

УПРАВЉАЊЕ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У СИСТЕМУ ОДБРАНЕ КАО ПРЕДМЕТНО ПОДРУЧЈЕ МЕНАЏМЕНТА ЉУДСКИХ РЕСУРСА

*Ранко Лојић**

Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Дејан Игов

Универзитет одбране у Београду, Војномедицинска академија

Милан Канкараш

Генералштаб Војске Србије

Једна од области менаџмента која се највише развијала протеклих година јесте област управљања људским ресурсима, односно менаџмент људских ресурса. Преображајем кадровске или персоналне функције у једну од кључних функција менаџмента, послови и активности који се односе на људе у организацији најзад су постали део активности менаџмента, добијајући стратегијски значај за организацију.

Управљање људским ресурсима у систему одбране представља сложен процес планирања, организовања и праћења развоја кадрова који обједињује људске ресурсе и ставља их у функцију остварења организационих циљева. Ефикасност функције управљања људским ресурсима непосредно се одражава на дугорочну стабилност и функционисање система одбране.

У раду су појашњене основне активности менаџмента људских ресурса и њихова имплементација у систему одбране са освртом на практична решења која се примењују у војним организацијама.

Кључне речи: људски ресурси, активности, примена.

Увод

Једна од главних карактеристика савремене службе за људске ресурсе је њена развојна функција, заснована на широком дијапазону знања, способности и могућности њеног руководиоца и њених извршилаца. Од стручњака за људске ресурсе захтева се да буду врсни познаваоци послова и задатака које обухвата функција менаџмента људских ресурса, а то су: анализа посла; планирање људских ресурса; регрутовање људских ресурса; селекција људских ресурса; социјализација и оријента-

* Пуковник др Ранко Лојић је доцент на Војној академији.

ција запослених; планирање и развој каријере; тренинг и образовање запослених; оцењивање перформанси запослених; награђивање и мотивисање запослених; здравље и безбедност запослених; деградација и отпуштање запослених.

Начин на који се управља људским ресурсима постаје одлучујући фактор развоја и ефикасности војне организације. Кадрови одређују потенцијале и виталност сваком елементу организационе структуре и основни су узрок успеха или неуспеха организације. Војна организација мора стварати услове за ефикасност кадрова, њихово веће радно ангажовање, мотивацију, напредовање и промоцију.

Појам, предмет и циљеви управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима (УЉР) или менаџмент људских ресурса, како се још назива, представља препознатљиву научну дисциплину и важну управљачку функцију у организацији.¹ Појам „управљање људским ресурсима“ у теорији се појављује осамдесетих година прошлог века. До тада се, углавном, говорило о персоналној или кадровској функцији. Под управљањем људским ресурсима подразумевају се нова теоријско-научна и наставна дисциплина, нова пословна филозофија и управљачке мере и активности, које у процесу анализе посла, планирања, регрутације, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања радне успешности, награђивања и мотивисања, заштите здравља и безбедности запослених и примењивања радноправних прописа, предузима руководство организације, ради обезбеђивања квалитетних кадрова и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривање организационих и индивидуалних циљева.²

Предмет изучавања УЉР су: активности у области УЉР; фактори УЉР; и основне претпоставке за остваривање функције УЉР. Управљањем људским ресурсима остварују се бројни циљеви, зависно од приоритета и интереса организације. Основни циљеви УЉР су:³ остваривање организационе успешности уз помоћ људи; обезбеђивање и развој потребних људских ресурса; награђивање запослених у складу са оствареним резултатима; обезбеђивање добрих међуљудских односа и повољне климе за рад; обезбеђивање индивидуалне успешности и високопродуктивног рада; и обезбеђивање квалитета производа и услуга.

Развој УЉР карактерише фаворизовање хуманистичких циљева и принципа, децентрализацију управљачког процеса и остваривање индивидуалних циљева, а не само организационих. Управљање људским ресурсима може се посматрати као: нова теоријско-научна дисциплина; управљачка функција; наставна дисциплина; нова пословна филозофија.

¹ Б. Богићевић Миликић, *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008, стр. 3.

² Ж. Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 25.

³ М. Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice* (8th edition), Kogan Page, London, 2001, p. 24.

Значај и актуелност управљања људским ресурсим

Систему УЉР претходио је концепт управљања кадровима. Иако између њих постоје одређене сличности, чињеница је да су разлике између њих веома велике.

Управљање људским ресурсима је подсистем управљања организацијом који за свако радно место обезбеђује способне и одговорне кадрове и омогућује да сваки појединац и организација у целини остваре максималне пословне циљеве. Систем УЉР, посматран са становишта научне дисциплине, има велики значај за руководство организације. Повећавањем и заједничком спрегом теорије и праксе, односно теоријских достигнућа и практичних искустава, постижу се најбољи резултати. Научна мисао о модалитетима, искуствима, думетима и резултатима УЉР од непроцењивог је значаја за афирмацију позитивних вредности и изграђивање позитивне климе у процесу рада.

Управљање људским ресурсима је примењена наука, јер су њена сазнања и акумулирана знања, модели, начела и методи, посебно релевантни и непосредно примењиви у решавању конкретних проблема и повећању индивидуалне и организационе успешности. Њена основна сврха је унапређивање праксе УЉР, омогућавање и убрзавање развоја, остваривање индивидуалних и организационих циљева и потреба и подизање индивидуалне, групне (тимске), организационе и опште друштвене успешности. Систем УЉР, посматран са становишта управљачке функције, има огроман значај за организацију и њену успешност. Свакодневним управљачким активностима остварују се вишеструки ефекти.

Управљање људским ресурсима треба да означи концепт који елиминира регулативе и функције које су доминирале персоналном функцијом. Персонална функција била је усмерена на „стварање реда“ у организационој структури и на одређени начин имала улогу „регулатива“, док УЉР има динамички и развојни карактер и треба стално да тражи оптимална решења, открива и развија људске потенцијале. И сам појам персонал је, међутим, безличан и неадекватан да означи човеков значај и потенцијал за организациону успешност.⁴ Појмови персонал и кадар имплицирају стару организациону праксу, која је била усмерена на структуре и системе, и имала углавном административни карактер. Управљање људским ресурсима, као развојна функција, стално добија на актуелности због поседовања знања и способности да пружи мерљив допринос решавању актуелних и развојних проблема организације.

Управљачке активности протежу се и на будућност, јер је менаџмент динамичан процес, окренут тражењу бољих и рационалнијих решења, активирању свих расположивих потенцијала и сталном јачању организационих и индивидуалних перформанси.

Организација функције управљања људским ресурсима

Организацију функције УЉР, у основи, карактерише: 1) подела улога између руководиоца и стручњака за људске ресурсе; 2) структурирање послова у служби за људске ресурсе и 3) ослањање на информациони систем људских ресурса.

⁴ Ж. Пржуг, *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002, стр. 21.

Стручњаци за људске ресурсе прате и проучавају стање на тржишту рада, промене у захтевима посла и стање квалификационе структуре запослених, развојне потенцијале запослених и индивидуалну и организациону успешност. У служби се прикупљају, евидентирају, ажурирају, користе и чувају сви значајнији подаци о запосленима и њиховим потенцијалима, што је за доношење управљачких одлука веома важно, нарочито у области планирања и развоја људских ресурса. Запослени у овој служби треба да буду компетентни експерти, који владају читавим спектром знања неопходних за решавање сложених проблема. Пред њих се постављају нови професионални захтеви⁵. Од статичне и типично административне службе, преко сервисне и саветодавне службе, стигло се до савремене и мобилне службе за људске ресурсе. Захваљујући томе, стручњаци за људске ресурсе више нису статични административци већ компетентни саветници, креатори и стратези.

Начин организовања и дизајнирања јединице за људске ресурсе зависи од бројних фактора. Јединица за људске ресурсе одвојена је од других делова организације и најчешће се организује у форми службе или сектора за људске ресурсе. Њоме управља руководилац за људске ресурсе. Често се ослонљава и као главни руководилац за људске ресурсе. Његова дужност је да сарађује са другим руководиоцима организације, како би се послови везани за УЉР обављали на квалитетан начин.

У Министарству одбране, функцијом управљања људским ресурсима непосредно се баве: 1) Управа за организацију, 2) Управа за кадрове, 3) Управа за обавезе одбране и 4) Управа за традицију, стандард и ветеране.⁶

Организацијске јединице у ГШ ВС које се непосредно баве одређеним активностима управљања људским ресурсима, су: 1) Управа за људске ресурсе (Ј-1), 2) Управа за планирање и развој (Ј-5) и 3) Управа за обуку и доктрину (Ј-7).⁷

Може се закључити да се функцијом УЉР у систему одбране бави више организацијских целина у Министарству одбране и Војсци Србије, које нису хијерархијски повезане и не чине једну заокружену целину.

Активности у области управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима, као једна од најзначајнијих управљачких функција, обухвата следеће активности:⁸ 1) анализу посла; 2) планирање људских ресурса; 3) регрутовање људских ресурса; 4) селекцију људских ресурса; 5) социјализацију и оријентацију запослених; 6) планирање и развој каријере; 7) тренинг и образовање запослених; 8) оцењивање перформанси запослених; 9) награђивање и мотивисање запослених; 10) здравље и безбедност запослених и 11) деградацију и отпуштање запослених.

⁵ D. Ulrich, *Strategisches Human Resource Management*, München, 1999, p. 28.

⁶ *Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству одбране*, 2009.

⁷ *Наредба о надлежностима организацијских јединица ГШ ВС*, 2009.

⁸ *Прилагођено према: М. Јовановић-Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, Менаџмент људских ресурса, Мегатренд универзитет, Београд, 2004, стр. 11.*

Наведене активности треба да омогуће ефективније и ефикасније УЉР и повећају ниво мотивисаности запослених, јер је то један од кључних предуслова за остваривање индивидуалних и организационих циљева у организацијама.

Анализа посла

Анализу посла обично спроводи супервизор или стручњак за људске ресурсе. Може се дефинисати као процес сталног и организованог прикупљања, сређивања и анализирања података и информација о пословима, потребним знањима и способностима, одговорностима и другим захтевима за њихово обављање. Опис и спецификација посла, као најважнији резултати анализе посла, имају велики значај и за друге активности у области УЉР. Описом посла одређују се задаци, дужности и одговорности које посао захтева, а спецификацијом посла – знања, способности, вештине, квалификације и други услови неопходни за успешно обављање посла.

Методи који се користе у процесу анализе посла су: 1) опсервација; 2) интервјуисање; 3) упитници и 4) специјални методи. Активности у процесу анализе посла могу бити различите, зависно од метода који се користе и обима послова обухваћених анализом. Основне активности су: 1) идентификација послова и преглед постојеће документације; 2) објашњење суштине анализе посла и разлога за анализу; 3) непосредна анализа посла; 4) израда описа и спецификације посла; 5) праћење и прилагођавање описа и спецификације посла.

Анализа посла у систему одбране је у надлежности Управе за организацију. У Министарству одбране систематизација радних места (анализа посла) врши се, могло би се рећи, непотпуном методом опсервације. Поступак се, у ствари, своди на попуњавање обрасца о садржају посла од стране непосредног руководиоца, навођењем основних активности и временско учешће активности у дневном ангажовању запосленог. Даље се попуњен образац доставља аналитичару посла за Министарство одбране ради верификације, чиме је поступак окончан. На сличан начин анализа посла спроводи се и у Војсци.

Планирање људских ресурса

Планирање људских ресурса је проактивна и на будућност усмерена активност предвиђања потреба за људским ресурсима са аспекта броја, структуре, потенцијала мотивације, вредности и понашања потребних за остваривање организационих циљева, као и поступака и активности УЉР који треба да обезбеде потребно и жељено стање. Планирањем људских ресурса, поред осталог, предвиђају се: кадрови који ће у планском периоду организацији бити потребни; знања, способности, вештине и други потенцијали које ти кадрови треба да имају; и временски интервали у којима одређени кадрови треба да се обезбеђују, односно отпуштају. Основни циљ планирања људских ресурса јесте најефикаснија употреба талената у интересу запослених и организације у којој раде.⁹ Активности које се у процесу планирања људских ресурса најчешће спровode су:

⁹ W. Cascio, *Managing Human Resources, International Edition*, McGraw-Hill, 2003, p. 176.

1) анализа екстерних фактора; 2) анализа интерних фактора; 3) предвиђање понуде и тражње људских ресурса; 4) усклађивање понуде и тражње људских ресурса; 5) реализација плана људских ресурса и 6) праћење, евалуација и кориговање плана.¹⁰

Основне смернице за планирање људских ресурса у систему одбране до 2015. године наведене су у Стратегијском прегледу одбране, према којем ће начелна кадровска структура у Војсци Србије бити: 15% официри, 25% подофицири, 45% војници и 15% цивилна лица.

Регрутовање људских ресурса

Регрутовање је процес идентификације, привлачења и обезбеђивања квалификованих кандидата, у броју који организацији омогућава да између више њих изабере оне који највише одговарају захтевима упражњених радних места. Потребе за људским ресурсима, генерално посматрано, могу се задовољити запошљавањем нових људи и развојем потенцијала постојећих кадрова.

У последње време организације се све више опредељују за људе који имају опште развојне потенцијале, који поседују иновативне и креативне способности и који су комуникативни и флексибилни, стављајући њихова актуелна знања и способности у други план. Анализирајући потребе, односно захтеве појединих организација за недостајућим кадровима, може се закључити да се најчешће инсистира на иницијативи, креативности, комуникацијским вештинама, аналитичким способностима, способностима тимског рада, одлучности и флексибилности кандидата.¹¹

Регрутовање људских ресурса у систему одбране прописано је Законом о Војсци Србије, Уредбом о пријему у професионалну војну службу и Уредбом о пријему на службу у Војску Србије и Министарство одбране без јавног конкурса. Основни начин регрутовања Војске до 2015. године официрским кадром планиран је школовањем у систему војног школства, а допунски начин биће цивилни систем високог образовања, уз накнадно оспособљавање за официрске дужности. Подофицирски кадар биће регрутован из састава професионалних војника.¹² Унапређење у виши чин и распоређивање на вишу дужност може се сматрати као интерно регрутовање. Овакав начин регрутовања регулисан је Законом и одређеним подзаконским актима. Регрутовање подофицирског кадра за потребе система одбране детаљније је прописано Концептом обезбеђења Војске Србије подофицирским кадром (Управа за обуку и доктрину, Ј-7, ГШ ВС).

Селекција људских ресурса

Селекција је процес у којем се, применом унапред утврђених и стандардизованих метода, правила и техника, врши избор између више квалификованих кандидата, како би се са онима који највише одговарају захтевима посла засновао радни однос. Основ-

¹⁰ Р. Лојић, Ж. Кулић, *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009, стр. 58.

¹¹ М. R. Carell, N. F. Elbert, R. D. Hatfield, *Human Resource Management*, Englewood Cliffs, N. J. Prentice Hall, 2002, p. 258.

¹² *Стратегијски преглед одбране*, 2009, стр. 30.

ни циљ селекције је прогнозирање будуће радне успешности кандидата и минимизирање грешака у одлучивању о избору кандидата за посао. Селекција кандидата за руководилачке позиције, односно послове, подразумева примену строжих правила и процедуре у односу на правила и процедуре за селекцију кандидата за друге послове.

Основне фазе у процесу селекције су: 1) анализа пријављених кандидата и пратеће документације, 2) прелиминарни интервју, 3) тестирање, 4) дијагностички интервју, 5) провера референци и 6) понуда посла и лекарски преглед.¹³ У процесу селекције користе се различити методи и инструменти, зависно од случаја до случаја.

Начин селекције људских ресурса у систему одбране зависи од категорије кадра, разлога селекције, захтева радног места, врсте занимања и других специфичности. Почетна селекција кадра за официре врши се приликом пријема на школовања у војне школе. Селекција кандидата за официре, од лица из грађанства, од подофицира, цивилних лица на служби у ВС, државних службеника и намештеника, прописана је Законом о Војсци Србије и Уредбом о пријему у професионалну војну службу. Селекција кандидата за подофицире регулисана је Концептом обезбеђења Војске Србије подофицирским кадром (Управа за обуку и доктрину, Ј-7, ГШ ВС). Селекцијом кадра за професионалне војнике издвајају се лица која испуњавају опште и посебне услове, што се регулише конкурсом за пријем. Селекција кадра за државне службенике, намештенике¹⁴ и цивилна лица у ВС¹⁵ врши се у поступку пријема.

Социјализација и оријентација запослених

Период прилагођавања није потребан само новозапосленима већ и људима који мењају организацију или радно место. Многи аутори сматрају да је социјализација најбољи и најуспешнији начин усмеравања и обликовања организационог понашања. То је процес обликовања људског понашања ради лакшег и безболнијег укључивања у друштвени живот, друштвене односе и друштвене токове.¹⁶ Циљ социјализације је да се сваки појединац оспособи за интеграцију у колектив у којем ради. Интеграција подразумева прихватање доминантног система културних вредности и овладавање културом организације.

Организациона јединица за људске ресурсе има задатак да новопримљене кандидате упозна са организацијом, кодексом понашања у њој, садржајем организационе културе, очекивањима на послу, као и да обезбеди обуку кандидата за посао који ће обављати. Ефикасан процес социјализације подразумева да организациона јединица за људске ресурсе припреми одговарајуће програме оријентације. Оријентација новозапослених је део процеса социјализације, у којем се новозапослени упознају са основним информацијама које су им потребне да би обавили посао на задовољавајући начин.

¹³ Ф. Бахтијаревић Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 369.

¹⁴ Члан 34, 56 и 152. *Закона о државним службеницима*. „Службени гласник РС“, 79/05, 81/05, 83/08, 64/07, 67/07, 116/08, 104/09.

¹⁵ Члан 45 и 120. *Закона о Војсци Србије*, „Службени гласник РС“, 16/07.

¹⁶ Б. Богичевић Миликић, *оп. цит.* стр. 152.

Карактеристично за оријентацију у систему одбране представља приправнички стаж на који се упућују официри по завршетку Војне академије. Оријентација професионалних војника заснива се на оријентацији која је спроведена за време док су били на служењу војног рока. С обзиром на то да се професионални подофицири регрутују од професионалних војника ова се констатација односи и на њих. Социјализација и оријентација цивилних лица и државних службеника није посебно прописана, осим што подлежу пробном раду, у складу са прописима о државним службеницима и намештеницима. У пракси је присутан углавном индивидуалан облик оријентације.

Планирање и развој каријере

Запослени се не могу више ослањати само на организацију у планирању своје каријере, већ морају сами да управљају својим развојем и каријером. Каријера се може дефинисати као развој појединца у учењу и раду током живота. То је низ радних улога појединца под којим се подразумевају индивидуални професионални успони и падови током радног века. Одговорност за каријеру је на појединцу, иако организација може имати кључну улогу у пружању помоћи и подршке. Планирање каријере је избор занимања, организације и смера којим ће се кретати каријера запослених. То је процес помоћу којег појединац идентификује, предузима и усмерава мере и активности за остваривање професионалних циљева. Планирање каријере може да буде организационо и индивидуално. Управљање каријером је процес у којем руководство организације, плански и организовано, прати, оцењује, распоређује, усмерава и развија запослене и њихове потенцијале ради обезбеђивања потребног броја квалификованих људи и оптималне искоришћености њихових знања, вештина и способности, ради остваривања организационих и индивидуалних интереса и циљева.¹⁷

Највећи значај у планирању и развоју каријере сваког појединца имају организација у којој запослени ради, руководиоца који руководи појединцима и сваки појединац индивидуално. Служба за људске ресурсе треба да обезбеди потпуне информације о организационим циљевима, плановима развоја, радним местима која ће бити слободна, могућностима и опцијама развоја каријере и учини их доступним запосленима. Треба да даје савете о избору и развоју каријере сваког појединца, што доприноси укупном повећању организационе успешности.

Сваки појединац који жели да успешно управља својом каријером треба да предузме четири корака или активности: 1) анализу и утврђивање личних потенцијала и интересовања, 2) анализу и утврђивање опција развоја каријере, 3) утврђивање циљева развоја каријере и 4) утврђивање стратегије развоја каријере.

Како би се омогућило успешно планирање људских ресурса у систему одбране у припреми је развој кадровске пирамиде која би представљала модел структуре кадрова. Развој каријере официра и подофицира реализује се унапређењима у више чинове и постављењима на више дужности у систему одбране. Унапређевања у виши чин официра и подофицира прописано је Законом о Војсци и Уредбом о стањима у служби. Смернице за унапређивање и развој подофицира прецизиране су Концеп-

¹⁷ Ж. Кулић, *оп. цит.* стр. 293.

том обуке и професионалног развоја подофицира у Војсци Србије (Управа за обуку и доктрину, Ј-7, ГШ ВС). Развој каријере професионалних војника почиње пријемом у службу на одређено време. Током каријере професионалним војницима омогућава се напредовање на војничким дужностима, при чему могу бити унапређивани у војничке чинове. Вођење у служби цивилних лица врши се у складу са способностима, исказаним склоностима и службеним оценама, ради чега се, по потреби, могу сачињавати ранг- листе. Каријера државног службеника развија се кроз стручно усавршавање и додатно образовање, напредовање и премештај због потреба рада.¹⁸

Тренинг и образовање запослених

Образовање и стручно усавршавање запослених сматрају се једном од најзначајнијих функција УЉР. У теорији, као уосталом и у свакодневној пракси, та функција означава се различитим изразима, односно појмовима. Најчешће коришћени појмови су: обука, тренинг, учење, образовање, стручно усавршавање и развој запослених.

Многе организације предузимају низ мера и поступака да би креирале радно окружење подстицајно за учење и на тај начин прерасле у учеће организације. Назив „учећа организација“ везује се за организације у којима се о томе води рачуна. У учећој организацији чланови континуирано повећавају своје способности за стварање новог начина мишљења и континуирано уче како да ефикасно функционишу као тим. Организација која има значајан капацитет за учење, прилагођавање и промене може се дефинисати као учећа.¹⁹ Увођењем специфичних промена у организацију она постаје учећа. Те промене односе се на: области вођства, хоризонталну структуру, овлашћења запослених, размену информација, стратегију и организациону културу.

Основне смернице за школовање, усавршавање и обуку кадра у систему одбране дате су у Стратегијском прегледу одбране. Усавршавања у Министарству одбране и Војсци Србије прописана су Правилником о курсевима и другим облицима усавршавања у Министарству одбране и Војсци Србије²⁰ и Уредбом о стањима у служби професионалних војних лица и о унапређивању официра и подофицира.²¹ Школовање и усавршавање припадника Министарства одбране и Војске Србије у иностранству прописани су Правилником о школовању и усавршавању у иностранству професионалних војних лица, војних службеника и државних службеника у Министарству одбране.²² Начин управљања обуком у Војсци Србије на свим нивоима командовања регулисано је Упутством за управљање обуком (Управа за обуку и доктрину, Ј-7, ГШ ВС). У односу на субјекте обучавања, обука се дели на: 1) индивидуалну обуку (обука појединца); 2) обуку послуга, посада и тимова; 3) колективну обуку (обука јединица) и

¹⁸ Члан 57. до 106. Закона о државним службеницима, „Службени гласник РС“, 79/05 81/05, 83/08, 64/07, 67/07, 116/08, 104/09.

¹⁹ М. А. Gephart, V. J. Marsick, M. E. Van Buren, M. S. Spiro, *Learning organizations come alive*, Training and Development 50, 1996, p. 37.

²⁰ „СВЛ“, 33/09.

²¹ „Службени гласник РС“, 3/2009.

²² „СВЛ“, 33/09.

4) обуку команди. Обука и професионални развој подофицира дефинисани су Концептом обезбеђења Војске Србије подофицирским кадром и Концептом обуке и професионалног развоја подофицира Војске Србије. Концепт институционалног уређења обуке подофицира обухвата анализу доктринарно-системских опредељења у обуци подофицира, актуелно стање потреба и могућности обуке подофицирског кадра и нуди модел институционалног уређења обуке и усавршавања ове категорије кадра.

Ова активност управљања људским ресурсима у систему одбране, као и неке друге активности, није централизована на нивоу система одбране, већ је у надлежности неколико организацијских целина Министарства одбране и Генералштаба Војске Србије, што у значајној мери усложњава њено планирање, реализацију и евалуацију.

Оцењивање перформанси запослених

Оцењивање перформанси запослених је процес организованог и континуираног праћења, вредновања, усмеравања и прилагођавања резултата рада и радног понашања запослених, ради остваривања организационих циљева. Заснива се на одређеним методима, критеријумима и системима процене. Основни циљ праћења и оцењивања перформанси запослених, односно њихове радне успешности, јесте подизање опште организационе способности и остваривање стратегијских циљева. Оцењивање радне успешности је најзначајнија активност у оквиру процеса праћења и оцењивања перформанси запослених. Састоји се од две фазе: 1) утврђивања извора информација за оцењивање радне успешности и 2) поступка оцењивања. У већини организација уобичајена је пракса да се оцењивање индивидуалних учинака врши једном годишње. Познато је да оцењивање радне успешности има евалуативну и развојну димензију, јер доприноси побољшању успешности и развоју потребних знања и вештина код запослених. Значајну улогу у томе има и разговор о успешности, као завршни чин процеса њеног оцењивања, а води се између руководиоца и запосленог. Тим поводом, у многим организацијама практикује се сачињавање одвојених процена успешности за наредни период (обично за наредну годину). Резултати разговора, по правилу, уносе се у посебан образац, сачињен за те потребе.

У процесу оцењивања перформанси запослених користе се бројни методи. Основне групе метода за оцењивање перформанси запослених су: 1) методи за оцењивање по категоријама (скеале процене и „чек листе“); 2) компаративни методи (обично рангирање, поређење у паровима, групно рангирање и „присилна дистинкција“); 3) наративни методи (критичан догађај, опис перформанси запосленог /есеј/ и преглед подручја); 4) специјални методи (оцењивање понашања и управљање помоћу циљева /МБО/). У процесу оцењивања радне успешности јављају се различити проблеми и различите врсте грешака. Једни се везују за методе оцењивања, а други за оцењиваче. Грешке у оцењивању запослених могу да буду ненамерне (несвесне) и намерне (свесне). Несвесне грешке проишлазе из когнитивне природе самог процеса оцењивања.

Оцењивање перформанси запослених у систему одбране регулисано је Уредбом о оцењивању професионалних војних лица, Правилником о критеријумима за оцењивање цивилних лица на служби у Војсци Србије и Уредбом о оцењивању државних службеника.

Награђивање и мотивисање запослених

Основна улога система награђивања у организацији јесте да усклади индивидуалне интересе запослених и стратегијске циљеве организације кроз привлачење и задржавање способних људи, охрабривање и подстицање запослених да развију своје способности и знања, мотивацију запослених и креирање културе у којој је запосленима стало до успеха организације у којој раде.²³ Награђивање запослених сматра се најкомплекснијом и најосетљивијом функцијом у области УЉР. Реч је о функцији која се остварује креирањем система награђивања, под којим се подразумевају: зараде, плате, стимулације, накнаде и друга примања запослених, као и друге вредности које се обезбеђују запосленима у замену за уложени рад.

Награђивање и мотивисање запослених у систему одбране регулисано је Законом о Војсци Србије и Правилником о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије²⁴ којима се уређују коефицијенти за обрачун плате, услови и мерила за увећање и умањење плате, накнаде плате, рокови за исплату, отпремнину за лица којима је престала служба на одређено време, новчане награде и друга примања професионалних припадника Војске Србије.

Здравље и безбедност запослених

Здравље и безбедност запослених је активност УЉР која има непосредне импликације на ефикасност организације, као и на заштиту и очување људског потенцијала у организацији. Од савремених организација се захтева да створе безбедне и нешкодљиве услове рада, ради довољне заштите здравља запослених и њихове безбедности на раду.

Систем заштите здравља и безбедности на раду подразумева две врсте заштите запослених. Сачињавају га: 1) систем опште заштите запослених и 2) систем посебне заштите запослених. Општа заштита резервисана је за све запослене, а посебна за поједине категорије запослених. Основне активности у области опште заштите запослених су: 1) контрола физичких и других ризика на раду; 2) јачање свести запослених о значају и потреби заштите њиховог здравља и безбедности на раду и 3) промоција доброг здравља запослених.²⁵ Најзначајнијим облицима посебне заштите запослених у нашој земљи сматрају се: 1) заштита омладине, 2) заштита запослених који обављају послове са повећаним ризиком, 3) заштита запослених трудница и породиља, 4) заштита инвалида, 5) заштита запослених код којих постоји опасност од настанка инвалидности и 6) заштита запослених са здравственим сметњама.

Деградација и отпуштање запослених

Систем УЉР, поред осталог, подразумева и активности везане за деградације и отпуштања запослених. Реч је о одговорним и осетљивим активностима, значајним и за организацију и за запослене. Увек постоје појединци који се неодговорно одно-

²³ М. Петковић, Н. Јанићијевић, Б. Богићевић Миликић, *оп. цит.* стр. 479.

²⁴ „Службени гласник РС“, 116/07, 88/09.

²⁵ М. Stone, *Human Resource Management in Canada*, Toronto, 2001, p. 14.

се према послу, радним обавезама и радној дисциплини. Њихова радна успешност, по правилу, није у границама очекиваног. У таквим околностима, као и у случају извршења теже повреде радних обавеза и радне дисциплине, организацији не преостаје ништа друго него да против неодговорних појединаца предузме неопходне мере, у складу са законом. Мере које се при том најчешће предузимају су: 1) деградација на послу и 2) отпуштање запослених. Деградација је процес под којим се подразумева губљење позиција у организацији. Манифестује се у виду премештаја с виших на нижа и мање плаћена радна места. У суштини, супротна је процесу напредовања. Отпуштање запослених сматра се последњом мером, због тога што јој се прибегава само ако не постоје могућности за другачије поступање.

Деградација, престанак службе и отпуштање запослених из система одбране прописано је Законом о Војсци Србије и Уредбом о стањима у служби професионалних војних лица и о унапређивању официра и подофицира.²⁶ Под деградацијом запослених у систему одбране, као најзначајније, могу се сматрати: смењивање са формацијског места, удаљење од дужности и изрицање дисциплинске казне. Ове врсте деградације запослених прописане су Законом о Војсци Србије.

Према програму „PRISMA“ припрема кадра за излазак из система одбране представља скуп активности и мера које се предузимају ради припреме за излазак из система одбране и евентуални наставак каријере лица за чијим ангажовањем престаје потреба.²⁷

Закључак

Функција УЉР захтева детаљно „прочишћење“ административних послова и смањење „папирнатог“ посла. Многе активности треба поједноставити и максимално користити информациону технологију, што је услов за бржу и квалитетнију услугу. Све задатке треба интегрисати у јединствени процес и усмерити на стратегијско управљање. На тај начин омогућено је руководиоцима да у сваком тренутку имају преглед садашњих и потребних будућих компетенција свих запослених, без обзира на локацију. Тако интегрисани информациони делови људских ресурса постају механизам повезивања и координације који осигурава да се све активности људских ресурса обављају на основу истих концепција и података.

Улога стручњака за људске ресурсе у новој интегрисаној и процесно усмереној функцији битно се мења. Све више ће постајати саветници руководиоца, „инжињери знања“ и програмери који ће своје знање претварати у рачунарске програме и експертске саставе за решавање проблема. Поред специјалистичких знања струке и рачунарске технике, мораће да познају и пословне процесе и функционисање организације. Они ће бити ти који ће подстицати, образовати, олакшавати прелаз на нове начине рада и припремати људске ресурсе за будућност. Више ће се усмеравати на стратегијске и развојне активности и осигурање потребних знања и вешти-

²⁶ „Службени гласник РС“, 112/08, 09/09.

²⁷ *Програм управљања људским ресурсима система одбране Републике Србије*, нацрт, Управа за кадраве, 2008.

на у будућности. Имаће значајну улогу у креирању нових начина мотивисања, решавања конфликта, управљања стресом, прихватања промена и слично.

То захтева нови стил управљања, нову климу и културу и другачије индивидуалне компетенције свих. Задатак стручњака за људске ресурсе постаје изнаглажење решења и давање доприноса за нове и боље начине рада и обављања укупних процеса. Значајну улогу имаће у конципирању и креирању „учеће организације“ у којој су сви и ученици и учитељи нових вештина.

Може се закључити да радикалне промене у организацији није могуће спровести без сталног учења и нове улоге запослених, у чему значајан допринос мора да ти функција УЉР, која, да би друге преобликовала, мора прво преобликовати себе. Потреба за проширивањем и продубљивањем научних и других сазнања о човеку, његовим жељама и интересима, његовим способностима и потенцијалима, његовој мотивацији и сатисфакцији, његовим циљевима и очекивањима, па самим тим и потреба за даљим развојем и применом знања из области управљања људским ресурсима, временом ће постајати све већа и у систему одбране.

Литература

1. Armstrong, M.: *A Handbook of Human Resource Management Practice* (8th edition), Kogan Page, London, 2001.
2. Бахтијаревић-Шибер, Ф.: *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.
3. Богићевић Миликић, Б.: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2008.
4. Carell, M. R. – Elbert, N. F. – Hatfield, R. D.: *Human Resoruce Management*, „Englewood Cliffs“, Prentice Hall, NJ, 2002.
5. Casio, W. F.: *Human Resource Management*, Sixth Edition, McGraw-Hill, 2003.
6. Galbraith, J. – Kayanjian, R.: *Strategy Implementation: Structure, Systems, and Process*, 1996.
7. Јовановић-Божинов, М. – Кулић, Ж. – Цветковски, Т.: *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет, Београд, 2004.
8. Кулић, Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005.
9. Лојић, Р., Кулић, Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.
10. Петковић, М. – Јанићијевић, Н. – Богићевић Миликић, Б.: *Организација*, ЦИД Економски факултет, Београд, 2008.
11. Пржуљ, Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, Институт за развој малих и средњих предузећа, Београд, 2002.
12. Stone, M.: *Human Resource Management in Canada*, Holt, Reinehart and Winston of Canada, Toronto, 2001.