнијим смером развоја каријере. Опредељеност за такву каријеру подразумева давање тачних одговора на три кључна питања, која гласи: 1) да ли запослени стварно жели да постане руководилац, 2) има ли запослени одговарајуће способности и особине за посао руководиоца, 3) шта треба запослени да уради да би се остварила успешна каријера у руковођењу?

Прво питање се очигледно односи на мотивацију самог руководиоца. Мотивисаност за посао руководиоца огледа се кроз: позитивне ставове према ауторитету у организацији, такмичарски дух, испољавање жеље за демонстрацијом моћи, стална потреба за издизањем у односу на друге и наравно спремност за преузимање одговорности.

Потреба за демонстрирањем моћи на запослене је најважнија, бар када говоримо о мотивисаности за бављење послом руководиоца. Анализирање и утврђивање мотивације значајни су предуслови успешне идентификације потенцијалног руководиоца у организацији и индивидуалног избора каријере руководиоца.

Многи истраживачи се годинама баве давањем конкретних одговора на питање како се постаје успешан руководиоц, односно каква све знања, вештине и способности треба да има појединац да би постао и остао успешан руководилац. Истраживачки пројекат о профилу командно-штабног официра Војске обухватао је испитивање различитих мишљења старешина о руководећем профилу официра.

⁵¹ C.Farren, M.Young, *The Manager's Role in Career Development: Linking Employee Aspirations and Organizational Aims*, Burr Ridge, IL, IRWIN, 1995, стр. 103.

Испитивањем су била обухваћена 184 официра у распону чинова потпуковника и пуковника, од којих је 26% било на дужности команданата, а 76 одсто на дужности начелника родова и служби (међу њима био је знатан број оних који су раније били на командним дужностима у другим јединицама). Према мишљењу испитаника, професионалну структуру командно-штабног официра требало би да чине: високо ниво војностручних способности и знања (30%), склоност за руковођењем и тимским радом (20%), моралне и етничке вредности (20%), функционални послови и задаци (10%), техничка култура (10%) и општа култура и образовање (10%). Осим тога, испитаници су изјавили, да би руководећи кадар требао да поседује: високу војностручну оспособљеност, позитивни морални квалитет и општу културу и образовање.⁵²

Користећи предходно истраживање структуре профила официра са становишта интерперсоналних односа у трупној средини, Ј. Мерчек је помоћу факторске анализе утврдио одређене димензије потреба официра и то: 1. знања о руковођењу војном организацијом и о понашању човека у војној средини, 2. војностручна компетентност и дидактичко-методичка оспособљеност за извођење различитих врста обуке, 3. затим знања из области хуманистичких наука, 4. знања о правима и дужностима војних лица и специфичностима њихових односа у војној организацији и 5. знање из реторике и војничко говорништво.⁵³

У односу на ова истраживања у Војсци Србије танка је линија између руководиоца, односно официра на руководећим дужностима и официра на осталим дужностима у систему одбране. Једни желе да остану ту где јесу, а други се стално боре и теже да достигну више у оквиру своје каријере.

Том константном борбом, односно здравом конкуренцијом, организација увек може да изабере, шта је у том тренутку боље за њу, а појединац да обезбеди боље услове за себе.

Правилно планирање људских ресурса главни је извор побољшања успешности и постизања пројектованих циљева организације, јер само најбољи појединци могу да напредују и помогну развоју организације, чиме смо доказали посебну хипотезу у раду.

⁵² Даљевић М., (1993), *Професионализација и профил официра са образовног становишта*, стр. 21.

⁵³ Мерчек Ј., (2003), *Профил официра и интерперсонални односи*, Београд, стр. 201.

4. РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ У ВОЈСЦИ СРБИЈЕ

У Војсци, каријеру можемо посматра кроз вертикално и хоризонтално померање професионалних припадника и представља шире схватање свих промена везаних за професионалне припаднике унутар Војске.⁵⁴

Управљање каријером је, пре свега, одговорност појединца. Индивидуално управљање каријером представља активан однос професионалних припадника и обухвата све напоре и активности на реализацији личних циљева који могу а не морају да се подударају са циљевима војне организације.

У министарству одбране и Војсци Србије, кадровску структуру чине:

- државни службеници;
- намештеници;
- професионална војна лица.⁵⁵

Додајући резервни састав у Војсци Србије кадровску структуру чине:

- професионална војна лица⁵⁶;
- цивилна лица на служби у Војсци;
- војници на служењу војног рока;
- резервни официри;
- резервни подофицири;
- војници у резерви.

Резервни састав Војске дели се на активну и пасивну резерву⁵⁷. Активна резерва представља обученији део резервног састава Војске намењен за ангажовање на задацима одржавања оперативне и функционалне способности, обучавања, ангажовања у мисијама.

Служба у активној резерви извршава се на основу закона који регулише војну обавезу, уредбе о служби у активној резерви и закљученог уговора.

Пасивну резерву чине припадници резервног састава који имају ратни распоред у својим јединицама и у случају потребе ангажују се на територијалном принципу.

⁵⁴ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије (2012.), стр. 15.

⁵⁵ Члан 108. став 1. Закона о одбрани („СГ РС“, бр. 116/07)

⁵⁶ Члан 5. став 2, 3, 4, 10. став 1. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

⁵⁷ Члан 154.–157. Закона о државним службеницима („СГ РС“, бр. 67/07)

4.1. Кадровски план

Кадровски план министарства одбране израђује се на основу Закона о државним службеницима⁵⁸ и Уредбе⁵⁹. Припрему предлога кадровског плана врши организациона јединица надлежна за кадрове, на основу пројектованог бројног стања људских ресурса које прописује организациона јединица надлежна за организацију.

Кадровским планом приказује се:

- постојећи број државних службеника и намештеника и професионалних припадника Војске примљен на неодређено време рада;
- постојећи број државних службеника и намештеника и професионалних припадника Војске примљен на одређено време рада;
- број државних службеника и намештеника и професионалних припадника Војске који у радном односу на неодређено време у години за коју је кадровски план усвојен;
- постојећи број приправника;
- број приправника чији је пријем потребан Војсци у години за коју је кадровски план усвојен;
- број припадника активне резерве⁶⁰ који су под уговорном обавезом са Војском у години за коју је кадровски план усвојен.

Попуњавање радних и формацијских места у Војсци Србије, пријем у радни однос на одређено време због повећаног обима посла и пријем приправника, као и пријем активне резерве у Војсци могу се реализовати уколико је усвојен кадровски план.

Након извршеног усаглашавања предлога кадровског плана са органима који су њиме обухваћени и Министарством финансија, на предлог Службе за управљање кадровима, кадровски план доноси Влада.

⁵⁸ Закон о државним службеницима („СГ РС“, бр. 64/07)

⁵⁹ Уредба о припреми кадровског плана у државним органима („СГ РС“, бр. 8/06)

⁶⁰ Члан 5. ст. 4 и 5. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

4.2. Регрутовање и селекција кандидата

Регрутовање кандидата за рад у систему одбране је активност којом се обезбеђује квантитативна и квалитативна попуна. Основни циљеви регрутовања у Војсци као активности менаџмента људских ресурса су:⁶¹

- да дефинише како текуће, тако и будуће потребе за регрутовањем у складу са политиком планирања људских ресурса и анализом посла;
- да покуша да повећа стопу успешног избора кандидата кроз смањење броја неадекватних кандидата;
- да привуче што већи број адекватних кандидата, уз што ниже трошкове;
- да обезбеди координацију селекције и обуке кандидата;
- да оцењује ефикасност више типова програма регрутовања и извора потенцијалних кандидата.

Поступак попуне Војске дефинише се Законом о Војсци Србије, Законом о војној обавези и подзаконским актима. Праћење, планирање и предузимање мера за попуну потребним кандидатима у надлежности је организационе јединице надлежне за кадрове, која може ангажовати и остале делове министарства одбране и Војске. Иста надлежна јединица 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.

У поступку попуне настоји се да се обезбеди заступљеност лица према националној и полној припадности и лица са посебним потребама тако да се, у могућој мери, усклади са њиховом заступљеношћу у структури становништва.

⁶¹ Богићевић Б. (2003), *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, стр 94.

4.3. Активности на регрутовању кандидата

Регрутовање кандидата се реализује кроз више фаза:

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

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

Поред самог предвиђања о томе колико ће запослених бити потребно организацији у наступајућем периоду, неопходно је предвидети и колика је понуда потенцијалних људских ресурса, што представља процес регрутовања⁶². На тај начин се пажња савременог менаџмента усмерава директно на привлачење и задржавање најквалитетних радника.

Сам програм регрутовања се заснива на плану људских ресурса, односно потребама које можемо спецификовати бројем и категоријом кандидата, а његовом операционализацијом дефинишемо захтеве по појединим позицијама и истовремено формулишемо услове конкурса. Условима конкурса, дефинишу се критеријуми који садржи одговарајуће вештине, образовање и искуства која организација захтева и служи за оцену кандидата при избору.

Регрутовањем се врши индентификовање и обезбеђивања одговарајућих кандидата, тако да организација изабере најбоље међу најбољима, тј. оне који могу највише да допринесу упражњеном радном месту. То је двосмеран процес, јер у њему учествује организација која попуњава упражњено радно место и кандидат који заснива радни однос. Обе стране имају право слободе избора, односно одлучују да ли хоће или неће да се вежу за другу страну кроз радни однос.

⁶² Машић Б., (2007), *Менаџмент*, Друго допунско издање, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 246.

После утврђивања кадровских потреба, општих и посебних услова, начина и извора попуње, покреће се поступак за попуњу, преквалификацију или усавршавање имајућег кадра.

Регрутовање се може вршити из интерних извора, у оквиру министарства одбране и Војске Србије, и екстерни када се потенцијални кандидати траже изван организације, односно регрутују са екстерног односно отвореног тржишта рада.

Прикупљање података о расположивом кадру врши се из постојеће базе података министарства одбране, из достављене документације на расписани конкурс или из службене евиденције другог државног органа или државне самоуправе.

Интерно регрутовање подразумева налажење одговарајућих кандидата у самој организацији, међу запосленима у оквиру система одбране.

Уколико је немогуће пронаћи адекватне и квалификоване кандидате за слободно радно место унутар система одбране, онда се окреће екстерним изворима регрутовања. Иако је овај вид регрутовања много скупљи, његове добре стране су пре свега нове свеже идеја новозапослених, као и проналажење већег броја високо квалификованих кандидата и избор најбољег међу кандидатима.⁶³

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

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

У циљу регрутовања кадра ради обезбеђивања попуње Војске потребно је обезбедити различите атрактивне и занимљиве облике стимулације и бенефиција, као што су:⁶⁴

- адекватна плата у односу на степен образовања, радно ангажовање и посебне услове рада и специфичну војну службу;
- стимулативне отпремнине за лица која напуштају службу без права на пензију;

⁶³ Машић Б., (2007), *Менаџмент*, друго допуњено издање, Универзитет Сингидунум, Београд, стр. 248.

⁶⁴ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије (2012), стр. 20.

- наменске накнаде (једнократне, за извршавање задатака, услове становања);
- помоћ у решавању стамбеног питања;
- стаж осигурања са увећаним трајањем;
- стварање повољних услова рада свим запосленима;
- различити облици социјалног збрињавања професионалних припадника и чланова њихових породица;
- права на повољније услове при упису у школе, студентске домове, стипендије за школовање и усавршавање за лица која су добровољно одслужила војни рок или су у активној резерви;
- права на повољније услове здравствене заштите у војним здравственим или цивилним установама;
- стимулативне пореске олакшице лицима ангажованим у активној резерви, као и послодавцима код којих су та лица запослена,
- предности при запошљавању у државним институцијама, јавним предузећима и другим институцијама чији је оснивач или власник република или локална управа.

4.4. Селекција кандидата

Селекцијом кандидата обезбеђује се потребан квалитет и квантитет одговарајуће категорије кадра за попуну одговарајућих формацијских места. *Селекција* је сам поступак избора кандидата на основу извршене провере личних особина и способности кандидата са захтевима формацијског места и радног окружења⁶⁵.

У систему одбране Републике Србије селекцију кандидата углавном врше *посебно формиране комисије за селекцију и пријем* у којима су ретко укључени психолози, тако да селекцију претежно врше чланови формиране комисије, тј. запослени из те организације за чије потребе се врши селекција кандидата, док за разлику од тога у последње време за потребе наручиоца селекције кандидата у цивилном сектору тај посао врше *стручни сарадници за професионалну*

⁶⁵Б. Богићевић, (2003), *Менаџмент људских ресурса*, 2.издање, Центар за издавачку делатност Београд, стр.150.

оријентацију (дипломирани психолог или тим психолога) из Националне службе за запошљавање Републике Србије.⁶⁶

Системом менаџмента људских ресурса мора да се обезбеди вишестепена селекција кандидата кроз коју се у одређеном временском периоду утврђују комплетне дужности и послови, на којима сваки појединац може остварити најбоље резултате, истовремено уважавајући његове личне активности и способности, као и потребе службе и могућност даљег развоја о оквиру система.

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.

Запошљавање погрешно изабраног кандидата ствара додатне трошкове његове обуке, губитак профита због његове некомплетности, затим трошак за његову отпремнину и поновни трошак бирања кандидата. Поједностављено, избор прве селекције утиче директно и на продуктивност самог предузећа, први селектирани радници обезбеђују тај први вишак вредности, док погрешно запослени губитак предузећа. Резултати лидера су у директној спрези са резултатима запослених. Запослени са правим особинама и вештинама даће бољи допринос компанији. Док запослени који не поседују потребне вештине неће бити делотворни⁶⁷.

4.4.1. Селекција кадра за професионалне војнике

Селекцијом професионалних војника бирају се они кандидати који испуњавају све опште и посебне услове.

Одговарајућим стручним усавршавањима и извршавањем наменских задатака обезбеђују се полазне основе за утврђивање перспективности кадра професионалних војника за унапређивање у војничке чинове и за упућивање на оспособљавање за подофицире.

⁶⁶ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012), стр. 22.

⁶⁷ Dessler G., (2007), *Основи менаџмента*, четврто издање, Дата статус, Београд, стр.112.

4.4.2. Селекција подофицира

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. Селекција подофицира – кандидата за упућивање на усавршавање реализује се комисијски. Унапређивање је условљено завршавањем одговарајућих каријерних курсева.

Постављење подофицира на дужности условљено је завршавањем одговарајућих усавршавања. У поступку селекције користе се посебни критеријуми за попуну формацијских места.

4.4.3. Селекција официра

Прва селекција кадра за официре реализује се уписом 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.⁶⁸

Пријем у професионалну војну службу врши се конкурсом или непосредним пријемом кандидата стипендираних за потребе војске, уколико испуњавају прописане услове. Селекција кандидата за официре може се вршити избором других категорија лица у оквиру система одбране, по потреби службе, без конкурса, уколико испуњавају прописане услове.

За развој каријере официра врши се селекција кандидата ради упућивања на школовање, последипломско усавршавање и завршавање различитих курсева у земљи и иностранству. Основ за селекцију је испуњавање прописаних општих и посебних услова за конкретно школовање-усавршавање и пројектовану дужност на коју се официр треба поставити по завршеном школовању-усавршавању. Селекција кадра за постављења на дужности врши се применом посебних критеријума.

4.4.4. Селекција цивилних лица

Селекција кадра за цивилна лица у ВС врши се приликом пријема. Формацијска места попуњавају се јавним конкурсом или без јавног конкурса.

⁶⁸ Чланови 37-40, Уредба о стањима у служби професионалних војних лица, (СВЛ. 12/2012).

Селекцију врши конкурсна комисија у изборном поступку од пријављених кандидата за запослење на наведено формацијско место. Пријем и селекција без јавног конкурса врши се од професионалних војних лица, државних службеника и намештеника запослених у Војсци Србије⁶⁹.

4.4.5. Селекција осталих категорија кадра

Селекција кадра за активну резерву врши се од лица у резервном саставу прописане уредбом о активној резерви⁷⁰, а селекција кадра за војнике за служење војног рока и војнике добровољце врши се у складу са прописима о војној обавези.⁷¹

Селекција кандидата за школовање у војношколским установама, за војне дужности, врши се по прописима о војном школству.⁷²

При селекцији кадра врши се одабир најбољих кандидата, који мора да задовоље низ провера и тестова који су дефинисани Критеријумима за формирање листа кандидата за упућивање на школовање и усавршавање и за унапређење у виши чин (СВЛ 08/2014), и Критеријумима за израду листе кандидата за потребе селекције у оквиру каријерног вођења и саветовања (СВЛ 10/2012), чиме смо доказали посебну хипотезу да организација мора да селекује и регрутује талентоване појединце да би била ефикасна.

4.5. Социјализација запослених

Избором најбољих кандидата и њиховим прихватањем понуде за посао процес запошљавања није завршен. Сектор људских ресурса има задатак да ново примљене кандидате упозна са организацијом, кодексом понашања, организационом културом, очекивањима на радном месту, затим да реализује обуку кандидата за посао како би се што боље припремили. Све ове активности чине процес социјализације новозапослених. Социјализација се може дефинисати и као континуиран процес упознавања запослених са вредностима организације, ставовима и нормама понашања у организацији.

⁶⁹ Члан 45. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

⁷⁰ Члан 5. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

⁷¹ Члан 197. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

⁷² Члан 7. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

Сам процес социјализације може започети и пре саме реализације пријема кандидата у радни однос, када се кроз интервјуе и одређене захтеве потенцијални кандидати упознају са кодексом понашања у организацији и очекивањима на послу.

Ефикасан процес социјализације подразумева да сектор људских ресурса припреми што боље презентовање радног места које ће запослени обављати. Њихова оријентација се врши у оквиру социјализације, у којој се новозапослени доводе у контакт са најбитнијим информацијама везаним за посао који ће обављати.

Програм оријентације садржи више врста информација о организацији и то: кодекс понашања у организацији, карактеристике политике управљања људским ресурсима, процедуре, паузе за доручак, правила заштите током радног процеса, податке о историји и традицији организације и основне информације о послу.⁷³

Обично су све ове информације садржане у писаном материјалу који се даје новозапосленима како би се што боље упознали са основним информацијама о организацији и овом аспекту социјализације се мора посветити изузетна пажња, јер се на тај начин запосленом даје до знања да организација и систем у коме живи и ради води рачуна о новозапосленим радницима. Могуће је одражавати и кратке семинаре са новопримљеним кандидатима, где ће се они подробније упознати са неопходним информацијама. Уобичајено је да сам процес оријентације траје од један до два дана радна дана, мада у пракси организације могу да практикују и дуже програме оријентације.

За прву оријентацију новозапослених директно су одговорни стручњаци из Сектора људских ресурса, који треба да новозапосленог упознају са општим информацијама о радном времену, дужини годишњег одмора, основним правима и обавезама које запослени има. Тада запосленог преузима непосредни руководиоца, који треба да му објасни који ће посао обављати, да га упозна са колегама, да му покаже радно место и да му помогне да се у почетку адаптира на нове услове на послу. Сви људи не реагују исто на нову радну средину, због чега је задатак руководиоца да максимално помогне сваком новозапосленом, да се што пре уклопи у радну средину и успостави добре међу људске односе, како би што пре био у стању да послове и задатке обавља на најбољи могући начин.

Поред упознавања новозапослених са организацијом у којој ће радити, процес социјализације обухвата и њихово увођење у посао који ће обављати. Новозапосленом се додељује непосредни руководиоца, који их упознаје са

⁷³ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012), стр. 23.

иницијалним дужностима и задаци. Ово је фаза у којој се од новозапосленог очекује да што је могуће више научи од непосредног руководиоца, уз чију непосредну помоћ и контролу ради. Процес социјализације се завршава оног тренутка када се запослени оспособи да самостално обавља послове и задатке који су му додељени описом и спецификацијом радног места.

4.6. Развој људских ресурса

Развој људских ресурса обухвата обуку, школовање, усавршавање и развој каријере ради остваривања оптималне кадровске структуре по стручности, годинама старости и чиновима-звањима у складу са пројектованим мисијама и задацима Војске Србије. Посебан значај у развоју људских ресурса има учешће кадра у мултинационалним операцијама као и потреба задржавања у служби кадра са знањима и вештинама од посебног интереса за систем одбране.

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.⁷⁴

Развојем каријере обезбеђује се хоризонтална и вертикална покретљивост кадра у циљу остварења мисија и задатака система одбране. Развојем и праћењем каријере постиже се професионални развој појединца у складу са потребама система одбране, као и способностима, склоностима и другим карактеристикама појединца.

Учешће у мултинационалним операцијама, као једна од мисија ВС, захтева посебан приступ усмерен на избор и одговарајућу припрему лица која се планирају за ангажовање, као и успостављање мера за даљи развој њихове каријере по повратку из мултинационалних операција.

Предузимањем системских мера обезбеђује се задржавање кадра који је оспособљен за обављање послова специфичних за систем одбране, односно чије обезбеђење захтева веома специфично оспособљавање, најчешће скупо или дуготрајно. Такве мере треба да обезбеде услове и да мотивишу запослене са знањима и вештинама од посебног интереса за систем одбране за останак у служби колико је за систем неопходно.

⁷⁴ Члан 35-37. Уредбе о стањима у служби професионалних војних лица (СВЛ 12/2012)

4.6.1. Обука

Обуком се оспособљавају појединци за обављање функционалних дужности, као и команде, јединице и установе Војске за обављање функционалних задатака из своје надлежности.

Са становишта развоја људских ресурса од интереса је појединачна обука, тако да ће се под појмом обуке, надаље, подразумевати само ова врста обуке.

Обуком се оспособљавају војници на служењу војног рока, професионални војници, подофицири и припадници активне и пасивне резерве, а обуком професионалних војника обезбеђује се извршавање наменских задатака организационих целина система одбране и ствара база за прибављање подофицира.

4.6.2. Школовање

Школовање на Војној академији је основни извор попуне система одбране официрским кадром са специфичним војним знањима и вештинама. Попуна осталих дужности врши се кадром школованим у цивилним високошколским установама, уз додатно оспособљавање за обављање тих дужности. Школовање за официре може се вршити и на војним високошколским установама у иностранству.

Студије другог степена реализују се у Војној академији и Војномедицинској академији за оспособљавање стручног, научног и наставног кадра. Поред тога, за потребе система одбране реализују се студије другог и трећег степена и на цивилним високошколским установама.

4.6.3. Усавршавање

За потребе система одбране организују се разни облици стручних усавршавања као што су:⁷⁵

- курсеви за командне дужности;
- стручно-специјалистички курсеви;
- специјалистичка усавршавања;
- стручно усавршавање;

⁷⁵ Члан 41. Уредбе о стањима у служби професионалних војних лица, (СВЛ. 12/2012).

- усавршавање функционера, државних службеника и намештеника, војних службеника и војних намештеника.⁷⁶

Ради развоја способности за учешће у заједничким активностима са снагама савезника и партнера, део професионалног кадра усавршава се у иностранству.

4.6.4. Предвидива војна каријера

Предвидива војна каријера се заснива на мерилима и критеријумима за професионалну војну службу. Мерила и критеријуми представљају показатеље за доношење одлуке, ради објективне процене резултата рада и могућег ангажовања у обављању дужности и обезбеђују рангирање у оквиру чинова по родовима и службама, односно типовима каријере.⁷⁷

Дефинисањем мерила и критеријума за професионалну војну службу стварају се предуслови за целовиту анализу кадра, по свим елементима, у складу са потребама. Анализом се дефинишу три категорије кадра:⁷⁸

- **перспективан кадар** (који у потпуности испуњава прописана мерила и критеријуме);
- **потенцијално перспективан кадар** (који не испуњава, али може достићи прописана мерила и критеријуме) и
- **неперспективан кадар** (који не испуњава и не може достићи прописана мерила и критеријуме).

Тежиште у професионалном развоју Војске је на перспективном кадру, а тежиште у интензивнијем усавршавању и оспособљавању је на потенцијално перспективном кадру, у мери исказаних потреба. Трећа категорија, као неперспективна, представља кадар који треба разматрати за прекид професионалне војне службе или изналагања могућности збрињавања у друге организације ван Војске.

Развој каријере је првенствено одговорност сваког појединца, који на тај начин испољава спремност за испуњење захтева система, чиме сопствену каријеру чини извеснијом, тј. предвидивом. У циљу идентификације предвидиве каријере и пружања подршке појединцу, посебну одговорност имају стручне службе за људске ресурсе.

⁷⁶ Члан 42. Уредбе о стањима у служби професионалних војних лица, (СВЛ. 12/2012).

⁷⁷ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012.), стр. 15.

⁷⁸ Исто, стр.17.

Развој каријере подржавају стручне службе. Посебну улогу у оквиру њих имају менаџери каријере – лица оспособљена за помоћ појединцима у планирању развоја њихове каријере, анализу реализације каријерних циљева у одређеној периодици, по потреби преиспитивање и измену плана ради усмеравања развоја каријере у оптималном правцу.

Постављање контролних тачака за анализу тока каријере и одређивања могућих даљих праваца развоја обезбеђује правовремено планирање и припрему реализације наредних фаза развоја каријере.

Усмеравање каријере се заснива на сагледавању системских показатеља одређених будућом структуром кадра, као и личних показатеља, као што су мотиви и могућности појединца за остварење резултата који се од њега очекују. Овим се успоставља предвидива војна каријера, на основу чега сваки појединац унапред зна шта му се у војној каријери нуди, под којим условима и на који начин, односно како сам може утицати на сопствени професионални развој.

Развој каријере се, у зависности од категорије кадра, реализује кроз један од следећих облика: школовање, усавршавање, обука, унапређивање и вођење на функционалним дужностима.

Правилним развојем каријере појединаца омогућава се њихово напредовање у служби чиме се обезбеђује успешна реализација постављених организационих циљева, а самим тим и оптимизација кадровске структуре.

Напредовање⁷⁹ начелно представља промену према вишем положају који има већу одговорност и тражи веће способности. Реализује се кроз унапређивање и постављење на виши положај. Исто је у функцији кадровских циљева: мотивације кадра за усавршавање и постизање бољих радних резултата, откривања потенцијалних способности појединаца и усмеравања њиховог испољавања, смањивања флукуације кадра, побољшања међуљудских односа и друго.

Напредовање је условљено захтеваним нивоом одговорности на функционалним дужностима, достигнутом нивоом школовања и усавршавања, показаним склоностима и способностима и потребама службе.

Одвијање процеса напредовања у правцу оптимизације кадровске структуре захтева испуњење следећих предуслова:⁸⁰

- утврђивање општих и посебних услова за свако радно место;

⁷⁹ Члан 54.-59. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

⁸⁰ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012), стр. 19.

- планирање кадра;
- разрада критеријума и поступака који се примењују у процесу усмеравања развоја и покретљивости кадра;
- утврђивање радног потенцијала сваког појединца као резултата процеса оцењивања.

Критеријуми се израђују и примењују за рангирање и избор кадра и служе као основ за доношење оптималних одлука у процесима постављења, унапређења, школовања и усавршавања, као и престанка службе, чиме се непосредно стављају у функцију остваривања циљева кадровске политике.

4.6.4.1. Развој каријере официра

Професионалним развојем каријере официра обезбеђује се одговарајући кадар за попуну најодговорнијих дужности у систему одбране.

Ради планирања напредовања састављају се јединствене ранг листе официра по родовима – службама, односно, по типовима каријере.

Вођење официра у служби у оквиру рода-службе којој официр припада, начелно се врши закључно са чином капетана.

Вођење усмеравањем на дужности начелно се врши од чина мајора и може се вршити у једном од следећих типова каријере:⁸¹

- командно-оперативна каријера;
- штабно-функционална каријера;
- каријера у планирању одбране;
- каријера људских ресурса;
- логистичка каријера;
- обавештајно-безбедносна каријера и
- наставно-научна каријера.

Командно-оперативна каријера начелно обухвата:⁸²

- командне и руководеће дужности;
- оперативне дужности (функције планирања, организовања, управљања и контроле);
- дужности у органима за обуку и

⁸¹ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012), стр. 26.

⁸² Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012), стр. 27.

- дужности у Инспекторату одбране.

Штабно-функционална каријера обухвата:

- референтске и извршилачке дужности у органима команди и установа;
- дужности у органима везе и информатике;
- дужности у органима за односе са јавношћу и цивилно-војну сарадњу;
- дужности у органима финансијске службе и
- дужности у органима правне службе.

Каријера у планирању одбране обухвата.⁸³

- дужности у органима за стратегијско планирање;
- дужности у органима за програмирање и буџетирање;
- дужности у органима за организацијско-мобилизацијске послове и
- дужности у органима за међународну сарадњу.

Каријера људских ресурса обухвата:

- дужности у органима за персоналне послова;
- дужности у органима за системска и статусна питања;
- дужности у органима за школовање и усавршавање;
- дужности у органима за морал и психолошки рад и
- дужности у органима за обавезе одбране.

Логистичка каријера обухвата:

- дужности у органима опште логистике;
- дужности у органима за снабдевање;
- дужности у органима за одржавање;
- дужности у органима за здравствено обезбеђење;
- дужности у органима за инфраструктуру и
- дужности у органима за транспорт.

Обавештајно-безбедносна каријера обухвата:

- дужности у органима за обавештајне послове;
- дужности у органима безбедности и
- дужности у органима за војно-полицијске послове.

Наставно-научна каријера обухвата:

- наставне дужности у војно-школским установама и
- дужности у органима за научно-истраживачки рад.

⁸³ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012), стр. 28.

За праћење и моделовање развоја каријере официра неопходно је обезбедити одговарајући скуп показатеља који одређују могуће токове развоја каријере.

4.6.4.2. Развој каријере подофицира

Каријера подофицира почиње унапређењем у почетни чин подофицира, након успешно завршеног основног курса за подофицере и потписивањем уговора о служби на одређено време. Пријем у професионалну војну службу подофицира врши се по унапређивању у чин старијег водника.

Вођење подофицерског кадра на дужностима врши се у следећим типовима каријере:⁸⁴

- командно-штабна каријера и
- функционална каријера.

Командно-штабна каријера обухвата подофицере на формацијским местима вођа тимова или послуга, командира одељења, заменика командира вода, командира вода, укључујући и обављање послова првог или главног подофицира у командама.

Функционална каријера обухвата подофицере на различитим функционалним дужностима предвиђеним за подофицере у јединицама, командама и установама као што су инструктор за обуку, руковалац сложених средстава наоружања и опреме, на пословима из административне, персоналне, материјално-финансијске, информатичке, логистичке, војнополицијске, обавештајно-безбедносне области и др.

Ради планирања напредовања састављају се ранг листе подофицира по родовима – службама, а по потреби и по типовима каријере.

Основни облик професионалног оспособљавања подофицира је обука и усавршавање реализацијом каријерних и стручно-специјалистичких курсева. Завршавање каријерних курсева је услов за унапређивање у виши чин и представља основу за планирање и остваривање командно-штабне каријере. Стручно-специјалистички курсеви су намењени за оспособљавање подофицира за обављање специфичних и конкретних задатака, односно функционалне каријере.

Унапређивање подофицира условљено је завршетком одговарајућег каријерног курса и постављењем на ФМ за које је предвиђен чин у који се унапређује. Изузетно, подофицир може бити ванредно унапређен у непосредно виши

⁸⁴ Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012), стр. 24.

подофицирски чин и без завршеног каријерног курса. У том случају се подофицир по стварању услова упућује на одговарајући каријерни курс.

У Војсци Србије се образује подофицирски кор⁸⁵, кога чине сви подофицири ВС, који је посебно организован ради ефикаснијег решавања задатака из области развоја каријере, оспособљавања и статусних питања подофицира, подршке командовању и реализације обуке у јединицама. У планирању и праћењу каријере подофицира и њиховој селекцији важну улогу имају први и главни подофицири.

4.6.4.3. Развој каријере професионалних војника

Развој каријере професионалних војника почиње пријемом у службу на одређено време.

Развојем обезбеђујемо ефикасно обављање функционалних дужности. У праћењу развоја каријере професионалних војника значајну улогу имају први подофицири и стручне службе, кроз обезбеђивање одговарајуће подршке у развоју каријере ради могућег пријема у службу у својству подофицира.

Ради селекције за подофицире, професионални војници могу бити упућени на основни лидерски курс (курс десетара).

4.6.4.4. Развој каријере цивилних лица

Развој каријере цивилних лица реализује се кроз стручно усавршавање и оспособљавање. Сагледавањем способности и склоности цивилних лица у струци и омогућавањем стручног усавршавања систему одбране се обезбеђују цивилна лица-експерти за конкретне области рада.

Циљ развоја каријере цивилних лица је ефикасније извршавање радних задатака, стручно усавршавање и напредовање у оквиру организационе структуре. Праћење каријере цивилног лица врши се системски сачињавањем базе података која поред података о врсти и степену стручне спреме, садржи и податке о току каријере и радном искуству и резултатима рада на конкретним пословима.

На овај начин обезбеђује се потребна мотивација за квалитетно вршење послова формацијских места на које су распоређени и додатно усавршавање.

⁸⁵ Члан 20. став 4. Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

4.7. Савети и комисије

У функцији пружања помоћи руковођењу и командовању на установљавању листа кандидата за постављења официра, Законом о Војсци Србије је предвиђена могућност оснивања саветодавних тела.⁸⁶

Саветодавна тела се формирају као инструмент процеса претходне селекције и обезбеђења што већег броја објективних показатеља, применом аналитичких и статистичких метода.

За оснивање саветодавних тела доноси се одлука или наредба (у зависности од надлежних лица које доноси акт) о образовању и раду кадровских савета и комисија и пословник о раду кадровских савета и комисија.

Одлуком или наредбом о образовању и раду кадровских савета и комисија ближе се уређује: образовање, састав и делокруг рада кадровских савета и комисија. Пословником о раду кадровских савета и комисија ближе се уређује начин рада кадровских савета и комисија.

Кадровске комисије разматрају општа кадровска питања професионалних припадника војне јединице или установе чији је старешина надлежан за решавање или предлагање постављења, упућивања на школовање и усавршавање, унапређења, одликовања и друга питања која се односе на статус тих лица. Кадровске комисије образују старешине различитих јединица, који се налазе на истом или различитим положајима у структури, као и руководиоци унутрашњих организационих јединица министарства одбране.⁸⁷

За чланове кадровске комисије се, по правилу, у јединицама одређују старешине на дужности заменик команданта, начелник штаба, помоћници, старешине кадровских органа и старешине органа безбедности, односно, у војним установама заменици и помоћници начелника, начелници одељења – одсека и, по потреби њихови заменици, као и старешине непосредно потчињених састава. Поред наведених, за члана кадровског савета одређују се и главни подофицири за предлагање кадровских решења подофицирског кора.

Кадровске савете образује министар одбране ради праћења кандидата сагласно класификацији типова каријере официра у систему одбране у целини,

⁸⁶ Члан 58. став 2 Закона о Војсци Србије („СГ РС“, бр. 116/07)

⁸⁷ Критеријуми за формирање листе кандидата за упућивање на школовање и усавршавање и за унапређење у виши чин (СВЛ. 08/2014)

односно начелник Генералштаба Војске Србије по родовима и службама. За припрему одлуке о образовању и раду кадровских савета које образује министар одбране надлежна је организациона јединица министарства одбране за кадрове, а за припрему наредбе о образовању и раду кадровских савета које образује начелник Генералштаба Војске Србије надлежна је организациона јединица Војске Србије за људске ресурсе. Кадровски савети су у директној функцији разматрања и предлагања листа кандидата за постављење професионалних официра.⁸⁸

4.8. Критеријуми за рангирање

Критеријуми за рангирање представљају показатеље доносиоцима одлука, за објективну процену резултата рада појединаца и могућности њиховог будућег ангажовања у служби.

Критеријумима се обухвата најшири скуп показатеља којима се могу измерити потенцијали појединаца за задовољење потреба система.

Намена критеријума је да обезбеде објективан алат за израду ранг листа у поступку избора кандидата за постављења на дужности, школовање-усавршавање и унапређења и друге активности у којима се врши селекција кадра.

Начин примене критеријума дефинише, обавезно пре непосредне примене, старешина надлежан за одлучивање⁸⁹.

Рангирањем треба обезбедити свеобухватну примену у избору људских ресурса за различите намене. За ниво система одбране успостављају се универзални критеријуми за обезбеђење општег ранга. Специјални критеријуми се успостављају ради обезбеђења посебних рангова којим се исказују посебне потребе у односу на родове и службе, односно типове каријере, категорије кадра, чинове, дужности, јединице и друге утицајне параметре људских ресурса за сасвим одређене намене. Оба наведена приступа подлежу заједничким принципима и методологији израде критеријума. Рангирањем, осим основног циља, постиже се и повратно дејство на кадар, као стимулативни подстицај за непрекидним усавршавањем, односно такмичењем. Зато се обезбеђује јавност, поузданост, односно поверљивост и

⁸⁸ Критеријуми за формирање листе кандидата за упућивање на школовање и усавршавање и за унапређење у виши чин (СВЛ. 08/2014)

⁸⁹ Критеријуми за израду листе кандидата за потребе селекције у оквиру каријерног вођења и саветовања, (СВЛ. 10/2012).

упоредивост података за стицање поверења у исправност концепције и поступка рангирања.⁹⁰

У праћењу показатеља који се користе у рангирању пресудну улогу и значај има тачна евиденција људских ресурса у одговарајућој информационој бази података. Организационим и техничким мерама се, у сваком тренутку, у бази података људских ресурса обезбеђује скуп тачних података за рангирање.

Ради обезбеђења услова да се у систему одбране препозна, задржи и даље усавршава квалитетан и перспективан кадар, рангирање се непрекидно усавршава, у складу са динамиком развоја људских ресурса, првенствено увођењем нових показатеља и оптимизацијом односа вредности постојећих. Избор и вредновање показатеља, преко којих се реализују критеријуми за рангирање обавља се на основу истраживања ставова органа руковођења и командовања и експерата за људске ресурсе.

Овим смо доказали посебну хипотезу овог рада да је правилан развој каријере кључ успеха и остваривања добрих резултата сваке организације, а самим тим и успеха појединца.

⁹⁰ Доктрина управљања људским ресурсима (2012), стр. 22.

5. ЗАКЉУЧАК

Основни циљ истраживања и приступног рада био је сагледавање планирања и развоја запослених у систему одбране и ток њихове каријере у Војсци Србије.

Сам процес каријере представља веома комплексан пут сваког запосленог током његовог живота, он је звезда водила која светли на крају тунела и усмерава га. На запосленом је да одлучи којим ће путем ићи, односно коју врсту каријере ће изабрати, дакле одговорност је на њему, а организација је та која мора да препозна ко су прави људи за њу и да им пружи руку, ради обостраног задовољства.

Кроз уводно разматрање објаснили смо појам и предмет менаџмента људских ресурса, његове циљеве и карактеристике као управљачке функције, затим као научне и наставне дисциплине и на крају као пословне филозофије.

Објашњавајући у раду које су кључне активности у области планирања и развоја запослених осврнули смо се на њихов значај за сваког запосленог понаособ али и организацију у целини. Овим смо у раду потврдили прву посебну хипотезу да је правилно планирање људских ресурса главни извор побољшања успешности и постизања пројектованих циљева организације.

Бавећи се развојем каријере у Војсци Србије, дошли смо до закључка да су људи кључни елемент развоја система одбране. Због тога се менаџменту људских ресурса у будућности треба посветити већа пажња, како би допринео интересима система одбране и индивидуалним интересима његових припадника. Овим смо у раду потврди другу посебну хипотезу да организација мора да селекује и регрутује талентоване појединце да би била ефикасна.

Организационе целине за управљање људским ресурсима Војске Србије имају важну улогу у развоју професионалне каријере појединца. Исте обезбеђују информације о могућностима и опцијама развоја каријере професионалних припадника у односу на потребе Војске (информације о професионалним припадницима и њиховим потенцијалима, информације о слободним формацијским местима, могућностима напредовања, школовања и усавршавања, престанку професионалне службе и друге статусне информације). Овим смо у раду потврдили посебну хипотезу да је правилан развој каријере кључ успеха и остваривања добрих резултата сваке организације.

С обзиром да су потврђене све посебне хипотезе у раду, може се закључити да је потврђена и кључна хипотеза овог истраживања, односно да је планирање и развој запослених битан елемент развоја каријере запослених у Војсци.

Усвајањем нових нормативних аката, којима ће у министарству одбране и Војсци Србије, детаљније бити дефинисана правила везана за управљање људским ресурсима, створиће се услови за извесније и објективније сагледавање развојног пута у каријери сваког професионалног припадника у систему одбране.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. Armstrong M., (2001), *A Handbook of Human Resource Management Practic*, (8 edition), Kogan Page, London;
2. Богићевић Б., (2003), *Менаџмент људских ресурса*, 2. Издање, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд;
3. Вујаклија М., *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд
4. Desller G., (2007), *Основи менаџмента*, четврто издање, Дата статус, Београд;
5. Desller G., (2011), *Human resource management*
6. DeCenzo D.A., Robins S.P., (1999), *Human resource Menagement*, John Viley & Sons;
7. Даљевић М., (1993), *Професионализација и профил официра са образовног становишта*, Савремени проблеми ратне вештине;
8. Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије, (2012);
9. Ђорђевић Бољановић Ј., Павић С.Ж., (2011), *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум;
10. Ђорђевић Бољановић Ј., (2009), *Менаџмент знања*, Дата статус, Београд;
11. Закон о одбрани, (2007);
12. Закон о Војсци Србије, (2007);
13. Закон о државним службеницима, (2007);
14. Илић Б., (1997), *Савремена политичка економија на прагу факултета*, Београд;
15. Јовановић Божинов М., Кулић Ж., Цветковић Т., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд Универзитет, Београд;
16. Kotler P., Keller. K.L., (2006), *Маркетинг менаџмент*, 12. издање, Дата статус, Београд;
17. Кулић Ж., (2005), *Управљање људским потенцијалима*, НИП Радничка штампа, Београд;
18. Лончаревић Р.,(2007), *Менаџмент*, Универзитет Сингидунум, Београд;
19. Машић Б., (2007), *Менаџмент*, друго допуњено издање, Универзитет Сингидунум, Београд;
20. Мерчек Ј., (2003), *Профил официра и интерперсонални односи*, Војна академија, Београд;
21. Министарство одбране, (2005), *Бела књига одбране*, НИЦ Војска, Београд;

22. Миљевић М., (2007), *Методологија научног рада*, 1. издање, Филозофски факултет, Пале;
23. Милисављевић М., Маричић Б., Глигоријевић М., (2004), *Основи маркетинга*, 1. издање, Економски факултет, Београд;
24. Мартиновић С., (1992), *Добра реч*, Нови Сад;
25. Машић Б., Бабић Л., Ђорђевић Бољановић Ј., Добријевић Г., Веселиновић С., (2010), *Менаџмент: принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум;
26. Noe. R. A., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. M. (2007), *Fundamentals of Human Resource Management*, MCGraw-Hill, Irwin;
27. Пржуљ Ж., (2002), *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд;
28. Петровић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б.– Милекић Б., (2005), *Организација*, треће измењено и допуњено издање, Центар за издавачку делатност, Економски факултет, Београд;
29. Радишић С., (2006), *Примена принципа менаџмента у функцији развоја система б/з*, Београд;
30. Robinson S. P., Coulter M., (2005), *Менаџмент*, Дата статус;
31. Стратегија одбране Републике Србије, (2009), Београд.
32. Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд;
33. Уредба о припреми кадровског плана у државним органима, (2006);
34. <http://www.slideshare.net/HenriKinaskisDaughter/milan-vujaklija-leksikon-stranirei-i-izraza>;
35. <http://www.thefreedictionary.com/multidisciplinary>;
36. <http://www.fon.bg.ac.rs/downloads/2014/09/Menadzment-DHN.pdf>;
37. <http://www.mod.gov.rs>
38. <http://www.singipedia.singidunum.ac.rs>.