

Систем кадровског обезбеђења

Др Бошко Надовеза, пуковник

Кадровска област још увек није једнозначно термилошки-садржајно дефинисана, па нема јединственог става о томе шта је, у ствари, кадровско обезбеђење и шта га чини. Због тога је досадашњи приступ истраживањима тог проблема био парцијалан, а изнађена решења и побољшања задовољавала су само уско постављене захтеве.

Аутор сматра да је неопходно јединствено и целовито прецизирање појма и садржаја кадровског обезбеђења, чиме ће се створити претпоставке да се сваки проблем посматра у оквиру система којем припада. Само тако ће моћи ваљано да се оцени постојеће стање и да се дође до решења којима ће се целовито побољшати систем кадровског обезбеђења.

Кадровско обезбеђење је делатност усмерена на обезбеђење и располагање кадром. Управо, то су две основне функције, које се остварују кроз бројне активности и послове, као што су: планирање кадра; утврђивање извора и начина попуне; дефинисање законских решења и конкретно кадровање. У тим оквирима треба одредити што већи број чинилаца и наћи решење за егзактно мерење њиховог утицаја на кадар што је методолошки пут за тражење решења која ће обезбедити целовиту и адекватну доградњу система кадровског обезбеђења.

Увод

Војска Југославије је јединствена оружана сила која брани суверенитет, територију, независност и уставни поредак СР Југославије. Изграђује се као савремена стајаћа војска, коју чине стални и резервни састав, чија репродукција мора бити сигурна, квалитетна и довољна. Зато кадровско обезбеђење, од којег зависе функционисање читавог система и обављање задатака има изузетан значај. Под кадровским обезбеђењем се подразумева делатност којом се остварују две основне функције у вези с кадром: прва се односи на добијање (прибављање) кадра, а друга на његово коришћење (располагање). Свака од тих функција се остварује кроз бројне послове и задатке, што заједно чини кадровско обезбеђење, које обухвата:

- 1) планирање кадра (прилив, величина класа у школама, одлив, могући развој кадра);
- 2) утврђивање извора и начина добијања кадра (за пријем у службу у ВЈ и за школовање) и конкретан пријем кадра;
- 3) дефинисање и законско регулисање системских и статусних питања (добијање, избор, развој, школовање);

4) доношење кадровских одлука и регулисање конкретних питања у вези с кадром.

Кадровско обезбеђење остварују службе које су задужене за стручну припрему и конкретно спровођење, као и субјекти који доносе кадровске одлуке. Свеукупна активност у вези с кадром, заједно са субјектима који је обављају чини систем кадровског обезбеђења. Дакле, кадровско обезбеђење је сложен систем који се не може ваљано сагледати, ни дограђивати, ако се не посматра комплексно. Наиме, сваки сегмент треба посматрати у оквиру читавог система и решавати интегрално. На пример, не могу се предлагати промене у области школовања и оспособљавања официра без претходног сагледавања свих питања која се односе на утврђивање тражених профила кадра, односно на избор начина добијања и развоја кадра. Конкретно, ако би се кроз претходно урађене студије дошло до закључка да до највиших чиновна не треба водити све офицере, то би јасно опредељивало став да све офицере одређеног рода (службе) не треба школовати на исти начин (према истом програму и исти број година). Исто тако, ни одређена законска решења (дужина задржавања у чиновима и на дужностима) не могу бити адекватна ако су дефинисана без узимања у обзир података до којих се дошло (прорачуном) у току израде плана кадра. То су подаци о броју и структури формацијских места од којих директно зависе неке прорачунске временске величине (време провођења на формацијским местима и чиновима). То значи да свако питање (проблем) треба посматрати у оквиру система, који чине функције, подфункције, регулатива, критеријуми, одлуке и сплет међуутицаја чинилаца који се, у крајњем, одражавају на кадар. Само тако се може урадити ваљана анализа постојећег стања и доћи до решења која могу осигурати одговарајуће побољшање кадровског обезбеђења.

Анализа стања и решења која треба преиспитати

Постојеће стање и решења у систему кадровског обезбеђења могу се целовито преиспитати на основу сагледавања три основна сегмента: планирања, кадрована и законског регулисања. Сваки тај комплекс треба рашчланити уз одређивање чинилаца и њихових утицаја на кадар. Међуутицаје и ефекте треба измерити и, на основу тога, оценити ваљаности и потребне измене. При томе, сваки проблем треба посматрати у оквиру система кадровског обезбеђења. Анализу треба започети сагледавањем планирања кадра, с обзиром на то да оно има кључну улогу у интеграцији елемената кадровског обезбеђења и да је основа планирања укупног развоја. У оквиру планирања кадра сагледавају се многи елементи развоја Војске, науке, технологије, доктрине и других чинилаца, и према томе се планирају и регулишу развој и обезбеђење кадра. То значи да се одговарајућим планирањем кадра стварају реалне претпоставке за интегрисање елемената кадровског обезбеђења у јединствену целину.

Анализа досадашњег планирања кадра показује да је било одређених проблема и потешкоћа. То се првенствено односи на поступак утврђивања и мењања формацијских потреба, које су полазиште у планирању кадра. Основни проблем је у томе што формацијске потребе нису планиране дугорочно, а често су мењане, тако да приликом планирања кадра није било потребних елемената. Зато је настајао „раскорак“ између формацијских потреба и постојећег кадра, и нису правовремено предвиђани нови ВЕС-ови и специјалности. Све то се негативно одражавало на постојећи кадар, јер се јављао „вишак“, који се решавао престанком службе или закаснелим оспособљавањем за друге дужности. То је код људи изазивало несигурност и нестабилност, а повратно је негативно утицало и на одзив младих за војну службу. Осим тада, долазило је до повећаног одлива кадра, било зато што се командовање по скраћеном поступку решавало „вишка“ кадра или зато што су старешине подносиле захтев за престанак службе. У сваком случају, такав одлив се није могао на време планирати, а самим тим ни плански надокнадити. За попуну тако упражњених места планиран је нови кадар са закашњењем од неколико година уз ризик да се у међувремену поново измене формацијске потребе.

У Војсци Југославије дошло је до великог одлива кадра само у 1993. и 1994. години. Део кадра је отишао јер није био задовољан материјалним положајем војске и личним примањима, док је део кадра морао да оде јер радом, стручним и другим квалитетима није могао да одговори захтевима професионализације. Међутим, отишло је и много младог и стручног кадра, а то је озбиљан проблем јер је реч о кадру који се дуго ствара и тешко замењује.

Неправовремено и неодговарајуће утврђивање формацијских потреба (број и структура) знатно ограничавају могућност квалитетног планирања и припреме кадра. Уколико се кадар планира на основу тренутних потреба, уз изостанак развојне димензије, настају бројни проблеми који се морају накнадно решавати. Без правог и потпуног методолошког решења проблема предвиђања развоја формацијских потреба и одговарајуће уградње тог сегмента у процес планирања кадра нема ни интегралног планирања ни повезивања елемената у оквиру система кадровског обезбеђења. До сада тај проблем није у потпуности решен првенствено зато што не постоји адекватно решење за квантификацију утицаја чинилаца који делују на развој кадра. Због тога се не може утврдити ни узрочно-последична зависност између законских решења која се разматрају и предлажу и величина до којих се дође прорачуном у току израде плана кадра, па се дешава да се нека законска и нормативна решења донесу а да нису егзактно проверена (време ношења чинова или задржавања на дужности), што изазива тешкоће у њиховој реализацији.

У тесној вези с утврђивањем формацијских потреба јесте и дефинисање ВЕС-ова, односно специјалности и образовних профила. У пракси се показало да се све озбиљније испољава проблем непостојања ВЕС-ова

за официре који обављају неке послове и задатке (персоналне, организацијско-мобилизацијске, контакт са јавношћу итд.), који се све више усложњавају а за које се кадар посебно не школује и не оспособљава. На те послове се преусмерава кадар који је планиран и припреман по основу личног ВЕС-а за дужности у конкретном роду, односно служби. Дакле, с једне стране су послови и задаци који се не сагледавају у оквиру студија развоја, а са друге кадар који није припреман да обавља те задатке. Зато се све више усложњава питање обављања тих послова и задатака за које се тражи високостручан кадар. Конкретно, осећа се недостатак кадра у домену савремених захтева везаних за информације, морал, пропаганду и односе с јавношћу, затим кадра за квалитетно обављање персоналних и организацијских послова, као и кадра који ће подићи обавештајно-безбедносне послове на ниво савремених захтева. У оквиру тога се поставља и питање генералног става о томе какав нам треба официр, односно подофицир, и шта у вези с тим треба мењати.

Несумњиво, све је очигледнија потреба да се за подофицире, а делимично и за официре нижих чинова, „уситњавају“ занимања којима ће се бавити у већем делу свог радног века. Понуђени предлози нису прихваћени због преовлађујућег схватања да све официре конкретног рода треба спремати за све дужности, а да подофицир мора да буде „мини“ официр. Сматрало се да подофициру треба дати широка, а не уско специјализована (стручно-занатска) знања. Међутим, захтеви у пракси су очигледно другачији: све су потребније занатлије за одређене специјалности. Уосталом, за професионализацију су потребни специјалисти, врхунски стручњаци за оно што треба да раде (ужи круг послова и задатака), па кадар треба школовати и оспособљавати зависно од тога какав се став заузме у вези с тим проблемом.

У сегменту обезбеђења кадра основни проблем је одзив кандидата за војне школе, јер се на тај начин обезбеђује 70–80 одсто потребног кадра. Тај задатак се све теже реализује будући да опада интерес младих за војну службу (то је тенденција у целом свету), па се, на основу података, смањује и одзив кандидата за војне школе, тако да се све теже обнавља планирани кадар. У таквим условима не може се решити проблем раније настале непопуњености формацијских места, а тешко се одржава и садашњи ниво попуње кадром, посебно основних командних дужности.

Тренутно је највећи проблем одзив кандидата за војне академије посебно за ВА ВЈ, која треба да обезбеди командни кадар. Напори који се чине у ВЈ на побољшању таквог стања (обнављање конкурса, додела стипендија, држање стално отворених конкурса за пријем у службу итд.) дају само ограничене резултате, јер се углавном обезбеђује већи пријем официра за поједине службе и „атрактивније“ родове (веза, ЕИ ПЕД). Према томе, све озбиљније се поставља проблем обезбеђења кадра за основне родове (пешадија, артиљерија, ОМЈ итд.), односно за командне дужности. Официри се из допунских извора (по уговору, из резерве, стипендисти итд.) обезбеђују у релативно скромним оквирима. На

основу анализе и процене, у постојећим условима (првенствено финансијским) и не може да се обезбеди знатније повећање прилива из тих извора. С друге стране, опредељење је да се повећа пријем баш из долуних извора. Наиме, школовање официра служби у ВТА мора се редуковати на рачун повећања пријема лица из грађанства. То значи да једно од опредељења треба да буде повећање броја стипендиста, па за те потребе треба обезбедити сигурна финансијска средства. За стипендисте се јављају добри студенти (просек оцена је 8,00), тако да се на тај начин добија квалитетан старешински кадар. До сада су за потребе служби стипендиране две генерације студената на више од десет разних факултета.

Подаци о одзиву кандидата за средње војне школе и специјалистичко школовање за подофицирске дужности потврђују да је увек био већи интерес младих за те школе него за војне академије. То се није ни сада променило. Међутим, проблем је у томе што ни тај одзив није довољан, јер обезбеђује око 80 одсто тренутних потреба. Ако се томе дода да се планира повећање броја формацијских места подофицира, повећава се проблем мањка подофицирског кадра. То значи да је потребан много већи одзив подофицира да би се задржао постојећи ниво популе. У садашњим условима допунски извор за добијање подофицира јесте, углавном, пријем лица по уговору. Тако се годишње добија око 20 одсто потребног броја подофицира, што је максимум у постојећим условима. Отуда је специјалистичко школовање добар и економичан извор за добијање подофицира, што потврђује и досадашња пракса школовања и добијања тог кадра, као и квалитет обављања задатака.

Одзив кандидата за војне гимназије је већ годинама одличан. Сада за једно место у Војној гимназији конкуришу два-три углавном одлична кандидата. Војна гимназија обезбеђује око 35 одсто планираног броја студената за војне академије, и зато је веома важна за популу академија, посебно у условима слабог одзива из грађанства. Нема сумње да би Војна гимназија могла да обезбеди чак 50 одсто потребног броја студената за војне академије, што би било и пожељно у садашњим условима. Међутим, за то су потребни одређени услови везани за смештај кадра и финансијска и материјална средства. Заговорници укидања Војне гимназије наглашавају да је то прескуп начин обезбеђења студената за војне академије и да треба тражити економичнија решења. Међутим, занемарују чињеницу да би се војне академије у овој години, да није Војне гимназије, попуниле са свега 20 одсто и да се из свих постојећих допунских извора може обезбедити 25-30 одсто потребног кадра. То значи да у овом тренутку нема одговарајућег извора којим би могла да се замени Војна гимназија (стипендирањем се може обезбедити око осам одсто планиране квоте за популу војних школа). Осим тога, учача се изузетно мали интерес војника на одслужењу војног рока за позив старешина, односно за пријем на дужност по уговору. Исто тако, ранија истраживања су показала да је релативно мало учешће деце војних лица на конкурсима за војне школе. То

показује да се они који више знају о тежини и специфичностима војне службе теже одлучују за позив старешине.

Законска регулатива у кадровској области временом се мењала ради праћења и промена које су настајале у свеукупном развоју друштва, науке и војске. Међутим, дешавало се да је при дефинисању неких решења у новим прописима задржан суштински смисао ранијих решења упркос намери и потребама. Стога су та решења била неадекватна, па су критички преиспитивана и чешће мењана. У систему кадровског обезбеђења одређена ограничења условљавају решења која су рецидив прошлости или нису ваљано осавремењена према потребама професионализације и трансформације војске. То су првенствено решења у којима је пренаглашена социјално-заштитничка улога, због које настају проблеми неефикасности и спорог и неодговарајућег решавања постављених захтева. Таква су решења која омогућавају задржавање раније стечених права и остварених припадности, знатно ограничавају постављења на формацијска места нижег чина и положајне групе, и штите оне који стекну један од услова за пензију, остављајући да сами одлуче о томе када ће отићи. Исто је и са решењима која не прате захтеве професионализације у погледу стварања високооспособљеног и мотивисаног кадра.

Новим законом о ВЈ и подзаконским прописима предвиђена су решења која би требало да одговарају захтевима професионализације. Суштина је у томе да се старешине постављају на формацијска места на којима могу да задовоље високо постављене захтеве. У складу са тим, знатно су смањене могућности постављења официра на место подофицира (и обратно) или у други род или службу. Будући да ће због професионализације бити потребан врхунски обучен кадар, законска решења морају да буду усклађена с тим. При томе, мора се уважити и тренутно стање у вези с кадром како се не би дошло у ситуацију да се законска решења не могу испоштовати. На пример, ако се зна да постоји већи број „неадекватних“ постављења, не могу се донети законска решења која би тај проблем још више усложнила. Ако се већ морају донети нова решења, онда се мора предвидети неки прелазни период и треба узети у обзир очекиване промене формацијских потреба. Није спорно да треба мењати законска решења према захтевима професионализације, али је неопходно да се претходно целовито изанализира стање и процене формацијске потребе и кадар. Садашњи систем унапређења кадра садржи решења која треба преиспитати с аспекта захтева нових поставки у кадровању. То значи да треба истовремено преиспитати постојећа кадровска опредељења и дефинисати нова, и према њима утврдити законска решења. Прва дилема коју треба решити у вези је са ставом и условима којима се омогућава готово сваком официру да стигне до чина потпуковника, а већини и до чина пуковника. Тако се стално повећавао број официра виших чиновна на рачун смањења броја официра нижих чиновна. У условима ограничених буџетских средстава то је утицало на смањење распона у платама, тако да је минимална

разлика у плати између два суседна чина. Чин пуковника добијали су официри с великом разликом у степену стручне спреме (од доктора наука до више или, чак, средње стручне спреме), што потврђује да су тражене разне могућности да се што више официра унапреди у чин пуковника и тако добије макар и минимално повећање плате. Прекомерно отварање формацијских места високих чинова довело је и до тога да се на неким местима пуковника обављају послови и задаци мале сложености. Могућности за унапређење су толико велике да готово нема формацијских ограничења, услед чега изостаје потребна селекција кадра. Ако се томе дода пракса појединих субјеката да наменски померају и постављају кадар (померање онога ко је већ добио чин) јасно је колико су велике могућности за унапређење у више чинове.

Систем вођења је такав да се велики број старешина проводи кроз неколико сасвим различитих група дужности (персонални и оперативни послови, наставничке дужности, командне дужности итд.). То је у супротности са захтевима професионализације и развоја науке за уско специјализованим стручњацима за конкретне области. То никако не значи залагање да током целог радног века треба обављати само један посао и постати уски занатлија. Наиме, потребна су шира знања (зависно од чина) и пракса која се стиче на већем броју дужности, али је важно да се обезбеди да вођење кадра буде у функцији потреба службе, а не захтева појединца да стигне до највиших чинова по сваку цену. Уз све то, мора се онемогућити превремено повлачење кадра с основних командних дужности и из трупе.

Институција задржавања стечених права на основу обављања послова и задатака на формацијском месту вишег чина и веће положајне групе има често социјалну одредницу (да се не би смањила ионако недовољна плата). Слична ситуација је и с основним опредељењем да се сваком старешини (са позитивном оценом) омогући да стекне пуну пензију и остане у служби и након што оствари 40 година пензионог стажа. Неоспорно је да се старешинама мора обезбедити одређена сигурност, али то се не може чинити без обзира на потребе службе и уз ограничавање командовања да се „ослобађа“ кадра који није у стању да одговори захтевима који се стално усложњавају. Остајањем у служби кадра који „броји дане“ до пензије или калкулише с могућим одласком у превремену пензију ствара се група немотивисаних старешина, који не прихватају ново и „затварају“ простор другима.

Тражење нових решења

С обзиром на улогу и значај планирања кадра у систему кадровског обезбеђења, тражење нових решења ради побољшања треба започети у оквиру те основне функције. При томе, оријентација мора да буде на стварање услова за интегрално планирање кадра, јер се тако може осигурати повезивање свих елемената система кадровског обезбеђења. Интегрално планирање претпоставља адекватно методолошко дефини-

сање читавог процеса планирања, правовремено и потпуно утврђивање формацијских потреба и јасно постављање основних опредељења у кадрованој и регулисању статусних питања. Адекватно планирање је оно које у методолошком смислу обезбеђује јединствено постављен и заокружен процес планирања кадра (планирање потреба за кадром, планирање развоја кадра, усаглашавање потреба са кадром, уз уважавање основних кадровских решења и опредељења. Таквим планирањем остварује се спој између планирања организацијско-формацијског развоја и планирања кадра (у сегменту планирања потреба за кадром). Битна одредница интегралног планирања јесте да се потребе за кадром утврђују на основу комплексно сагледаног развоја основних чинилаца (научнотехнолошки развој, доктринарна решења, модернизација итд.) и њиховог утицаја на формацијска места. Таквим приступом се обезбеђује правовремено и целовито предвиђање свих захтева који се одражавају на дефинисање профила и припрему кадра, а управо то је претпоставка за одговарајуће и правовремено дефинисање нових специјалности и конкретних ВЕС-ова. Уједно, то је гаранција да ће се јасно и детаљно дефинисати захтеви за свако формацијско место и да ће потребе за кадром бити стабилне онолико колико је то објективно могуће.

Треба тражити таква решења која ће обезбедити да се планирањем оствари интегративна улога. У оквиру тога треба решити основно питање – стварање могућности да се квантификује утицај основних чинилаца који делују на развој кадра. Треба утврдити како на развој кадра утичу промене организацијско-формацијске структуре, а тиме и формацијских потреба, затим промене у постојећем стању кадра, као и основна законска решења (дужина ношења чинова, и слично). Само тако се може остварити веза између процеса планирања кадра и поступка дефинисања конкретних законских решења у вези са његовим статусом. За процес планирања кадра изузетно је значајно да се на време, у целини и на прави начин дефинишу основни принципи кадрована, а онда да се из тога изведу одговарајућа статусна решења за кадар. Битно је да се унапред прецизира какав је развојни пут потребан за конкретне категорије и групе старешина, односно за одређене дужности. У оквиру тога треба дефинисати како треба водити и унапређивати кадар уз претходно одређивање одговарајућих критеријума за избор кадра (за школовање, пријем у службу, унапређење итд.) и мерење успеха у раду старешина. Где год је могуће, нова решења треба заснивати на егзактним проценама. Само тако се могу створити претпоставке за остварење онога што је предвиђено и унапред замишљено и регулисано.

Успешно кадрована подразумева дефинисана основна кадровска опредељења, а у оквиру њих прецизирана кључна начела која се односе на регулисање статуса кадра. Све то треба да претходи детаљној разради закона и подзаконских прописа. Када је у питању дефинисање развојног

пута и опредељења у вези с развојем кадра, неопходно је да се прво утврде неке полазне одреднице. Због тога је неопходно да се официри поделе по групама, зависно од тога како ће се водити у службу и до којег нивоа, а самим тим и школовати и унапређивати. У оквиру тако постављених група треба утврдити подгрупе старешина које ће се различито водити према дужностима. На тај начин би се ближе груписале сличне дужности, што би био оквир за усмерено вођење кадра. За сваку вишу дужност требало би утврдити развојни пут који би официр морао да прође да би постао кандидат за постављење на одређено формацијско место. У вези с тим је и питање одговарајућег структурирања формацијских места и утврђивања дужности по нивоима командовања, јер се тако директно опредељује однос између виших и нижих чинова и даје оквир за могуће свођење бројног стања кадра према чиновима и будућем развоју. Зато је важно да се обезбеди одговарајући бројни и структурни однос потреба и на основу тога, одреди дужина ношења чинова и задржавања на дужности.

Развој доноси нове послове и нове специјалности за које су потребни врхунски обучени стручњаци, који треба да буду на време планирани и припремљени. Једна од суштинских претпоставки да се то оствари јесте јасна спецификација ВЕС-ова и одређивање матичне управе за сваког старешину (према ВЕС-у). Свака тако одређена управа треба да буде обавезна да изради студију развоја и да, према виђењу развоја свога рода – службе и делатности, планира и припрема кадар. Дакле, очигледно је да треба дефинисати све образовне профиле који су потребни војсци и оредити оне које треба добијати кроз систем војног школовања. Након тога, треба разрадити занимања у оквиру сваког профила који ће се школовати у Војсци, као што је то урађено за факултете у грађанству.¹ Нешто слично је урађено у Војсци за ВТА, тако да постоји могућност поређења тих образовних профила са онима који се школују у грађанству. Упоредна анализа показује да постоји истоветност неких образовних профила у Војсци и цивилству, тако да се може поставити питање оправданости школовања кадра у ВТА за неке службе (за кадар у целини или делимично). То значи да постоји могућност обезбеђења кадра из извора који су економичнији, и то без последица по квалитет. Нешто слично треба урадити и за ВА ВЈ, где упоредо са дефинисањем образовног профила треба решити статус официра родова (дипломирани официри или дипломирани официри ратне вештине). То питање је отворено и за официре служби, где постоји дилема да ли су то дипломирани инжењери, економисти и финансисти чина официра или су то дипломирани официри инжењери, економисти и слично (није у питању игра речи, већ то питање има суштински значај за профил официра). Када се разреши питање образовних профила у ВА разјасниће се и многа питања око њиховог вођења и усавршавања у струци.

¹ У публикацији *Пронађите себе* (Просветни преглед, 1996) прецизно су наведени сви образовни профили, као и занимања која се стичу у средњим школама у Србији. За факултете у грађанству су тачно дефинисани образовни профили стручњака који се школују у тим институцијама.

На пример ако се утврди образовни профил дипломираног официра рода или дипломираног официра ратне вештине, разјасниће се и одредити начин њиховог даљег усавршавања у струци. Кроз то ће се недвосмислено доћи и до закључка да ли се такав кадар мора школовати искључиво у ВА Војске Југославије.

Из наведеног се може закључити да, пре свега, нема потребе да сви официри неког рода – службе стичу високу стручну спрему и да се воде на исти начин до највиших чинова и дужности. Сигурно је да део официрског кадра треба да се школује и оспособљава за обављање дужности нижег чина, а део изузетно способних и креативних појединаца треба водити до виших дужности. Било би добро да се кадар нижих чинова задржава у служби док је у могућности да квалитетно и успешно обавља основне и командне дужности (на пример, до 40 година старости). Најидеалније би било да након тога том кадру престане професионална војна служба уз пристојну отпремнину. Тиме би се обезбедио квалитет и омогућило подмлађивање кадра на тим основним дужностима. Наравно, то питање је повезано с реалним финансијским могућностима државе и Војске. До виших чинова треба да стижу само најбољи, тзв. каријерни официри, који би остајали у служби целокупан радни век. Што се тиче подофицира, од њих треба стварати праве занатлије, а не „мини“ офицере. То морају да буду уски специјалисти, који су оспособљени за рад на једном или на два средства или оруђа. Стечена знања им морају обезбедити да високо професионално обављају дужности а не да им превасходно омогућују даље школовање ради преласка у офицере. Наравно, то никако не значи да подофицирима треба ускратити напредовања у офицере, али то мора бити могућност само за најбоље, уз захтев да се школују у академијама (према потпуном програму за офицере).

Нова решења, свакако, условила би и промену садашњег система школовања официра. Пре свега, требало би увести двостепено школовање, као и друге форме школовања и усавршавања. Вишу стручну спрему би стицали официри скромнијих способности и мањих амбиција, а високу само најбољи појединци. У тим оквирима, уз одређене корекције и прилагођавања, организовала би се и друга школовања и оспособљавања према стварним потребама. Подофицирски кадар не треба школовати у војним школама четири године, већ преузимати из грађанства и оспособљавати кроз краћа специјалистичка школовања и курсеве.

Полазећи од јасно дефинисаних образовних профила треба анализирати постојеће изворе попуне и, на основу тога, тражити одговарајуће и сигурне изворе за добијање потребног кадра. При томе, мора се узимати у обир чињеница да је и садашњи одзив за војне школе и пријем у службу недовољан и да се новим решењима не сме ићи на даље смањивање. С друге стране, једно од опредељења јесте да све профиле кадра који се могу добити из школа у грађанству не треба школовати

у војним школама.² При томе, треба проширивати изворе за добијање кадра који су се показали као добри. Свакако, то је стипендирање студената на факултетима, будући да се на тај начин може обезбедити део попуне кадром служби. Треба подржати праксу већег и чешћег преузимања кадра из грађанства у свим чиновима који би се, након одређеног броја година проведених у служби у Војсци, враћао у предузећа и институције у грађанству. Треба задржати праксу добијања подофицира кроз једногодишње специјалистичко школовање, јер се показало да је то сигуран и економичан начин попуне. С обзиром на застој до којег је дошло у пријему лица по уговору, јасно је да треба реиспитати постојећа и тражити нека нова решења. Треба размишљати о могућности да се том кадру обезбеди већа отпремнина по престанку службе јер им се једино тако може надоместити оно што им се ускрађује (могућност добијања стана, нестабилност, и слично). Било би добро да се обнови пријем резервних официра (који немају високу стручну спрему) на школовање ради стицања више стручне спреме.

Неспорно је да у постојећим условима треба задржати гимназију, јер је то извор сигурне попуне у условима када је одзив за војне академије из грађанства недовољан. Њено гашење треба условити обезбеђењем сигурног прилива кадра из постојећих, односно из нових извора попуне. С обзиром на постојећу ситуацију, треба размишљати о томе како да се у периоду док мора постојати Војна гимназија створе услови да се обезбеди још већи број студената за војне академије.

Законска решења у области статуса кадра треба да буду заснована на прихваћеним основним опредељењима и да се уважава оцена о раду и квалитету старешина. Уз то, регулатива мора да буде крајње поједностављена, тако да се може лако тумачити и применити. Након дефинисања основних опредељења треба операционализовати подзаконска решења. Основна опредељења требало би да буду следећа:

1) свако прима плату на формацијском месту на којем тренутно ради (нема задржавања положајне групе на основу оцене и времена коришћења раније групе);

2) за лица на располагању (због немогућности да се нађе одговарајуће формацијско место) треба одредити плату у висини од 85 одсто последње примљене плате;

3) лица која имају службену оцену „одличан“ стимулисати кроз повећање плате за одређени проценат (на пример, пет одсто);

4) не ограничавати могућност постављења на формацијска места нижег чина или ниже ПГ ако је то потребно због службе;

5) за сва ванредна унапређења у миру прописати као обавезу: а) да је кандидат постављен на формацијско место вишег чина и б) да поседује потребну школску спрему;

6) омогућити да, по потреби службе, професионална војна служба може престати лицу које стекне један од услова за било коју пензију.

² Студентима на факултетима се плаћа годишње око 12.000 динара, што је седам пута мање од трошкова школовања у војној академији.

Кадровско обезбеђење, као комплексан систем, може се ваљано сагледати и целовито побољшати само уколико се посматра системски. То значи да се сваки проблем мора разматрати у систему чија је структура позната. При томе, планирање је назначено као фундаментално питање јер се преко њега могу интегрисати сви елементи у оквиру кадровског система. Претпоставка за то је да планирање буде интегрално, а то значи да се обједине процеси планирања потреба за кадром с процесом планирања развоја кадра. То омогућују решења помоћу којих се може квантификовати утицај одређених чинилаца на кадар уз унапред дефинисана кадровска опредељења (добивање, вођење и коришћење кадра) и одговарајућа законска решења. Полазећи од тога, понуђена су одређена решења или дата усмерења за тражење побољшања која треба да омогуће превазилажење постојећих проблема и задовољење захтева везаних за професионализацију и укупни развој. Суштина тих решења је прихватање стварности, која не трпи универзалност и једнообразност, већ је неопходна савремена класификација према потребама службе. Решења која се нуде треба да афирмишу став да статус кадра треба да зависи од потреба службе, рада, резултата рада и укупних квалитета. Све то упућује на закључак о неопходности да се кадровски систем целовито истражи при чему унапређење не треба тражити само у побољшању постојећих већ и у увођењу нових решења.

Литература:

1. Ј. Брекић, *Развој кадрова и кадровске функције*, Загреб, 1977.
2. Ј. Брекић, *Увод у кадровологију*, „Светозар Марковић“, Београд, 1983.
3. С. Ђамиловић, *Послови и организација кадровске функције*, „Привредна штампа“, Београд, 1982.