

ПЛАНИРАЊЕ ЉУДСКИХ РЕСУРСА ЗАСНОВАНО НА СПОСОБНОСТИМА

Милан С. Канкараш
Министарство одбране Републике Србије,
Управа за стратегијско планирање

Због динамичне промене услова у којима функционише Војска Србије неопходно је да се одговорно и квалитетно предвиде задаци који ће бити потребни организацији у одређеном периоду, знања, вештине и друге способности које ће им бити потребне за остваривање циљева и временски период у којем ће бити потребно да се замене или отпусте одређени запослени припадници. Једном дефинисане вредности у релативно кратком временском периоду постају превазиђене и неупотребљиве, а знања, вештине и друге способности људских ресурса – недовољне или непотребне. Промена вредности условљава и нова знања, вештине и способности, што доводи до раскорака између стања људских ресурса у организацији и потребних оперативних способности за остваривање постављених циљева.

Анализом раскорака између стања људских ресурса и оперативних способности Војске утврђује се одступање тренутног стања од очекиваног стања, а отклањањем утврђених недостатака тај раскорак се превазилази, тј. доводе се у равнотежу могућности и очекивања. Планирање људских ресурса, засновано на потребним способности, један је од предуслова за отклањање несклада између могућности и очекивања.

Кључне речи: *планирање, људски ресурси, стање, способности.*

Увод

Савремене организације функционишу и остварују своју делатност у различитим политичким, економским, безбедносним, социјалним, демографским и другим условима. Међутим, због динамичних промена услова функционисања, организацији се постављају нови и сложенији захтеви, па једном дефинисане вредности у релативно кратком временском периоду постају превазиђене и неупотребљиве. Наведене промене утицале су да људи постану најзначајнији ресурс савремене организације и основни чинилац способности и организационе успешности. Будући да су људски ресурси основни чиниоци способности и организационе успешности, брига о њима један је од тежишних задатака менаџмента организације, која се реализује кроз функцију менаџмента људских ресурса.

Менаџмент људских ресурса представља теоријско-научну и наставну дисциплину, нову пословну филозофију и скуп управљачких мера и активности које у процесу анали-

зе посла, планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања радне успешности, награђивања и мотивисања, заштите здравља и безбедности запослених и примењивања радноправних прописа предузима менаџмент организације ради обезбеђивања квалитетних људских ресурса и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривање организационих и индивидуалних циљева и интереса.¹ За остваривање организационих циљева потребни су квалификовани, адекватно награђени и потпуно задовољни запослени у организацији, што се постиже реализовањем активности менаџмента људских ресурса. Промена услова у којима функционишу савремене организације чини неопходним предвиђање запослених који ће бити потребни организацији у одређеном периоду, знања, вештина и других способности које ће им бити потребне за остваривање циљева и временског периода у којем ће бити потребно да се замене или отпусте одређени запослени. Како је основна улога менаџмента људских ресурса да усаглашава број и структуру људских ресурса са планираним обимом и структуром пословања организације, треба пратити стање људских ресурса у организацији, тренутно стање упоређивати с потребним способностима, утврђивати разлике и планирати и предузимати корективне мере.

Потребне способности Војске Србије (у даљем тексту Војска) за извршавање наменских задатака, као и елементи, садржај и стандарди за оцену стања и оперативних и функционалних способности, прописане су *Правилником о елементима, садржају и стандардима за оцену стања и оперативних и функционалних способности*. Стање команди, јединица и установа Војске анализира се и оцењује два пута годишње² по следећим елементима: људство, опрема, ресурси и обученост. Елемент људство оцењује стање људских ресурса и обезбеђује податке о њиховом квантитету, квалитету, психофизичкој спремности и морално-психолошкој припремљености. Познавање стања људских ресурса значајно је за оцењивање оперативних и функционалних способности, сагледавање одступања у односу на потребне способности и планирање и предузимање мера за унапређење способности.

Анализа раскорака између стања људских ресурса и оперативних способности омогућава утврђивање листе активности које је неопходно да би се затечено стање могло усагласити са жељеним стањем. Планирање људских ресурса, засновано на потребним оперативним способностима, омогућава отклањање несклада и остваривање предвиђених циљева.

Процес планирања људских ресурса

У најопштијем смислу, у процесу планирања се изналазе оптимална решења за остваривање постављеног циља без обзира на делатност организације. Будући да су запослени носиоци знања, вештина и способности потребних за остваривање организационих циљева и интереса, планирањем људских ресурса одређују се људски ресурси који су потребни организацији за остваривање тих циљева, тј. планирање је процес у којем се планирају људски ресурси и прави стратегија за њихово обезбеђивање.

¹ Р. Лојић, Ж. Кулић, *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009, стр. 19.

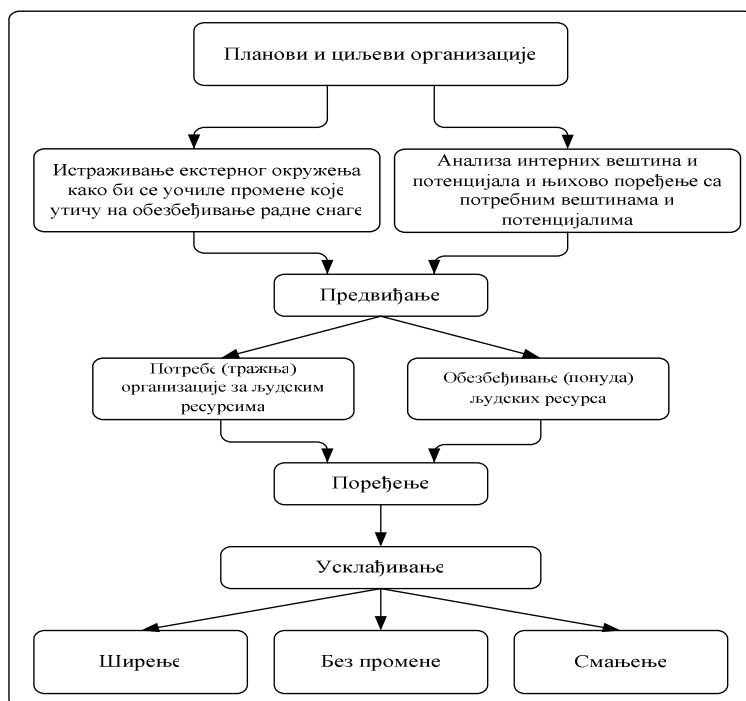
² *Правилник о елементима, садржају и стандардима за оцену стања и оперативних и функционалних способности Војске Србије*, Управа за оперативне послове (Ј-3) ГШ ВС, Београд, 2011, стр. 21.

Планирањем људских ресурса предвиђају се:³

- људски ресурси који ће бити потребни организацији у планираном периоду;
- знања, способности и вештине који су потребни тим људским ресурсима;
- временски интервали у којима одређени људских ресурси треба да се обезбеде, односно отпусте.

Процес планирања људских ресурса мора бити усклађен са циљевима организације и визијом њеног руководства. Активности које се у том процесу спроводе такође морају да буду усклађене са циљевима и визијом, а њихов квалитет зависи од степена извесности предвиђања промена у окружењу. Процес планирања људских ресурса (слика 1) одвија се кроз шест фаза:⁴

- анализу екстерних фактора,
- анализу интерних фактора,
- предвиђање понуде и тражње људских ресурса,
- усклађивање понуде и тражње људских ресурса,
- реализацију плана људских ресурса,
- праћење, евалуацију и кориговање плана људских ресурса.



Слика 1 – Фазе у процесу планирања људских ресурса
(извор: Р. Лојић, Ж. Кулић, *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд 2009, стр. 59)

³ Р. Лојић, Ж. Кулић, *исто*, стр. 55.

⁴ *Исто*, стр. 58 и 59.

Тржиште рада је јединствено за све послодавце, а једно од мерила ефикасности организације јесте њена способност да обезбеди и сачува кадрове који су дефицитарни на тржишту рада. На то утичу бројни фактори, како екстерне, тако и интерне природе. Фактори екстерне природе, који имају највећи утицај на процес планирања људских ресурса, јесу:⁵

– *састав радне снаге*, који се мења у погледу квалификација, знања, способности, вештина, година живота, етничке припадности и слично, док је у *структури* запослених све више жена, припадника мањинских заједница, особа са инвалидитетом, хонорарних радника, запослених на одређено време и ангажованих по основу рада ван радног односа;

– *активности владе и парламента*, које утичу на обезбеђивање запослених тако што нормативно и законски уређују запошљавање, радне односе, социјалну политику и друга питања из области људских ресурса;

– *економски фактори*, који се испољавају кроз пореску политику, инфлацију, економски раст и слично, што утиче на одлуке које се односе на запошљавање, отпуштање с посла, прековремени рад итд.;

– *миграције радне снаге*, које могу да буду двојаке – унутрашње (сеобе из села у градове) и на међународном плану (из неразвијених у развијеније делове света), што утиче на могућности већег или мањег избора квалитетних запослених;

– *тржишна конкуренција*, која постаје све израженија, па се приликом планирања људских ресурса тај фактор не сме игнорисати, већ треба озбиљно планирати мере за смањење утицаја тржишне конкуренције, односно како да се одговори на те изазове.

Анализа интерних фактора, једна од кључних активности у процесу планирања људских ресурса, реализује се анализирањем:⁶

– *постојећих послова*, тј. послова који се обављају у организацији (број извршилаца за сваки посао, односи надређености и подређености, важност сваког посла, послови који су неопходни за остваривање развоја организације и карактеристике послова који ће бити актуелни у будућности);

– *потенцијала запослених*, тј. анализом информација о годинама живота запослених, дужини стажа и времену проведеном на постојећем послу; напредовању у каријери; особинама; систему образовања и стручном усавршавању; мобилности и географским преференцијама и способностима, интересовању и животним ставовима запослених).

На основу резултата анализа предвиђа се понуда и тражња људских ресурса у складу са развојном стратегијом организације. Будући да је предвиђање праћено низом непознатих, том активношћу би требало да се баве компетентни стручњаци уз примену различитих метода, које се могу поделити у две основне групе: квалитативне (субјективне) и квантитативне (математичке) методе.⁷

На питање колико ће запослених и којих професија бити потребно организацији у планском периоду за остварење планираних организационих циљева треба да се

⁵ Исто, 60 и 61.

⁶ Исто, стр. 61 и 62.

⁷ Б. Богвићевић-Миликић, *Менаџмент људских ресурса*, ЦИД Економског факултета у Београду, Београд, 2006, стр. 70.

одговори предвиђањем тражње. Од квалитативних метода, за то се најчешће користе следеће три методе:⁸

– *Предвиђање одоздо нагоре* је метода помоћу које организационе јединице предвиђају будуће потребе за људским ресурсима у складу са инструкцијама службе за људске ресурсе и плановима. На нивоу организације, тражња за људским ресурсима добија се простим сабирањем потреба свих организационих јединица. Пре тога треба ревидирати појединачне прогнозе, јер су многи руководиоци склони да искажу нереалне потребе. Ревидирање планова може да обави организациона јединица за људске ресурсе или виши ниво руководства.

– *Предвиђање одозго надоле* метода је у којој основну улогу има виши ниво руководства. Најпре се усвајају будућа стратегија, циљеви и планови развоја организације и њихов утицај на потребу за људским ресурсима. Израђује се најчешће оптимистички и песимистички сценарио, а затим се они оптимизују и бира реални сценарио и реално планира тражња људских ресурса.

– *Делфи техника* је структурирана итеративна методика која се заснива на експертским предвиђањима и постизању сагласности групе у погледу предвиђене тражње. Да би се спровела та метода није потребно физичко присуство експерата на једном месту, већ им се доставља упитник у којем се захтева да предвиде тражњу и образложе своје мишљење. У другом кораку се обрађују упитници и обрађени збирни резултат се доставља експертима са захтевом да поново предвиде тражњу. Такав поступак се понавља до постизања сагласности експерата.

Квантитативне или математичке методе могу, условно, да се поделе у две групе: једноставне и сложене методе.⁹ У једноставне методе се сврставају:

– *Рацио продуктивности*, који представља просечан годишњи број јединица производње по раднику који је директно укључен у производњу. Примена те методе у планирању људских ресурса у непроизводним организацијама је отежана, али је могућа. Потребно је прво да се дефинише „јединица производње“, а затим „радника директно укљученог у производњу“. На пример, у Војсци „јединица производње“ може да буде број оспособљених војника, а „радник директно укључен у производњу“ – непосредни извођач обуке. Ако је у том случају рацио продуктивности непосредног извођача обуке 120 војника годишње, а потребе система одбране су 7.200 оспособљених војника, онда је Војсци потребно 60 непосредних извођача обуке. У зависности од намене јединица, команди и установа Војске, „јединице производње“ и „радници директно укључени у производњу“ могу различито да се одреде. Међутим, рацио продуктивности је заснован на претпоставци да се број радника линеарно повећава с повећавањем обима посла, што веома често није тачно.

– *Рацио директне у односу на индиректну запосленост* користи се за израчунавање броја индиректних запослених. На пример, ако се у наведеном случају Војске претпостави да је за свака три непосредна извођача обуке потребан по један надзорник (командир), за 60 непосредних извођача обуке биће потребно 20 командира, односно индиректних радника. Даље се рачуна број потребних административних радника и слично.

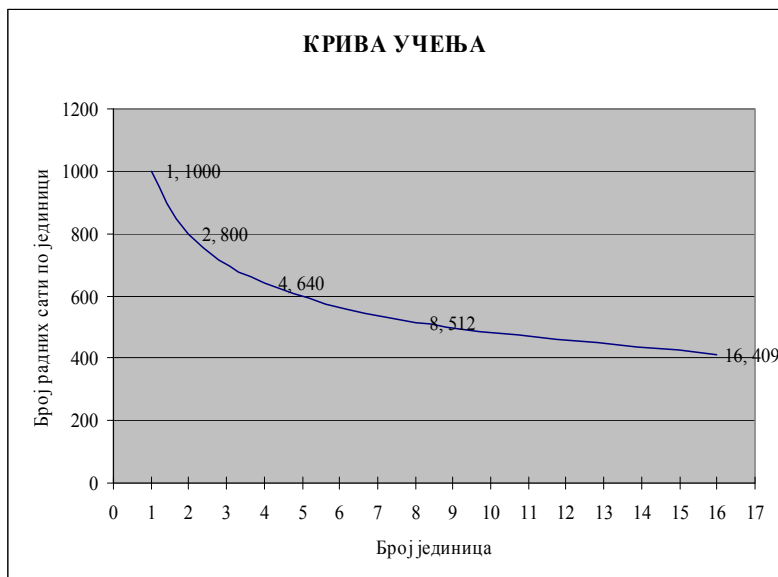
– *Крива учења* показује да се рацио продуктивности мења са стицањем искуства, што значи да се повећава број јединица производње у истом временском периоду. То повећа-

⁸ Исто, стр. 71 и 72.

⁹ Исто, стр. 72–74.

ње се јавља као резултат специјализације радника и повећања способности, што значи да се временом, са искуством, рацио продуктивности повећава, односно да треба смањивати број радника. За примену криве учења треба прво израчунати индекс прогреса.

– *Индекс прогреса* је проценат учења који се појављује сваки пут када се резултат дуплира. На пример, индекс прогреса између 80 и 90% показује да се сваки пут када се резултат дуплира у односу на почетну фазу број потребних часова рада смањује на 80–90% броја часова који су били потребни у почетној фази.



Слика 2 – Крива учења са индексом прогреса од 80%
(извор: Б. Богићевић-Миликић, *Менаџмент људских ресурса*,
ЦИД Економског факултета, Београд 2006, стр. 73)

За сложене математичке методе неопходно је више предзнања из математике, посебно из статистике, али се добија комплетнија слика о потребама за људским ресурсима. Од сложених математичких метода могу да се издвоје:

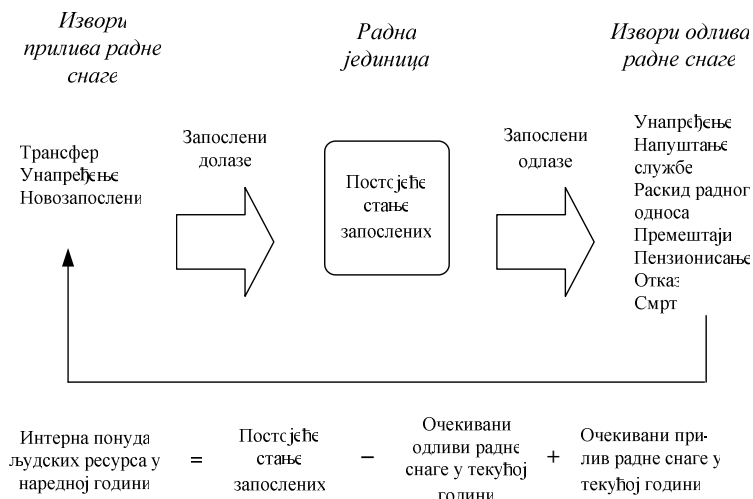
– *Вишеструка регресија*, под којом се подразумева да се тражња људских ресурса предвиђа на основу већег броја фактора за које се верује да на њу утичу, односно да су у корелацији са тражњом. Да би се применила та метода потребно је да се задовоље следећи предуслови: да постоји солидна база података која омогућава извођење стабилних регресионих једначина; да постоји значајна корелација између нивоа запослености и укључених фактора и да се не предвиђа значајна промена у продуктивности или производима/услугама.

– *Линеарно програмирање*, које се користи за одређивање оптималног нивоа запослености на основу дефинисаног скупа претпоставки или ограничења. Могућа ограничења су: буџет, минималан и максималан однос између различитих типова послова, минимални и максимални пословни резултат и слично.

Све методе имају и предности и недостатке, што наводи на закључак да ниједан резултат није апсолутно тачан и непроменљив. Стога проблем треба сагледати из више углова, односно треба применити више различитих метода како би се дошло до оптималног решења.

Међутим, и поред бројних математичких метода, субјективне процене су и даље основне претпоставке предвиђања и представљају улазне податке како за математичке моделе, тако и за симулације и даљу информатичку подршку. Предвиђање тражње људских ресурса обавља се за краткорочни, средњорочни и дугорочни период. Најчешће се предвиђа за краткорочни период, тј. за период до једне године, чиме се обезбеђују најбоље процене организационих потреба за људским ресурсима.

Предвиђање тражње, односно потребе за људским ресурсима, представља један део предвиђања. Други део чини предвиђање понуде, односно будуће расположивости људских ресурса и могућности њиховог регрутовања из интерних и екстерних извора. Предвиђање понуде људских ресурса из екстерних извора може обављати се на основу: миграције радне снаге, структуре радне снаге, очекиваног прилива квалификоване радне снаге, очекиваних економских кретања, очекиваног технолошког развоја, очекиваних промена законских и других прописа, активности конкуренције и слично. За разлику од предвиђања понуде људских ресурса из екстерних извора, предвиђање из интерних извора је лакше и прецизније, и под њим се углавном подразумева примена методе „анализе редоследа“¹⁰ (слика 3). Помоћу те методе предвиђају се могуће промене броја и састава запослених, прилив и одлив запослених и могућност њиховог правовременог обезбеђивања. Приликом процене, у обзир се морају узети програми оспособљавања и усавршавања, унапређивања и премештаји, престанак уговора о раду (пензионисање, откази и слично), боловања (породиљска и теже повреде) и слично.



Слика 3 – Процена интерне понуде људских ресурса за одређену радну јединицу (извор: Р. Лојић, Ж. Кулић, *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009, стр. 65)

¹⁰ Р. Лојић, Ж. Кулић, *исто*, стр. 64–66.

За предвиђање понуде у широкој употреби је и Марковљев метод.¹¹ У основи, та метода представља матрицу вероватноћа кретања запослених која садржи вероватноће останка појединца у организацији на истом радном месту у предвиђеном временском периоду, његовог премештаја на друго радно место или напуштања организације. Када се вероватноће из матрице, за сваки од наведених случајева, помноже бројем запослених у организацији, на почетку године на сваком радном месту, може се израчунати очекивани број запослених на сваком радном месту на крају те године (слика 4). Дефинисање матрице вероватноћа треба да се заснива на подацима из више година, а не само једној години, како би се добили стабилнији резултати. Међутим, ако се подаци значајно разликују по годинама, Марковљев метод није погодан за предвиђање понуде људских ресурса и не треба га користити.

Матрица вероватноће кретања запослених					
Временски тренутак 2					
Временски тренутак 1	Посао „А“	Посао „Б“	Посао „В“	Посао „Г“	Излаз
Посао „А“	0.70	0.10	0.05	0.00	0.15
Посао „Б“	0.15	0.60	0.05	0.10	0.10
Посао „В“	0.00	0.00	0.80	0.05	0.15
Посао „Г“	0.00	0.00	0.05	0.85	0.10

Матрица вероватноће кретања запослених примењена на појединца						
	Иницијални број запослених	Посао „А“	Посао „Б“	Посао „В“	Посао „Г“	Излаз
Посао „А“	62	43	6	3	0	9
Посао „Б“	75	11	45	4	8	8
Посао „В“	50	0	0	40	3	8
Посао „Г“	45	0	0	2	38	5
Предвиђен број запослених на крају године		55	51	49	48	29

Слика 4 – Пример Марковљеве анализе
(извор: Б. Богићевић-Миликић, Менаџмент људских ресурса, стр. 76)

¹¹ Б. Богићевић-Миликић, исто, стр. 74–76.

Тражња се, у суштини, мери бројем и потенцијалима људи који ће организацији вероватно бити потребни, а понуда – бројем и компетенцијама људи који ће организацији вероватно бити на располагању. На основу података добијених предвиђањем понуде и тражње анализира се њихов однос ради утврђивања њихове уравнотежености.

Неравнотежа понуде и тражње, уопштено, може да има само два исхода: суфицит људских ресурса (понуда већа од предвиђене тражње у планском периоду) и дефицит људских ресурса (понуда мања од предвиђене тражње у планском периоду). Наравно, могуће су различите варијанте неуравнотежености, на пример: генерална равнотежа понуде и тражње, али суфицит једних, а дефицит других професија. Међутим, без обзира на варијанте, у било ком случају неравнотеже треба израђивати програме за решавање суфицита или дефицита.¹²

Ако се предвиђа суфицит људских ресурса, организација мора правремено да реагује ради рационалног коришћења постојећих ресурса и развија програме којима се предвиђају:

- обезбеђивање стимулација за ранији одлазак у пензију;
- непопуњавање радних места запослених који одлазе из организације;
- трансфер или редизајнирање радних места са вишковима запослених;
- коришћење вишка времена за обуку и одржавање опреме;
- смањење зарада и других примања;
- смањење броја радних сати;
- отказивање уговора о раду и слично.

У случају дефицита људских ресурса треба надоместити недостатак попуне, што се постиже различитим мерама кроз програме за решавање дефицита:

- обезбеђивањем нових људи за рад са пуним радним временом и запошљавањем на неодређено време;
- нуђењем стимулација и других погодности за неодлазак у пензију;
- запошљавањем пензионера за рад са половином пуног радног времена;
- смањивањем процента запослених који одлазе у пензију;
- организовањем прековременог рада;
- запошљавањем нових радника за рад на одређено време;
- уступањем дела послова другим организацијама;
- преквалификацијом и доквалификацијом запослених;
- премештањем запослених на дефицитарније послове и слично.

Након извршених анализа екстерног и интерног окружења, предвиђања понуде и тражње људских ресурса и њиховог усклађивања, организација има довољно информација потребних за реализацију плана људских ресурса. Планови се обично ослањају на резултате предвиђања понуде и тражње људских ресурса, најчешће се доносе на годишњем нивоу и са флексибилним садржајем, и углавном се обухватају следећа питања:¹³

- обезбеђивање људских ресурса из интерних и екстерних извора;

¹² Р. Лојић, Ж. Кулић, *исто*, стр. 66–68.

¹³ *Исто*, 68–74.

– флексибилност запослених (оспособљавање запослених за обављање различитих послова), чиме се постиже: већа флексибилност организације у оперативном смислу, боља искоришћеност потенцијала запослених, смањење трошкова пословања, повећавање продуктивности рада и слично;

– задржавање запослених са специфичним и дефицитарним професијама, али и квалитетних и проверених запослених;

– смањење броја запослених у случају вишка запослених без обзира на разлоге (нове технологије, организационе промене, смањење обима посла и слично).

Без обзира на број прикупљених података, квалитет анализа, предвиђања и израђеног плана, грешке у планирању су неминовне, а тиме и измена плана. У току примењивања планова људских ресурса треба пратити реализацију активности, уочавати евентуална одступања, односно промену услова у којима се планови примењују, и мењати и допуњавати планове. Такође, потребно је да се сагледају узроци тих одступања и оцени реализација у квалитативном и квантитативном смислу.¹⁴

У квалитативном смислу, оцењује се употребна вредност планова људских ресурса кроз: степен примене планова од стране руководства свих нивоа, обим сарадње између планера и нижих руководилаца у прикупљању података и стварно решавање уочених проблема кроз реализацију планова.

Под оценом квантитативне реализације планова подразумева се сагледавање одступања између:

– стварног нивоа запослености и предвиђене тражње људских ресурса у планском периоду;

– стварне продуктивности и предвиђене продуктивности у планском периоду;

– стварног кретања запослених унутар организације и њиховог предвиђеног кретања у планском периоду;

– стварно имплементираних програма за усаглашавање понуде и тражње људских ресурса и планом предвиђених програма;

– стварних резултата примењених програма и очекиваних резултата тих програма;

– стварних трошкова рада и примењених програма и буџета планираног за те намене;

Праћење и оцена реализације планова људских ресурса значајна је како за текуће планове и њихову измену, тако и за планирање људских ресурса у наредном планском периоду.

Стање људских ресурса и оперативне способности Војске

Стање команди, јединица и установа оцењује се према *Правилнику о елементима, садржају и стандардима за оцену стања и оперативних и функционалних способности Војске* (у даљем тексту Правилник), а на основу четири елемента:

¹⁴ Б. Богићевић-Миликић, *исто*, стр. 93.

људства, опреме, ресурса и обучености Подаци о квантитету и квалитету људских ресурса у командама, јединицама и установама Војске обезбеђују се оцењивањем стања по елементу људство на основу четири питања и одређеног броја параметара:

1) Распољивост људства (Љр) процењује се на основу три параметра:

- процента додељеног људства,
- процента људства који се може ангажовати у команди, јединици или установи,
- процента попуне командних (руководећих) дужности.

2) Стручна способност људства (Љс) процењује се на основу четири параметра:

– процента правилно постављеног људства у односу на прописану врсту и степен стручне оспособљености,

- процента попуњености специјалностима од посебног значаја,
- процента познавања енглеског језика,
- процента ограничено способног људства.

3) Психофизичка способност људства (Љп) процењује се на основу четири параметра:

– селекције и класификације,

– процента заступљености неприлагођених облика понашања и психичких поремећаја људства,

– процене степена психофизичке оптерећености људства,

– процента људства које злоупотребљава алкохол и психоактивне супстанце.

4) Морално-психолошка припремљеност (Љм) процењује се на основу шест параметара:

– регулисања финансијских и правних питања,

– здравствено-медицинског третмана,

– процене мотивације људства,

– процене међуљудских односа,

– културне делатности и развијања традиција,

– остваривања слободе вероисповести.

Оцена стања команди, јединица и установа по питањима добија се аритметичком средином оцењених параметара (израз 1):

$$P_i = \frac{\sum \text{parametara}}{N} \quad [1]$$

P_i – оцена појединачног питања

N – укупан број параметара на основу којих се оцењује ниво питања.

Коначно стање људства исказује се оценом од 1 до 5, а одређује се на основу оцена добијених по питањима. Најнижа оцена питања је уједно и оцена стања по елементу људство.

Оперативне способности Војске представљају њену могућност, или њених делова, да у предвиђеном времену и под одређеним стандардима и условима остварује жељене оперативне ефекте комбинацијом снага, средстава и начина извршења задатака.¹⁵ Елементи оперативних способности су:

– *Способност командовања*, под којом се подразумева могућност ефикасног планирања, организовања, вођења и контроле операција Војске или њених делова ради остваривања постављених оперативних циљева, односно извршавања додељених мисија и задатака.

– *Способност правовремене расположивости снага*, тј. могућност Војске или њених делова да формирају и подрже довољне војне снаге у датом времену за реговање, ради извођења операција, која је одређена бројном величином, структуром, нивоом готовости, нивоом напрезања и ефикасношћу процеса здруживања снага.

– *Способност размештаја и мобилности у зони операција*, под којом се подразумева могућност Војске или њених делова да у предвиђеном времену разместе снаге у зоне операција и изведу маневар снага у складу са циљевима операције.

– *Способност искоришћења информационог простора*, тј. могућност Војске, или њених делова, да прикупља, обрађује, користи и размењује податке о простору, времену и сопственим и противниковим снагама.

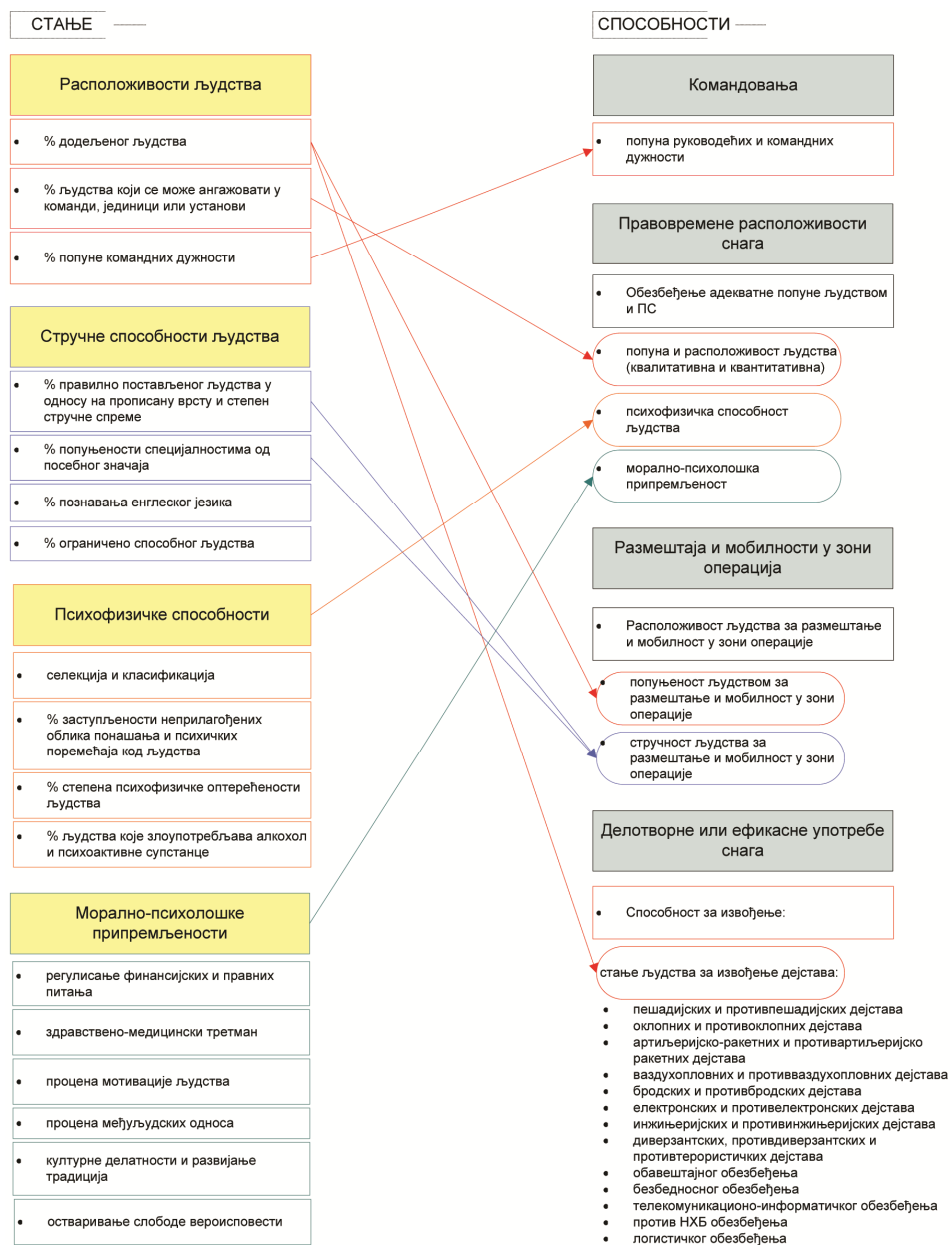
– *Способност делотворне или ефикасне употребе снага*, под којом се подразумева могућност Војске, или њених делова, да успешно изводи операције и постиже борбене и неборбене ефекте који су у функцији остваривања циљева операција.

– *Способност отпорности и заштите снага*, тј. могућност Војске, или њених делова, да умањује вероватноћу откривања властитих снага и да смањује и отклања ефекте дејства противничког наоружања.

– *Способност одрживости снага*, тј. могућност Војске, или њених делова, да у предвиђеном временском периоду, под одређеним условима и расположивим ресурсима, збрињава, одржава, снабдева и премешта људство и војну опрему ради обезбеђивања повољних услова за ефикасну употребу расположивих снага и средстава.

Да ли ће и у којој мери Војска развити наведене способности зависи, између осталог, и од стања људских ресурса. То значи да организација функције управљања људским ресурсима у Војсци треба, кроз процес планирања људских ресурса, да одреди људске ресурсе који ће бити потребни Војсци, односно који ће подржати развој оперативних способности. Стање људски ресурса не утиче на све елементе оперативних способности, а њихов међусобни однос и утицај приказани су на слици 5.

¹⁵ *Правилник о елементима, садржају и стандардима за оцену стања и оперативних и функционалних способности Војске Србије*, Управа за оперативне послове (Ј–3) ГШ ВС, Београд, 2011, стр. 1.



Слика 5 – Однос и утицај стања људских ресурса на елементе оперативних способности (прилагођено према Правилнику о елементима, садржају и стандардима за оцену стања и оперативних и функционалних способности Војске Србије)

Планирање људских ресурса на основу способности

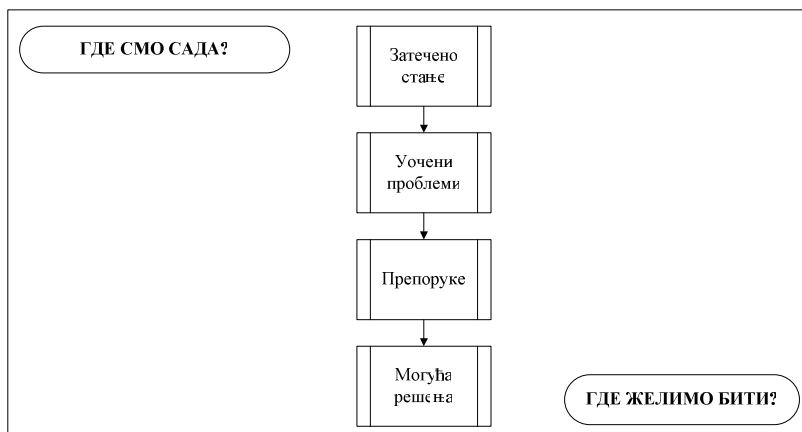
Захтевима за убрзаним реформама система одбране усложнено је планирање људских ресурса у Војсци. У управљању људским ресурсима почетком 21. века јављали су се стални проблеми неуравнотежене понуде и тражње људских ресурса. Развијани су различити програми решавања суфицита и дефицита који углавном нису били усмерени на развој способности (суфицит је решаван линеарним смањивањем броја формацијских места и броја запослених). Међутим, приликом планирања људских ресурса потребно је уважити потребне способности Војске за обављање додељених мисија и задатака, јер од стања људских ресурса зависе и способности Војске.

Планирање људских ресурса засновано на потребним способностима започиње оценом стања људских ресурса (према питањима и параметрима за оцену елемента људства). У том процесу може се применити GAP анализа,¹⁶ која омогућава добијање одговора на два питања:

- Где смо сада?
- Где желимо да будемо?

Анализа се реализује кроз четири корака (слика 6):

- евидентирање затеченог стања,
- уочавање проблема,
- дефинисање препорука,
- предлагање могућих решења.



Слика 6 – Реализовање GAP анализе
(прилагођено: <http://www.webteh.hr/usluge/pci-dss-implementation/gap-analiza>)

У првом кораку прикупљају се релевантни подаци о тренутном стању људских ресурса на основу критеријума и стандарда дефинисаних у Правилнику. Подаци о стању људства су лако доступни, а засновани су на објективним показатељима, што значајно умањује субјективне грешке у току анализе.

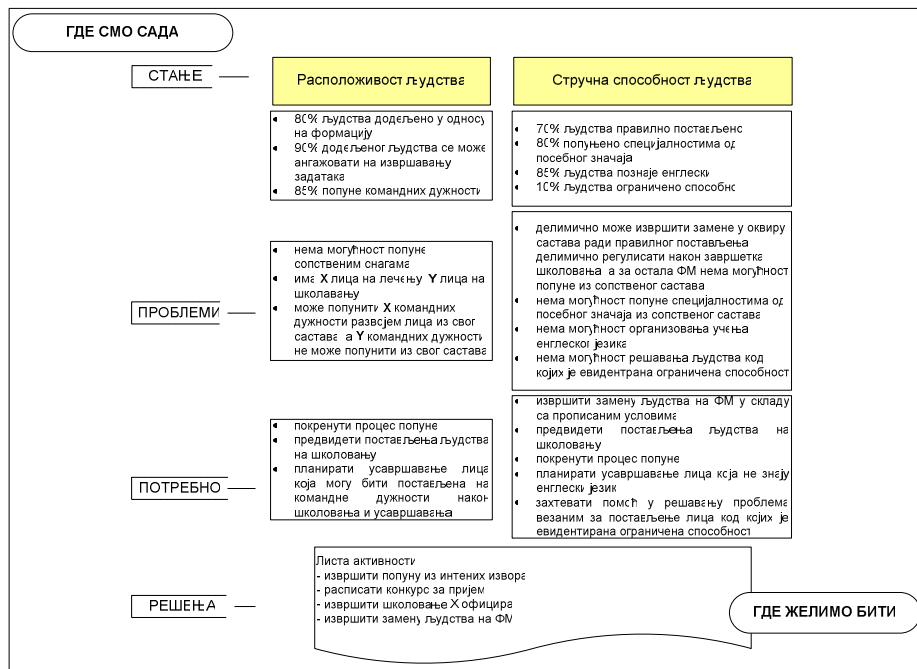
¹⁶ М. Канкараш, *Зборник радова SYM-OP-IS 2011*, Економски факултет у Београду, Београд, 2011, стр. 469.

На основу података о стању људских ресурса уочавају се разноврсни проблеми, који се углавном могу поделити у две групе проблема. У првој групи су проблеми попутне и адекватне стручности (питања расположивости људства и стручне способности људства), а другу групу чине проблеми везани за психофизичке способности и морално-психолошку припремљеност. Узроци проблема из прве групе углавном имају објективан карактер, док су узроци проблема из друге групе разноврсни и променљиви, што усложњава истраживање и намеће потребу за њиховим ширим описом. (Због ограниченог обима, у раду смо се усмерили на прву групу проблема)

Трећим кораком се дефинишу препоруке, односно мере и активности које треба предузети да би се тренутно стање усагласило са жељеним стањем, тј. да би се обезбедили адекватни људски ресурси.

На основу препорука, у складу с могућностима организације, предлажу се могућа решења, носиоци и потребни ресурси за реализовање потребних мера и активности.

Резултат GAP анализе јесте листа неопходних активности које треба реализовати да би се тренутно стање усагласило са жељеним стањем (слика 7).



Слика 7 – Пример GAP анализе у процесу планирања људских ресурса

(извор: М. Канкараш, Д. Тошев, *Зборник радова SYM-OP-IS 2011*, Економски факултет у Београду, Београд, 2011, стр. 470)

У процесу планирања људских ресурса на основу способности оценом стања по елементу људство долази се до листе активности које је неопходно реализовати да би се развиле потребне оперативне способности (као на слици 5).

Резултат планирања (на било ком нивоу) јесте план са конкретним мерама, активностима, роковима и носиоцима, а примена GAP анализе омогућава да се листа активности преформулише у конкретан план људских ресурса.

Закључак

Унапређивањем стања команди, јединица и установа Војске по елементу људство директно се унапређују оперативне способности Војске. Један од предуслова за унапређење и стања и оперативних способности јесте правилно одређивање потребних људских ресурса.

Планирање људских ресурса је сложен процес, па је неопходно да планери одлично познају стање у Војсци и окружењу. У овом раду је приказано да су подаци о стању команди, јединица и установа Војске по елементу људство значајни за процес планирања људских ресурса, а да се анализом раскорака између тренутног стања и очекиваних способности може утврдити листа активности које се морају реализовати да би се затечено стање усагласило са очекивањима.

Применом GAP анализе добијени су одговори на питања: Где смо сада? и Где желимо да будемо?. Утврђене су разлике између стања по елементу људство и потребних оперативних способности. Резултат GAP анализе – листа активности, примењена је у изради плана људских ресурса који је усмерен директно на оперативне способности.

Резултати указују на могућност примене GAP анализе у процесу планирања људских ресурса тако да се планирањем, заснованим на оперативним способностима, може отклонити несклад између стања и очекивања.

Литература

1. Лојић, Р., Кулић, Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.
2. *Упутство за оцењивање и извештавање о стању оперативних и функционалних способности Војске Србије*, нацрт, Управа за оперативне послове (Ј-3) Генералштаба Војске Србије, Београд, 2007.
3. Богићевић-Миликић Б.: *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета у Београду, Београд, 2006.
4. Канкараш, М., Тошев, Д.: „Примена GAP анализе у процесу планирања људских ресурса“, *Зборник радова SYM-OP-IS 2011*, Економски факултет у Београду, Београд, 2011.
5. Канкараш, М.: *Утицај регрутовања и селекције кадрова на функционалне способности здружено тактичких јединица*, магистарски рад, Војна академија, Београд, 2010.
6. Вујаклија, М.: Лексикон страних речи и израза, „Просвета“, Београд, 1996/97.
7. Кулић, Ж.: *Управљање људским потенцијалима*, „Радничка штампа“, Београд, 2005.
8. Мићуновић, Љ.: Школски речник, Компанија „Новости“, Београд, 2007.
9. <http://www.webteh.hr/usluge/pci-dss-implementacija/gap-analiza> (web страници приступљено 27. фебруара 2011. године).