

**УНИВЕРЗИТЕТ СИНГИДУНУМ**

**Департман за последипломске студије**

# **МАСТЕР РАД**

**ПОПУЊАВАЊЕ ПОЗИЦИЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА  
У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ И ВОЈСЦИ СРБИЈЕ**

Ментор:

Проф. др Јелена Ђорђевић Бољановић

Кандидат:

Душан Мандић

Индекс бр. 401083/2015

Београд, 2017. године

## САДРЖАЈ

|                                                                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. УВОД .....                                                                                                                                              | 5  |
| 1.1. Предмет и полазиште истраживања .....                                                                                                                 | 5  |
| 1.1.1. Теоријско одређење предмета истраживања .....                                                                                                       | 5  |
| 1.1.2. Операционално одређење предмета истраживања .....                                                                                                   | 17 |
| 1.2. Циљеви истраживања .....                                                                                                                              | 19 |
| 1.3. Значај и актуелност истраживања .....                                                                                                                 | 20 |
| 1.4. Хипотезе истраживања .....                                                                                                                            | 21 |
| 1.5. Методе истраживања .....                                                                                                                              | 22 |
| 1.6. Структура рада .....                                                                                                                                  | 23 |
| 2. ПРИБАВЉАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА .....                                                                                                                        | 25 |
| 2.1. Планирање људских ресурса .....                                                                                                                       | 25 |
| 2.2. Регрутовање људских ресурса .....                                                                                                                     | 30 |
| 2.2.1. Интерни извори регрутовања људских ресурса .....                                                                                                    | 33 |
| 2.2.2. Екстерни извори регрутовања људских ресурса .....                                                                                                   | 34 |
| 2.3. Селекција људских ресурса .....                                                                                                                       | 39 |
| 2.3.1. Процес селекције људских ресурса .....                                                                                                              | 41 |
| 2.3.2. Методи и инструменти селекције .....                                                                                                                | 42 |
| 2.3.2.1. Стандардни извори и инструменти прикупљања информација о кандидатима .....                                                                        | 42 |
| 2.3.2.2. Тестови као начин прикупљања информација о кандидатима .....                                                                                      | 43 |
| 2.3.2.3. Интервју као начин прикупљања информација о кандидатима .....                                                                                     | 48 |
| 2.3.2.4. Неконвенционални методи селекције .....                                                                                                           | 55 |
| 2.3.3. Остале активности у процесу селекције .....                                                                                                         | 56 |
| 3. ПРОЦЕДУРА СПРОВОЂЕЊА ИЗБОРНОГ ПОСТУПКА ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ПОЗИЦИЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ И ВОЈСЦИ СРБИЈЕ ПУТЕМ ЈАВНОГ КОНКУРСА ..... | 57 |
| 3.1. Активности које се спроводе приликом избора кандидата за попуњавање позиција професионалних војника путем јавног конкурса .....                       | 59 |
| 3.1.1. Пријем и обрада конкурсне документације .....                                                                                                       | 60 |
| 3.1.2. Провера физичке способности .....                                                                                                                   | 62 |

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.1.3. Психолошка процена кандидата .....                                                                        | 68 |
| 3.1.4. Разговор са кандидатима .....                                                                             | 70 |
| 3.1.5. Утврђивање редоследа кандидата на листи за избор.....                                                     | 71 |
| 3.1.6. Медицинско-здравствена процена .....                                                                      | 72 |
| 3.1.7. Безбедносна провера.....                                                                                  | 73 |
| 3.1.8. Утврђивање коначне листе за избор кандидата .....                                                         | 75 |
| 3.1.9. Доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу .....                           | 76 |
| 3.1.10. Доношење наредбе о пријему кандидата у професионалну војну службу у својству професионалног војника..... | 77 |
| 3.2. Проблеми у процедури спровођења изборног поступка .....                                                     | 78 |
| 4. УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОЦЕДУРЕ ПОПУЊАВАЊА ПОЗИЦИЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ И ВОЈСЦИ СРБИЈЕ .....  | 82 |
| 4.1. Формирање јединственог Центра за селекцију .....                                                            | 83 |
| 4.2. Измена процедуре извршења безбедносне провере.....                                                          | 86 |
| 4.3. Утицај предложених измена на сваку активност изборног поступка.....                                         | 87 |
| 4.3.1. Пријем и обрада конкурсне документације .....                                                             | 87 |
| 4.3.2. Провера физичке способности.....                                                                          | 88 |
| 4.3.3. Психолошка процена кандидата .....                                                                        | 89 |
| 4.3.4. Разговор са кандидатима .....                                                                             | 90 |
| 4.3.5. Утврђивање редоследа кандидата на листи за избор.....                                                     | 91 |
| 4.3.6. Медицинско-здравствена процена .....                                                                      | 91 |
| 4.3.7. Безбедносна провера.....                                                                                  | 92 |
| 4.3.8. Утврђивање коначне листе за избор кандидата .....                                                         | 92 |
| 4.3.9. Доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу .....                           | 93 |
| 4.3.10. Доношење наредбе о пријему кандидата у професионалну војну службу у својству професионалног војника..... | 93 |
| 5. АНАЛИЗА ПРЕДВИЂЕНИХ ИЗМЕНА ПРОЦЕДУРЕ ПОПУЊАВАЊА ПОЗИЦИЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА .....                         | 93 |
| 5.1. Резултати истраживања предложене процедуре попуњавања.....                                                  | 94 |

|                                                                     |     |
|---------------------------------------------------------------------|-----|
| 5.2. Упоредна анализа постојеће процедуре и предложеног решења..... | 100 |
| 6. ЗАКЉУЧАК.....                                                    | 104 |
| 7. ЛИТЕРАТУРА.....                                                  | 112 |
| 8. ПРИЛОГ - Анкетни лист .....                                      | 114 |

## 1. УВОД

### 1.1. Предмет и полазиште истраживања

У циљу дефинисања предмета истраживања овог рада неопходно је његово теоријско и операционално дефинисање.

Предмет истраживања свакако је опредељен насловљеном темом, с обзиром да ће се у раду разматрати могућност реализације ефикаснијег и економичнијег попуњавања позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије, првенствено путем јавног конкурса, како би се скратило време поступка селекције држављана Републике Србије ради пријема у професионалну војну службу у својству професионалног војника и смањио утрошак људских и материјалних ресурса.

#### 1.1.1. Теоријско одређење предмета истраживања

У циљу теоријског одређивања предмета истраживања неопходно је дефинисање основних појмова: **Министарство одбране; Војска Србије; професионални војник.**

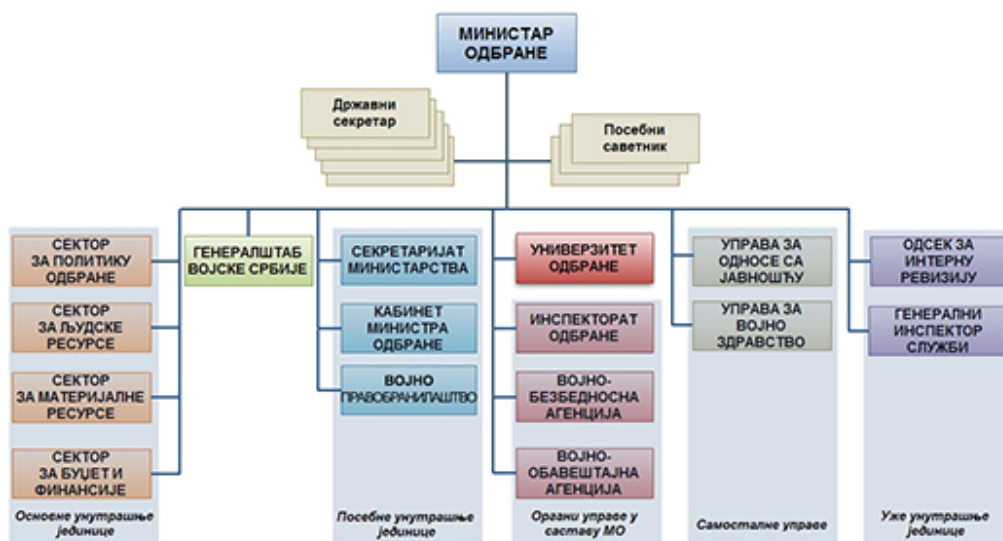
##### **Министарство одбране**

Систем одбране Републике Србије и надлежности државних органа и Војске Србије у одбрани уређени су Законом о одбрани.

Законом о одбрани прописано је да се одбрана Републике Србије остварује ангажовањем расположивих људских и материјалних ресурса, а обезбеђује употребом Војске Србије и других снага одбране на заштити суверености, независности, територијалне целовитости и безбедности. (извор: Закон о одбрани, 2007., чл. 2)

Надлежност министарства одбране, као државног органа, је да у области одбране, између осталог, обавља и послове који се односе на уређивање система селекције, класификације, каријерног вођења и саветовања и психолошке делатности у складу са законом, као и послове који се односе на доношење аката о организацији команди, јединица и установа Војске Србије и аката о организацији војних јединица и војних установа које су организационо и функционално везане за Министарство одбране. (извор: Закон о одбрани, 2007., чл. 14)

### Организациона структура Министарства одбране



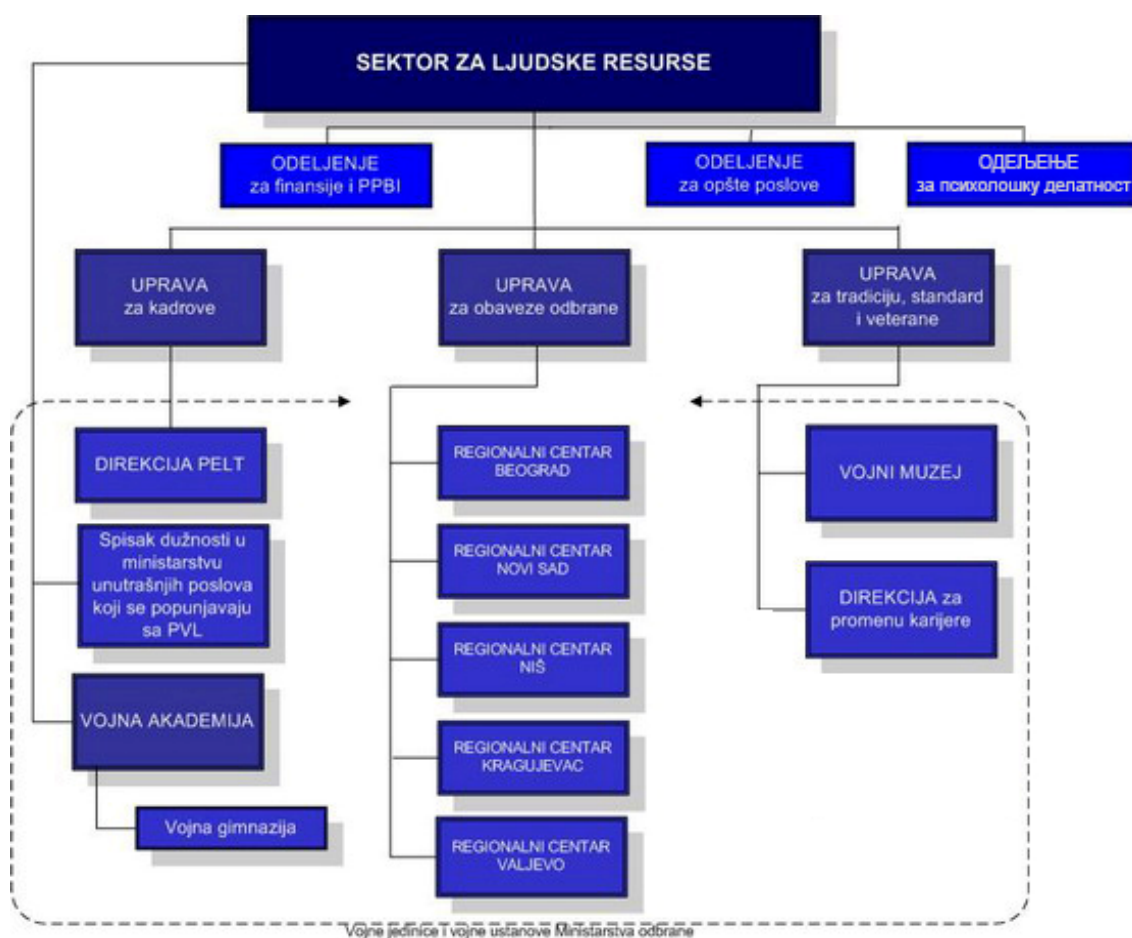
Слика 1: Организациона структура Министарства одбране - извор:

[http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4346](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4346) (преузето 27.12.2015. г.)

Уредбом о начелима и критеријумима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у Министарству одбране, дефинисано је да је сектор основна унутрашња јединица Министарства одбране и да се исти образује да би вршио послове који представљају заокружену област рада у Министарству одбране. (извор: Уредба о начелима и критеријумима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у Министарству одбране, 2008., чл. 11 и 12)

Сходно наведеном, у оквиру Министарства одбране образован је и Сектор за људске ресурсе који је надлежан за: (извор: [http:// www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4315](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4315), преузето 27.12.2015. године)

1. статусна и друга питања професионалних припадника Војске;
2. војно школство, школовање и усавршавање за рад на пословима одбране и безбедности земље;
3. израду аката и планских докумената којима се планирају мере и радње за рад грађана, државних органа, привредних друштава, других правних лица и предузетника и војну обавезу, радну обавезу и материјалну обавезу.



Слика 2: Сектор за људске ресурсе - извор:

[http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4315](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4315) (преузето 27.12.2015. г.)

У оквиру Сектора за људске ресурсе образована је Управа за кадрове која је носилац планирања попуне, вођења евиденције, школовања, усавршавања и решавања статусних питања кадра у Министарству одбране. (извор: [http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4316](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4316), преузето 27.12.2015. године)

Управа за кадрове, као унутрашња организациона јединица Сектора за људске ресурсе обавља послове који се односе на: (извор: [http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4316](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4316), преузето 27.12.2015. године)

1. планирање попуне свим категоријама кадра;
2. вођење евиденције о кадру;
3. припрему системских и статусних докумената из кадровске области, школовање и усавршавања професионалних припадника;
4. решавање статусних питања;

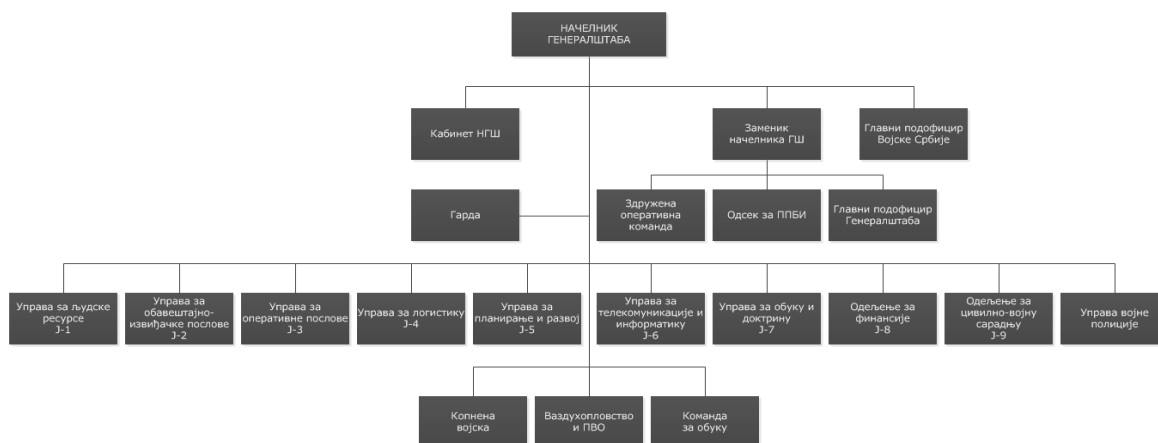
5. планирање и остваривање међудржавних уговора о школовању кадра у оружаним снагама страних земаља и
6. учешће у планирању, припреми и уговарању школовања и усавршавања у војним школама лица из грађанства и страних држављана.



Слика 3: Управа за кадрове - извор:

[http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4316](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4316) (преузето 27.12.2015. г.)

Генералштаб Војске Србије је највиши стручни и штабни организациони део Војске Србије, надлежан за њену припрему и употребу у миру и рату, налази се у организацијском саставу Министарства одбране и заједно са мирнодопским и ратним командама, јединицама и установама чини функционалну организацију Војске Србије. (извор: <http://www.vs.rs/index.php?content=fb683d10-7cf9-102d-8874-00215e73a110>, преузето 27.12.2015. године)



Слика 4: Генералштаб Војске Србије - извор:

<http://www.vs.rs/index.php?content=079c72d5-f713-102b-bdc2-a0672172d7df>  
(преузето 27.12.2015. године)

## Војска Србије

Војска Србије је организована оружана снага која брани земљу од оружаног угрожавања споља и извршава друге мисије и задатке, у складу са Уставом, законом и принципима међународног права који регулишу употребу силе. (извор: Закон о одбрани, 2007., чл. 4 и Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 2)

Команде се у Војсци Србије образују као организациони делови јединица, видова, снага за обуку и здружених оперативних снага намењени за командовање у миру, ратном и ванредном стању. **Команде** су: команда батаљона-дивизиона-ескадриле-одреда, команда флотиле, команда бригаде-базе, команда вида, команда за обуку и здружена оперативна команда. (извор: Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, 2009, чл. 3)

Јединице су организациони делови Војске Србије намењени за припрему и извршавање задатака у оквиру мисија које су додељене Војсци Србије у миру, у ратном и ванредном стању. **Јединице** су: одељење-тим, вод, чета-батерија, батаљон-дивизион-ескадрила-одред, флотила и бригада-база. (извор: Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, 2009, чл. 6)

**Установе** су организациони делови Министарства одбране и Војске Србије намењени за реализацију војних и других делатности неопходних за функционисање Министарства одбране и Војске Србије и исте се образују под различитим називима који најбоље одражавају њихов делокруг. (извор: Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, 2009, чл. 7)

Војска Србије се по структури дели на видове, **родове и службе**, а родови и службе на врсте и специјалности. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 4)

Видови су Копнена војска и Ратно ваздухопловство и против-ваздухопловна одбрана, **родове и службе** одређује председник Републике, на предлог министра одбране, а врсте и специјалности министар одбране, на предлог начелника Генералштаба Војске Србије. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 4)

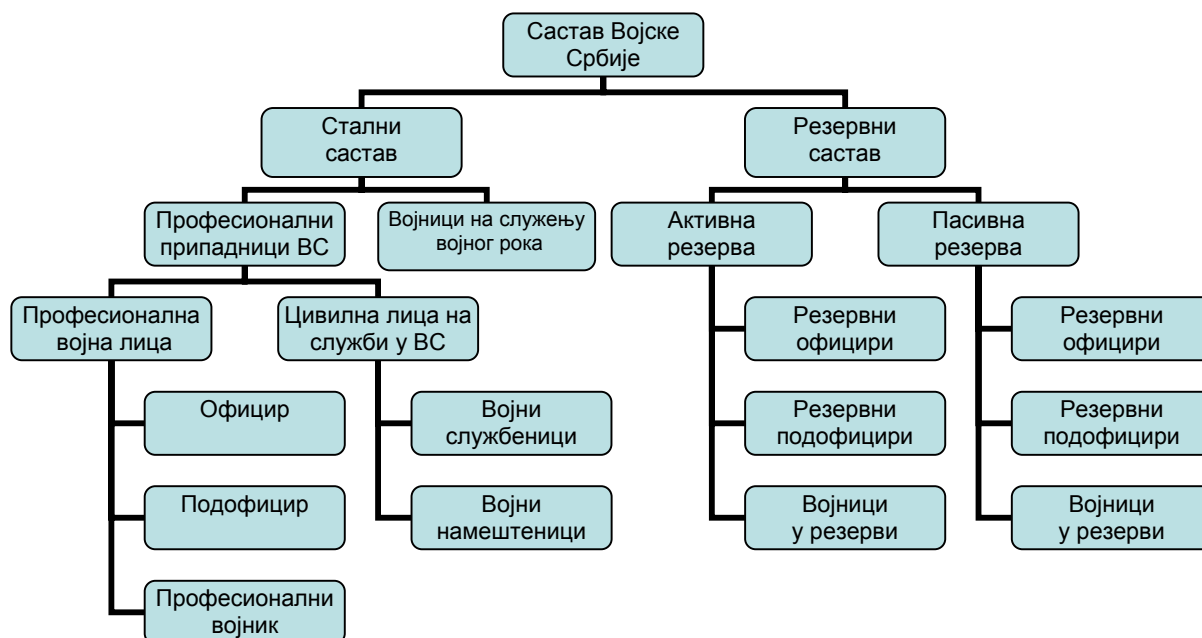
Родови и службе Војске Србије су (извор: Одлука о одређивању родова и служби Војске Србије, 2008. и Одлука о допуни Одлуке о одређивању родова и служби Војске Србије, 2011.):

- пешадија (род),
- оклопне јединице (род),
- артиљерија (род),
- инжињерија (род),
- артиљеријско-ракетне јединице за противваздухопловна дејства (род),
- авијација (род),
- речне јединице (род),
- јединице за електронска дејства(род),
- кадровска служба (општа служба),
- телекомуникације (општа служба),
- ваздушно осматрање и јављање (општа служба),
- атомско-биолошко-хемијска служба (општа служба),
- обавештајна служба (општа служба),
- безбедносна служба (општа служба),
- информатичка служба (општа служба),
- геодетска служба (општа служба),
- метеоролошка и навигацијска служба (општа служба),
- финансијска служба (општа служба),
- правна служба (општа служба),
- музичка служба (општа служба),
- верска служба (општа служба),
- техничка служба (логистичка служба),
- интендантска служба (логистичка служба),
- санитетска служба (логистичка служба),
- ветеринарска служба (логистичка служба),
- саобраћајна служба (логистичка служба) и
- грађевинска служба (логистичка служба).

## Професионални војник

Као што је у уводном делу овог рада већ наглашено, акценат у истраживању стављен је на попуњавању позиција **професионалних војника** у Министарству одбране и Војсци Србије, па је сходно томе неопходно објаснити значење појма, односно позива „професионални војник“.

Законом о Војсци Србије дефинисано је да се Војска Србије састоји од **сталног** и резервног састава и да се службом у Војсци Србије сматра вршење војних и других дужности у наведеним саставима. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 5)



Слика 5: Састав Војске Србије - по Закону о Војсци Србије

Стални састав Војске Србије чине **професионални припадници** Војске Србије и војници на служењу војног рока, док резервни састав, који се дели на активну и пасивну резерву, чине резервни официри, резервни подофицири и војници у резерви. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 5)

Поред наведеног, Законом о Војсци Србије дефинисано је и да су **припадници** Војске Србије **војна лица и цивилна лица** на служби у Војсци Србије, а да су војна лица: (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 6 и 7)

- 1) **професионална војна лица**,
- 2) војници на служењу војног рока,

- 3) лица у резервном саставу док се налазе на војној дужности,
- 4) ученици и кадети војношколских установа и
- 5) лица на другом стручном оспособљавању за официре и подофицире.

С обзиром да се Законом о Војсци Србије службом у Војсци Србије сматра и вршење војних и других дужности на радним местима у Министарству одбране и другим државним органима и правним лицима на која се на неодређено или одређено време упућују професионална војна лица на службу, односно на рад, у даљем тексту рада помињање попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије односиће се и на попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране.

Сви напред наведени **припадници** Војске Србије нису уједно и **професионални припадници** Војске Србије, већ су то само **професионална војна лица** и цивилна лица на служби у Војсци Србије, а професионална војна лица су: (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 9)

- 1) официри,
- 2) подофицири и
- 3) **професионални војници.**

**Професионални војник** је лице које има најмање основно образовање, које је одслужило војни рок под оружјем или је на други начин војно обучено и које је у радном односу на одређено време ради обављања војних дужности. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 9)

Сходно наведеној дефиницији, јасно је да су професионални војници основни извршиоци многобројних војничких задатака и дужности, стручних, стручно-специјалистичких и мање сложених и помоћних послова у командама, јединицама и установама Војске Србије.

Неке најинтересантније војне дужности које обављају професионални војници истакнуте су на web страници Војске Србије ([www.vs.rs](http://www.vs.rs)), где су кратко описане дужности: стрелца, извиђача, падобранца, снајперисте, возача тенка, нишанције на тенку, оператера на борбеном возилу пешадије, рониоца, бродарца, радио-релејца, механичара за пешадијско наоружање, авио-механичара, слагача падобрана и водича паса.

На поменутој web страници Војске Србије наводи се и да је обављање дужности у командама, јединицама и установама Војске Србије посебан изазов за најспособније, најспремије и најјаче појединце и да војна каријера подразумева рад у неком од видова и родова Војске Србије. Сходно томе, истиче се да су поуздани, стамени и храбри кандидати добродошли у род пешадије, они сигурне руке и оштрог ока у род артиљерије, а вредни и упорни у род инжињерије, да је род оклопне јединице право место за љубитеље брзине и динамике и да посебан изазов и част чини рад у артиљеријско-ракетним јединицама за против-ваздухопловна дејства. Узимајући у обзир да је одлика војне организације да свако ради посао који му највише одговара, за који је најспособнији и на коме ће постизати најбоље резултате, свако може наћи место и у службама Војске Србије, као што су техничка, интендантска, санитетска, саобраћајна, ветеринарска, грађевинска или служба телекомуникације. (извор: <http://www.budiprofesionalac.rs/zasto.html>, преузето 27.12.2015. године)

Законом о Војсци Србије прописано је да начин и услове пријема у професионалну војну службу уређује Влада Републике Србије, на предлог министра одбране.

Сходно наведеном, Влада Републике Србије је на седници одржаној 2.4.2015. године донела Уредбу о пријему у професионалну војну службу, која је ступила на снагу 25.4.2015. године, а истом су уређени услови и начин пријема лица у професионалну војну службу.

Општи услови које држављанин Републике Србије треба да испуњава ради пријема у професионалну војну службу у својству **професионалног војника**, су (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 39):

- 1) да је пунолетан;
- 2) да је здравствено и психофизички способан за службу у Војсци Србије;
- 3) да има прописано образовање;
- 4) да му раније није престајао радни однос у државном органу због теже повреде дужности из радног односа;
- 5) да није осуђиван на казну затвора од најмање шест месеци;
- 6) да није старији од 30 година;

7) да је безбедносно проверен и да нема безбедносних сметњи за пријем у професионалну војну службу, у складу са прописима којима је уређено вршење безбедносне провере у Министарству одбране и

8) да је одслужио војни рок са оружјем.

Професионални војници се, као и остала професионална војна лица, примају у службу према потреби службе, на радна места која су прописана књигом формације, која представља документ организације којим се утврђују структура и састав команди, јединица и установа. (извор: Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, 2009, чл. 15)

Свака књига формације, између осталог, садржи преглед кадра по роду односно служби и личну формацију. (извор: Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, 2009, чл. 23)

У прегледу кадра по роду односно служби, професионални војници се у оквиру одређеног рода односно службе приказују по чиновима (разводник, десетар или млађи водник) и номенклатурној ознаци. (извор: Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, 2009, чл. 40)

Личном формацијом приказују се сва формацијска места, са њиховим елементима у оквиру одређене команде, јединице или установе, а елементи сваког формацијског места професионалног војника су: назив формацијског места, број извршилаца и номенклатурна ознака. (извор: Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, 2009, чл. 41 и 42)

Номенклатурна ознака може бити формацијска и лична и представља скуп бројчаних и словних знакова којима се дефинишу категорија кадра, вид, род и служба; врста; специјалност и школовање односно усавршавање лица. Формацијска номенклатурна ознака јесте обележје формацијског места у формацији којом се означавају прописани услови које морају да испуњавају припадници Војске Србије да би били постављени на одређено формацијско место. Лична номенклатурна ознака јесте лично обележје припадника Војске Србије које је стечено школовањем, усавршавањем или обуком и може бити основна и допунска. (извор: Правилник о начину одређивања номенклатурних ознака за припаднике Војске Србије, 2015, чл. 2)

Држављанин Републике Србије, који је кандидат за пријем у професионалну војну службу, прима се у својству професионалног војника наредбом надлежног старешине, ради попуне команде, јединице или установе Војске Србије на одређено време до три године.

Кандидат за кога је донета наредба о пријему у професионалну војну службу у својству професионалног војника закључује уговор о раду на одређено време и поставља се на формацијско место према врсти и степену стручне спреме коју има, односно смеру и специјалности у оквиру стручне спреме, радном искуству и налазу претходно извршених лекарских и других прегледа, као и у складу са осталим потребним или стеченим знањима, вештинама и квалификацијама.

Уговор о раду на одређено време закључује се са кандидатом у писаном облику, по правилу на период од три године, а зависно од потреба службе може се закључити и на краће време, али не краће од шест месеци. Кандидат који је закључио уговор о раду постаје професионални војник даном јављања на дужност у команду, јединицу и установу Војске Србије. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015., чл. 24 и 26)

Уколико се уговор о раду закључује на рок дужи од шест месеци, уговара се пробни рад од два месеца. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015., чл. 26)

Уговор о раду на одређено време може се обнављати, с тим да важност последњег уговора истиче крајем године у којој професионални војник навршава 40 година живота. Изузетно од наведеног, а по одлуци министра одбране, професионалним војницима на појединим формацијским местима или одређених специјалности, уговор о раду на одређено време истиче крајем године у којој навршавају 50 година живота. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 42)

Уговором о раду утврђују се: назив команде, јединице и установе у којој ће лице обављати дужност; презиме, име родитеља, име и јединствени матични број грађана лица које се прима на одређено време; место пребивалишта; занимање; род, служба у коју се прима; чин у којем се прима на дужност; место службовања; трајање уговора; трајање пробног рада; дан, месец и година почетка и завршетка

рада; права и обавезе уговорних страна и друга права и обавезе. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015., чл. 27)

У току професионалне војне службе споразумно се могу мењати или допуњавати сви елементи уговора о раду, у складу са одредбама Закона о Војсци Србије и Уредбе о пријему у професионалну војну службу. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015., чл. 27)

### **Врсте стања у служби професионалних војника**

Професионални војник у току професионалне војне службе, а најкасније до истека уговореног рока, може бити: на дужности која је уговорена, удаљен од дужности или на лечењу, односно боловању. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 67)

Кандидат који је закључио уговор о раду постаје професионални војник даном јављања на дужност у команду, јединицу и установу Војске Србије, као што је напред речено, поставља се на дужност, добија чин разводника и током службе извршава два основна задатка, а то су обука и оперативно ангажовање.

Под појмом обука сматра се одржавање и унапређење стечених знања и вештина, као и оспособљавање професионалног војника да успешно извршава своје дужности у оквиру јединице.

Оперативно ангажовање односи се на извршавање радних и оперативних дужности на формацијском месту на коме се професионални војник налази.

Током обуке и оперативног ангажовања професионални војници непрестано стичу нова знања, вештине и навике, развијају психофизичке и интелектуалне способности и морална својства личности која их чине способним за извршавање најсложенијих задатака. У зависности од степена оспособљености и сложености формацијског места, професионални војници током службе у Војсци Србије могу добити чин десетара и млађег водника.

Уколико професионални војници желе да постану подофицири морају да заврше основну обуку за подофицире, односно два основна курса, и то Лидерски курс (курс за десетара) и Основни курс за подофицире (курс за водника) који омогућавају да најбољи касније буду унапређени у чин водника на одређено време.

Да би био изабран да похађа Лидерски курс, професионални војник мора да демонстрира у служби особине природног вође, да је врхунски оспособљен за своју специјалност, да поседује захтевана општа војничка знања и да има повољне оцене и препоруке својих старешина.

Да би професионални војник чина десетара био упућен на Основни курс за подофицире, који му је неопходан да би био унапређен у чин водника, треба да је претходно завршио Лидерски курс, да се већ доказао као успешан вођа групе или тима, да поседује потребна знања и вештине за основну и допунску специјалност и да има повољне оцене и препоруке својих старешина.

Поред обављања одговарајуће дужности, ради извршења одређених задатака, професионални војник по потреби службе може бити и привремено упућен у другу команду, јединицу или установу Војске Србије. Такво привремено упућивање може трајати најдуже годину дана у току три године. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 72)

Професионални војник удаљава се од дужности док се налази у притвору и за време издржавања казне затвора. Поред наведеног, професионални војник може бити удаљен од дужности и ако је затечен у вршењу теже повреде војне дисциплине или ако је против њега покренут кривични поступак или поступак због дисциплинског преступа, а кривично дело, односно дисциплински преступ је такве природе да би било штетно по интерес службе да такво лице и даље остане на дужности. (извор: Закон о Војсци Србије, 2007., чл. 75)

Професионални војник који због болести не може вршити дужност дуже од шест месеци, разрешава се од дужности и има статус лица на лечењу и боловању. (извор: Закон о Војсци Србије, Службени гласник РС, број 116/2007 2007., чл. 75)

### **1.1.2. Операционално одређење предмета истраживања**

Уредбом о пријему у професионалну војну службу предвиђена су два начина пријема држављана Републике Србије у професионалну војну службу у својству професионалног војника: 1) путем јавног конкурса и 2) без конкурса непосредним пријемом. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 2 и 8). Без конкурса непосредно се могу примити војници на служењу

војног рока након одслужења војног рока и војници у резерви из евиденције регионалних центара Министарства одбране (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 23)

Предмет истраживања овог рада је попуњавање позиција професионалних војника путем јавног конкурса.

Предлози за унапређење процедуре попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем конкурса, добрим делом односе се и на друге видове пријема лица у професионалну војну службу, односно на попуњавање позиција путем непосредног пријема војника на служењу војног рока након одслужења војног рока и војника у резерви из евиденције регионалних центара Министарства одбране. Међутим, имајући у виду да би изучавање наведених врста пријема и специфичности које се односе на сваки случај појединачно, било исувише обимно за овакву врсту рада, као и да се велики број активности током спровођења селекције понавља, у раду смо се бавили истраживањем процеса попуњавања позиција путем конкурса.

Након уочавања и издвајања битних обележја наведеног процеса, дошли смо до општег сазнања о изучаваној врсти пријема, као и о активностима које се реализују и следе једна другу у процесу селекције.

Узимајући у обзир да се стечена знања, добрим делом односе и на друге видове пријема лица, можемо рећи да су иста применљива и у случајевима непосредног пријема, те да се могу користити за ефикасније предвиђање будуће селекције, корекцију уочених слабости, техничко-технолошку модернизацију процеса и стварање модернијих организацијско-формацијских структура јединица.

У складу са наведеним, предмет истраживања је операционално одређен следећим сегментима истраживања:

- први сегмент односи се на теоријско објашњење појма прибављања људских ресурса, као једне од активности менаџмента људских ресурса, па су у склопу тога обрађени процеси планирања, регрутовања и селекције људских ресурса за потребе организације;
- у другом сегменту детаљно се описује актуелна процедура спровођења изборног поступка, по активностима селекције, односно елементима

- изборног поступка, за попуњавање позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса и сагледавају кључни проблеми који утичу на динамику реализације изборног поступка;
- у трећем сегменту дефинишу се конкретни предлози за унапређење постојеће процедуре и приказује утицај предложених решења на сваку активност селекције, односно елемент изборног поступка;
  - у четвртом сегменту приказује се применљивост предложене процедуре спровођења изборног поступка и њен допринос унапређењу постојеће, у смислу скраћења времена селекције држављана Републике Србије ради пријема у професионалну војну службу у својству професионалног војника, као и смањења утрошка људских и материјалних ресурса.

## **1.2. Циљеви истраживања**

Ово истраживање полази од научног описивања као основног и најнижег нивоа научног сазнања, па је у том смислу, научни циљ истраживања да се на један детаљан и свеобухватан начин опишу сва питања која су предмет истраживања.

Примарни циљ овог истраживања је обезбеђење научних сазнања о наведеном предмету истраживања, а крајњи циљ боље разумевање и самим тим побољшање процедуре спровођења изборног поступка кандидата за попуњавање позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса. Од истраживања се очекује да постигнути резултати укажу на могућности и предности предложеног начина спровођења изборног поступка у циљу ефикасног попуњавања позиција наведене категорије кадра у Војсци Србије. На овај начин се обогаћују и знања о току изборног поступка, те у методолошком погледу истраживање може допринети стицању искуства у примени сличне методике при будућем истраживању утицаја појединих активности на ток изборног поступка и унапређењу истог ради повећања ефикасности попуњавања.

Друштвени циљ истраживања је пружање сазнања која могу бити од користи стручњацима који се баве попуњавањем позиција професионалних војника у Војсци Србије, на основу којих ће се евентуално предузети конкретне мере у

побољшању постојеће процедуре попуњавања путем јавног конкурса. Друштвена оправданост истраживања обезбеђена је достигнутим нивоом научних резултата, те су спознајом ефикасности постојеће и предложене процедуре спровођења изборног поступка приказане све предности и евентуални недостаци везани за реализацију задатка попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса. У практичном смислу, резултати истраживања могу иницирати даљи рад на истраживању оправданости унапређења постојеће процедуре попуњавања и на неки други начин, а не само на начин који се предлаже у овом раду, што је врло важно имајући у виду да попуњавање позиција професионалних војника тренутно представља императив за Војску Србије. Све ово допринело би постојању ефикаснијег попуњавања у дужем временском периоду.

Истраживање има за циљ и стварање предуслова за промоцију, као и само промовисање предложеног начина спровођења изборног поступка.

### **1.3. Значај и актуелност истраживања**

Значај овог истраживања произилази из циљева који се желе постићи овим истраживањем. Огледају се у проширивању и продубљивању сазнања о свим питањима везаним за предмет истраживања и имплементирању тих сазнања у постојећу теорију и праксу спровођења поступка попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса.

Поред наведеног, значај се огледа и у томе што се овим истраживањем жели пружити допринос у решавању уочених проблема који утичу на динамику спровођења изборног поступка. Путем истраживања доказаћемо да се постојећа процедура може унапредити и поступак попуњавања учинити ефикаснијим и ефективнијим, како би се могао прихватити од стране војне организације и употребити у неком наредном периоду.

Сматрамо да би се имплементацијом предложених решења у оквиру процедуре попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса, решили уочени проблеми који постоје у садашњем

функционисању, убрзао и олакшао рад, смањило ангажовање људских и материјалних ресурса и повећала ефикасност и ефективност.

Питање попуњавања позиција професионалних војника је за Војску Србије увек актуелно, узимајући у обзир да се ради о најбројнијој категорији кадра, кадру који се прима на одређено време и чија је флукуација велика. Са временског аспекта, предмет истраживања обухвата период од 2011. године до 2015. године, у којем се сагледавају све активности које се спроводе приликом спровођења изборног поступка, са циљем увођења у војну организацију нове праксе и организације.

Такође, овај временски период поклапа се и са ауторовим радним ангажманом у војној организацији, од чега је већ пет година ангажован управо на практичном раду попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије.

#### **1.4. Хипотезе истраживања**

##### **Основна (општа) хипотеза**

Постојећа процедура попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса може се унапредити и поступак попуњавања учинити ефикаснијим и ефективнијим успостављањем нове организације и изменом прописа којим се регулише обављање безбедносне провере кандидата за пријем у својству професионалног војника.

##### **Посебне хипотезе**

1. Увођењем предвиђених измена у процедуру спровођења изборног поступка смањује се потребно време за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије, као и материјални трошкови за кандидате који учествују у селекцији и ангажовање људских ресурса.
2. Измена процедуре извршења безбедносне провере има највећи утицај на смањење потребног времена за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије.

### 1.5. Методе истраживања

Како би се што обухватније сагледао предмет истраживања и постигао што већи степен поузданости, у овом раду су коришћене различите методе истраживања, као што су метода анализе садржаја, компаративна метода и метода испитивања.

Применом ових различитих метода, умањене су евентуалне мане у примени појединих методских поступака и омогућена је провера и употпуњавање добијених информација и података, уз помоћ којих су анализирани различити аспекти везани за предмет истраживања.

**Методом анализе** прикупљено је довољно података за потпуније објашњење предмета истраживања и то путем анализе садржаја домаће и стране теоријске и стручне документације која се бави третираном проблематиком, јавних докумената, доступних информација, евиденција и извештаја, важећих нормативно правних аката и свих активности које се реализују током спровођења изборног поступка, као и путем упоредне анализе предложене и постојеће процедуре попуњавања.

Основни циљ примене ове методе је да се преко квалитативног и квантитативног описа карактеристика, узрока и последица везаних за сам предмет истраживања дође до релевантних података за научно објашњење неког проблема и верификацију постављених хипотеза.

Кроз анализу актуелне процедуре спровођења изборног поступка, а на основу искуства у досадашњем раду, извршена је анализа проблема који се јављају у поступку попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса. Након извршене анализе, дефинисани су предлози за унапређење постојеће процедуре, приказан утицај предложених решења на сваку активност селекције и реализована анкета. Путем анкете прикупљена су и проучена мишљења лица која се на разним нивоима управљања људским ресурсима, између осталог, баве и питањима попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије и која имају дугогодишње искуство у раду, како би предложена процедура била верификована.

**Компаративни метод** коришћен је за упоређивање свих података добијених претходним коришћењем методе анализе садржаја. Компаративни метод користио се ради сагледавања сличности и разлика између постојећег и предложеног модела попуњавања. Компаративна метода омогућила је да упоредимо постојећи модел са жељеним решењима и тако изведемо закључак која решења позитивно утичу на ефикасност и ефективност спровођења поступка селекције у Војсци Србије.

**Методом испитивања** прикупљани су неопходни квантитативни и квалитативни подаци који се односе на разрађујуће хипотезе. Од техника испитивања примењена је анкета, те су у оквиру петог дела рада приказани резултати истраживања спроведеног техником анкетирања добрих познаваоца ове проблематике и лица која имају вишегодишње искуство у раду на пословима спровођења поступка попуњавања позиција професионалних војника путем јавног конкурса. У истраживању је спроведена анкета по унапред припремљеним питањима, ради лакше обраде података, а анкетираним лицима био је дат на увид предлог измена постојеће процедуре изборног поступка, који је описан у четвртом делу овог рада, и табела 9 из петог дела овог рада (Упоредни преглед постојеће и предложене процедуре по активностима изборног поступка), те су на тај начин испитаници били у потпуности упознати са предложеним изменама.

## **1.6. Структура рада**

У овом раду истраживање је приказано на следећи начин:

У првом, уводном делу рада дато је теоријско и операционално одређење предмета истраживања, утврђен је научни и друштвени циљ истраживања, указано је на значај и актуелност истраживања, постављене су хипотезе, представљене методе истраживања и на крају дат садржај структуре рада.

У другом делу рада, под називом *Прибављање људских ресурса* теоријски су објашњене три главне активности прибављања људских ресурса, као једне од активности менаџмента људских ресурса, и то процеси: планирања, регрутовања и селекције људских ресурса.

У трећем делу рада, под називом *Процедура спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије путем јавног конкурса* детаљно су описане и анализиране активности које се реализују приликом спровођења изборног поступка и сагледани кључни проблеми који утичу на динамику реализације процедуре предметног попуњавања, као и немогућност смањења дужине трајања исте.

У четвртом делу рада, под називом *Унапређење процедуре попуњавања позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије* размотрене су могућности и предложена нова решења и начини поступања приликом предметног попуњавања, како би се скратило време пријема лица у професионалну војну службу, те на тај начин унапредила постојећа процедура. Дефинисани су конкретни предлози за унапређење постојеће процедуре путем успостављања нове организације и измене регулативних докумената, односно формирања јединственог Центра за селекцију и измене процедуре извршења безбедносне провере. Поред наведеног приказан је и утицај предложених решења на сваку активност изборног поступка.

У петом делу рада, под називом *Анализа предвиђених измена процедуре попуњавања позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије* приказани су резултати истраживања предложене процедуре попуњавања и по активностима изборног поступка приказана упоредна анализа постојеће процедуре и предложеног решења.

У шестом делу рада, под називом *Закључак* изнета су закључна разматрања у складу са постављеним хипотезама и подацима до којих се дошло на основу теоријског истраживања и студије случаја из праксе.

У седмом делу рада, под називом *Литература* наведена је литература коришћена за писање овог рада.

У осмом делу рада, под називом *Прилог* приказан је анкетни лист.

## **2. ПРИБАВЉАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА**

Прибављање кадрова обухвата три главне активности: планирање кадрова, регрутовање и селекцију. (извор: Орлић Р., 2005., стр. 165)

Планирање кадрова представља покушај да се предвиди будућа понуда и потражња људских ресурса за извршење организационих планова, односно процени потреба за њима и њихова расположивост у будућности. Регрутовање је усмерено на проналажење одговарајућег и довољног броја квалификованих кандидата за извршење послова у организацији, а селекција активност која подразумева избор најбољег појединца за обављање посла на слободном радном месту.

### **2.1. Планирање људских ресурса**

Људски ресурси и потенцијали које они поседују представљају један од најзначајнијих ресурса којим свака организација располаже. Сходно томе, кроз процес планирања људских ресурса неопходно је одредити који су то људски ресурси потребни организацији и утврдити стратегију за њихово обезбеђивање.

Процесом планирања људских ресурса се, између осталог, предвиђају будуће потребе за кадровима и потенцијалима које би требало да поседују, периоди у којима је потребно обезбедити неопходан број људи са одговарајућим квалификацијама и квалитетима, као и периоди одлива кадра по разним основама.

Планирање људских ресурса треба да обезбеди постојање уравнотежености, која се постиже поређењем броја потребних радника са бројем тренутно запослених за које се рачуна да ће остати. (извор: Талијан М. и др., 2013., стр. 56)

Ради правовременог обезбеђивања неопходних кадрова за реализацију пројектованих циљева и пословних активности организације, приликом планирања људских ресурса, поред запошљавања нових кадрова, треба узети у обзир и могућност професионалног развоја запослених. Привлачење, развој и очување људског капитала су неопходни, али не и довољни услови за успех организације. (извор: Dess и др., 2007., стр. 125)

Планирањем људских ресурса остварују се бројни циљеви значајни, како за организацију, тако и за запослене, а неки од њих су: (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 56)

- обезбеђивање квалитетне и флексибилне радне снаге, како би се организација лакше прилагодила захтевима окружења,
- задржавање и развој постојећих кадрова ради смањења зависности организације од окружења,
- боље коришћење радне снаге, предвиђање евентуалних вишкова и мањкова радне снаге и мера за њихово решавање.

Како би се остварили пројектовани циљеви организације, морају се сагледати њене реалне могућности и предвидети потенцијали са којима располаже.

Људски потенцијали требало би да имају кључно место у остваривању циљева организације, узимајући у обзир да се у процесу управљања људским ресурсима и приликом доношења значајних одлука комбинују активности које се односе на обезбеђивање потребних кадрова, мотивисање постојећих запослених и обезбеђивање интерактивних веза између циљева организације и планирања људских ресурса. Никада не смемо заборавити да су људи основна снага организације. И зато кључ крајњег успеха лежи у начину на који организације врше избор и организују људе. (извор: Станковић М., 2007., стр. 2)

У процесу планирања људских ресурса, најчешће се врши анализа екстерних и интерних фактора, предвиђа и усклађује понуда и тражња за људским ресурсима и доносе планови људских ресурса. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 58 и 59)

**Екстерни фактори** имају велики утицај на процес планирања људских ресурса узимајући у обзир да је тржиште рада исто за све послодавце и да је ефективнија она организација која искаже већу способност за обезбеђивање и задржавање кадра који је дефицитан на тржишту рада.

Тако су састав радне снаге и структура рада; активности владе и парламента; економски фактори; миграција радне снаге и тржишна конкуренција,

само неки од фактора екстерне природе који утичу на процес планирања људских ресурса. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 60)

Састав радне снаге и структура рада су фактори екстерне природе који су подложни сталним променама. Те промене се код састава радне снаге пре свега огледају у промени раније стечених знања, способности, вештина, квалификација, година живота и слично. Код структуре запослених све је присутнија тежња ка запошљавању већег броја жена, особа са инвалидитетом и припадника мањинских заједница. У многим организацијама све је више запослених на одређено време или привремено запослених кадрова, али се за обављање кључних послова и даље ангажују запослени који се налазе у радном односу на неодређено време.

Да би се у организацији одредили послови које ће обављати кадрови запослени на неодређено време, неопходно је послове рангирати по важности и значају. Након тако извршеног рангирања, за обављање одређеног броја послова, организације се све више ослањају на привремено ангажован кадар, јер на тај начин могу лакше да стабилизују радну снагу. Тако се, на пример, у случају повећања обима посла не запошљавају нови радници, нити отпуштају постојећи ако се обим посла смањи, чиме се овакав вид ослањања на привремено запослене кадрове сматра најбезболнијим и најисплативијим.

Активности владе и парламента имају значајан утицај на политику запошљавања, процес планирања људских ресурса и повећање или смањење стопе незапослености.

У економске факторе убрајамо пореску политику која се води, достигнути степен економског раста и инфлације, као и донете одлуке које се тичу зарада, накнада и других примања запослених, прековременог рада, запошљавања, отпуштања и слично.

Миграција радне снаге може се посматрати као сеоба радне снаге из мањих у већа насеља и као сеоба из неразвијених крајева у развијене крајеве. У сваком случају ради се о процесу који је сталан, који има одређен значај у процесу планирања људских ресурса и који је карактеристичан за нашу земљу.

Тржишна конкуренција је актуелна у свим земљама света и ако се о њој не води довољно рачуна може доћи до озбиљног осипања кадрова у организацији,

посебно млађег и перспективнијег. Поред тога што је присутна у земљи, она је актуелна и на међународном плану па се приликом планирања људских ресурса и овај фактор екстерне природе мора имати у виду.

Анализа **интерних фактора** је једна од најважнијих активности у процесу планирања људских ресурса. Предметном анализом потребе организације се упоређују са расположивим кадровским потенцијалима путем прегледа и анализе постојећих послова и анализе потенцијала запослених.

Поред анализе послова који се обављају у организацији и важности сваког од њих, као и броја потребних извршилаца, врши се и предвиђање послова који ће бити актуелни у будућности. Након извршених наведених анализа и предвиђања, анализирају се потенцијали запослених како би се путем стручног усавршавања њихова знања, вештине и остали потенцијали увећали, унапредили и прилагодили садашњим и будућим захтевима посла у организацији.

**Понуда и тражња људских ресурса предвиђа се** уз помоћ информација добијених путем анализе интерних и екстерних фактора. Свако предвиђање карактерише велики број непознаница тако да се приликом предвиђања потреба за људским ресурсима најчешће врши краткорочни период предвиђања који се везује за време до једне године. Средњорочни и дугорочни планови доносе се за период од једне до пет, односно од пет и више година, тако да су та предвиђања сложенија од краткорочних, с обзиром да је присутна већа неизвесност и већи број претпоставки, па се њима процењују само оквирне потребе за људским ресурсима.

Путем предвиђања тражње људских ресурса процењује се број радних места која ће се у планском периоду отворити, угасити или остати упражњена услед одлива кадра по разним основама, број лица који ће у будућности бити потребан организацији и неопходне квалификације које ће лица морати да поседују. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 63)

Приликом предвиђања будуће тражње врши се анализа трендова из прошлости, како би се дала одређена процена за будућност и анализа радних активности, уколико се исте могу мерити, јер се у том случају може проценити њихово трајање и број потребних људи за њихово обављање. Поред наведеног, процењују се и будуће кадровске потребе организације, у погледу њиховог броја и

квалификација, као и предвиђа расположивост кадра у наредном периоду, односно могућност њиховог регрутовања из интерних и екстерних извора. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 64)

Могућност обезбеђивања кадрова из интерних извора ослања се на процене могућег одлива радне снаге по разним основама, њиховог премештаја на друга радна места и процену могућег одсуства са рада због боловања, породилског одсуства и слично. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 65)

Могућност обезбеђивања кадрова из екстерних извора најчешће се процењује на основу расположивог потенцијала радне снаге у оквиру и изван одређене области, у погледу њиховог броја и стечених квалификација и способности, технолошког развоја, активности конкуренције, очекиваних економских промена и слично. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 64 и 65)

Поред предвиђања неопходно је вршити и **усклађивање понуде и тражње људских ресурса**. Понуда представља број и компетенције људи које стоје на располагању организацији, док је тражња број и компетенције људи које ће организацији у будућности бити потребне.

Активности којима се врши усклађивање понуде и тражње људских ресурса су (извор: Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 66):

- анализа постојећих људских ресурса, а посебно броја, знања, вештина, способности и других потенцијала запослених;
- предвиђање могућег осипања кадрова, по свим основама;
- предвиђање промена код постојећих кадрова, кроз интерна унапређења;
- предвиђање могућих промена у погледу услова рада и одсуствовања с посла;
- предвиђање могуће понуде људских ресурса из интерних извора;
- предвиђање могуће понуде људских ресурса из екстерних извора, како на националном, тако и на локалном тржишту рада.

Анализом односа понуде и тражње људских ресурса утврђује се да ли ће у наредном периоду постојати дефицит или суфицит радне снаге. У случају да се процени да је постојећи број запослених мањи од тражње, организација израђује

програме за решавање дефицита како би се регрутовањем обезбедила нова радна снага и задржао квалитетан кадар. У супротном, уколико се процени да ће број запослених бити већи од процењене тражње, израђују се програми за решавање суфицита како би се смањио број запослених.

Након анализе фактора понуде и тражње људских ресурса доноси се **план људских ресурса** чија је сврха да у будућности усклади расположиву понуду кадра са потребама организације. Планом се одређују извори регрутовања, потребе за обуком уколико постојећи кадар нема потребна знања и вештине, обезбеђивање нових кадрова уколико се укупна тражња не може задовољити из интерних извора путем додатне обуке или кроз стручно усавршавање постојећег кадра, динамика обезбеђивања кадра, односно период у коме ће организацији бити потребно запошљавање нових радника и могућност за професионални развој запослених, чиме се стварају и претпоставке за планирање индивидуалне каријере. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 68)

## **2.2. Регрутовање људских ресурса**

Регрутовање људских ресурса је један веома сложен процес у коме учествују организација која тражи кандидата за посао и кандидат који тражи посао. Из угла организације, може се рећи да регрутовање представља процес тражења и обезбеђивања кандидата за посао, док је из угла кандидата регрутовање процес тражења посла.

Регрутација је процес привлачења квалитетних кандидата у таквом броју који ће организацији омогућити да изабере оне најбоље за попуњавање упражњених радних места. (извор: Богићевић Миликић Б., 2008., стр. 105)

Како би регрутовање било успешно, неопходно је уважити права и интересе обе стране, и организације и кандидата. Сходно наведеном, организација би требало да зна потребе и очекивања кандидата, како би за њих имала адекватнију понуду за посао и тиме привукла већи број кандидата ради запослења.

Основни циљ процеса регрутовања је да се правовремено и уз минималне трошкове идентификује, привуче и обезбеди довољан број квалификованих

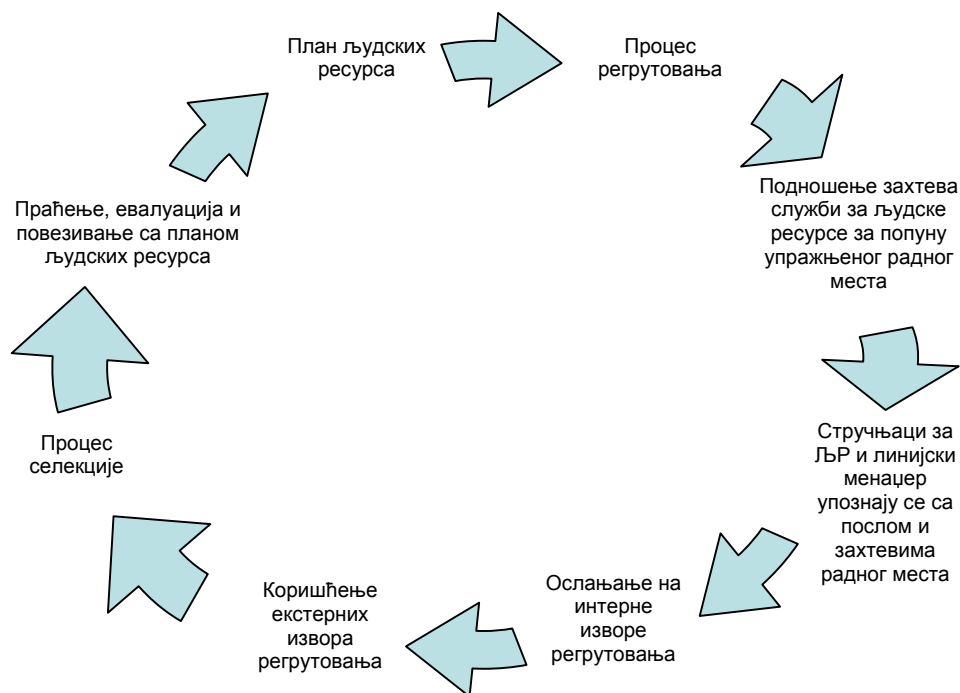
кандидата, како би се организацији омогућило да између више њих изабере оне који највише одговарају захтевима упражњених радних места.

Процес регрутовања у већини случајева отпочиње тако што руководилац одређене организационе целине упознаје службу за људске ресурсе да се у целини којом руководи појавило упражњено радно место, које у наредном периоду треба попунити.

То практично представља захтев руководиоца за покретање процеса регрутовања, у циљу обезбеђивања довољног броја кандидата и тиме успешног спровођења њихове селекције, како би се одабрао најбољи кандидат за попуњавање упражњеног радног места.

По добијању наведеног захтева, стручњаци за људске ресурсе упознају се са описом посла за који се тражи попуњавање, спецификацијом, радним задацима, као и условима које потенцијални кандидати треба да испуњавају.

Један уобичајен процес регрутовања може се приказати на следећи начин:



Слика 6: Процес регрутовања (са процесом селекције) - извор:

Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 83, слика 9.

Најпре се разматра могућност попуњавања интерним регрутовањем, односно попуњавања компетентним кандидатима из организације. Уколико таквих

кандидата нема, или је њихов број недовољан за касније успешно спровођење селекције и избор, организација се окреће екстерном регрутовању.

Регрутовање и селекција су два повезана процеса, с обзиром да је селекција наставак регрутације. Често се ова два процеса посматрају као један и подводе под јединствен појам који се у менаџменту људских ресурса назива staffing и који обухвата активности које се реализују од момента оглашавања упражњеног радног места до момента потписивања уговора о раду са изабраним кандидатом. Регрутовање подразумева све оне активности које на било који начин утичу како на број и квалификације људи, који се пријављују за слободно радно место, тако и на вероватноћу да ће апликанти (пријављени) прихватити радно место, наравно, под условом да испуне све тражене услове. (извор: Ђорђевић Бољановић Ј. и Павић С. Ж., 2011., стр. 106)

Заправо, овај процес треба да помогне у разрешењу можда и највећих дилема процеса менаџмента људских ресурса, а то су питања о броју нових људи које треба запослити, које вештине, квалификације, карактеристике, способности, радно искуство морају да поседују потенцијални кандидати, која метода ће се користити у регрутацији и како изабрати праве људе за сваки посао? (извор: Ђорђевић Бољановић Ј. и Павић С. Ж., 2011., стр. 95)

Регрутовање може да се одвија повремено, што је карактеристично за већи број организација и стално. Код повременог регрутовања процес тражења кандидата се покреће по јављању потреба за попуњавањем радних места, а те потребе могу бити очекиване (планиране) и неочекиване (непланиране). (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 84)

Стално регрутовање је карактеристично за организације које запошљавају велики број кандидата и подразумева стално присуство организације на тржишту радне снаге.

Неопходно је да се процес регрутовања спроводи у складу са законским и подзаконским прописима, да се са кандидатима поступа коректно, јер у њему учествује велики број кандидата, од чега се мањи број њих прими у радни однос. Како неизабрани кандидати не би имали лоше мишљење о организацији,

неопходно је да процес регрутовања и селекције спроводе компетентна и квалитетна лица.

### **2.2.1. Интерни извори регрутовања људских ресурса**

Код интерних извора регрутовања, кандидати за попуњавање упражњеног радног места траже се и обезбеђују унутар организације. На тај начин организација уважава свој постојећи кадар и пружа му прилику да напредује, чиме се задовољавају потребе за професионалним развојем и ствара повољна клима за рад.

У литератури се као најзначајнији извори интерног регрутовања најчешће наводе: (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 85 и 86)

- 1) интерно оглашавање;
- 2) унапређења и премештаја запослених;
- 3) препоруке и предлози стручњака за људске ресурсе;
- 4) поновно запошљавање кандидата који су раније радили у организацији, као и некадашњих кандидата за посао.

**Интерним оглашавањем** запослени се обавештавају о упражњеним радним местима и условима за обављање посла и уједно позивају да у одређеном периоду конкуришу на оглас. Интерно оглашавање врши се на различите начине (огласне табле организације, новине које издаје организација, интернет, брошуре и слично) и битно је да оглас буде доступан свим запосленим у организацији како би им се пружила једнака шанса.

Путем **унапређења и премештаја запослених** организације успевају да попуњавају упражњена радна места и тиме повећају задовољство и заинтересованост запослених за рад. Као недостатак оваквог извора регрутовања најчешће се истиче то да остваривање добрих резултата на једном послу нису гарант остваривања таквих резултата и на другом послу. Овде се велика важност придаје предлозима непосредних руководиоца с обзиром да најбоље познају квалитете запослених и њихове потенцијале, мада њихове оцене о квалитетима умеју да буду субјективне и пристрасне.

Од **службе људских ресурса** очекује се активно учешће у процесу интерног регрутовања, с обзиром да су јој познати услови за попуњавање слободних радних места и што имају сачињене базе података о свим запосленим лицима из којих се могу сагледати њихови потенцијали и резултати рада.

О **бившим запосленим и некадашњим кандидатима за посао**, односно кандидатима који су се раније пријављивали на огласе, организација већ има одређена сазнања, тако да се тиме олакшава процес регрутовања и селекције и чине одређене уштеде у трошковима изборног поступка и времену потребном за попуњавање упражњеног радног места.

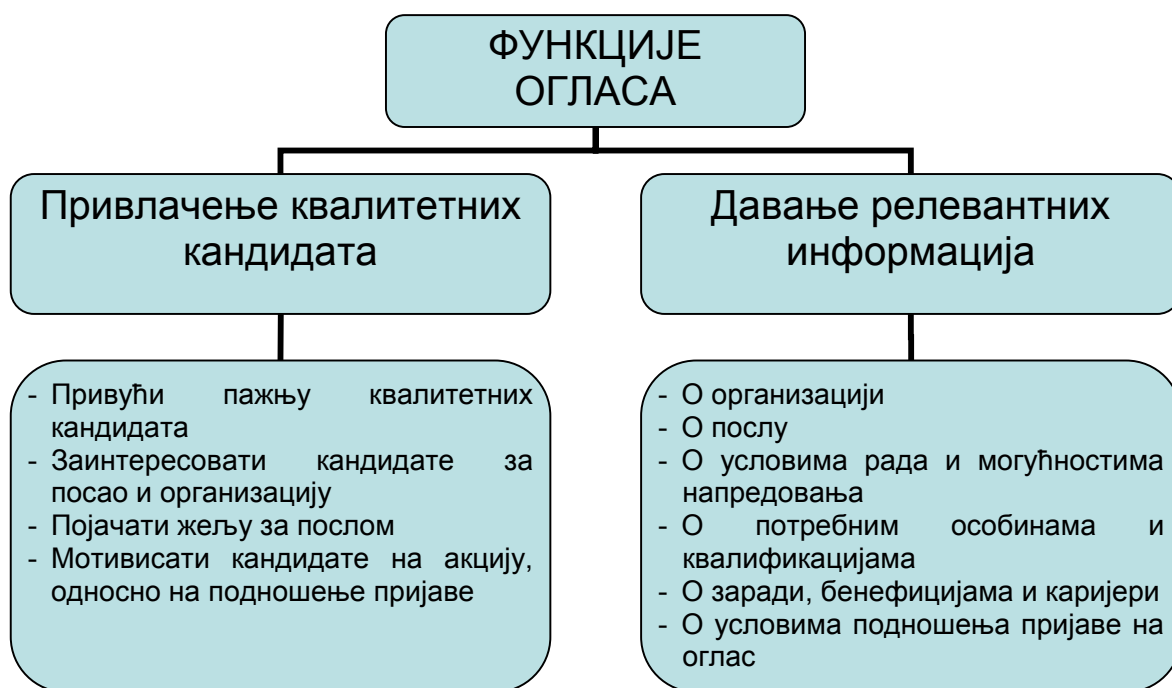
### **2.2.2. Екстерни извори регрутовања људских ресурса**

Екстерним изворима регрутовања најчешће се прибегава када у организацији нема одговарајућих кадрова за попуњавање упражњених радних места или је на тржишту рада велика понуда квалитетних кадрова, као и могућност њиховог избора.

Најпознатији извори екстерног регрутовања су: (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 90)

- 1) екстерно оглашавање;
- 2) агенцијско посредовање у запошљавању;
- 3) регрутовање преко образовних институција;
- 4) привлачење кандидата путем директног обраћања кандидатима;
- 5) подношење директних пријава заинтересованих кандидата;
- 6) препоруке запослених и остали извори.

**Екстерно оглашавање** је најчешће коришћени извор регрутовања кандидата и, свакако, прва асоцијација када се говори о налажењу кандидата за слободно радно место. (извор: Ђорђевић Бољановић Ј. и Павић С. Ж., 2011., стр. 101) Пре оглашавања слободних радних места у медијима, неопходно је формулисати текст огласа како би се придобили што квалитетнији кандидати за посао, одабрати одговарајуће медије за објављивање огласа (стручни часописи, дневне новине и друго) и дефинисати услове које ће кандидати морати испуњавати.



Слика 7: Основне функције огласа - извор:

Р. Лојић и Ж. Кулић, 2009., стр. 91, слика 11.

Најширу примену приликом оглашавања слободних послова имају штампани и електронски медији као што су дневне и недељне новине, разни часописи, радио, телевизија, интернет и билборди.

Примена интернета је данас веома актуелна приликом посредовања у запошљавању, с обзиром да се ради о средству којим се брзо и јефтино преносе жељене информације о послу, потребним квалификацијама и начину пријављивања кандидата.

Ради повећања изгледа за обезбеђивање већег броја кандидата за посао, поједине организације слободне послове оглашавају у више медија.

Постоји велики број **агенција за посредовање** у запошљавању и надлежности им могу бити веома различите узимајући у обзир да једне посредују у запошљавању свих категорија незапослених, друге само за поједине категорије незапослених, док поједине посредују и приликом преласка кадрова из једне у другу организацију.

Агенције за пружање помоћи у запошљавању су државне и приватне агенције, агенције за запошљавање професионалаца и агенције за привремену помоћ. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 94)

Државне агенције требало би да постоје у свакој земљи, с обзиром да се преко њих може успешније водити политика запошљавања и организованије и ефикасније решавати проблем незапослености. Поред тога, грађани преко њих могу остварити и одређена права по основу незапослености, као што су право на пензијско и инвалидско осигурање, здравствено осигурање и друго.

Прво је неопходно да се незапослена лица пријаве државној агенцији за запошљавање, која на основу достављених пријава најпре формира базу података о незапосленим лицима а након тога сарађује са организацијама приликом регрутовања, селекције и обуке, кроз пружање помоћи у доквалификацији и преквалификацији незапослених лица, припремајући их тако за брже запошљавање.

Поред наведеног, државне агенције као посебне јавне институције праве анализе и издају билтене о тренутном стању незапослености и оспособљене су за предселекцијске активности и пружање помоћи у професионалној оријентацији младих како би се што успешније ускладиле индивидуалне, организационе и друштвене потребе. Код нас државна агенција за запошљавање је Национална служба за запошљавање која поред обављања напред наведених активности карактеристичних за све државне институције оваквог типа организује и сајмове запошљавања широм земље где се успостављају непосредни контакти послодаваца и незапослених.

Данас је све више и приватних агенција које повезују организације са кандидатима за посао и тако наплаћују своје услуге у посредовању од послодаваца и/или кандидата. Такође имају сачињене базе података како о организацијама којима требају нови радници, тако и о незапосленим лицима којима је потребан посао.

За агенције за запошљавање професионалаца често се користи назив „ловци на таленте“ или „ловци на главе“ и ту се ради о приватним агенцијама које

су специјализоване за регрутовање кандидата за значајније и одговорније послове у организацији.

Овакве агенције имају добре контакте са талентованим и већ доказаним стручњацима и на тај начин успевају да кандидате понуде заинтересованим организацијама, без обзира на то да ли већ негде раде.

Агенције за привремену помоћ обезбеђују организацији привремену радну снагу како би организације путем таквог запошљавања на одређено време подмириле своје дневне, недељне, месечне или вишемесечне потребе. На тај начин организације успевају да најефикасније реше проблеме који су се јавили услед повећане потражње одређеног броја радника због изненадног одсуства са посла, повећања обима посла или отпочињања сезонских радова у пољопривреди, грађевинарству, туризму и слично.

Такође, овакве агенције обезбеђују ангажовање радне снаге и за реализацију одређених краткорочних пројеката и пословних планова и њихово задржавање све док се трајно не попуне недостајућа радна места.

**Образовне институције** представљају значајан извор регрутовања кандидата за попуњавање упражњених радних места. У зависности од тога да ли су организацији потребни кадрови са завршеном високом или средњом школом, организација успоставља сарадњу са факултетима и средњим школама. С обзиром да професори и наставници најбоље познају своје студенте, односно ђаке, њихове реалне могућности и амбиције, улога професора и наставника у регрутовању што квалитетнијих кандидата је врло значајна. У процесу привлачења што већег броја кандидата, организације путем брошура упознају потенцијалне кандидате о себи, шаљу писма ради успостављања контакта и давања понуда за посао, обављају видео интервјуе, приказују промотивне филмове и слично.

На саме резултате оваквог вида регрутовања утичу многи фактори као што су углед факултета или средње школе у јавности, имиџ организације, успех потенцијалног кандидата током студирања, односно школовања, снажљивост кандидата у процесу регрутовања, понуђени услови рада и степен њихове прихватљивости, могућност напредовања и слично. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 102)

Путем **директног обраћања кандидатима** покушава се привлачење квалитетних кадрова који су запослени у другим организацијама, с обзиром да се ради о лицима која су стручна и која нису без посла или незадовољна својим статусом у организацији.

Директно обраћање се одвија на дискретан начин и најчешће спроводи путем писама, телефона или e-mail поште како би се повећала заинтересованост потенцијалног кандидата за организацију која нуди посао и презентовали подаци о условима рада и погодностима које се нуде.

Уз понуду посла, кандидатима се упућује и образац пријаве за посао и давање одређених личних података. Да би овакав вид регрутације дао резултате неопходно је да организација понуди боље услове за рад од услова које кандидат већ има у садашњој организацији.

Код **директне пријаве заинтересованих кандидата**, кандидати подносе пријаве за посао, без обзира на то да ли има упражњених радних места. На основу поднетих пријава, организација формира базу података о потенцијалним кандидатима, тако да се пријава чува без обзира на то што тренутно нема упражњених радних места. Када се упразни неко радно место и донесе одлука за његово попуњавање, организација на једноставан и јефтин начин проналази подносиоце пријава који одговарају условима за обављање посла.

Углавном је квалитет кандидата, који се на овакав начин пријављују и регрутују, у директној вези са угледом организације у широј јавности, осим у случају велике разлике између понуде и тражње људских ресурса.

**Препоруке запослених** су један од најефикаснијих извора регрутовања. Потенцијални кандидати информације о упражњеним радним местима и условима за пријем добијају од запослених који су њихови пријатељи или рођаци. Овакав извор регрутовања карактеришу мали трошкови регрутовања

Осим наведених, постоје и **остали извори и начини екстерног регрутовања кандидата за посао** и то се пре свега односи на стручну праксу коју обављају студенти и ученици у организацијама и разни стручни скупови, конференције, семинари, научни симпозијуми, конгреси и друга окупљања стручњака и научних радника.

Током праксе, студенти и ученици се боље упознају са пословањем организације, њеним кадровима и условима рада, док са друге стране организације могу боље да сагледају квалитете и потенцијале студената и ученика. Поред наведеног, ствара се могућност и да кроз истицање позитивних искустава стечених током праксе студенти и ученици раде на популарисању организације у студентским и ученичким круговима, чиме се шири потенцијална база за регрутовање кандидата за попуњавање упражњених радних места. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 105)

На разним окупљањима пословних људи, стручњака и научних радника, организације имају прилику да се представе, успоставе пословне контакте и презентују потребе за кадровима. На наведеним скуповима размењују се и информације о стању на тржишту рада, као и о могућностима за обезбеђивање кадрова који недостају.

### **2.3. Селекција људских ресурса**

Селекција је једна од најзначајнијих активности у управљању људским ресурсима узимајући у обзир да остале активности у организацији зависе од квалитета изабраних кандидата.

Под селекцијом подразумевамо избор особе која ће најбоље одговарати слободном радном месту. То значи да се у процесу селекције разним начинима одабира идентификују они кандидати који поседују најбоље квалификације за обављање одређеног посла. (извор: Ђорђевић Бољановић Ј. и Павић С. Ж., 2011., стр. 129)

На основу постигнутих резултата током селекције врши се избор најквалитетнијих кандидата за пријем у радни однос.

Путем селекције покушавају се ускладити захтеви посла и потенцијали кандидата. Уколико ту постоје велике разлике долази до одбијања кандидата, док у супротном случају постоји већа вероватноћа да кандидат буде примљен на посао и касније успешан у обављању радних задатака. Поред наведеног, од поменуте усклађености зависе и трошкови социјализације и оспособљавања кандидата за самосталан рад.

Усклађеност захтева посла и онога што кандидат жели и заиста може да уради је врло значајна и за организацију и за самог кандидата, с обзиром да би погрешан избор занимања или премештај на неодговарајући посао довео до несналажења кандидата и самим тим његовог незадовољства.

С обзиром да међу људима постоје разлике у погледу способности, особина личности, компетенција, моралних квалитета, интереса, амбиција, година живота и слично, неопходно је у процесу селекције измерити оне параметре који су важни за одређивање успешности у послу, како би се на прави начин проценили потенцијали кандидата и извршио њихов одабир за обављање послова.

У том процесу неопходно је ангажовати психолога као стручњака за процену особина личности кандидата и давање процене о резултатима њиховог рада у будућности.

С обзиром да је врло тешко предвидети нечију реакцију у будућности, нарочито када наступе неке промењене околности, процене се морају заснивати на доступним и мерљивим чињеницама и параметрима.

За обављање сваког посла неопходна је примена различитих знања, способности и вештина тако да се у процесу селекције, између већег броја кандидата који испуњавају тражене услове, утврђује ко је најкомпетентнији за обављање упражњеног посла.

У процесу селекције најзначајнији извори разлика међу људима заснивају се на способностима, особинама личности и компетенцијама за успешно обављање посла.

Да бисте послодавцу предложили правог кандидата за упражњено радно место, неопходно је да знате које послове кандидат треба да обавља, којим средствима и под којим условима. (извор: Вујић Д., 2008., стр. 138)

Путем анализе посла идентификују се критеријуми за селекцију, односно стандарди које кандидати треба да испуне како би успешно обављали радне задатке.

У процесу селекције морају се применити јасни и мерљиви критеријуми уз помоћ којих би се увек могло утврдити због чега је одређена одлука о избору кандидата донета.

Уз помоћ референци кандидата може се проценити њихова будућа радна успешност, па је примера ради, на основу претходног радног искуства кандидата на послу, који се много не разликује од посла за који сада конкурише, могуће проценити његову будућу радну успешност.

Тако се у процесу селекције, ради предвиђања будуће успешности на послу, поред претходног радног искуства, користе и разна друга расположива средства попут пријаве за посао, интервјуа, тестова, препорука и слично.

Значај референци у процесу селекције није увек исти и разликује се од врсте послова за које кандидати конкуришу. Треба користити и проверавати већи број валидних референци, јер ни једна од њих не обезбеђује потпуну тачност, односно применом само једне од њих постоји велика могућност да се елиминише добар кандидат.

### **2.3.1. Процес селекције људских ресурса**

У зависности од посла који се попуњава, броја пријављених кандидата за посао, расположивог времена, тренутне законске и подзаконске регулативе и слично, у процесу селекције одвијају се различите активности, а први корак свакако је везан за пријаву кандидата. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 123)

Уз образац пријаве, кандидат доставља и осталу документацију којом доказује испуњеност тражених услова.

Лица одређена за спровођење селекцијских активности, након анализе припелих пријава, позивају кандидате који испуњавају тражене услове да учествују у даљем процесу селекције, док кандидатима који те услове не испуњавају, начелно враћају пријаве и они не улазе у даљу процедуру пријема.

У даљем процесу селекције кандидати се најчешће тестирају и интервјуишу, некада и по више пута, тако да се за оне који уђу у ужи избор врши накнадна провера референци, ради што бољег утврђивања њихове веродостојности и одабира кандидата који иду у даљу процедуру.

Са кандидатима који прођу све напред наведене провере, обавља се детаљнији или дијагностички интервју, након чега се најбољима међу њима нуди

посао. Пре пријема у радни однос, кандидат коме се нуди посао мора да прође и лекарски преглед, којим се утврђује његова здравствена способност за обављање понуђеног посла. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 124)

Уколико се утврди да је кандидат здравствено способан и прихвати понуђени посао, са њим се заснива радни однос, јер у супротном не постоји могућност његовог пријема.

### **2.3.2. Методи и инструменти селекције**

Организације користе бројне методе и инструменте у процесу селекције, уз помоћ којих утврђују потенцијале, процењују радну успешност потенцијалних кандидата и на крају врше њихов избор ради попуњавања радних места.

Применом метода и инструмената неопходно је утврдити разлику између тражених услова за обављање посла и индивидуалних потенцијала кандидата.

С обзиром на природу и начин примене, разликују се четири врсте метода и инструмената професионалне селекције, односно четири начина прикупљања информација о кандидатима, и то (извор: Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 125):

- 1) стандардни извори и инструменти прикупљања информација о кандидатима;
- 2) тестови (психолошки тестови и тестови везани за посао);
- 3) интервјуи (све врсте интервјуа који се у процесу селекције користе);
- 4) неконвенционални методи селекције.

#### **2.3.2.1. Стандардни извори и инструменти прикупљања информација о кандидатима**

Уз помоћ стандардних извора информација, долази се до значајних података о кандидатима за посао уз помоћ којих можемо да проценимо будућу радну успешност и извршимо коначан избор кандидата за посао. Овде се ради о подацима који су нам доступни већ на почетку процеса селекције јер се прикупљају из поднете пријаве кандидата за посао, његове радне биографије и достављене препоруке.

Пријава за посао је најчешће један стандардизован образац у коме кандидат пре свега наводи своје основне личне податке, а могу се тражити од кандидата и подаци о школској спреми, радном искуству, претходном послу и слично.

Радна биографија се прилаже као стандардизован образац у форми упитника, уз образац пријаве за посао и њиме се траже детаљније информације о професионалном и личном животу кандидата. Ту се огледа и значај радне биографије јер се анализом података о ранијем професионалном путу може проценити будућа радна успешност. Од података најчешће се траже подаци о школској спреми и евентуално стеченим посебним знањима, о радном искуству, професионалним плановима, очекивањима и интересима, разлозима запошљавања, личним амбицијама и слично.

За све наведене чињенице у стандардизованом обрасцу, које су битне за процес селекције, неопходно је да кандидати приложе и потребне доказе.

Препоруке се такође сматрају значајним извором информација о кандидатима јер се из њих може доћи до података о ранијој радној успешности кандидата и на основу њих проценити будућа радна успешност кандидата, под условом да су добијене информације о кандидату, његовим навикама, особинама личности, односу према раду и слично поуздане.

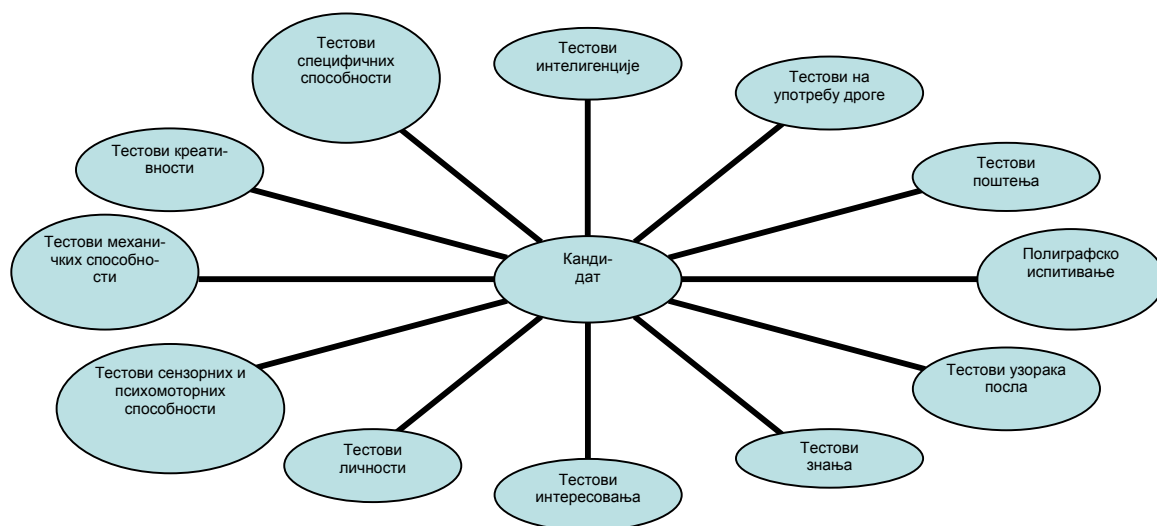
У сваком случају тешко је приликом давања препорука избећи субјективизам, самим тим и грешке и злоупотребе, тако да њихова поузданост није висока. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 129)

#### **2.3.2.2. Тестови као начин прикупљања информација о кандидатима**

Већином тестова се у процесу селекције утврђују одређене способности и вештине кандидата. Најосновнија дефиниција теста је да је то психолошки мерни инструмент. (извор: Фајде С., 2005., стр. 436) Много детаљнија дефиниција теста је да је то стандардизовани поступак за изазивање одређеног понашања помоћу проверених дражи на основу које се испитаници пореде по особини која је предмет мерења. (извор: Фајде С., 2007., стр. 337)

Искуства у примени тестова су различита, тако да се неки тестови раде уз помоћ папира и оловке, други уз помоћ компјутера, а трећи на неки другачији начин.

У процесу селекције најчешће се користе психолошки тестови и тестови везани за посао и исти могу да се купе као већ спремљени, или да организација изради своје сопствене тестове. Објективно оцењивање одговара испитаника је неопходан услов за прихватање неког инструмента у професионалној пракси. Почетни услов за објективност је потпуна једнозначност бодовања сваког одговора испитаника. То није довољан услов. Оцењивачи морају да буду „безгрешни“ у кодирању одговора. (извор: Костић П., 2007., стр. 193)



Слика 8: Тестови који се најчешће користе у процесу селекције - извор:

Р. Лојић и Ж. Кулић, 2009., стр. 130, слика 21.

**Психолошки тестови** употребљавају се ради процене способности кандидата за посао, као и њихових вештина, особина личности, интересовања и знања.

Сходно наведеном разликују се **тестови способности**, **тестови личности**, **тестови интересовања** и **тестови знања и вештина**. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 131)

**Тестовима способности** процењују се стварне могућности кандидата за обављање одређених послова. У питању су одговарајући стандардизовани тестови којима се симулирају проблеми у циљу активирања различитих врста

способности. У тестове способности убрајају се тестови интелигенције, специфичних способности, креативности, механичких способности и сензорских и психомоторних способности. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 131)

У процесу селекције највише се користе и најпознатији су тестови интелигенције јер се њима испитује општа интелектуална способност, односно способност сналажења лица у различитим и проблематичним ситуацијама, након чега се, сходно том сналажењу, утврђује разлика између потенцијалних кандидата. Низом задатака симулирају се одређене ситуације и проблеми које кандидати решавају логичким мишљењем.

За разлику од тестова интелигенције, којима се испитује општа интелектуална способност, тестовима специфичних способности истражују се ужи сегменти интелекта који су важни за вршење специфичних послова и задатака. Тестови посебних способности (special aptitude tests) мере посебне способности или потенцијале, као што су просторне способности, способности перцепције, вербалне, нумеричке, моторичке способности итд. (извор: Торингтон Д. и др., 2004., стр. 200) Оваквим тестовима жели се открити брзина којом кандидат идентификује облике и уочава разлике и сличности међу њима, утврдити способност кандидата да замисли и предочи објекте у простору и одреди њихове односе, способност брзог и лаког сналажења са бројевима и активностима које се са њима изводе, способност брзог и лаког разумевања говорних симбола, правилног употребљавања речи и њиховог доброг разумевања у процесу комуницирања, а желе се утврдити и опште вербалне способности.

Тестови креативности су све више у употреби с обзиром да је креативност једна од кључних претпоставки успешности у послу. Путем ових тестова утврђује се колико је кандидат у стању да продукује нове идеје и пронађе што више различитих решења проблема.

Тестовима механичких способности код кандидата се утврђују способности схватања механичких правила и принципа и решавања техничких и практичних проблема. Ове способности у великој мери зависе од искуства, односно без

практичног искуства не могу ни да дођу до пуног изражаја и неопходне су инжењерима, механичарима, конструкторима и технолозима.

Тестови сензорних способности користе се за проверу различитих сензорних способности и провера тих способности најчешће се обавља приликом медицинских испитивања. Тако је на пример за попуњавање послова на којима се захтева прецизност битна оштрина вида, јер се у том случају вид јавља као значајна претпоставка за обављање те врсте послова, што касније утиче и на радну успешност. Неке од способности које се још проверавају су и слух, способност препознавања и разликовања облика, структура и карактеристика површина на основу додира, покрета или осећаја и способност добре процене међусобне удаљености предмета од неке одређене тачке. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 135)

Тестовима психомоторних способности утврђује се брзина, лакоћа, тачност, прецизност и усклађеност мануелне манипулације предметима. Неке од способности које се испитују су координација покрета руку и ногу, брзина покрета руку, спретност прстију и друге.

**Тестовима личности** ближе се испитују особине које карактеришу сваку личност и које су значајне за обављање посла за који кандидат конкурише. Њима се процењује стил понашања и начин реаговања у одређеним ситуацијама, чиме се може предвидети будуће радно понашање кандидата. Тако се, на пример, емоционално стабилној личности могу поверити најодговорнији послови ако наравно испуњава и друге неопходне услове за те послове. Оцењивањем особина личности требало би да се баве добри и искусни психолози, јер резултати тестирања људских особина, односно мана и врлина, нису увек поуздани. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 136)

**Тестовима интересовања** испитује се усклађеност професионалних интереса кандидата са интересима запослених који обављају успешно свој посао. На тај начин може се проценити за који се посао кандидат највише интересује.

**Тестовима знања и вештина** утврђује се да ли кандидати поседују одређена знања или вештине за обављање одређеног посла. Тако се тестовима знања и вештина проверавају стечена знања, односно вештине кандидата, и

њихова усклађеност са захтевима посла. Ови тестови се користе у процесу селекције само ако се процени да кандидати морају поседовати одређена знања или вештине за успешно обављање посла.

Карактеристично за ову врсту тестова је да се њима искључује субјективизам, с обзиром да се примењују у стандардизованим и једнаким условима за све кандидате. Тестови вештина се често поистовећују са тестовима знања. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 138)

**Тестови везани за посао** који се користе у селекцији кандидата су тестови узорака посла, тестови способности стицања вештина и пробни рад.

Код **тестова узорака посла** кандидат на правим машинама или уређајима, или њиховим симулацијама, обавља конкретне и репрезентативне узорке посла. На тај начин упоређује се њихово умеће са захтевима посла, односно процењује будућа радна успешност кандидата.

Битно је да узорак посла буде што репрезентативнији јер је то услов да резултати тестирања буду валидни. Неки од недостатака приликом употребе тестова узорака посла су да тестови нису добро одабрани, да критеријуми и мерила нису стандардизовани или да се њиховом применом предност даје кандидатима са искуством, занемарујући на тај начин можда и боље квалитете кандидата без искуства.

**Тестовима способности стицања вештина** утврђују се способности кандидата да стекну знања неопходна за обављање неког одређеног посла. Кандидатима се најпре демонстрира задатак и дају инструкције како да се задатак обави, након чега се кандидати труде да га на најбољи начин обаве, док инструктори процењују њихове могућности.

Путем **пробног рада** проверавају се знања, способности, вештине и други потенцијали кандидата, потребни за обављање посла за који се кандидују. Пробни рад је у неким случајевима и једини начин провере кандидата, може да пружи додатне информације о усклађености потенцијала кандидата са захтевима посла и може пружити добру слику о уклопљености кандидата у организацију. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 140)

За време пробног рада неопходно је прикупити што више информација о радном понашању и резултатима рада кандидата.

#### **2.3.2.3. Интервју као начин прикупљања информација о кандидатима**

Интервју је процедура чији је циљ да се прикупе одређени подаци на основу испитаникових усмених одговора на усмена питања. (извор: Деслер Г., 2007., стр. 122)

Интервју је један од најкоришћенијих метода у процесу селекције с обзиром на то колики је значај контакта и разговора са потенцијалним кандидатима и на основу њега могу се проценити знања, способности, вештине и други потенцијали кандидата, као и проверити резултати који су добијени применом других селекцијских метода и инструмената. Интервју је плански, професионалним циљем усмерен разговор лицем у лице интервјуисте са једном или више особа (групни интервју). (извор: Требјешанин Ж., 2004. година, стр. 199.)

Са потенцијалним кандидатима обавља се бар један интервју и ту се посебно истиче дијагностички интервју уз помоћ кога се могу отклонити евентуалне нејасноће уочене током примене других селекцијских метода и инструмената.

Кроз интервју се боље упознаје кандидат и процењују његови потенцијали, како би се утврдило колико они одговарају захтевима посла за који кандидат аплицира.

Путем интервјуа боље се упознаје кандидат и прикупљају информације о његовим потенцијалима, како би се утврдила њихова способност за успешно обављање одређеног посла. Поред наведеног, кандидату се такође пружа могућност да се боље информише о организацији и послу за који се кандидује.

Сходно наведеном, ради се о процесу у коме се пружају и добијају информације, стичу нека нова сазнања и врше процене. Лица која спроводе интервју покушавају да сагледају потенцијале кандидата, њихову заинтересованост за посао и организацију, способност и вештину изражавања, сигурност и логичност приликом давања одговора, стручност и професионалне планове, емоционалну стабилност и слично.

Валидност интервјуа највише зависи од стручности лица које га спроводи и врсте интервјуа који се користи.

Тако се по облику интервјуи деле на неструктуриране, структуриране и полуструктуриране, по броју учесника у њима на индивидуалне, секвенцијалне, панел-интервјуе и групне интервјуе и према њиховој улози у процесу селекције на прелиминарне, дијагностичке и пријемне интервјуе.

Поред њих постоје и остале врсте интервјуа које није могуће сврстати по једном критеријуму јер између њих постоје велике разлике, па ту разликујемо ситуациони интервју, интервју описа понашања, недирективни интервју и стресни интервју.

**Неструктурирани интервју** означава се још као слободни интервју, с обзиром да лица која спровode интервју самостално одређују питања и теме за разговор и тако у великој мери утичу на ток и резултате разговора. Без обзира на то што садржај и структура интервјуа није унапред одређена, мора се стално водити рачуна о циљу који се жели постићи и не дозволити да се разговор води о неважним питањима или да кандидат преузме контролу над током разговора. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 144)

Код **структурираног интервјуа**, користе се стандардизована питања и иста се постављају свим кандидатима. Питања су унапред дефинисана и припремљена, па се током интервјуа разговара само о њима. На тај начин добијају се поузданији резултати о квалитетима кандидата у односу на резултате добијене помоћу неструктурираног и полуструктурираног интервјуа. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 144 и 145)

Код **полуструктурираног интервјуа** део питања и тема за разговор је унапред одређен, а део се одређује током разговора, тако да га карактеришу елементи и структурираног и неструктурираног интервјуа. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 145)

**Индивидуални интервју** представља непосредан разговор две особе, интервјуисте и кандидата. Кандидати се приликом индивидуалног интервјуа осећају пријатније и понашају опуштеније што омогућава успостављање већег поверења између саговорника и на тај начин прикупљање значајних информација

за обе стране. Недостатак овакве врсте разговора је што постоји велика могућност субјективног процењивања. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 145)

**Секвенцијални интервју** састоји се од два или више индивидуалних интервјуа, који се обављају узастопно један за другим. Код овакве врсте разговора превазилази се проблем субјективности, а задржава предност индивидуалног интервјуа. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 145 и 146)

Код **панел-интервјуа** више особа интервјуише једног кандидата истовремено. До оцено о кандидату и његовим потенцијалима долази се консензусом и због већег броја оцењивача оцена се сматра објективнијом од оцено добијене путем индивидуалног интервјуа. Неки од недостатака који се везују за панел-интервју су ти да је кандидат током интервјуа под већим стресом због броја оцењивача и да се самим тим осећа непријатно, као и да може доћи до већих несугласица између оцењивача. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 146)

Код **групног интервјуа** један, или више интервјуиста обавља разговор са групом кандидата истовремено. Предност оваквог интервјуисања је могућност боље процене особине личности и понашања потенцијалних кандидата, као што су самопоуздање, асоцијалност, агресивност и слично, за разлику од других начина интервјуисања. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 146)

Недостатак је немогућност ближег упознавања сваког кандидата појединачно, посебно у ситуацији када интервју спроводи један интервјуиста.

**ПРЕЛИМИНАРНИ ИЛИ ИНИЦИЈАЛНИ ИНТЕРВЈУ** врши се на почетку процеса селекције и служи да се у тој почетној фази елиминише одређени број кандидата. Разговор са кандидатом траје кратко, након чега интервјуиста по својој процени елиминише кандидате за које сматра да не треба да наставе са даљим поступком селекције.

Код **дијагностичког интервјуа** детаљно се разговара са кандидатом како би се ближе и потпуније сагледали његови потенцијали, као и усклађеност потенцијала са захтевима посла. Овакав интервју врши се у каснијим фазама процеса селекције.

**Пријемни интервју** обавља се са кандидатима који су пре разговора успешно прошли све претходне фазе процеса селекције и за које се сматра да одговарају захтевима посла.

Уколико се избор врши између више равноправних кандидата, овакав вид интервјуисања може се користити у сврху доношења коначне одлуке о избору кандидата. Кроз разговор тежи се сазнати што више о професионалним плановима и циљевима кандидата и информисати се кандидати о послу и условима рада.

**Ситуациони интервју** је један структурирани интервју кроз који се покушава проценити могуће понашање кандидата у неким специфичним ситуацијама на послу.

Свако питање које се поставља кандидату засновано је на претходно извршеној анализи посла и та питања могу бити хипотетичка (шта би урадио у одређеној пословној ситуацији), везана за знања и вештине (појашњење неких питања или демонстрација одређених вештина) и повезана са захтевима посла (проверава се спремност кандидата да поштује радне обавезе и дисциплину). (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 147)

Након анализе добијених одговора на постављена питања утврђују се резултати интервјуа и оцењују кандидати и њихови потенцијали.

Код **интервјуа описа понашања** кандидат објашњава како се понашао и како је решавао проблеме са којима се суочавао у прошлости. Интервју описа понашања је структурирани интервју којим се, на основу ранијег радног понашања, жели проценити будуће радно понашање кандидата.

Код **недирективног интервјуа** најпре се постављају општа питања, како би се кандидат навео на дискусију и дао одређене одговоре, на основу којих касније интервјуиста формулише и поставља конкретнија питања.

**Стресни интервју** има за циљ да код кандидата изазове стрес, како би се видела његова реакција у таквој ситуацији и испитао праг толеранције и степен самоконтроле кандидата.

Да би интервју дао добре резултате неопходно га је планирати и контролисати. Планом треба дефинисати место и време интервјуисања, мере које

треба предузети, како би се обезбедио мир током интервјуисања, одредити теме за разговор и одредити врста интервјуа, као и стратегија интервјуисања.

Контрола интервјуа представља добро сналажење интервјуисте током разговора и његову способност да током разговора обезбеди жељене информације од кандидата.

У циљу утврђивања потенцијала кандидата и предвиђања њихове будуће радне успешности, развијене су бројне стратегије за вођење интервјуа међу којима су најпознатије: 1) стратегија искренности и пријатељства; 2) стратегија пријатно-непријатно; 3) стратегија решавања проблема; 4) стратегија понашања и 5) стратегија стреса. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 150)

Применом **стратегије искренности и пријатељства** интервјуиста настоји да створи пријатну атмосферу током разговора како би се кандидат осећао опуштено и неугрожено и тако давао искрене одговоре на постављена питања и информације о себи. Уједно би кандидат након таквог разговора створио повољан утисак о организацији.

Код **стратегије пријатно-непријатно** један интервјуиста понаша се непријатно и поставља непријатна и стресна питања, након чега се други интервјуиста извињава због понашања првог и пријатељским понашањем смирује и охрабрује кандидата, како би био што отворенији и искренији у давању одговора на постављена питања и информација о себи. Претпоставка код ове стратегије је да је кандидат отворенији и спремнији за сарадњу након периода притиска и непријатности.

Применом **стратегије решавања проблема** кандидату се постављају проблеми и питања са којима се хипотетички може срести у послу за који се кандидује, како би се проверило његово знање и сналажење у проблематичним ситуацијама. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 151) Кандидат тада себе замишља као лице које је запослено у организацији и које се суочава са одређеним проблемом, након чега описује како би се понашао и шта би предузео ради превазилажења предметног замишљеног проблема. Решавање замишљеног проблема захтева се од свих кандидата који су се кандидовали за исти посао и у примени ове стратегије користи се ситуациони интервју.

Код **стратегије понашања** жели се проверити кандидатово понашање и сналажење у реалним ситуацијама из његове прошлости, а не у замишљеним ситуацијама као што је то случај код стратегије решавања проблема, како би се на тај начин проценило његово будуће понашање и радна успешност.

У примени ове стратегије користи се интервју описа понашања, при чему кандидат најпре описује неки проблем из прошлости, који се сада може довести у везу са послом за који се кандидује; након чега објашњава како се у конкретној ситуацији понео и зашто; које је могућности имао на располагању, за коју се определио и због чега; какав је резултат тиме остварен и слично.

Код **стратегије стреса** проверава се понашање кандидата у стресној ситуацији коју ствара интервјуиста својим агресивним и необичним понашањем, као и понижавањем и омаловажавањем кандидата. Таквим симулирањем стреса може се проценити понашање кандидата у сличним ситуацијама у будућности.

Постоје различите технике испитивања а у њиховој основи садржана су добра и лоша питања и невербална комуникација.

Коришћењем добро формулисаних питања могу се добити кориснији и потпунији одговори кандидата, на основу којих се могу боље и потпуније упознати његови радни потенцијали. Тако, на пример, током интервјуа треба постављати питања на која се не може одговорити само са „да“ или „не“, већ којима се захтева давање дужих, садржајнијих и тиме употребљивијих одговора за сам процес селекције. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 153)

Код лоших питања ретко се долази до тачног и истинитог одговора. Питања која се постављају нису повезана са послом, на њих се добијају очекивани и познати одговори, а иста могу бити и непримерена, или у супротности са забраном дискриминације по основу националне припадности, брачног статуса, година живота и слично. У сваком случају, њима се тешко долази до циља који се жели остварити путем интервјуа.

Поред вербалне, током интервјуа, спроводи се и невербална комуникација која може утицати на садржај и квалитет добијених одговора. Сходно томе интервјуиста током разговора не би требало да даје невербалне сигнале, попут: климања главе, подржавања или одбијања одговора, испољавања нервозе,

прављења паузе и слично, већ да према кандидату има пријатељски и неутралан однос. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 154) Тако се не даје могућност кандидату да одговоре прилагођава интервјуисти и његовим невербалним сигнаlima.

Неки од проблема који се јављају у процесу интервјуисања и који умањују његову поузданост у погледу прогнозирања радне успешности кандидата су: доношење брзе одлуке о подобности кандидата за посао, пренаглашавање одређених карактеристика кандидата, наклоњеност интервјуисте кандидату који им је сличан, давање неискрених и уопштених одговора од стране кандидата и велика несагласност интервјуиста у процени истог кандидата.

Сходно наведеном, интервјуиста не би требало да прерано формира своје мишљење о кандидату, па да током интервјуа тражи доказе како би поткрепио стечени утисак о њему. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 155) Први утисак о кандидату стиче се након његове молбе за посао, појаве и држања током разговора, начина облачења и слично, али није добро доносити закључке док се не прикупе све жељене информације о кандидату.

Поред наведеног, јасно је да идеалан кандидат не постоји и да се сваком може пронаћи нека слабост, односно негативна карактеристика. Због те карактеристике не треба негирати остале квалитете кандидата. У супротном може се десити и да једна истакнута карактеристика кандидата засени све остале његове карактеристике. То је веома штетно за организацију, јер се на тај начин долази до лоше процене квалитета и потенцијала кандидата за посао. Треба избећи и фаворизовање одређених кандидата од стране интервјуиста, зато што су код њих препознали неке своје склоности, или су им по нечему слични, као на пример годинама живота, пореклу, претходном радном искуству и слично. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 155 и 156)

Познато је и да се кандидати током интервјуа труде да дају неискрене, или уопштене одговоре, како би оставили бољи утисак на интервјуисту. Из таквих одговора не може се стећи права слика о кандидату. Уколико интервјуиста код кандидата препозна такве одговоре, треба да га на то упозори.

Велике разлике у оценама истог кандидата од стране интервјуиста, превазилазе се добром припремом интервјуа и сталним усавршавањем интервјуиста. Да би се квалитети кандидата правилно проценили, наопходно је да процењивачи располажу релевантним информацијама о захтевима посла и да буду у довољној мери обучени и компетентни за интервјуисање, односно за правилно и објективно процењивање. Интервјуиста не би требало да: процењује кандидата на основу првог утиска, да пренаглашава значај негативних информација о њему, значај његовог физичког изгледа и невербалног начина комуницирања и не би смео да има предрасуде везане за пол, године живота, националну и верску припадност кандидата, његово образовање и слично.

Са друге стране, кандидат такође треба да се припреми за интервју како би савладао страх од непознатог, био што сигурнији приликом разговора са интервјуистом и тако оставио што бољи утисак на њега.

#### **2.3.2.4. Неконвенционални методи селекције**

Поред традиционалних метода, у процесу селекције користе се и неконвенционални методи, а неки од њих су полиграфско испитивање, тестови поштења и тестирање кандидата на употребу дроге.

Код **полиграфског испитивања** утврђује се истинитост изјава потенцијалног кандидата уз помоћ полиграфа, а на основу његових физиолошких реакција (лупање срца, крвни притисак, брзина и дубина дисања, одговарајуће реакције коже и друго). (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 161)

Полиграфско испитивање углавном се користи у криминалистичке сврхе, али се у високоразвијеним привредама користи и у процесу селекције, с обзиром да су организације заинтересоване за проверу поузданости и поштења кандидата које запошљавају. Тиме се жели избећи евентуална проневера, одавање пословних тајни, индустријска шпијунажа и слично.

Код **тестова поштења** такође је циљ организације да не запосли непоштене и непоуздане кандидате. Међутим, применом овакве врсте тестова, као и код полиграфског испитивања, не може се поуздано проценити кандидат и његова поузданост у будућем раду. У сваком случају ови тестови, типа папир-оловка,

често се користе, с обзиром да се њима испитују ставови о неприхватљивом и неодговорном понашању у раду, како би се спречило запошљавање кандидата на које се организација у будућности не би смела ослонити. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 162)

У процесу селекције одређене организације врше и **тестирање кандидата на употребу дроге**. Уз образац пријаве, од кандидата се тражи и његово одобрење за овакву врсту провере. Циљ је да се избегну последице у раду које могу настати запошљавањем кандидата који дрогу употребљавају и да се изаберу квалитетнији кандидати за посао. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 163)

### **2.3.3. Остале активности у процесу селекције**

У завршној фази процеса селекције, поред интервјуиста и кандидата, у том процесу учествују и други субјекти, па ту фазу карактерише: понуда посла; вршење провере здравственог стања и праћење и анализа резултата рада примљених кандидата. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 165)

Доношењем одлуке о пријему кандидата процес попуњавања упражњеног радног места још није завршен, с обзиром да кандидат може да се предомисли и одлучи да не прихвати посао за који је изабран за пријем. Неопходно је да након наступања коначности одлуке о пријему у радни однос и прихватања посла, кандидат фактички и ступи на посао јер се тек тада може сматрати да је заснован радни однос.

Овакви случајеви нису ретки, посебно у земљама где је ниска стопа незапослености и где се лако може доћи до одговарајућег посла.

Уколико примљени кандидат прихвати посао за који је изабран, са њим се закључује уговор о раду, којим се ближе утврђују његова права и обавезе у току радног односа.

Провера здравственог стања кандидата утврђује се лекарским прегледом. Само се са кандидатима који су прошли све претходне селекцијске активности врше лекарски прегледи.

Многи послови не могу се поверити кандидатима чије је здравствено стање угрожено, ако се узме у обзир да је здравствена способност кандидата предуслов будуће радне успешности за многе послове.

На крају, процес селекције требало би верификовати путем организованог праћења и анализирања радне успешности примљених кандидата. Праћење и анализа врши се најпре кроз начин њиховог укључивања у нову радну средину, а након тога и кроз резултате у раду и напредовање у послу.

Период праћења и анализирања зависи од природе и тежине посла који се обавља и по правилу није краћи од 3 месеца. (извор: прилагођено по Лојић Р. и Кулић Ж., 2009., стр. 167) Потврда успешности процеса селекције могу бити само добри резултати рада.

### **3. ПРОЦЕДУРА СПРОВОЂЕЊА ИЗБОРНОГ ПОСТУПКА ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ПОЗИЦИЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ И ВОЈСЦИ СРБИЈЕ ПУТЕМ ЈАВНОГ КОНКУРСА**

Планирање људских ресурса у Војсци Србије треба да омогући да се потребе за попуњавањем упражњених формацијских места професионалних војника задовоље на најадекватнији начин.

Као што је напред речено, Уредбом о пријему у професионалну војну службу предвиђено је да се држављани Републике Србије који испуњавају опште услове за пријем у професионалну војну службу из Закона о Војсци Србије и посебне услове прописане наведеном Уредбом, могу примити у професионалну војну службу у својству професионалног војника на два начина: 1) путем јавног конкурса и 2) без конкурса непосредним пријемом. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 2 и 8)

Неопходно је најпре исказати конкретне кадровске потребе у квантитативном смислу и радне квалификације које лице мора имати за обављање једног посла. То се пре свега односи на поседовање одређене врсте и степена стручне спреме, односно смера и специјалности у оквиру стручне спреме, знања страног језика, или поседовања неких других знања, вештина и квалификација, радног искуства, посебних здравствених услова и слично.

Попуњавање формацијских места у командама, јединицама и установама Војске Србије врши се у складу са планом попуне.

За извршење плана попуне надлежан је министар одбране, или старешина кога он овласти за (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 6):

- 1) оглашавање слободних формацијских места професионалних војника;
- 2) прописивање мерила за избор и
- 3) доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу.

По одобрењу Плана попуне за наредну календарску годину, покреће се процедура попуњавања упражњених формацијских места професионалних војника. Од команди, јединица и установа тражи се извршење анализа потреба за попуњавањем наведеном категоријом кадра и достављање предлога за попуњавањем по рангу приоритета.

Приликом извршења анализе и израде предлога води се рачуна о предвиђеном попуњавању упражњених позиција путем раније расписаних јавних конкурса, или без конкурса, односно путем непосредног пријема.

Предлог за попуну формацијских места професионалних војника пријемом лица у професионалну војну службу подноси командант батаљона, њему раван, или виши старешина. Предлог се сачињава по родовима и службама, а у оквиру рода, односно службе по категоријама кадра, номенклатурним ознакама и дужностима. У предлогу се наводи назив команде, јединице и установе за коју се тражи попуна и гарнизон у којем се налази команда, јединица и установа. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 7)

По обједињавању достављених предлога и усклађивања истих са одобреним бројем професионалних војника за пријем планом попуне за текућу буџетску годину, израђује се нацрт Одлуке министра одбране о попуни формацијских места професионалних војника у Војсци Србије пријемом држављана Републике Србије у својству професионалних војника путем јавног конкурса.

Предметним нацртом Одлуке о попуни начелно се регулише да ће:

- 1) формацијска места огласити слободним начелник Управе за људске ресурсе (Ј-1) Генералштаба Војске Србије и
- 2) мерила за избор прописати и одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу донети команданти бригада, њима равне или више старешине.

По доношењу Одлуке о попуни формацијских места професионалних војника од стране министра одбране, јавни конкурс оглашава се у магазину „Одбрана“ и у најмање једном дневном гласилу који се дистрибуира на целој територији Републике Србије, објављује на web страници Министарства одбране ([www.mod.gov.rs](http://www.mod.gov.rs)) и Војске Србије ([www.vs.rs](http://www.vs.rs)) и доставља Националној служби за запошљавање. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 9)

### **3.1. Активности које се спроводе приликом избора кандидата за попуњавање позиција професионалних војника путем јавног конкурса**

Конкурсну комисију за спровођење јавног конкурса за попуњавање упражњених формацијских места професионалних војника образује командант бригаде, њему раван или виши старешина, као старешина који је напред наведеном одлуком о попуни, од стране министра одбране овлашћен за доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу.

Наведена комисија образује се за спровођење сваког јавног конкурса посебно и не може имати мање од три члана. Један члан обавезно је из команде, јединице или установе у коју се лице прима у професионалну војну службу и један из рода, односно службе у коју се лице прима. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 11)

Конкурсну комисију начелно чине:

- старешина из органа за управљање људским ресурсима команде, јединице или установе у коју се кандидат прима - уједно председник,
- припадник рода, односно службе у коју се кандидат прима - члан,

- главни подофицир команде, јединице или установе у коју се кандидат прима (ниво бригаде-базе-ескадриле-флотиле и више) - члан,
- референт за физичко васпитање - члан,
- правник - члан и
- психолог - члан.

Председник конкурсне комисије руководи радом комисије, односно регулише ангажовање чланова комисије по плану и на основу указане потребе.

Иначе, сваки изборни поступак за попуњавање упражњених формацијских места професионалних војника путем јавног конкурса, данас спроводи од 20 до 30 конкурсних комисија формираних од стране команданата бригада, њима равних и виших старешина, као старешина овлашћених за касније доношење одлука о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу. У саму реализацију поступка је, поред великог броја лица, укључен и велики број организацијских јединица Министарства одбране и Генералштаба Војске Србије.

### **3.1.1. Пријем и обрада конкурсне документације**

Документацију којом се доказује испуњавање тражених услова јавним конкурсом, кандидати из грађанства прилажу у оригиналу, или оверене фотокопије уз образац пријаве за пријем у својству професионалног војника, коју подносе препорученом поштом Војној пошти са којом желе да закључе уговор.

Конкурсна комисија по истеку рока за подношење пријава на јавни конкурс прегледа комплетну конкурсну документацију и у обзир узима само документацију која је послата закључно са последњим даном одређеним у конкурс. Супротно поступање сматра се повредом поступка. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 12)

Подаци о кандидатима садржани у пријави и приложеним документима уносе се у списак пријављених кандидата, који се води у електронском облику и садржи прикупљене личне и друге податке о кандидатима потребне за даљи поступак избора кандидата.

Изборни поступак спроводи се између кандидата који испуњавају услове конкурса за пријем у професионалну војну службу. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

Конкурсна комисија одбацује закључком пријаве кандидата за које се утврди да не испуњавају опште и посебне услове конкурса за пријем на формацијско место које се попуњава, као и неблаговремене, неразумљиве, недопуштене или непотпуне пријаве. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

На основу прикупљених података о кандидатима, комисија израђује планове позивања и прихвата кандидата који испуњавају услове конкурса, ради: обављања општег лекарског прегледа у јединици; физичке провере; психолошке процене; комисијског разговора; медицинско-здравствене процене и безбедносне провере (попуњавање упитника, додатка и сагласности за безбедносну проверу), при чему с надлежним војноздравственим установама накнадно утврђују број кандидата и термине за психолошку и медицинско-здравствену процену кандидата. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

Позивање кандидата спроводи се на најбржи и најприкладнији начин: телефоном, електронском поштом, телеграмом, или на други одговарајући начин, и обавезно писаним путем.

Приликом позивања, конкурсна комисија је дужна да кандидатима укаже на податке које је потребно да припреме ради попуњавања упитника, додатка и сагласности за безбедносну проверу, као и да са собом понесу спортску опрему и документ за личну идентификацију.

Кандидат који се неоправдано није јавио у команду, јединицу или установу у договореном времену искључује се из даљег изборног поступка.

По доласку кандидата у војни објект, исти се путем пригодне презентације, којом се обухватају сва питања битна за поступак избора, упознају са правилима понашања и распоредом селекционог поступка.

Поступак избора кандидата спроводи се по принципу елиминације, тако да неиспуњавање минимално прописаних вредности критеријума на претходној провери-процени искључује упућивање на даље провере-процене и укључује:

(извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13 и Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 21)

- 1) проверу физичке способности,
- 2) психолошку процену кандидата,
- 3) разговор са кандидатима,
- 4) утврђивање редоследа кандидата на листи за избор,
- 5) медицинско-здравствену процену,
- 6) безбедносну проверу,
- 7) утврђивање коначне листе за избор кандидата,
- 8) доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу и
- 9) доношење наредбе о пријему кандидата у професионалну војну службу у својству професионалног војника.

### **3.1.2. Провера физичке способности**

Провера физичке способности кандидата за професионалне војнике (оба пола), прва је активност у селекцији и спроводи се путем Теста провере физичких способности кандидата за пријем у професионалну војну службу у својству професионалног војника, с циљем утврђивања резултата кандидата према мерилима за избор. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 25 и 28)

Дисциплине које се проверавају су: (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 28)

- 1) склекови на тлу за два минута;
- 2) дизање трупа са тла за два минута и
- 3) трчање на 2.400 метара.

Преглед индивидуалних резултата провере физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника води се за сваког кандидата

појединачно, према захтевима рубрика датим у табели: (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 28)

Презиме, средње име и име кандидата .....

| Време извршене провере (дан, месец, година) |      |                                   |      |                        |      |   |             |                            |       |                        |                    |
|---------------------------------------------|------|-----------------------------------|------|------------------------|------|---|-------------|----------------------------|-------|------------------------|--------------------|
| ДИСЦИПЛИНЕ                                  |      |                                   |      |                        |      |   | Збир бодова | Аритметичка средина бодова | Оцена | Савладао/Није савладао | Надлежни старешина |
| Склекови на тлу за два минута               |      | Дизање трупа са тла за два минута |      | Трчање на 2.400 метара |      |   |             |                            |       |                        |                    |
| рез.                                        | бод. | рез.                              | бод. | рез.                   | бод. |   |             |                            |       |                        |                    |
| 1                                           | 2    | 3                                 | 4    | 5                      | 6    | 7 | 8           | 9                          | 10    | 11                     | 12                 |
|                                             |      |                                   |      |                        |      |   |             |                            |       |                        |                    |

Табела 1: Преглед индивидуалних резултата провере физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника

Пре обављања Провере физичке способности, са кандидатима се обавља општи лекарски преглед у команди, јединици или установи, ради приступања физичкој провери. Том приликом попуњавају се и упутнице за систематске-специјалистичке прегледе кандидата, односно медицинско-здравствену процену у надлежним војноздравственим установама, како би се касније утврдила њихова здравствена способност за професионалну војну службу.

У позиву који се упућује кандидатима, исти се упозоравају да ће се сматрати да не желе да ступе у професионалну војну службу ако се у одређено време, без оправданог разлога, не јаве у команду, јединицу или установу ради обављања општег лекарског прегледа и физичке провере. Од кандидата се уједно тражи и да са собом понесу спортску опрему (патике, тренерку-шорц, мајицу) и личну карту ради идентификације.

Провери физичке способности подлежу сви кандидати (оба пола) осим оних који тренутно имају здравствене тегобе или код којих надлежни лекар закључи да из здравствених разлога не могу приступити провери.

Ако, на основу основног прегледа, лекар не може да утврди здравствену способност лица да учествује на провери физичке способности, кандидат не приступа провери. Није дозвољен приступ провери физичке способности на тзв. „личну одговорност кандидата“, уколико је лекар закључио да кандидат не може приступити провери.

Средства за извођење физичке провере (струњаче, штоперице, пиштаљке и друго) и санитетско обезбеђење (лекар и санитетско возило) за време извођења провере у надлежности је команде, јединице и установе која организује и изводи проверу. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 28)

Конкурсне комисије контролишу чиниоце који утичу на извођење физичке провере и врше непосредну контролу правилности, методике извођења провере и примене мера безбедности и заштите здравља на раду.

Уколико на провери физичке способности нису присутни лекар и санитетско возило, забрањује се почетак извођења.

Резултати са провере саопштавају се на лицу места и уносе у Преглед индивидуалних резултата провере физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника искључиво хемијском оловком.

Пре почетка физичке провере руководилац провере, односно референт за физичко васпитање који је члан конкурсне комисије, постројава кандидате са којима се изводи провера и саопштава циљ, начин реализације са демонстрацијом и смернице за реализацију провере. Пре сваке дисциплине проверавања, оцењивач упознаје лица која проверава са начином извођења провере и оцењивања, за све дисциплине проверавања, а од провераваног може тражити да покаже правилно изведену вежбу.

Пре извођења провере физичких способности обавезно је одговарајуће опште загревање.

За сваку дисциплину кандидат добија бодове у распону од 60 (минимум) до 100 (максимум) према Таблици за оцењивање физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника: (извор: интерна акта за спровођење јавног конкурса за попуну слободних радних места професионалних војника од 15.8.2014. године)

| БОДОВИ | ДИСЦИПЛИНЕ                          |    |                                         |    |                                              |       |
|--------|-------------------------------------|----|-----------------------------------------|----|----------------------------------------------|-------|
|        | СКЛЕКОВИ<br>НА ТЛУ<br>ЗА ДВА МИНУТА |    | ДИЗАЊЕ ТРУПА<br>СА ТЛА<br>ЗА ДВА МИНУТА |    | ТРЧАЊЕ<br>НА 2.400<br>МЕТАРА<br>(у минутима) |       |
|        | М                                   | Ж  | М                                       | Ж  | М                                            | Ж     |
| 1      | 2                                   | 3  | 4                                       | 5  | 6                                            | 7     |
| 100    | 57                                  | 38 | 66                                      | 64 | 12,30                                        | 15,10 |
| 99     | -                                   | -  | -                                       | -  | 12,33                                        | 15,14 |
| 98     | -                                   | -  | -                                       | -  | 12,36                                        | 15,18 |
| 97     | 56                                  | 37 | 65                                      | 63 | 12,39                                        | 15,22 |
| 96     | -                                   | -  | -                                       | -  | 12,42                                        | 15,26 |
| 95     | 55                                  | 36 | -                                       | -  | 12,45                                        | 15,30 |
| 94     | -                                   | -  | 64                                      | 62 | 12,48                                        | 15,34 |
| 93     | 54                                  | 35 | -                                       | -  | 12,51                                        | 15,38 |
| 92     | 53                                  | 34 | 63                                      | 61 | 12,54                                        | 15,42 |
| 91     | -                                   | -  | 62                                      | 60 | 12,57                                        | 15,46 |
| 90     | 52                                  | 33 | -                                       | -  | 13,00                                        | 15,50 |
| 89     | -                                   | -  | 61                                      | 59 | 13,04                                        | 15,54 |

| БОДОВИ | ДИСЦИПЛИНЕ                          |    |                                         |    |                                              |       |
|--------|-------------------------------------|----|-----------------------------------------|----|----------------------------------------------|-------|
|        | СКЛЕКОВИ<br>НА ТЛУ<br>ЗА ДВА МИНУТА |    | ДИЗАЊЕ ТРУПА<br>СА ТЛА<br>ЗА ДВА МИНУТА |    | ТРЧАЊЕ<br>НА 2.400<br>МЕТАРА<br>(у минутима) |       |
|        | М                                   | Ж  | М                                       | Ж  | М                                            | Ж     |
| 1      | 2                                   | 3  | 4                                       | 5  | 6                                            | 7     |
| 88     | 51                                  | 32 | -                                       | 58 | 13,08                                        | 15,58 |
| 87     | 50                                  | 31 | 60                                      | 57 | 13,12                                        | 16,02 |
| 86     | 49                                  | 30 | 59                                      | 56 | 13,16                                        | 16,06 |
| 85     | 48                                  | 29 | 58                                      | 55 | 13,20                                        | 16,10 |
| 84     | 47                                  | 28 | 57                                      | 54 | 13,24                                        | 16,14 |
| 83     | 46                                  | 27 | 56                                      | 53 | 13,28                                        | 16,18 |
| 82     | 45                                  | 26 | 55                                      | 52 | 13,32                                        | 16,22 |
| 81     | 44                                  | 25 | 54                                      | 51 | 13,36                                        | 16,26 |
| 80     | 43                                  | 24 | 53                                      | 50 | 13,40                                        | 16,30 |
| 79     | 42                                  | 23 | 52                                      | 49 | 13,44                                        | 16,34 |
| 78     | 41                                  | 22 | 51                                      | 48 | 13,48                                        | 16,38 |
| 77     | 40                                  | 21 | 50                                      | 47 | 13,52                                        | 16,42 |
| 76     | 39                                  | 20 | 49                                      | 46 | 13,56                                        | 16,46 |
| 75     | 38                                  | 19 | 48                                      | 45 | 14,00                                        | 16,50 |
| 74     | 37                                  | 18 | 47                                      | 44 | 14,04                                        | 16,54 |
| 73     | -                                   | -  | 46                                      | 43 | 14,08                                        | 16,58 |
| 72     | 36                                  | 17 | 45                                      | 42 | 14,12                                        | 17,00 |
| 71     | -                                   | -  | 44                                      | 41 | 14,16                                        | 17,02 |
| 70     | 35                                  | 16 | 43                                      | 40 | 14,20                                        | 17,04 |
| 69     | -                                   | -  | 42                                      | 39 | 14,24                                        | 17,06 |
| 68     | 34                                  | 15 | 41                                      | 38 | 14,28                                        | 17,08 |
| 67     | -                                   | -  | 40                                      | 37 | 14,32                                        | 17,10 |
| 66     | 33                                  | 14 | 39                                      | 36 | 14,36                                        | 17,12 |
| 65     | -                                   | -  | 38                                      | 35 | 14,40                                        | 17,15 |
| 64     | 32                                  | 13 | 37                                      | 34 | 14,44                                        | 17,18 |
| 63     | -                                   | -  | 36                                      | 33 | 14,48                                        | 17,21 |
| 62     | 31                                  | 12 | 35                                      | 32 | 14,52                                        | 17,24 |
| 61     | -                                   | -  | 34                                      | 31 | 14,56                                        | 17,27 |
| 60     | 30                                  | 11 | 33                                      | 30 | 15,00                                        | 17,30 |

Табела 2: Таблица за оцењивање физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника

Бодови из свих дисциплина, уз испуњење минимума бодова, сабирају се и збир се дели са три (број дисциплина). На основу просека бодова за све дисциплине провере, кандидат добија оцену према обрасцу за оцењивање

провере физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника: (извор: интерна акта за спровођење јавног конкурса за попуну слободних радних места професионалних војника од 15.8.2014. године)

| ОЦЕНА      |      | БОДОВИ |
|------------|------|--------|
| Одличан    | 5,00 | 100    |
|            | 4,94 | 99     |
|            | 4,88 | 98     |
|            | 4,81 | 97     |
|            | 4,75 | 96     |
|            | 4,69 | 95     |
|            | 4,63 | 94     |
|            | 4,56 | 93     |
|            | 4,50 | 92     |
|            | 4,44 | 91     |
|            | 4,38 | 90     |
|            | 4,32 | 89     |
|            | 4,25 | 88     |
|            | 4,19 | 87     |
|            | 4,13 | 86     |
| Врло добар | 4,07 | 85     |
|            | 4,00 | 84     |
|            | 3,94 | 83     |
|            | 3,88 | 82     |
|            | 3,82 | 81     |
|            | 3,75 | 80     |
|            | 3,69 | 79     |
|            | 3,63 | 78     |
|            | 3,57 | 77     |
|            | 3,51 | 76     |
|            | 3,44 | 75     |

| ОЦЕНА         |      | БОДОВИ     |
|---------------|------|------------|
| Добар         | 3,38 | 74         |
|               | 3,32 | 73         |
|               | 3,26 | 72         |
|               | 3,19 | 71         |
|               | 3,13 | 70         |
|               | 3,07 | 69         |
|               | 3,01 | 68         |
|               | 2,95 | 67         |
|               | 2,88 | 66         |
|               | 2,82 | 65         |
| Довољан       | 2,76 | 64         |
|               | 2,70 | 63         |
|               | 2,63 | 62         |
|               | 2,57 | 61         |
|               | 2,51 | 60         |
| Није савладао |      | Мање од 60 |

Табела 3: Образац за оцењивање провере физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника

Неприступање било којој дисциплини подразумева да кандидат није прошао ту дисциплину, а самим тим ни физичку проверу, добија оцену „Не задовољава“ и не учествује у даљем току селекције.

Физичка провера изводи се у спортској опреми: патике, тренерка-шорц и мајица по сопственом избору.

Наведени преглед индивидуалних резултата провере физичке способности кандидата за пријем у својству професионалног војника чува се заједно са осталом

конкурсном документацијом кандидата (пријава за пријем у професионалну војну службу у својству професионалног војника, резултат психолошке процене, налаз, оцена и мишљење војнолекарске комисије о здравственој способности и резултат безбедносне провере).

### **3.1.3. Психолошка процена кандидата**

На основу потреба и захтева конкурсних комисија регулише се време и место вршења психолошке процене кандидата, уз сагласност центара за психолошку процену војноздравствених установа Управе за војно здравство Министарства одбране. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 30)

Постоји четири центра за психолошку процену у војноздравственим установама Управе за војно здравство Министарства одбране, и то: (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 71)

- 1) Центар за психолошку процену Војномедицинске академије,
- 2) Центар за психолошку процену Војномедицинског центра Карабурма,
- 3) Центар за психолошку процену Војне болнице Ниш и
- 4) Центар за психолошку процену Војномедицинског центра Нови Сад.

Психолошка процена кандидата обавља се групним и индивидуалним психолошким испитивањем. Групно психолошко испитивање подразумева психолошку процену кандидата батеријом тестова и изводи се на рачунарима, у просторији која је за то предвиђена, а индивидуално испитивање процену кандидата кроз психолошки интервју и, по потреби, психолошке ситуационе вежбе. Индивидуално психолошко испитивање обавља комисија коју чине најмање два психолога и дневно иста може обавити највише десет психолошких интервјуа. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 32, 98, 99 и 100)

Психолошка процена кандидата за пријем у професионалну војну службу у својству професионалног војника, осим за кандидате за пријем у специјалне, извиђачко-диверзантске и противтерористичке јединице, Гарду, војну полицију и за возаче, врши се према критеријумима профила за професионалног војника. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 1, 13 и 14)

Уколико су психолошки капацитети, према профилу професионалних војника, процењени (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 1):

- 1) 1., 2. и 3. категоријом - психолошка процена се бодује;
- 2) 4. категоријом - одлуку о задовољењу психолошких капацитета доноси надлежни старешина; уколико је надлежни старешина донео одлуку да су критеријуми задовољени, психолошка процена се бодује;
- 3) 5. категоријом - кандидат не задовољава услове.

За кандидате за пријем у специјалне, извиђачко-диверзантске и противтерористичке јединице, Гарду, војну полицију и за возаче, психолошка процена врши се према критеријумима профила специјалних јединица. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 13 и 14)

За разлику од напред наведеног, уколико су психолошки капацитети за потребе пријема у специјалне јединице, јединице Војне полиције и јединице Гарде Генералштаба Војске Србије процењени 4. и 5. категоријом, кандидат не задовољава критеријуме, 3. категоријом, одлуку о задовољењу психолошких капацитета доноси надлежни старешина и 1. и 2. категоријом, кандидат је задовољио критеријуме. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 13 и 14)

По завршеном групном и индивидуалном психолошком испитивању, даје се оцена о психолошким капацитетима кандидата (број са две децимале), на основу које се одређује категорија психолошке процене капацитета кандидата. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 110)

Кандидат не учествује у даљем току селекције уколико не задовољи минималне вредности критеријума психолошке процене. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 34)

#### **3.1.4. Разговор са кандидатима**

Конкурсна комисија обавља разговор са свим кандидатима који су до разговора успешно савладали предвиђен поступак селекције, односно кандидатима који су прошли и задовољили проверу физичких способности и психолошку процену. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13) Кандидати се позивају на разговор најкасније осам дана пре заказаног термина за разговор.

Ради обављања разговора, конкурсна комисија израђује питања која се обавезно постављају свим кандидатима, а уколико сматрају да је то потребно, чланови комисије могу да поставе и додатна потпитања кандидатима.

Комисија не израђује критеријуме за оцењивање кандидата по сваком питању, с обзиром да се након обављеног разговора не даје оцена кандидату, већ сачињава кратки записник у којем се на основу разговора наводи само процена о кандидату (његове изразито позитивне или негативне особине), ради његовог каснијег распореда на конкретно формацијско место.

Ово стога, што приликом конкурисања кандидат подноси пријаву за пријем у одређени род или службу, а не за конкретну дужност, па на основу разговора комисија ствара слику о кандидату и покушава што поузданије утврдити да ли кандидат уопште одговара за обављање дужности професионалног војника, као и на коју га конкретну дужност треба распоредити уколико буде изабран за пријем.

Тако, на пример, у роду пешадија постоји велики број формацијских места, односно дужности, као што су: стрелац, пушкомитраљезац, извиђач, војни полицајац, снајпериста, противтерориста, диверзант, противдиверзант, падобранац, нишанџија или послужилац на митраљезу, минобацачу, ручном бацачу, аутоматском бацачу граната и још преко десет различитих дужности, па конкурсна комисија управо на основу обављеног разговора и оствареног увида у претходно остварене резултате на физичкој и психолошкој провери, касније радно распоређује изабраног кандидата на адекватну дужност која одговара његовом знању, вештинама и навикама.

Сходно наведеном, у овој фази селекције комисија покушава да усклади способности, карактеристике личности, склоности и мотивацију кандидата, као потенцијалног будућег извршиоца, са захтевима одређене дужности у оквиру рода или службе за коју је конкурисао. Уколико кандидат буде изабран за пријем у одређени род или службу, комисија на основу обављеног разговора предлаже надлежном старешини на коју конкретну дужност да се изабрано лице постави.

### **3.1.5. Утврђивање редоследа кандидата на листи за избор**

По завршеном разговору, Конкурсна комисија утврђује листу за избор кандидата за потребе пријема у професионалну војну службу у својству професионалног војника. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

Редослед кандидата на листи за избор, по родовима и службама за које су поднели пријаве за пријем, формира се на основу прописаних мерила за избор и према оствареним резултатима, а критеријуми за израду листе су: (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 1)

- 1) завршени ниво школовања - до 25 бодова (основна школа 5 бодова, средња школа 3. степен 15 бодова, средња школа 4. степен или виши нивои образовања 25 бодова);
- 2) провера физичке способности - до 35 бодова (производ коначне оцене физичке способности и броја 7) и

- 3) психолошка процена кандидата - до 40 бодова (производ коначне оцене психолошке процене и броја 8).

### **3.1.6. Медицинско-здравствена процена**

Медицинско-здравствена процена кандидата спроводи се ради утврђивања њихове здравствене способности за професионалну војну службу, врши се у војноздравственим установама и у надлежности је Управе за војно здравство Министарства одбране и Ваздухопловномедицинског института Ратног ваздухопловства и противваздухопловне одбране. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 35)

Као што је већ напред наведено, у команди, јединици или установи која спроводи изборни поступак, а пре обављања провере физичке способности, врши се општи лекарски преглед кандидата и том приликом попуњавају се и упутнице за систематске специјалистичке прегледе кандидата у надлежним војноздравственим установама.

На медицинско-здравствену процену не упућују се сви кандидати који су испунили мерила прописана за избор, већ само кандидати који су са најбољим резултатима испунили наведена мерила, након чега надлежна виша војнолекарска комисија даје налаз, оцену и мишљење о способности за професионалну војну службу. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

На сваки налаз, оцену и мишљење више војнолекарске комисије, кандидат има право приговора, о којем одлучује Главна војнолекарска комисија, чија је оцена способности за професионалну војну службу коначна.

Кандидати које надлежне војнолекарске комисије огласе неспособним за професионалну војну службу искључују се из даљег поступка избора.

Упућивање кандидата на медицинско-здравствену процену врши се плански и организовано, у сарадњи са надлежним војноздравственим установама и за сваку групу кандидата, команда, јединица и установа одређује професионалног подофицира за вођу групе.

### 3.1.7. Безбедносна провера

Приликом позивања кандидата, од стране конкурсне комисије, за обављање општег лекарског прегледа и физичке провере, кандидатима се указује и на податке које је потребно да припреме ради попуњавања Упитника, додатка (за потпуну или посебну безбедносну проверу) и сагласности за безбедносну проверу.

Ради попуњавања упитника и додатака за безбедносну проверу потребно је припремити велики број података, као што су подаци везани за: (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, прилози 1, 2 и 3)

- пасош (број, ко је издао, датум издавања и датум до када важи),
- остварени радни стаж (година/месеци/дана),
- претходна запослења (организација/предузеће-место, град, улица и број, радно место, период од-до),
- износ финансијских обавеза (кредити, јемство и друго),
- регулисање војне обавезе (БЕС, војна пошта и место, период од-до),
- прекршајно или кривично кажњавање (за које дело, висина казне, у којем суду и када),
- вођење кривичног поступка (за које дело, у којем суду и када),
- кажњавање или вођење дисциплинског поступка (за које дело, висина казне, у којем суду и када),
- везе са лицима у иностранству (за свако лице име, презиме, адреса),
- путовање у иностранство (назив државе, време боравка и разлог),
- чланство или учешће у активностима у организацијама, клубовима, друштвима, фондацијама (назив, функција, период од-до),
- претходна пребивалишта и боравишта у последњих десет година (град, место, општина, улица и број и период),
- адресе становања, имена, презимена и телефоне најмање две особе за контакт са којима лице за које се обавља безбедносна провера није у сродству, а која могу да потврде наводе из упитника,
- родитеље, браћу и сестре, брачног друга, деце и особе са којима лице за које се обавља безбедносна провера живи у заједничком домаћинству

(име и презиме и претходно име и презиме, ЈМБГ, место и општина рођења, адреса становања, назив и адреса организације у којој је запослен).

Након упознавања с правилима понашања и распоредом селекционог поступка, од укупног броја кандидата половина се упућује на општи лекарски преглед у гарнизону амбуланту, док преостали број кандидата, у учионици, водећим путем врши попуњавање Упитника, одговарајућег додатака и сагласности за безбедносну проверу, прописане Правилником о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција (Службени војни лист, број 25/2015).

Наведеним Правилником регулисано је да се за све кандидате за пријем у својству професионалног војника, осим за кандидате за пријем у Гарду, Војну полицију, организациону јединицу Генералштаба Војске Србије која се бави обавештајно-извиђачким пословима и органе и јединице електронског извиђања и противелектронских дејстава, обавља **потпуна безбедносна провера**. За кандидате за пријем у напред наведене јединице обавља се **посебна безбедносна провера**. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 8 и 9)

Захтев за обављање безбедносне провере подноси овлашћени старешина, након што конкурсна комисија утврди да је кандидат за кога треба обавити безбедносну проверу здравствено способан за службу у Војсци Србије. Уз захтев који се доставља територијално надлежној организационој јединици Војнобезбедносне агенције, прилажу се попуњен и потписан Упитник, одговарајући додатак и сагласност кандидата за безбедносну проверу. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 10)

Рокови за достављање обавештења о резултатима **потпуне** безбедносне провере су **до 60 дана** од дана када је организациона јединица Војнобезбедносне агенције примила захтев, а изузетно, ако за то постоје оправдани разлози, могу се продужити **и до 120 дана**, док су рокови за достављање обавештења о резултатима **посебне** безбедносне провере **до 90**, а **изузетно 180 дана**. (извор:

Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 25 и 26)

У случају да дође до промена од значаја за обављање безбедносне провере (одустајање лица, неиспуњавање других услова због којих је покренута безбедносна провера), конкурсна комисија о томе без одлагања обавештава организациону јединицу Војнобезбедносне агенције од које је тражена безбедносна провера. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 14)

Кандидат за кога се, од стране надлежне организационе јединице Војнобезбедносне агенције, добије резултат да постоји безбедносни ризик за пријем на службу у Војску Србије, искључује се из даљег поступка избора.

### **3.1.8. Утврђивање коначне листе за избор кандидата**

Коначна листа за избор кандидата за пријем у професионалну војну службу утврђује се након што Конкурсна комисија констатује да су за све кандидате са листе за избор добијени резултати медицинско-здравствених процена и безбедносних провера. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 14)

Ово стога, што су Законом о Војсци Србије (Службени гласник РС, број 116/2007), између осталог, као општи услови за пријем кандидата у професионалну војну службу у својству професионалног војника, прописани и: „да је здравствено и психофизички способан за службу у Војсци Србије” и „да је безбедносно проверен и да нема безбедносних сметњи за пријем у професионалну војну службу, у складу са прописима којима је уређено вршење безбедносне провере у Министарству одбране”.

Сходно наведеном, кандидати за које се, на основу добијених резултата медицинско-здравствених процена и безбедносних провера, утврди да не испуњавају опште услове за пријем прописане Законом о Војсци Србије, искључују се из даљег поступка избора и претходно утврђене листе за избор.

### **3.1.9. Доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу**

Након формирања коначне листе за избор кандидата за пријем у професионалну војну службу, Конкурсна комисија сачињава записник и извештај о спроведеном изборном поступку. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 14)

Извештај о спроведеном изборном поступку, записник и коначна листа за избор, доставља се надлежном старешини ради доношења одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 14)

Кључни критеријум у процесу одлучивања избора кандидата је место које кандидат заузима на листи за избор (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 23), а рок за доношење одлуке о избору је осам дана од дана достављања коначне листе за избор (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 15).

Одлука о избору кандидата доставља се препорученом пошљицом свим кандидатима који су учествовали у изборном поступку, на адресу наведену у пријави за пријем. Одлука се доставља у року од осам дана од дана доношења и на исту кандидат има право жалбе у року од 15 дана од дана пријема одлуке о избору. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 16)

Одлуку о жалби доноси старешина који је непосредно претпостављен старешини који је донео одлуку о избору, иста је коначна и против ње се може покренути управни спор пред надлежним судом. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 16)

Одлука о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу садржи: презиме, име једног родитеља и лично име; датум рођења; назив рода-службе за који је кандидат изабран; назив команде, јединице и установе у којој ће се извршити пријем; место службовања, као и образложење и упутство о правном средству.

Образложење Одлуке о избору мора да садржи утврђене чињенице у погледу лица која су учествовала у поступку пријема, лица која испуњавају услове пријема и лица која те услове не испуњавају, са правним основом и разлозима за одлуку каква је дата у диспозитиву.

### **3.1.10. Доношење наредбе о пријему кандидата у професионалну војну службу у својству професионалног војника**

Наредбу о пријему изабраних кандидата у професионалну војну службу у својству професионалног војника доноси старешина овлашћен за предметни пријем, након наступања коначности одлуке о избору. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 24)

На основу Наредбе о пријему изабраних кандидата у професионалну војну службу, команда, јединица или установа у којој се врши пријем, писаним путем обавештава изабраног кандидата о датуму ступања у професионалну војну службу, месту службовања и команди, јединици или установи којој треба да се јави.

Наведеним обавештењем кандидат се такође упозорава да ће се сматрати да не жели да ступи у професионалну војну службу ако се у одређено време, без оправданог разлога, не јави у команду, јединицу или установу ради закључења уговора о раду на одређено време. (извор: јавни конкурс за попуну слободних радних места професионалних војника из августа 2014. године [http://www.vs.rs/index.php?ads\\_article=4951bab2-247f-11e4-8cdc-00163e135009](http://www.vs.rs/index.php?ads_article=4951bab2-247f-11e4-8cdc-00163e135009), преузето 25.12.2016. године)

По јављању у команду, јединицу или установу, кандидат закључује уговор о раду на период од шест месеци и постаје професионални војник даном јављања на дужност у команду, јединицу или установу. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 24)

У првих шест месеци, са новопримљеним професионалним војницима реализује се период прилагођавања, организују припреме за упућивање на обучавање и реализује обучавање ради достизања потребних или освежавања постојећих знања и способности за обављање дужности на које су распоређени,

као и стицања предвиђених сертификата, уколико исте професионални војник није стекао раније током служења војног рока. Знања, способности, склоности, резултати рада и личне квалитете које професионални војници покажу у наведеном периоду, основ су за наредно закључење уговора о раду на период од три године.

### **3.2. Проблеми у процедури спровођења изборног поступка**

Постојећа процедура спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса представља врло сложен процес, узимајући у обзир да данас сваки конкурс спроводи од 20 до 30 конкурсних комисија формираних од стране команданата бригада, њима равних и виших старешина, као старешина овлашћених за касније доношење одлука о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу, као и да је у саму реализацију изборног поступка, поред великог броја лица, укључен и велики број организацијских јединица Министарства одбране и Генералштаба Војске Србије.

Детаљном анализом активности које се реализују током спровођења изборног поступка и сагледавањем проблема који утичу на време трајања предметног процеса, уочава се да је дуготрајност процедуре попуњавања условљена, пре свега, ограниченим капацитетима центара за психолошку процену војноздравствених установа и дуготрајношћу обављања безбедосних провера.

Тако се од четири центра за психолошку процену, два налазе у Београду и по један у Новом Саду и Нишу. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 71) Само један центар врши психолошку процену свих кандидата који конкуришу за пријем у команде, јединице и установе Војске Србије које су територијално везане за капацитете Војне болнице Ниш. Сваки центар за психолошку процену је у могућности да са око 20 кандидата дневно реализује групно и индивидуално психолошко испитивање. Заинтересованост кандидата за попуњавање позиција професионалних војника по

местима службовања је неравномерна, тако да се већ годинама бележи највеће интересовање за попуњавање радних места у јединицама лоцираним у Нишу, Врању, Зајечару, Прокупљу, Куршумлији и околним местима, односно мањи број молби за јединице лоциране у севернијим крајевима земље. Као пример наводимо интересовање кандидата на јавни конкурс за попуњу слободних радних места професионалних војника из октобра 2011. године (<http://www.mod.gov.rs/lat/3252/konkurs-za-popunu-slobodnih-radnih-mesta-profesionalnih-vojnika-3252>, преузето 27.11.2016. године), с обзиром да је тада поднет највећи број молби кандидата по конкурс у протеклих пет година. Тада је поднето укупно 4.266 молби, а изборни поступак спровело је 26 конкурсних комисија. Комисије су након пријема и обраде конкурсне документације и реализације физичке провере, утврдиле да 3.361 кандидат, односно 79% од наведеног броја поднетих молби, испуњава услове конкурса за пријем на радно место на које су конкурисали. Од наведеног броја кандидата који су испуњавали услове конкурса, са 1.485 или 44% кандидата реализована је психолошка процена у Центру за психолошку процену Војне болнице Ниш. (извор: Презентација одржана заинтересованим лицима за пријем у војну службу у својству професионалног војника у сали „Студеница“ I спрата хотела „Holiday Inn“, у времену од 16,30 до 17,00 часова 24.4.2012. године, у склопу учешћа Војске Србије на Сајму запошљавања младих - „Заједно до пословног циља“, у Belexprocentru на Новом Београду, одржаног 24.4.2012. године у времену од 10 до 17 часова)

Узимајући у обзир наведену заинтересованост, за реализацију психолошке процене одређеног броја кандидата, као једне од почетне активности у селекцији, за поједине команде, јединице и установе било је потребно готово пет месеци од дана затварања конкурса. Ово стога, што се постојећи капацитети центара за психолошку процену не користе само за селекцију кандидата за пријем у својству професионалног војника по конкурс, већ и у друге сврхе (за обнову уговора о раду професионалних војника, за пријем у активну резерву, за пријем цивилних лица у службу у Министарство одбране и Војску Србије, за пријем професионалних војника на школовање за подофицира, за упис у Војну академију, Медицински факултет Војномедицинске академије и Војну гимназију, за потребе пријема на

службу у Војнобезбедносну и Војнообавештајну агенцију, за потребе избора изасланика одбране и војних представника у иностранству, за потребе упућивања у мултинационалне операције и друго). (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 1-16)

Са друге стране, резултати потпуне безбедносне провере достављају се конкурсним комисијама у року од 60 дана, од дана када је Војнобезбедносна агенција примила захтев, а тај рок може се продужити и до 120 дана, док су рокови за достављање обавештења о резултатима посебне безбедносне провере до 90, а изузетно 180 дана. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 25 и 26) Сходно наведеном, уколико се за 4 од 5 кандидата са листе за избор утврди да испуњавају све услове за пријем, њихов коначан редослед на листи за избор још увек није могуће утврдити, уколико за преосталог кандидата није добијен резултат безбедносне провере, односно уколико се рок утврђивања безбедносног ризика за евентуалан пријем преосталог кандидата продужи и до 120, или 180 дана. Према томе, у пракси се може десити да је за завршетак само ове активности у селекцији потребно од четири до шест месеци.

Поред наведених проблема који имају највећи утицај на време трајања изборног поступка, коначан завршетак процедуре попуњавања упражњених позиција професионалних војника у великој мери условљен је и тиме што на сваки налаз, оцену и мишљење више војнолекарске комисије кандидат има право приговора, о којем одлучује Главна војнолекарска комисија, **јер се тиме продужава време** коначног утврђивања здравствене способности кандидата за професионалну војну службу и сам наставак изборног поступка.

Право жалбе кандидат има и на достављену одлуку о избору, у року од 15 дана од дана пријема исте, а коначну одлуку о жалби доноси старешина који је непосредно претпостављен старешини који је донео одлуку о избору. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 16)

Сви позиви (за физичку проверу, психолошку процену, комисијски разговор, медицинско-здравствену процену) и писмена документа достављају се кандидату

писаним путем на адресу коју кандидат наведе у пријави за пријем. Сходно наведеном, време потребно за пријем позива, или писменог од стране кандидата, је око осам дана, уз напомену да се позив, или писмено, морају доставити кандидату најкасније осам дана пре заказаног термина за приступање одређеној активности. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

Такође, због дуготрајности процеса пријема, одређени број изабраних кандидата одустане на крају и од самог закључења уговора о раду, тако да се одлука о избору поново доноси за следећег кандидата са коначне листе за избор. Одређени број кандидата одустане и због немогућности и/или недостатка мотива да себе излаже додатним материјалним трошковима за пут од места пребивалишта до касарне или војноздравствене установе и натраг (како би приступио физичкој провери, психолошкој процени, комисијском разговору и медицинско-здравственој процени).

Сходно наведеном, кључни проблеми који утичу на динамику реализације изборног поступка и немогућност смањења дужине трајања исте, односе се на следеће:

- 1) капацитети центара за психолошку процену су ограничени, тако да психолошка процена кандидата, као једна од почетних активности у селекцији, за одређени број команди, јединица и установа траје дуже него што би се желело;
- 2) након реализације медицинско-здравствене процене, **сваки евентуални приговор** кандидата на налаз, оцену и мишљење више војнолекарске комисије **продужава време коначног утврђивања здравствене способности кандидата за професионалну војну службу;**
- 3) периоди реализације захтева за безбедносне провере су до 60 дана (потпуна безбедносна провера) и до 90 дана (посебна безбедносна провера), тако да свако продужење вршења безбедносних провера од стране Војнобезбедносне агенције (до 120 за потпуну и до 180 дана за посебну), продужава и време завршетка изборног поступка; (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 25 и 26)

- 4) на донету одлуку о избору, која се доставља свим кандидатима који су учествовали у изборном поступку, кандидат има право жалбе у року од 15 дана од дана пријема одлуке о избору, а коначну одлуку о евентуалној жалби доноси старешина који је непосредно претпостављен старешини који је донео одлуку о избору, чиме се коначност одлуке о избору и доношење наредбе о пријему додатно продужава; (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 16)
- 5) сви позиви и писмена документа достављају се кандидату писаним путем, време потребно за пријем истих од стране кандидата је око осам дана и морају се доставити кандидату најкасније осам дана пре заказаног термина за приступање одређеној активности. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

Узимајући у обзир напред наведено, врло је тешко предвидети време трајања изборног поступка, од момента истека рока за подношење пријава кандидата на јавни конкурс, до дана јављања изабраног кандидата у одређену команду, јединицу или установу ради закључења уговора о раду на одређено време.

Због тога се и јавља потреба за унапређењем постојеће процедуре за попуњавањем позиција професионалних војника путем јавног конкурса, односно да се размотре неке нове могућности и начини поступања приликом предметног попуњавања, како би се скратило време пријема лица у професионалну војну службу.

#### **4. УНАПРЕЂЕЊЕ ПРОЦЕДУРЕ ПОПУЊАВАЊА ПОЗИЦИЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ И ВОЈСЦИ СРБИЈЕ**

Анализом активности које се реализују током спровођења изборног поступка и на основу досадашњег искуства, створена је слика да је дуготрајност реализације највећа слабост постојеће процедуре, с обзиром да попуњавање позиција професионалних војника путем јавног конкурса данас траје и преко девет месеци од момента истека рока за подношење пријава кандидата на јавни конкурс.

Дефинисањем кључних проблема у функционисању постојеће процедуре створени су потребни предуслови за креирање предлога мера за унапређење процеса попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије.

Можемо рећи да су питања која треба решити ради унапређења постојеће процедуре финансијске, организационе и регулативне природе. Питањима финансијске природе нећемо се бавити, јер би то било исувише обимно за овакву врсту рада, док се предлози решења, који се тичу успостављања нове организације и измене регулативних докумената, односе на:

- 1) Формирање јединственог Центра за селекцију и
- 2) Измену процедуре извршења безбедносне провере.

#### **4.1. Формирање јединственог Центра за селекцију**

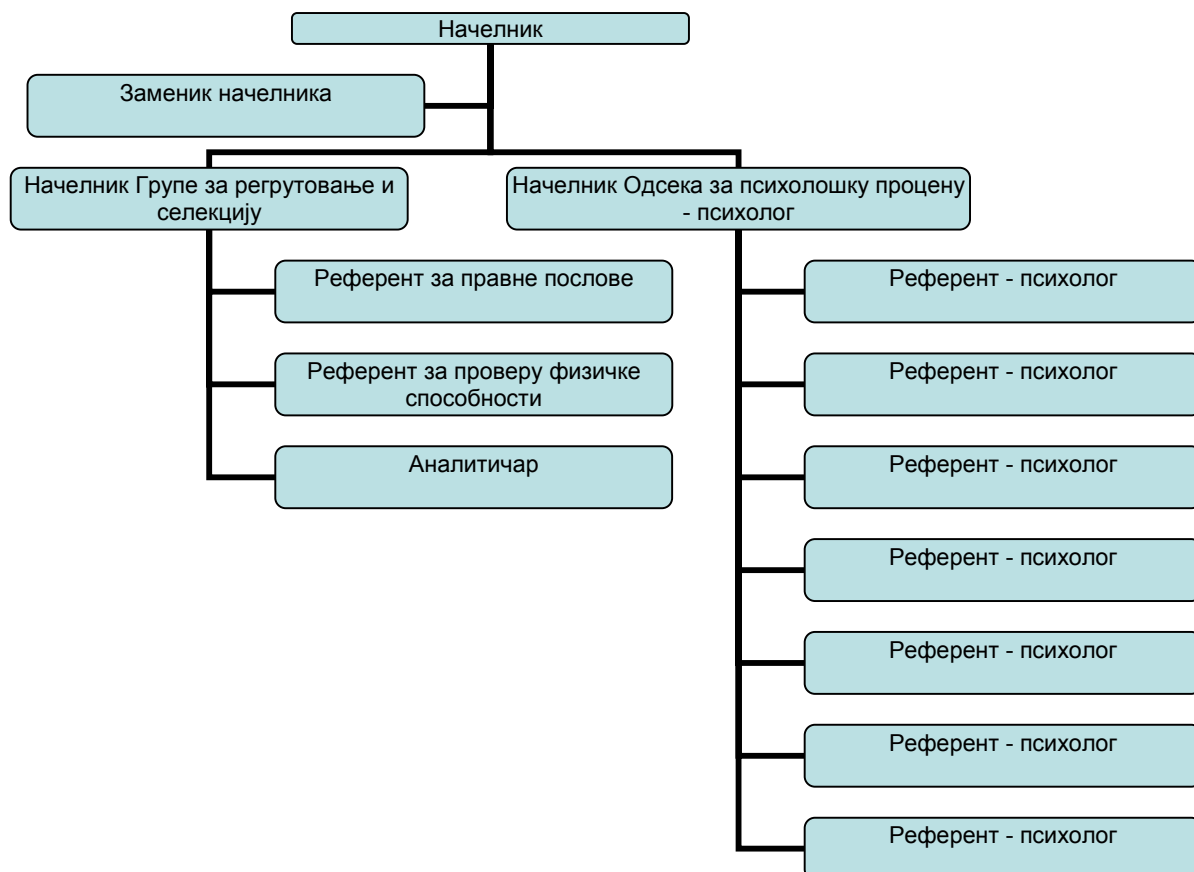
Брига о процесу селекције приликом расписивања јавних конкурса, данас је препуштена организационим јединицама нивоа бригаде и више, за које се кандидати бирају, односно примају у радни однос.

Један од предлога којим би се скратило време за попуњавање упражњених позиција професионалних војника у Војсци Србије, смањили трошкови селекције и створила могућност за квалитетно праћење и контролисање радњи и активности у поступку селекције, је формирање јединственог Центра за селекцију у Београду, који би у будућности био носилац реализације задатка попуњавања позиција професионалних војника.

Процес регрутовања и селекције обављао би се унутар једне организационе јединице, чиме би постојало само једно место за обраћање кандидата поводом тражења посла и провере референци.

У Центру за селекцију радили би стручњаци за тестирање, интервјуисање и тумачење законских и других прописа из области запошљавања и слично, чиме би се створила могућност превазилажења одређених пропуста у раду, о којима је било речи у поглављу 2.3.2.3. овог рада, а који се односе на постављање лоших и непримерених питања од стране нестручних лица, као и питања која су у супротности са забраном дискриминације по основу националне припадности, брачног статуса, година живота и слично.

Сходно наведеном у Центру за селекцију би, поред начелника и заменика начелника Центра, били стално запослени и: стручњак за управљање људским ресурсима, референт за физичко васпитање, референт за правне послове и група психолога и административних радника.



Слика 9: Предлог модела организационе структуре Центра за селекцију

Одлуком министра одбране о попуни формацијских места професионалних војника било би регулисано да ће формацијска места огласити слободним начелник Центра, а да ће мерила за избор прописати и одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу донети заменик начелника Центра. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 6)

Овиме се команде, јединице и установе Војске Србије усмеравају на реализацију њихових тежких задатака, чиме се лица ангажована у напред наведеним конкурсним комисијама, поред својих редовних обавеза, више неће додатно ангажовати и на активностима селекције потенцијалних кандидата за попуњавање.

Ако се узме у обзир да свака конкурсна комисија има око 10 чланова, долазимо до закључка да постојећу процедуру изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника путем јавног конкурса, данас спроводи од 200 до 300 лица и да би формирањем Центра за селекцију, брига о процесу селекције била препуштена запосленим лицима у Центру, којих не би било више од 14.

Конкурсну комисију образовао би заменик начелника Центра, као старешина који је напред наведеном одлуком о попуни, од стране министра одбране, овлашћен за доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 11)

Стручњак за управљање људским ресурсима био би одређен за председника конкурсне комисије и руководио радом комисије, односно регулисао ангажовање чланова комисије по плану и на основу указане потребе. Обједињавао би достављене предлоге за попуну, вршио анализу потреба и одређивао ранг приоритета попуне, усклађивао предлоге са одобреним бројем професионалних војника планом попуне за текућу буџетску годину и израђивао нацрте одлука министра одбране о попуни формацијских места професионалних војника у Војсци Србије ради објављивања у штампаним и електронским медијима.

Референт за физичко васпитање био би одговоран за организацију и спровођење провере физичких способности, док би референт за правне послове водио рачуна да се читав процес попуњавања одвија на законит начин.

У групи психолога било би запослено 8 психолога, који би у Центру за селекцију вршили психолошку процену са укупно 40 кандидата дневно. (извор: Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, 2012, чл. 99 и 100)

Чланови конкурсне комисије могла би бити и лица која нису из састава центра, али која имају практично искуство, односно обављају послове за које се кандидат пријављује и на којима ће радити. Тако би кандидат имао пред собом модел човека који се тражи за попуњавање позиције за коју конкурише, а лице које

врши селекцију могло би на основу свог искуства да пружи осталим члановима комисије реалнију слику о кандидату.

Након спровођења кључних активности у поступку спровођења изборног поступка, одлуку о избору би, на основу предлога комисије, донео заменик начелника Центра, узимајући у обзир да је ова фаза у процесу селекције више формалне природе. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 15)

Тако би начелник Центра, као првопретпостављени старешина доносиоцу одлуке о избору, био надлежан за доношење коначне одлуке по жалби, чиме би се скратило време наступања коначности предметне одлуке. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 16)

#### **4.2. Измена процедуре извршења безбедносне провере**

Ради убрзања поступка добијања резултата безбедносних провера, неопходно је Правилником о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, прописати да се за све кандидате за пријем у својству професионалног војника обавља само основна безбедносна провера.

Наведеним правилником прописан је рок до 30 дана за достављање обавештења о резултату обављене основне безбедносне провере, од дана када је организациона јединица Војнобезбедносне агенције примила захтев. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 25)

Имајући у виду, да је наведеним правилником прописано да се основна безбедносна провера обавља и са професионалним војницима приликом обнављања уговора о раду и регрутима-војницима који се упућују у посебне јединице Војске Србије, као и да је највећи број садашњих позиција професионалних војника раније био предвиђен за попуњавање војницима рочног састава који су служили војну обавезу независно од безбедносне провере, јасна је оправданост предлагања измене постојеће нормативне регулативе. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 7)

Предлог би се тикао измена чланова од 7. до 9. Правилника о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција (Службени војни лист, број 25/2015), на тај начин да се уместо потпуне и посебне безбедносне провере, пропише да се за кандидате за пријем у својству професионалног војника обавља основна безбедносна провера.

У том случају, могло би се евентуално регулисати да се одмах по закључењу уговора о раду на период од 6 месеци, за кандидата, односно новопримљеног професионалног војника, достави нови захтев за обављање безбедносне провере (потпуне или посебне), чији би резултат касније био у функцији обнављања првог уговора о раду.

#### **4.3. Утицај предложених измена на сваку активност изборног поступка**

Предложене измене имаће, у мањој или већој мери, утицај готово на сваку од фаза спровођења изборног поступка.

Уз бољу организованост, повећаће се степен искоришћености уложених ресурса ради остваривања резултата, односно биће унапређена ефикасност тиме што ће се остварити бољи резултати уз иста, или чак мања, улагања расположивих средстава.

Ефективност би такође била побољшана тиме што би постављени циљеви у реалним условима рада били успешно остварени у предвиђеном времену.

Предложена процедура утицаће и на степен економичности, ако се узме у обзир да ће се предложеним решењем, кроз убрзање процеса спровођења изборног поступка, повећати учинак, односно побољшати реализација попуњавања упражњених позиција, уз истовремено смањење трошкова ангажовања пре свега људских ресурса.

##### **4.3.1. Пријем и обрада конкурсне документације**

У овом случају Центар за селекцију био би носилац реализације задатка попуњавања позиција професионалних војника за све команде, јединице и установе Војске Србије, те би постојало само једно место, односно једна адреса, за обраћање кандидата поводом тражења посла. Конкурсна комисија имала би

задатак да прегледа комплетну конкурсну документацију пре доласка кандидата из грађанства у Центар за селекцију. При доласку кандидата у Центар за селекцију, сваком кандидату, код кога је пријава неразумљива или непотпуна, указало би се на уочену неправилност и дао би му се рок од три дана за отклањање исте.

Оваквим непосредним контактом са кандидатом, пружа се могућност отклањања великог броја чисто формалних недостатака у конкурсној документацији, чиме се организација не одриче одређеног броја кандидата, већ исти, након истека предвиђеног времена за отклањање недостатака, могу остати и даље у функцији попуњавања упражњених позиција.

Јединствена конкурсна комисија уносила би податке о свим кандидатима по конкурс, садржане у пријави и приложеним документима, у јединствену базу података, што сада у пракси није случај.

Закључком конкурсне комисије одбациле би се све неблаговремене, неразумљиве, недопуштене или непотпуне пријаве кандидата, као и пријаве код којих нису накнадно отклоњени уочени недостаци. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13) Закључци би се, уз доставницу, непосредно уручивали кандидатима који се у том тренутку налазе у Центру за селекцију, чиме би се избегли трошкови слања истих свим кандидатима, препорученом поштом на адресу наведену у пријави за пријем.

#### **4.3.2. Провера физичке способности**

Код ове фазе селекције, дошло би до скраћења времена трајања изборног поступка за најмање 15 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на проверу физичке способности најкасније осам дана пре заказаног термина за проверу.

С обзиром да се сви кандидати налазе у Центру за селекцију, битно је истаћи да и у овом случају кандидатима не треба препорученом поштом упућивати позив за проверу физичке способности, на адресу наведену у пријави за пријем, чиме се избегавају трошкови слања позива.

Конкурсна комисија одмах одбацује закључком пријаве кандидата за које се утврди да нису задовољили минимално прописане захтеве физичке провере и

исте им уручује непосредно уз доставницу, одмах по неиспуњењу захтева, чиме се поново избегавају напред наведени трошкови слања писменог.

Поред наведеног, а ради реализације прве активности у селекцији, кандидати који су се пријавили за попуњавање слободних радних места професионалних војника били би ослобођени и евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене команде, јединице или установе Војске Србије.

#### **4.3.3. Психолошка процена кандидата**

Психолошка процена кандидата вршила би се у новоформираном Центру за селекцију у Београду и у постојећим центрима за психолошку процену у Београду, док би се капацитети центара за психолошку процену у Нишу и Новом Саду користили само у случају повећаног броја кандидата за попуњавање. У новоформираном Центру за селекцију рад би се организовао у две смене, што би омогућило психолошку процену 40 кандидата дневно. На тај начин би се са једном групом од 20 кандидата, најпре реализовало групно психолошко испитивање на рачунарима, а након тога у наредној смени и индивидуално психолошко испитивање. Са групом са којом се групно психолошко испитивање реализује у другој смени, индивидуално психолошко испитивање обавило би се наредног дана у првој смени и тако даље редом.

Као и до сада, у центрима за психолошку процену Војномедицинске академије и Војномедицинског центра Карабурма, наставило би се са реализацијом психолошке процене кандидата за пријем у својству професионалног војника. У наведеним центрима за психолошку процену предметна процена обављала би се са по 10 до 15 кандидата дневно, узимајући у обзир да се постојећи капацитети не користе само за селекцију кандидата за пријем у својству професионалног војника по конкурс, већ и у друге сврхе.

Тако би укупни капацитети за ову врсту психолошке процене износили око 70 кандидата дневно. Имајући у виду напред наведен пример јавног конкурса из октобра 2011. године, долазимо до закључка да би се психолошка процена 3.361 кандидата, који су тада испуњавали услове конкурса за пријем, за све команде, јединице и установе Војске Србије реализовала највише за два месеца.

У овом случају, конкурсна комисија могла би кандидатима који не задовоље критеријуме према профилу специјалних јединица, понудити да се њихова пријава сада разматра за попуњавање неке друге позиције, за коју се психолошка процена врши према профилу професионалних војника. Тако би се, на пример, са кандидатом оцењеним 4. категоријом према профилу специјалних јединица (не задовољава), могао наставити даљи процес селекције, с обзиром да задовољава психолошке критеријуме према профилу професионалних војника, чиме се организација не би одрекла одређеног броја кандидата.

С обзиром да се сви кандидати налазе у Центру за селекцију, као и код претходне активности у селекцији, ни у овом случају кандидатима не треба препорученом пошљицом упућивати позив за психолошку процену, на адресу наведену у пријави за пријем, чиме се избегавају трошкови слања позива. Такође, дошло би и до скраћења времена трајања изборног поступка за најмање 30 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на психолошку процену најкасније осам дана пре заказаног термина за процену и да су за 50% повећани укупни капацитети центара за психолошку процену (уместо процене око 40 лица дневно у 4 центра, могла би се дневно реализовати процена око 60 лица у 3 центра).

Поред наведеног, конкурсна комисија одмах одбацује закључком пријаве кандидата за које се утврди да нису задовољили минималне вредности критеријума психолошке процене и исте им уручује непосредно уз доставницу, чиме се поново избегавају напред наведени трошкови слања писменог.

Ради реализације ове активности у селекцији и кандидати би били ослобођени евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене војноздравствене установе.

#### **4.3.4. Разговор са кандидатима**

Разговор са кандидатима врши се исто као код постојеће процедуре, тако да на ову фазу селекције предложене измене немају већи утицај, осим што би се и код ове фазе селекције скратило време трајања изборног поступка за 15 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на разговор

најкасније осам дана пре заказаног термина за разговор. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

Кандидатима не треба препорученом пошиљком упућивати позиве за обављање разговора, с обзиром да се већ налазе у Центру за селекцију, чиме се избегавају трошкови слања позива, а и кандидати би били ослобођени евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене команде, јединице или установе Војске Србије.

#### **4.3.5. Утврђивање редоследа кандидата на листи за избор**

Код ове фазе спровођења изборног поступка предложене измене немају утицај, а листа за избор свакако се формира на основу прописаних мерила за избор и остварених резултата. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

#### **4.3.6. Медицинско-здравствена процена**

Медицинско-здравствена процена вршила би се и даље у војноздравственим установама, ради утврђивања здравствене способности кандидата за професионалну војну службу. Кандидатима се препорученом пошиљком не би упућивали позиви за обављање процене, с обзиром да се још налазе у Центру за селекцију, чиме се избегавају трошкови слања позива.

На медицинско-здравствену процену упућују се кандидати који су са најбољим резултатима испунили мерила прописана за избор, док се осталим кандидатима непосредно и аргументовано образлаже разлог њиховог даљег не упућивања на следећу активност у селекцији. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 13)

Након обављања медицинско-здравствене процене сви кандидати се из Центра за селекцију упућују својим кућама, а поступак по приговору кандидата на налаз, оцену и мишљење више војнолекарске комисије и искључења из даљег поступка избора, исти је као код постојеће процедуре.

У овом случају, а имајући у виду да се кандидати пре упућивања на медицинско-здравствену процену и даље налазе у Центру за селекцију, конкурсна

комисија би пријаву кандидата који није изабран за упућивање на предметну процену, могла разматрати и за попуњавање других позиција, за коју је конкурисао мањи број кандидата или за коју нико није конкурисао, у истој или другој команди, јединици и установи или месту службовања, уколико се са истим кандидат сагласи. Са кандидатом који прихвати понуђену могућност наставио би се даљи процес селекције, чиме се организација не би одрекла одређеног броја кандидата.

Поред наведеног, кандидати би били ослобођени и евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене војноздравствене установе ради реализације медицинско-здравствене процене, а скратило би се и време трајања изборног поступка за 15 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на медицинско-здравствену процену најкасније осам дана пре заказаног термина за процену.

#### **4.3.7. Безбедносна провера**

За све кандидате за пријем у својству професионалног војника обављала би се основна безбедносна провера, где је рок за достављање обавештења о резултату провере до 30 дана од дана када је организациона јединица Војнобезбедносне агенције примила захтев. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 25)

Код ове фазе селекције, дошло би до скраћења времена трајања изборног поступка за најмање 30 и највише 150 дана, узимајући у обзир да су рокови за достављање обавештења о резултатима потпуне безбедносне провере до 60 дана, изузетно 120 дана, односно за достављање обавештења о резултатима посебне безбедносне провере до 90, изузетно 180 дана. (извор: Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција, 2015, чл. 25 и 26)

#### **4.3.8. Утврђивање коначне листе за избор кандидата**

Код ове фазе спровођења изборног поступка предложене измене немају утицај, а коначна листа за избор свакако се утврђује након што Конкурсна комисија констатује да су за све кандидате са листе за избор добијени резултати

медицинско-здравствених процена и безбедносних провера. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 14)

#### **4.3.9. Доношење одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу**

Код ове фазе спровођења изборног поступка предложене измене такође немају битан утицај, а одлуке о избору и даље би се достављале препорученом пошљицом свим кандидатима који су учествовали у изборном поступку. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 16)

Узимајући у обзир да би одлуке о жалби доносио старешина из састава Центра за селекцију, односно начелник Центра, свакако би се скратило време доношења коначног решења по предметном питању него што је сада случај, где одлуке о избору кандидата за пријем у професионалну војну службу доносе команданти бригада, њима равне или више старешине, а одлуке о жалби старешине које су њима непосредно претпостављене.

#### **4.3.10. Доношење наредбе о пријему кандидата у професионалну војну службу у својству професионалног војника**

Код ове фазе спровођења изборног поступка предложене измене немају битан утицај, јер ће наредбе о пријему изабраних кандидата у професионалну војну службу у својству професионалних војника и даље доносити старешине овлашћене за предметни пријем, након наступања коначности одлука о избору. (извор: Уредба о пријему у професионалну војну службу, 2015, чл. 24)

### **5. АНАЛИЗА ПРЕДВИЂЕНИХ ИЗМЕНА ПРОЦЕДУРЕ ПОПУЊАВАЊА ПОЗИЦИЈА ПРОФЕСИОНАЛНИХ ВОЈНИКА**

Ради добијања што потпунијих и објективнијих података током истраживачког подухвата, као и провера хипотеза, није било могуће створити експерименталне услове, односно тестирати предложене измене у процедури предметног попуњавања, узимајући у обзир да би цена коштања премашила реалне финансијске могућности Војске Србије. Сходно томе, одсуство могућности

стварања реалне експерименталне ситуације, условило је примену методе испитивања, па је прикупљање података извршено техником анкетирања добрих познаваоца ове проблематике, односно лица која су дуги низ година упућена у ток спровођења изборног поступка.

Пре анкетирања, лицима је био дат на увид предлог измене постојеће процедуре изборног поступка, који је описан у четвртом делу овог рада, и табела 9 из петог дела овог рада (Упоредни преглед постојеће и предложене процедуре по активностима изборног поступка), те су на тај начин испитаници били у потпуности упознати са предложеним изменама.

Анкетирање је вршено у периоду од 13. до 17. фебруара 2017. године, питања су постављена у циљу добијања вредносних судова и уверења испитаника и била су опредељена садржајем разрађујућих хипотеза.

Након упознавања са предложеним решењима лица су попунила анкетни лист, чиме су се изјаснила о томе:

- да ли је предложена процедура спровођења изборног поступка применљива и
- колики је утицај предложених решења на побољшање постојеће процедуре.

Сprovedеним анкетирањем обезбедили смо увид у ставове и објективност испитаника, као и директну везу са предметом истраживања, а добијене одговоре смо систематизовали и резултате применили за верификацију свих разрађујућих хипотеза.

### **5.1. Резултати истраживања предложене процедуре попуњавања**

На основу извршеног истраживања дошло се до резултата које смо анализирали и интерпретирали у овој целини мастер рада.

Анкетирана лица изјаснила су се о применљивости предложене процедуре спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије и утицају предложених решења по фазама изборног поступка на побољшање постојеће процедуре, заокруживањем једног од пет понуђених одговора.

У поступку сређивања и анализе резултата, прикупљених анкетирањем, примењени су графички прикази ради боље прегледности и једноставнијег закључивања у презентацији добијених резултата.

а) На прво питање анкетног упитника: Да ли је предложена процедура спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије применљива?, добијени су следећи резултати:

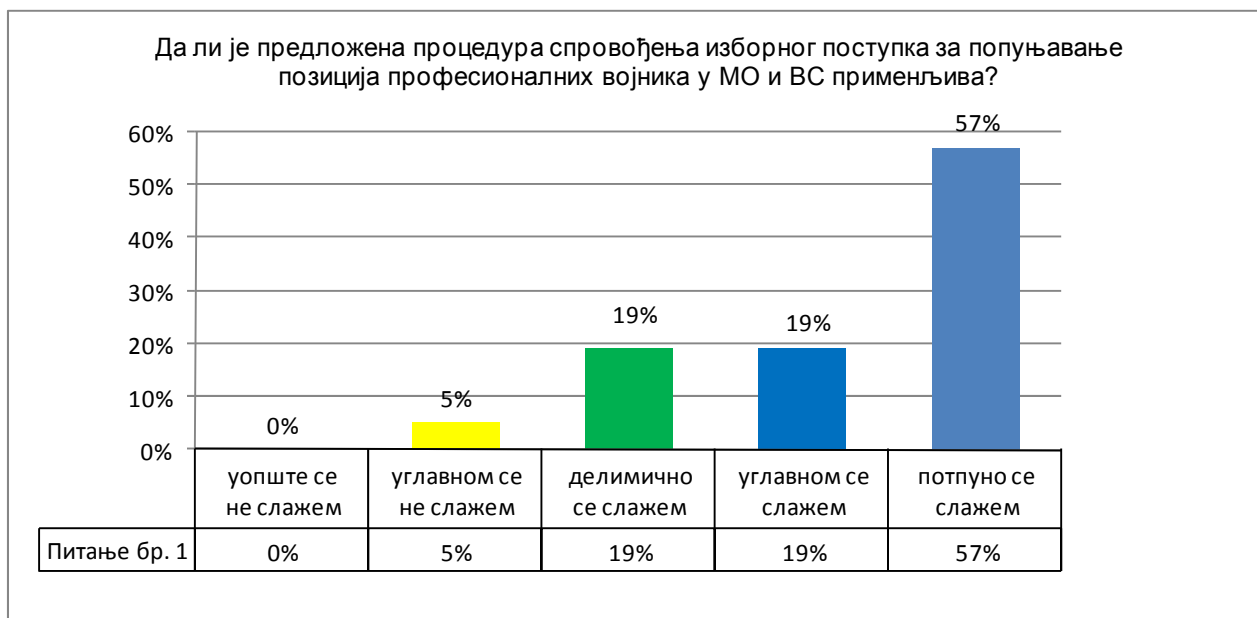
| Добијени одговори   |   |                       |   |                     |    |                    |    |                   |    |
|---------------------|---|-----------------------|---|---------------------|----|--------------------|----|-------------------|----|
| уопште се не слажем |   | углавном се не слажем |   | делимично се слажем |    | углавном се слажем |    | потпуно се слажем |    |
| п                   | % | п                     | % | п                   | %  | п                  | %  | п                 | %  |
| 0                   | 0 | 1                     | 5 | 4                   | 19 | 4                  | 19 | 12                | 57 |

п - број анкетираних лица;

% - проценат одговора анкетираних лица у односу на целокупни узорак.

Табела 4: Одговори анкетираних лица на 1. питање

Резултати истраживања могу се приказати и графички:



Графички приказ 1: Одговори анкетираних лица на 1. питање

б) На друго питање анкетног упитника: Колики је утицај предвиђених измена на смањење потребног времена за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?, добијени су следећи резултати:

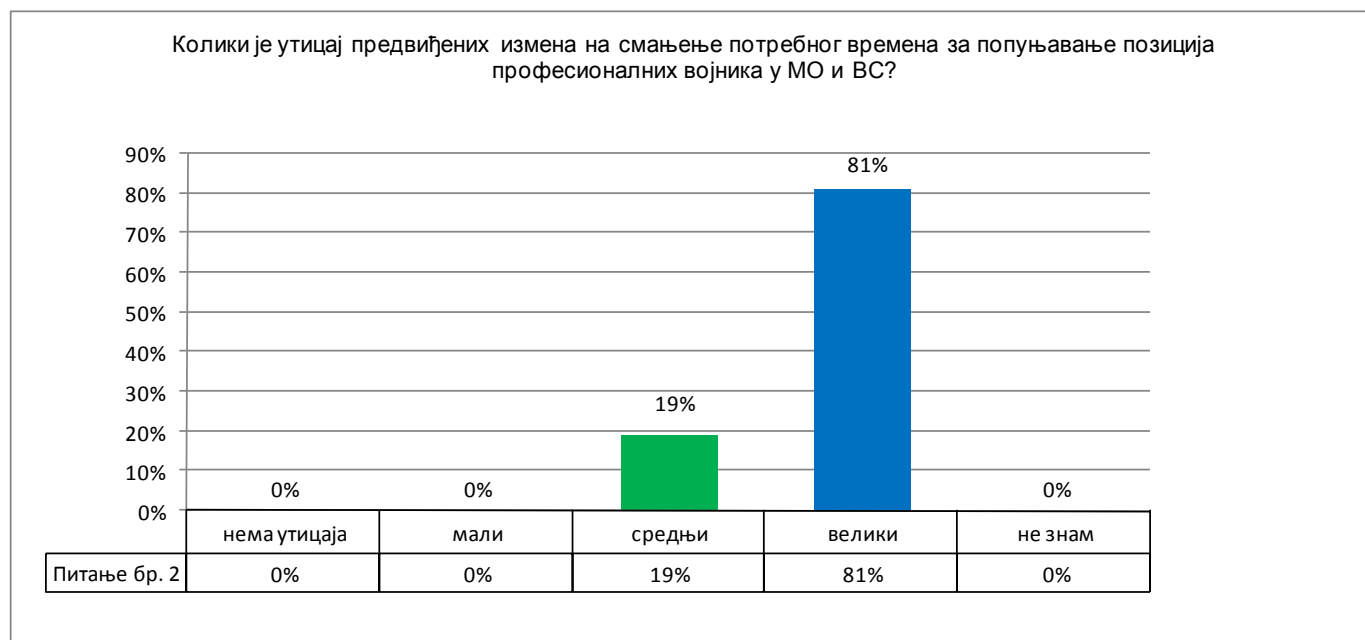
| Добијени одговори |   |      |   |        |    |        |    |         |   |
|-------------------|---|------|---|--------|----|--------|----|---------|---|
| нема утицаја      |   | мали |   | средњи |    | велики |    | не знам |   |
| п                 | % | п    | % | п      | %  | п      | %  | п       | % |
| 0                 | 0 | 0    | 0 | 4      | 19 | 17     | 81 | 0       | 0 |

п - број анкетираних лица;

% - проценат одговора анкетираних лица у односу на целокупни узорак.

Табела 5: Одговори анкетираних лица на 2. питање

Резултати истраживања могу се приказати и графички:



Графички приказ 2: Одговори анкетираних лица на 2. питање

в) На треће питање анкетног упитника: Колики утицај имају предложена решења на смањење материјалних трошкова за кандидате који учествују у селекцији?, добијени су следећи резултати:

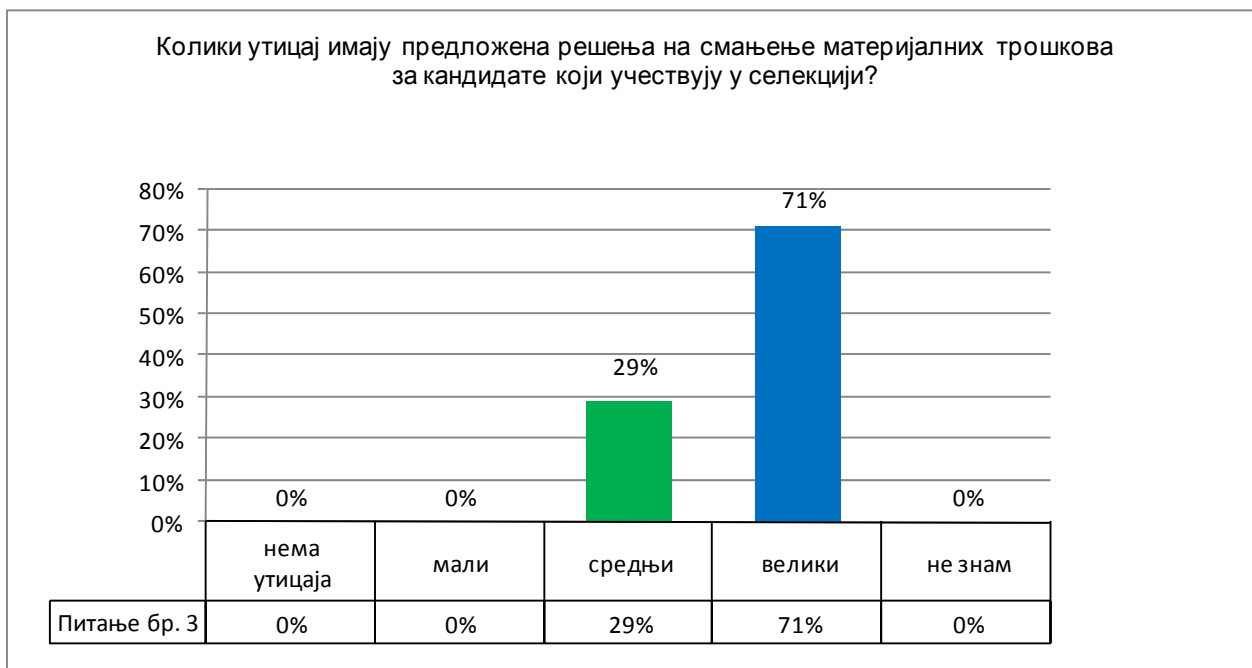
| Добијени одговори |   |      |   |        |    |        |    |         |   |
|-------------------|---|------|---|--------|----|--------|----|---------|---|
| нема утицаја      |   | мали |   | средњи |    | велики |    | не знам |   |
| п                 | % | п    | % | п      | %  | п      | %  | п       | % |
| 0                 | 0 | 0    | 0 | 6      | 29 | 15     | 71 | 0       | 0 |

п - број анкетираних лица;

% - проценат одговора анкетираних лица у односу на целокупни узорак.

Табела 6: Одговори анкетираних лица на 3. питање

Резултати истраживања могу се приказати и графички:



Графички приказ 3: Одговори анкетираних лица на 3. питање

г) На четврто питање анкетног упитника: Колики утицај имају предложена решења на смањење ангажовања људских ресурса приликом попуњавања позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?, добијени су следећи резултати:

| Добијени одговори |   |      |   |        |    |        |    |         |   |
|-------------------|---|------|---|--------|----|--------|----|---------|---|
| нема утицаја      |   | мали |   | средњи |    | велики |    | не знам |   |
| п                 | % | п    | % | п      | %  | п      | %  | п       | % |
| 0                 | 0 | 0    | 0 | 5      | 24 | 16     | 76 | 0       | 0 |

п - број анкетираних лица;

% - проценат одговора анкетираних лица у односу на целокупни узорак.

Табела 7: Одговори анкетираних лица на 4. питање

Резултати истраживања могу се приказати и графички:



Графички приказ 4: Одговори анкетираних лица на 4. питање

д) На пето питање анкетног упитника: Која активност изборног поступка има највећи утицај на смањење времена потребног за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?, добијени су следећи резултати:

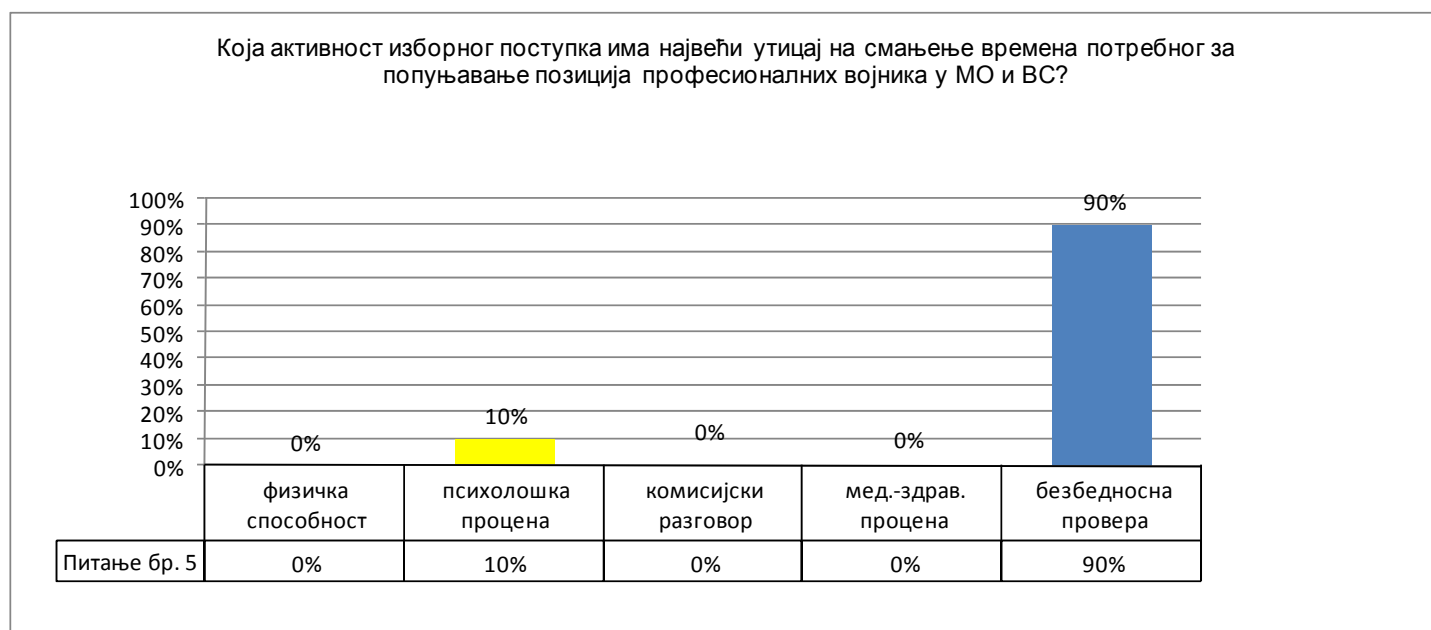
| Добијени одговори  |   |                    |    |                     |   |                                |   |                     |    |
|--------------------|---|--------------------|----|---------------------|---|--------------------------------|---|---------------------|----|
| физичка способност |   | психолошка процена |    | комисијски разговор |   | медицинско-здравствена процена |   | безбедносна провера |    |
| п                  | % | п                  | %  | п                   | % | п                              | % | п                   | %  |
| 0                  | 0 | 2                  | 10 | 0                   | 0 | 0                              | 0 | 19                  | 90 |

п - број анкетираних лица;

% - проценат одговора анкетираних лица у односу на целокупни узорак.

Табела 8: Одговори анкетираних лица на 5. питање

Резултати истраживања могу се приказати и графички:



Графички приказ 5: Одговори анкетираних лица на 5. питање

## 5.2. Упоредна анализа постојеће процедуре и предложеног решења

На основу спроведеног истраживања, аутор је у табели упоредио постојећу и предложену процедуру по активностима изборног поступка:

| Р. бр. | Активност                                                                             | Постојећа процедура и време трајања активности (у данима)                                                                                                                               |    | Предложена процедура и време трајања активности (у данима)                                                                                                                                          |    |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1      | Пријем и обрада конкурсне документације                                               | Обавља се у првих пет дана од дана затварања конкурса                                                                                                                                   | 5  | Обавља се у првих пет дана од дана затварања конкурса                                                                                                                                               | 5  |
| 2      | Провера физичке способности и реализација општег лекарског прегледа                   | Позивање кандидата врши се писаним путем, након обраде комплетне конкурсне документације. Кандидати се позивају на активност најкасније 8 дана пре заказаног термина за физичку проверу | 15 | Не би се вршило позивање кандидата на активност писаним путем, с обзиром да се налазе у Центру за селекцију                                                                                         | 0  |
|        |                                                                                       | Активности се начелно реализују у првих месец дана од дана затварања конкурса                                                                                                           | 10 | Активности би се начелно реализовала у првих 15 дана од дана затварања конкурса                                                                                                                     | 10 |
| 3      | Психолошка процена кандидата                                                          | Утврђивање термина за психолошку процену кандидата и позивање кандидата писаним путем на активност најкасније 8 дана пре заказаног термина за процену                                   | 15 | Са реализацијом психолошке процене почело би се након физичке провере и не би се вршило позивање кандидата писаним путем на активност                                                               | 0  |
|        |                                                                                       | Психолошка процена кандидата начелно се реализује до навршене три месеца од дана затварања конкурса                                                                                     | 45 | Психолошка процена кандидата начелно би се реализовала до навршених месец и по дана од дана затварања конкурса                                                                                      | 30 |
| 4      | Комисијски разговор са кандидатима и утврђивање редоследа кандидата на листи за избор | Позивање кандидата писаним путем најкасније 8 дана пре заказаног термина за разговор и реализација активности до навршене четири месеца од дана затварања конкурса                      | 30 | Не би се вршило позивање кандидата на активност писаним путем, с обзиром да се налазе у Центру за селекцију и активност би се начелно реализовала до навршене два месеца од дана затварања конкурса | 15 |
| 5      | Медицинско-здравствена процена                                                        | Утврђивање термина за медицинско-здравствену процену кандидата и позивање кандидата који су са најбољим резултатом испунили мерила за избор писаним путем на активност                  | 15 | Утврдили би се термини за медицинско-здравствену процену кандидата, али се не би вршило позивање кандидата писаним путем на активност, с обзиром да се налазе у Центру за селекцију                 | 0  |
|        |                                                                                       | Медицинско-здравствена процена кандидата начелно се реализује до навршених пет месеци од дана затварања конкурса                                                                        | 15 | Медицинско-здравствена процена кандидата начелно би се реализовала до навршене два и по месеца од дана затварања конкурса                                                                           | 15 |

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                                                                                                                                                                                                       |                        |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Оцене ВЛК добијају се писаним путем у року од 10 дана од дана обављања МЗП и исте се достављају писаним путем кандидатима у року од 10 дана од дана када су добијене                                                                         | 20*                     | Оцене ВЛК добијају се писаним путем у року од 10 дана од дана обављања МЗП и исте се достављају писаним путем кандидатима у року од 10 дана од дана када су добијене                                                  | 20*                    |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | На достављену Оцену ВЛК кандидат има право приговора у року од 15 дана од дана пријема, те се евентуалан приговор чека до 25 дана од дана достављања оцене кандидату                                                                         | 25*                     | На достављену Оцену ВЛК кандидат има право приговора у року од 15 дана од дана пријема, те се евентуалан приговор чека до 25 дана од дана достављања оцене кандидату                                                  | 25*                    |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Коначна одлука по приговору (оцена ГВЛК) доноси се и добија у року од 15 дана од дана пријема приговора кандидата на Оцену ВВЛК                                                                                                              | 15*                     | Коначна одлука по приговору (оцена ГВЛК) доноси се и добија у року од 15 дана од дана пријема приговора кандидата на Оцену ВВЛК                                                                                       | 15*                    |
|   | * Напомена: На сваки налаз, оцену и мишљење више војнолекарске комисије, кандидат има право приговора, о којем одлучује Главна војнолекарска комисија, чија је оцена способности за ПВС коначна. Сваки приговор додатно продужава време коначног утврђивања здравствене способности кандидата.           |                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                                                                                                                                                                                                       |                        |
| 6 | Безбедносна провера                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Захтеви за обављање безбедносне провере достављају се за кандидате за које се претходно утврди да су здравствено способни за службу у ВС (оцене ВЛК добијају се писаним путем у року од 10 дана од дана обављања МЗП)                        | 10                      | Захтеви за обављање безбедносне провере достављају се за кандидате за које се претходно утврди да су здравствено способни за службу у ВС (оцене ВЛК добијају се писаним путем у року од 10 дана од дана обављања МЗП) | 10                     |
|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Рокови за достављање обавештења о резултатима потпуне БП су до 60 дана од када је ВБА примила захтев, а изузетно могу се продужити и до 120 дана, док су рокови за достављање обавештења о резултатима посебне БП до 90, а изузетно 180 дана | **Од<br>60<br>до<br>180 | Рокови за достављање обавештења о резултатима основне БП су до 30 дана од када је ВБА примила захтев, а изузетно могу се продужити и до 60 дана                                                                       | **Од<br>30<br>до<br>60 |
|   | ** Напомена: свако продужење вршења БП од стране ВБА продужава време завршетка изборног поступка                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                                                                                                                                                                                                       |                        |
| 7 | Утврђивање коначне листе за избор кандидата                                                                                                                                                                                                                                                              | Утврђивање коначне листе за избор кандидата начелно се реализује у року од 5 дана од дана добијања резултата БП за све кандидате                                                                                                             | 5                       | Утврђивање коначне листе за избор кандидата начелно се реализује у року од 5 дана од дана добијања резултата БП за све кандидате                                                                                      | 5                      |
|   | Утврђивање коначног редоследа кандидата на листи за избор према резултатима у изборном поступку и добијеним резултатима БП обавља се од навршених седам и по до изузетних једанаест и по месеци од дана затварања конкурса, јер је активност условљена датумом добијања резултата БП (од 60 до 180 дана) |                                                                                                                                                                                                                                              |                         |                                                                                                                                                                                                                       |                        |

|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                         |            |                                                                                                                                                                                                            |            |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 8                                          | Доношење одлуке о избору кандидата за пријем у ПВС                                                                                                                                                                                                                                                                    | Одлука надлежног старешине о избору кандидата доноси се у року од 5 дана од дана уврђивања коначног редоследа кандидата на листи за избор                                                               | 5          | Одлука надлежног старешине о избору кандидата донела би се у року од 5 дана од дана уврђивања коначног редоследа кандидата на листи за избор                                                               | 5          |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Одлука о избору доставља се препорученом пошљицом свим кандидатима који су учествовали у изборном поступку                                                                                              | 10         | Одлука о избору доставила би се препорученом пошљицом свим кандидатима који су учествовали у изборном поступку                                                                                             | 10         |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | На достављену одлуку о избору кандидат има право жалбе у року од 15 дана од дана пријема, те се евентуалан приговор чека до 25 дана од дана достављања одлуке кандидату                                 | 25***      | На достављену одлуку о избору кандидат би имао право жалбе у року од 15 дана од дана пријема, те би се евентуалан приговор чекао до 25 дана од дана достављања одлуке кандидату                            | 25***      |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Коначна одлука по жалби (одлука непосредно претпостављеног старешини који је донео одлуку о избору) доноси се и добија у року од 15 дана од дана пријема жалбе кандидата на првостепену одлуку о избору | 15***      | Коначна одлука по жалби (одлука непосредно претпостављеног старешини који је донео одлуку о избору) донела би се и добила у року од 15 дана од дана пријема жалбе кандидата на првостепену одлуку о избору | 5***       |
|                                            | *** Напомена: На сваку одлуку о избору кандидат има право жалбе у року од 15 дана од дана пријема одлуке, о којој одлучује непосредно претпостављени старешини који је донео одлуку о избору, те свака жалба додатно продужава време пријема кандидата у ПВС. Одлука непосредно претпостављеног старешине је коначна. |                                                                                                                                                                                                         |            |                                                                                                                                                                                                            |            |
| 9                                          | Доношење наредбе о пријему кандидата у ПВС у својству професионалног војника                                                                                                                                                                                                                                          | Наредба о пријему кандидата у ПВС доноси се по коначности Одлуке о избору, а евентуалан приговор на одлуку чека се до 25 дана од дана достављања исте кандидату                                         | 25         | Наредба о пријему кандидата у ПВС донела би се по коначности Одлуке о избору, а евентуалан приговор на одлуку чекао би се до 25 дана од дана достављања исте кандидату                                     | 25         |
|                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Доставља се обавештење кандидату о датуму јављања у команду, јединицу или установу ради закључења уговора о раду на одређено време                                                                      | 10         | Доставило би се обавештење кандидату о датуму јављања у команду, јединицу или установу ради закључења уговора о раду на одређено време                                                                     | 10         |
| 10                                         | Закључење уговора о раду на одређено време                                                                                                                                                                                                                                                                            | Уговор о раду на одређено време закључује се са кандидатом у року од 10 дана од дана када му је достављено обавештење о датуму јављања у одређену команду, јединицу или установу                        | 10         | Уговор о раду на одређено време закључио би се са кандидатом у року од 10 дана од дана када му је достављено обавештење о датуму јављања у одређену команду, јединицу или установу                         | 10         |
| УКУПНО ВРЕМЕ ТРАЈАЊА АКТИВНОСТИ (У ДАНИМА) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                         | 285 до 405 |                                                                                                                                                                                                            | 180 до 210 |

Табела 9: Упоредни преглед постојеће и предложене процедуре по активностима изборног поступка

Упоредним прегледом постојеће и предложене процедуре може се уочити да попуњавање позиција професионалних војника, од момента истека рока за подношење пријава кандидата на јавни конкурс, данас траје око девет месеци, док би поступак попуњавања по предложеној процедури трајао око шест месеци.

## 6. ЗАКЉУЧАК

Попуњавање позиција професионалних војника представља императив за Војску Србије, узимајући у обзир да се ради о најбројнијој категорији кадра која је непосредни извршилац постављених задатака. Тиме предметни процес попуњавања, у циљу реализације планираних задатака, има значајан утицај на функционисање Министарства одбране и Војске Србије, односно на систем одбране у целини. С обзиром да се ради о кадру који се прима на одређено време и чија је флукуација велика, предметно питање је за Војску Србије увек актуелно.

У складу са наведеним, јавља се потреба за сталним праћењем, уочавањем и издвајањем битних обележја наведеног процеса, како би се исти унапредио и тиме превазишли постојећи проблеми.

Поред анализе активности које се реализују током спровођења изборног поступка, у овом раду описали смо и сагледали кључне проблеме који утичу на динамику реализације постојеће процедуре попуњавања.

Уочавањем кључних проблема у функционисању постојеће процедуре, створени су предуслови за креирање предлога мера за унапређење процеса попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије.

У раду смо дефинисали конкретне предлоге за унапређење процеса и то путем успостављања нове организације и измене регулативних докумената, односно формирања јединственог Центра за селекцију и измене процедуре извршења безбедносне провере. Поред наведеног приказали смо и утицај предложених решења на сваку активност изборног поступка.

Поставили смо основну хипотезу која гласи:

Постојећа процедура попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса може се унапредити и поступак попуњавања учинити ефикаснијим и ефективнијим успостављањем нове организације и изменом прописа којим се регулише обављање безбедносне провере кандидата за пријем у својству професионалног војника.

Поред основне поставили смо и две помоћне хипотезе које гласе:

- 1) Увођењем предвиђених измена у процедуру спровођења изборног поступка смањује се потребно време за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије, као и материјални трошкови за кандидате који учествују у селекцији и ангажовање људских ресурса.
- 2) Измена процедуре извршења безбедносне провере има највећи утицај на смањење потребног времена за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије.

С обзиром да не постоји могућност тестирања предложених решења на сваку активност изборног поступка, извршили смо анкетирање лица која имају вишегодишње искуство у раду на пословима спровођења поступка попуњавања позиција професионалних војника путем јавног конкурса. Анкета је спроведена по унапред припремљеним питањима, ради лакше обраде података, а анкетираним лицима био је дат на увид предлог измена постојеће процедуре изборног поступка и упоредни преглед постојеће и предложене процедуре по активностима изборног поступка, те су на тај начин испитаници били у потпуности упознати са предложеним изменама.

Након упознавања са предложеним решењима лица су попунила анкетни лист, чиме су се изјаснила о томе:

- да ли је предложена процедура спровођења изборног поступка применљива и
- колики је утицај предложених решења на побољшање постојеће процедуре.

Спроведеним анкетирањем обезбедили смо увид у ставове и објективност испитаника, као и директну везу са предметом истраживања, а добијене одговоре смо систематизовали и резултате применили за верификацију свих разрађујућих хипотеза.

На прво питање анкетног упитника: „Да ли је предложена процедура спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије применљива?“, 76% анкетираних лица је

одговорило да се углавном слаже или у потпуности слаже, тако да смо закључили да је предложена процедура применљива.

На друго питање анкетног упитника: „Колики је утицај предвиђених измена на смањење потребног времена за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?“, 81% анкетираних лица је одговорило да је утицај предвиђених измена на смањење времена за попуњавање велик, тако да смо закључили да предложене измене доприносе унапређењу постојеће процедуре по предметном питању.

На треће питање анкетног упитника: „Колики утицај имају предложена решења на смањење материјалних трошкова за кандидате који учествују у селекцији?“, 71% анкетираних лица је одговорило да је утицај предложених решења на смањење материјалних трошкова велик, тако да смо закључили да предложена решења доприносе унапређењу постојеће процедуре по предметном питању.

На четврто питање анкетног упитника: „Колики утицај имају предложена решења на смањење ангажовања људских ресурса приликом попуњавања позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?“, 76% анкетираних лица је одговорило да је утицај предложених решења на смањење ангажовања људских ресурса велик, тако да смо закључили да предложена решења доприносе унапређењу постојеће процедуре по предметном питању.

На пето питање анкетног упитника: „Која активност изборног поступка има највећи утицај на смањење времена потребног за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?“, 90% анкетираних лица је одговорило да безбедносна провера има највећи утицај на смањење потребног времена за попуњавање позиција наведеном категоријом кадра, тако да смо закључили да би измена процедуре извршења безбедносне провере највише допринела унапређењу постојеће процедуре попуњавања.

На основу добијених резултата путем анкетања, потврдили смо да је предложена процедура спровођења изборног поступка применљива и да предложене измене доприносе унапређењу постојеће процедуре.

Пре свега, позитиван утицај предложених новина у процедуру спровођења изборног поступка, огледа се у следећем:

Носилац реализације задатка попуњавања позиција професионалних војника је један Центар за селекцију, са седиштем у Београду, за све команде, јединице и установе Војске Србије, чиме је дата само једна адреса за обраћање кандидата поводом тражења посла и провере референци. Овиме се команде, јединице и установе Војске Србије усмеравају на реализацију њихових тежишних задатака, чиме се до сада ангажована лица у конкурсним комисијама, поред својих редовних обавеза, више неће додатно ангажовати и на активностима селекције потенцијалних кандидата за попуњавање.

Сваки јавни конкурс συνοводи јединствена конкурсна комисија састава око 30 лица, а не као до сада 20 до 30 комисија, са укупно 200 до 300 чланова.

У непосредном контакту са кандидатима, даје се рок за отклањање формалних недостатака у конкурсној документацији, чиме се организација не одриче одређеног броја кандидата, већ исти, након истека предвиђеног времена за отклањање недостатака, могу остати и даље у функцији попуњавања упражњених позиција.

Конкурсна комисија уноси податке о свим кандидатима у јединствену базу података, што сада у пракси није случај.

Закључци комисије о одбацивању неблаговремених, неразумљивих, недопуштених или непотпуних пријава, као и пријава код којих нису накнадно отклоњени уочени недостаци, непосредно се, уз доставницу, уручују кандидатима који се у том тренутку налазе у Центру за селекцију, чиме се избегавају трошкови слања писменог свим кандидатима, препорученом поштом на адресу наведену у пријави за пријем.

Код реализације прве активности у селекцији, односно **провере физичке способности**, сви кандидати налазе се у Центру за селекцију, чиме се:

1) скраћује време трајања изборног поступка за најмање 15 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на ову фазу селекције најкасније осам дана пре заказаног термина за проверу;

2) избегавају трошкови слања позива кандидатима препорученом пошиљком за проверу;

3) одмах по неиспуњењу минимално прописаних захтева физичке провере, пријаве кандидата одбацују закључком, који се уручује непосредно уз доставницу, чиме се поново избегавају напред наведени трошкови слања писменог;

4) кандидати ослобађају евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене команде, јединице или установе Војске Србије и назад, ради реализације ове фазе изборног поступка.

Формирањем Центра за селекцију са осам психолога, добијају се два центра за психолошку процену у резерви (у Нишу и Новом Саду), у случају повећаног броја кандидата. Код реализације **психолошке процене** кандидата, сви кандидати се и даље налазе у Центру за селекцију, чиме се:

1) скраћује време трајања изборног поступка за најмање 30 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на процену најкасније осам дана пре заказаног термина за процену и да су укупни капацитети центара за психолошку процену повећани за 50% (уместо процене са 40 лица дневно у 4 центра, могла би се дневно реализовати процена са 60 лица у 3 центра);

2) избегавају трошкови слања позива кандидатима препорученом пошиљком на адресу наведену у пријави за пријем, као и код претходне активности у селекцији;

3) одмах по неиспуњењу минимално прописаних вредности критеријума психолошке процене, пријаве кандидата одбацују закључком, који се уручује непосредно уз доставницу, чиме се поново избегавају напред наведени трошкови слања писменог;

4) кандидати ослобађају евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене војноздравствене установе и назад, ради реализације ове фазе изборног поступка;

5) са кандидатима који не задовоље критеријуме према профилу специјалних јединица наставља процес селекције, тако што се њихове пријаве разматрају за попуњавање неке друге позиције, за које се психолошка процена

врши према блажим критеријумима, те се организација не одриче одређеног броја кандидата.

Код реализације **разговора** са кандидатима, сви кандидати се и даље налазе у Центру за селекцију, чиме се:

1) скраћује време трајања изборног поступка за најмање 15 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на разговор најкасније осам дана пре заказаног термина за разговор;

2) избегавају трошкови слања позива кандидатима препорученом поштом за обављање разговора;

3) кандидати ослобађају евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене команде, јединице или установе Војске Србије и назад, ради реализације ове фазе изборног поступка.

Код реализације **медицинско-здравствене процене** кандидата, сви кандидати се и даље налазе у Центру за селекцију, чиме се:

1) скраћује време трајања изборног поступка за најмање 15 дана, узимајући у обзир да се по постојећој процедури кандидати позивају на процену најкасније осам дана пре заказаног термина за процену;

2) избегавају трошкови слања позива кандидатима препорученом поштом за обављање процене;

3) кандидатима који нису планирани за упућивање на процену, непосредно и аргументовано образлаже разлог не упућивања на предметну активност у селекцији;

4) са кандидатима који нису планирани за упућивање на процену може наставити процес селекције, тако што се њихове пријаве разматрају за попуњавање других позиција, за коју је конкурисао мањи број кандидата или за коју нико није конкурисао, у истој или другој команди, јединици и установи или месту службовања, чиме се организација не одриче одређеног броја кандидата;

5) кандидати ослобађају евентуалних трошкова путовања од места становања до одређене војноздравствене установе и назад, ради реализације ове фазе изборног поступка.

Код реализације **безбедносне провере**, скраћује се време трајања изборног поступка за најмање 30 и највише 150 дана, узимајући у обзир да су рокови за достављање обавештења о резултатима потпуне безбедносне провере до 60 дана, изузетно 120 дана, односно за достављање обавештења о резултатима посебне безбедносне провере до 90, изузетно 180 дана.

**Прва од две постављене посебне хипотезе** је потврђена, тако да ће се увођењем предвиђених измена у процедуру спровођења изборног поступка смањити потребно време за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије, као и материјални трошкови за кандидате који учествују у селекцији и ангажовање људских ресурса. Пре свега, увођење новина у процедуру спровођења поступка одразиће се на смањење потребног времена за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије, а вишедневна уштеда времена приказана је у упоредном прегледу постојеће и предложене процедуре.

Материјални трошкови за кандидате који учествују у селекцији биће вишеструко смањени, узимајући у обзир да се, ради реализације четири активности у селекцији, кандидати ослобађају трошкова путовања од места становања до одређене команде, јединице или установе Војске Србије (ради физичке провере и разговора), односно војноздравствене установе (ради психолошке и медицинско-здравствене процене).

Такође, увођење предложених измена у процедуру спровођења изборног поступка знатно ће смањити и ангажовање људских ресурса, тако што ће сваки јавни конкурс сопровођивати јединствена конкурсна комисија састава око 30 лица, односно до десет пута мање лица него што је сада случај.

Истраживањем смо доказали и да би увођење измена у процедуру извршења безбедносне провере имало највећи утицај на смањење потребног времена за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије, чиме смо потврдили и **другу посебну хипотезу**.

На основу потврђених посебних хипотеза, индуктивним путем потврђује се и **основна хипотеза**, па можемо рећи да ће се успостављањем нове организације и изменом прописа којим се регулише обављање безбедносне провере кандидата за

пријем у својству професионалног војника, омогућити унапређење постојеће процедуре попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије путем јавног конкурса и поступак попуњавања учинити ефикаснијим и ефективнијим.

Ефикасност биће унапређена тиме што ће се уз бољу организованост, повећати степен искоришћености уложених ресурса ради остваривања резултата, те на тај начин остварити бољи резултати уз иста, или чак мања, улагања расположивих средстава. Побољшање ефективности, огледа се у томе што би се постављени циљеви, у реалним условима рада, успешно остварили у предвиђеном времену.

Поред наведеног, предложена процедура утицала би и на степен економичности, ако се узме у обзир да би се предложеним решењем, кроз убрзање процеса спровођења изборног поступка, повећао учинак, односно побољшала реализација попуњавања упражњених позиција, уз истовремено смањење трошкова ангажовања пре свега људских ресурса.

У целини гледано, истраживањем се, поред потврђивања постављених хипотеза, доказује и потреба за организационим реструктурирањем система попуњавања позиција Војске Србије професионалним војницима, како би се уз смањење трошкова ангажовања расположивих средстава, остварили бољи резултати у што краћем времену, те у складу са безбедоносним и другим друштвеним потребама државе достигао неопходан ниво попуне Војске Србије.

Након имплементације предложених решења и стечених искустава у примени, будућа истраживања ишла би у правцу надоградње успостављеног система уз жељу да се процедура попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије континуирано унапређује.

## 7. ЛИТЕРАТУРА

1. Богићевић Миликић Б., Менаџмент људских ресурса, Београд, 2008. године
2. Вујић Д., Менаџмент људских ресурса и квалитет, Београд, 2008. године
3. Dess, Lumpkin, Eisner, Стратегијски менаџмент, Нови Сад, 2007. године
4. Деслер Г., Основи менаџмента људских ресурса, Београд, 2007. године
5. Ђорђевић Бољановић Ј. и Павић С. Ж., Основе менаџмента људских ресурса, Београд, 2011. године
6. Костић В. П., Психометрија, конструкција, реконструкција и употреба психолошких тестова, Београд, 2007. године
7. Лојић Р. и Кулић Ж., Менаџмент људских ресурса, Београд, 2009. године
8. Орлић Р., Кадровски менаџмент, Београд, 2005. године
9. Станковић М., Менаџмент људских ресурса у процесу трансформације, Висока пословна школа струковних студија, Ваљево, 2007. године
10. Талијан М., Талијан М. М. и Ристовић С., Управљање људским ресурсима, Београд, 2013. године
11. Торингтон Д., Хол Л. и Тејлор С., Менаџмент људских ресурса, Београд, 2004. године
12. Требјешанин Ж., Речник психологије, Београд, 2004. године
13. Фајде С., Методе истраживања понашања, Београд, 2007. године
14. Фајде С., Психометрија - метод и теорија психолошког мерења, Београд, 2005. године
15. Закон о одбрани, Службени гласник РС, број 116/2007
16. Закон о Војсци Србије, Службени гласник РС, број 116/2007
17. Одлука о допуни Одлуке о одређивању родова и служби Војске Србије, Службени војни лист, број 8/2011
18. Одлука о одређивању родова и служби Војске Србије, Службени војни лист, број 37/2008
19. Одлука о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије, Службени војни лист, број 10/2012

20. Правилник о безбедносним проверама лица које обавља војнобезбедносна агенција (Службени војни лист, број 25/2015)
21. Правилник о начину одређивања номенклатурних ознака за припаднике Војске Србије, Службени војни лист, број 16/2015
22. Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије, Службени војни лист, број 27/2009
23. Уредба о начелима и критеријумима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у Министарству одбране, Службени гласник РС, број 106/2008
24. Уредба о пријему у професионалну војну службу, Службени гласник РС, број 35/2015
25. [http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4346](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4346) (преузето 27.12.2015. године)
26. [http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4315](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4315), преузето 27.12.2015. године)
27. [http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id\\_sadrzaja=4316](http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4316), преузето 27.12.2015. године)
28. <http://www.vs.rs/index.php?content=fb683d10-7cf9-102d-8874-00215e73a110> преузето 27.12.2015. године)
29. <http://www.vs.rs/index.php?content=079c72d5-f713-102b-bdc2-a0672172d7df> (преузето 27.12.2015. године)
30. <http://www.budiprofesionalac.rs/zasto.html>, преузето 27.12.2015. године
31. <http://www.mod.gov.rs/lat/3252/konkurs-za-popunu-slobodnih-radnih-mesta-profesionalnih-vojnika-3252>, преузето 27.11.2016. године
32. [http://www.vs.rs/index.php?ads\\_article=4951bab2-247f-11e4-8cdc-00163e135009](http://www.vs.rs/index.php?ads_article=4951bab2-247f-11e4-8cdc-00163e135009), преузето 25.12.2016. године

## 8. ПРИЛОГ - Анкетни лист

### АНКЕТНИ ЛИСТ

1. ДА ЛИ ЈЕ ПРЕДЛОЖЕНА ПРОЦЕДУРА СПРОВОЂЕЊА ИЗБОРНОГ ПОСТУПКА ПРИМЕНЉИВА?
2. КОЛИКИ ЈЕ УТИЦАЈ ПРЕДЛОЖЕНИХ РЕШЕЊА НА ПОБОЉШАЊЕ ПОСТОЈЕЋЕ ПРОЦЕДУРЕ?

(реализовано од 13. до 17. фебруара 2017. године)

Овом анкетом се прикупљају мишљења о степену применљивости предложене процедуре спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије и мишљења о утицају предложених решења на побољшање постојеће процедуре.

Молим Вас да пажљиво прочитате текст и дате оцену за понуђена питања. Анкета је анонимна, а резултати ће се користити искључиво у научне сврхе.

#### I

#### Подаци о испитанику

Време проведено на пословима у организационим целинама које се баве питањима управљања људским ресурсима: \_\_\_\_\_.

Време ангажовања на задацима попуњавања позиција професионалних војника у Војсци Србије: \_\_\_\_\_.

#### II

Молим Вас да попуните анкетни лист, који је дат у форми табеле, оцените степен применљивости предложене процедуре спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци

Србије и дате Ваше мишљење о утицају предложених решења на побољшање постојеће процедуре.

Пре заокруживања одговора, молим вас да погледате и табелу коју достављам у прилогу ове анкете (табела 9 из мастер рада), у којој је приказана упоредна анализа постојеће и предложене процедуре по активностима изборног поступка.

### **ХВАЛА НА САРАДЊИ!**

#### **Следи анкетни упитник**

**а) Да ли је предложена процедура спровођења изборног поступка за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије применљива?**

| Степен сагласности  |                       |                     |                    |                   |
|---------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|-------------------|
| уопште се не слажем | углавном се не слажем | делимично се слажем | углавном се слажем | потпуно се слажем |
|                     |                       |                     |                    |                   |

**б) Колики је утицај предвиђених измена на смањење потребног времена за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?**

| Понуђени одговори |      |        |        |         |
|-------------------|------|--------|--------|---------|
| нема утицаја      | мали | средњи | велики | не знам |
|                   |      |        |        |         |

**в) Колики утицај имају предложена решења на смањење материјалних трошкова за кандидате који учествују у селекцији?**

| Понуђени одговори |      |        |        |         |
|-------------------|------|--------|--------|---------|
| нема утицаја      | мали | средњи | велики | не знам |
|                   |      |        |        |         |

**г) Колики утицај имају предложена решења на смањење ангажовања људских ресурса приликом попуњавања позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?**

| Понуђени одговори |      |        |        |         |
|-------------------|------|--------|--------|---------|
| нема утицаја      | мали | средњи | велики | не знам |
|                   |      |        |        |         |

**д) Која активност изборног поступка има највећи утицај на смањење времена потребног за попуњавање позиција професионалних војника у Министарству одбране и Војсци Србије?**

| Понуђени одговори  |                    |                     |                                |                     |
|--------------------|--------------------|---------------------|--------------------------------|---------------------|
| физичка способност | психолошка процена | комисијски разговор | медицинско-здравствена процена | безбедносна провера |
|                    |                    |                     |                                |                     |