

ELEMENTI ZA VREDNOVANJE RADA ZAPOSLENIH U VOJSCI SRBIJE

Milan D. Milanović

Ministarstvo odbrane Republike Srbije, Uprava za organizaciju

Ranko L. Lojić

Univerzitet odbrane u Beogradu, Vojna akademija

Utvrđivanje univerzalnih faktora koji utiču na vrednovanje posla, odnosno elemenata od kojih se posao sastoji je vrlo kompleksna radnja i predstavlja prvi korak ka jedinstvenom vrednovanju poslova u jednoj organizaciji. U cilju stvaranja jedinstvenog rešenja predloženo je da se merila sastoje od kriterijuma, a kriterijumi od elemenata, koji imaju univerzalni karakter i obezbeđuju vrednovanje svih poslova u Vojsci Srbije. Elementi za vrednovanje posla su određeni tako da detaljnije opisuju svako od definisanih merila i čine njegov sastavni deo. Dodeljivanjem određene vrednosti svakom od elemenata, moguće je nominalno određenje svakog od merila u okviru posla, a samim tim i vrednovanje svakog posla u Vojsci Srbije. Suština predloženog modela je da je isti moguće primeniti na poslove svih zaposlenih, što na kraju omogućava i određivanje relativne vrednosti svakog posla u Vojsci Srbije ili njenom pojedinačnom delu.

Ključne reči: Vrednovanje posla, merila za vrednovanje posla, elementi merila za vrednovanje posla, zaposleni u Vojsci Srbiji

Uvod

Da bi se utvrdila vrednost nekog posla potrebno je najpre spoznati elemente koje je potrebno vrednovati, imajući u vidu ograničenje da ti elementi moraju da budu univerzalni za celu organizaciju. Različiti poslovi imaju i različite elemente, pa samim tim što je organizacija složenija, to je proces utvrđivanja elemenata koje je potrebno vrednovati teži. Utvrđivanje faktora od kojih se sastoji posao, odnosno elemenata, predstavlja prvi korak ka jedinstvenom vrednovanju poslova u nekoj organizaciji.

U Vojsci Srbije po različitim kriterijumima se vrednuju poslovi za različite kategorije kadra. Po jednim merilima i na jedan način se vrednuju poslovi profesionalnih oficira i podoficira, a po drugim merilima i na drugi način se vrednuju poslovi civilnih lica na službi u Vojsci Srbije. Takođe, vrednovanje poslova u Vojsci Srbije podzakonskim aktima reguliše se na dva različita načina u dve različite organizacione jedinice Ministarstva odbrane.

Vrednost posla utvrđuje se dokumentima organizacije, tačnije knjigom formacije i podzakonskim aktima vezanim za pitanja finansija, tačnije Pravilnikom o platama i drugim novčanim primanjima profesionalnih pripadnika Vojske Srbije. Različit način vrednovanja od strane različitih subjekata jedne organizacije, predstavlja osnovu za veću verovatnoću pojave greške, tj. nerealno vrednovanje poslova. Te greške se uglavnom mogu javiti u vidu precenjivanja jednih i potcenjivanja drugih poslova, čime se stvara osnova za izazivajuće niza negativnih efekata.

Radi prevazilaženja uočenog problema, stvara se potreba za utvrđivanjem jedinstvenih merila za vrednovanje svih poslova u Vojski Srbije. Na taj način moguće je odrediti njihov relativan odnos, a samim tim i utvrditi vrednost svakog posla u okviru jedne organizacije.

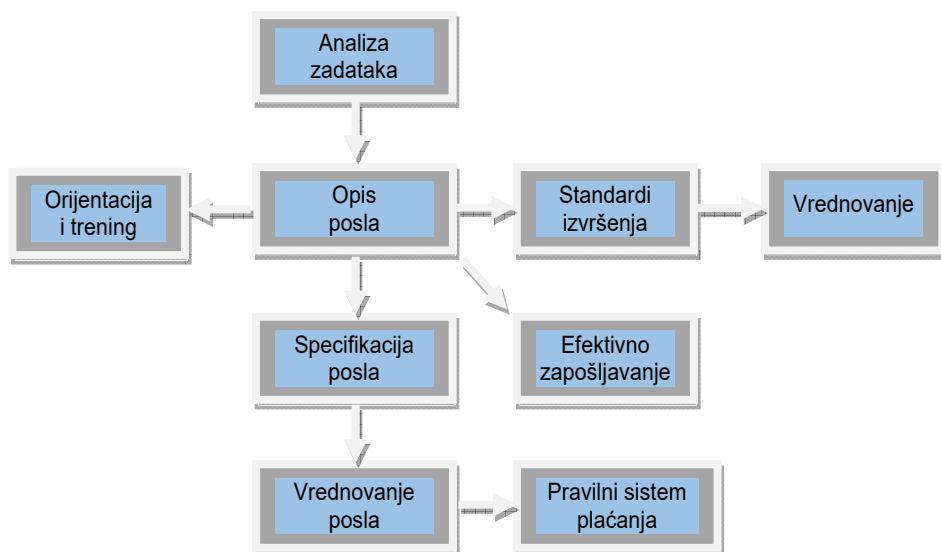
Analiza i procena posla

Značaj analize posla proizilazi iz činjenice da je savremeno funkcionisanje nezamislivo bez stalnog menjanja i prilagođavanja organizacije, poslova i uslova za njihovo obavljanje. Uporedo s tim, moraju se prilagođavati i znanja, veštine, vrednosni stavovi i drugi potencijali zaposlenih. Tim pitanjima posvećuje se sve veća pažnja, što u prošlosti nije bio slučaj. Potrebu za takvim postupanjem nameću sve veće i sve ubrzanije promene u okruženju.¹

Analiza posla je u suštini proces prikupljanja i evaluacije svih relevantnih informacija koje se odnose na posao: sadržaj i priroda posla, potreba znanja, sposobnosti, veštine i drugih zahtevi za obavljanje posla. Osnovna svrha analize posla jeste da se standardizuje obavljanje određenih poslova kako bi se izbegle proizvoljnosti u njihovom obavljanju od strane različitih izvršilaca. Pored navedenog ona obuhvata i prikupljanje informacije o obeležjima posla po kojima se on razlikuje od drugih poslova. Svaki posao se sastoji od zadataka, dužnosti i odgovornosti, a analizom posla se vrši njihova identifikacija. Zadatak je radna aktivnost, sastavljena od određenih pokreta. Dužnost podrazumeva više zadataka koje pojedinac izvršava. I zadaci i dužnosti sastoje se od određenih aktivnosti, zbog čega ih nije uvek lako razlikovati. Na primer, ako je rukovodilac dužan da realizuje javnu nabavku, zadatak mu je da od prikupljenih ponuda izabere najbolju. Odgovornost podrazumeva obavezu zaposlenog da svoje zadatke i dužnosti obavlja na savestan i odgovoran način, tj. da u svom radu poštuje definisane norme ponašanja i procedure u obavljanju posla. Odgovorniji poslovi, po pravilu, više se cene i bolje su plaćeni od manje odgovornih poslova.

Konvencionalna analiza posla i radnih zadataka gleda na posao sa stanovišta zahteva koje posao postavlja zaposlenom. Kad se završi, ona obezbeđuje opis prihvatljivog izvršenja i pomaže da se prepozna vrsta osobe koja bi trebalo da obavlja posao. Proces analize posla i radnih zadataka predstavlja jednu veoma složenu aktivnost, koja služi kao osnova za opis poslova i radnih zadataka, specifikaciju posla i vrednovanje posla i grafički se može prikazati pomoću slike 1.

¹ R. Lojić, *Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane*, Medija centar „Obrana“, Beograd, 2011, str. 92.

Slika 1 – Tok procesa analize poslova i radnih zadataka²

Većina metoda za analizu posla zahteva opis sadržaja posla i opis aktivnosti vezanih za posao. Međutim, prilikom opisivanja posla poželjno je da se opišu poslovi koji se vrše u određenom vremenskom intervalu (npr. period od jedne godine), a pojedinačne aktivnosti da se definišu određenim procedurama. Informacije o poslovima i aktivnostima mogu se dobiti od zaposlenog, neposrednog rukovodioca i analitičara posla. Količina i validnost primljenih informacija zavisi od izvora od koga se dobijaju i zbog toga se podrazumeva da takav pristup zahteva visok stepen koordinacije i saradnje, kao bi primljene informacije bile što validnije.³

Krajnji rezultat analize posla i radnih zadataka je opis poslova i radnih zadataka. Opis posla i radnih zadataka predstavlja pisanu izjavu koja sadrži opis dužnosti, odgovornost, tražene kvalifikacije, uslove rada, alate, opremu koja se koristi i hijerarhijskog položaja određenog posla, kako bi se tačno znalo ko kome odgovara. Te izjave se temelje na objektivnim informacijama i razumevanju stručnosti i veština neophodnih za ostvarivanje postojećih zadataka, kao i sagledavanju potreba organizacije da obavi određeni posao. Dobro sročeni opis nekog posla može biti od pomoći u donošenju odluka o zapošljavanju radnika. Opis posla takođe predstavlja osnovu za ocenu rada zaposlenog, povećanje njegove plate, utvrđivanje ciljeva i puteva rasta. Opisi poslova i radnih zadataka treba da budu tačni, čitljivi, razumljivi i upotrebljivi. Uz sve to, opis posla može poslužiti i kao pravni dokument koji je od koristi u slučaju spora povodom raskida radnog odnosa i spora ili parnice koji se s tim u vezi povedu.

² R. Orlić, *Kadrovski menadžment*, Zoran Damjanović i sinovi, Beograd, 2005, str. 132.

³ R. Lojić, *Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane*, Medija centar „Odrana“, Beograd, 2011, str. 93-94.

Pod procenom posla podrazumeva se postupak kojim se utvrđuje relativna vrednost različitih poslova unutar organizacije, kako bi se utvrdile struktura zarada i razlike u osnovnoj zaradi za poslove različitih zahteva i složenosti.⁴ Ona predstavlja bitan mehanizam za utvrđivanje osnovnih zarada i njihove ukupne strukture, kao i instrument za ostvarivanje ciljeva u oblasti materijalnog nagrađivanja i motivisanja zaposlenih. Ocena posla mora da precizno utvrdi mesto svakog posla u sistemu poslova svake organizacije, što treba da posluži kao osnova za kreiranje strukture plata i eliminisanje nepravdnosti u nagrađivanju.

Relativnu vrednost posla opredeljuju sledeći faktori:⁵

- značaj posla;
- napor;
- potrebno obrazovanje;
- znanja i veštine potrebni za obavljanje posla (u poređenju sa znanjima i veštinama potrebnim za obavljanje drugih poslova);
- složenost i odgovornost posla (u poređenju sa drugim poslovima);
- radno iskustvo;
- karakteristike radnih uslova.

Suštna procene posla, odnosno poslova, svodi se na utvrđivanje njihove hijerarhije, u kojoj se može lako proveriti relativna pozicija svakog posla. Osim toga, ona može poslužiti i za pojašnjenje načina na koji se određuje osnovna zarada, odnosno plata. Osnova za procenjivanje i vrednovanje posla, odnosno poslova, jesu rezultati analize posla.

Vrednovanje poslova je značajno jer se njime određuje relativna vrednost različitih poslova, a to je polazna osnova za eventualno određivanje odnosa u rasponu plata. Postoje dve vrste pojedinačnih metoda kojima se može utvrditi relativna vrednost poslova.⁶

a) Globalni metodi:

– Metod rangiranja je globalni metod za određivanje međusobnih odnosa različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji njihovim rangiranjem od najvrednijeg do najmanje vrednog na osnovu jedinstvene analize celog posla ili radnog mesta. Metodi rangiranja utvrđuju rang posla na osnovu jednostavnih opisa poslova u celini.

– Metod klasifikacije je globalni metod za određivanje međusobnih odnosa različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji njihovim klasifikovanjem sličnih po vrednosti u grupe, na osnovu jedinstvene analize celog posla ili radnog mesta. Metodi klasifikacije klasifikuju poslove na unapred definisane klase. Klasifikacija se vrši na osnovu složenosti, odgovornosti, napora u radu i uslova rada, ali celovito - odjedanput po svim kriterijumima.

b) Analitički metodi:

– Metod poređenja faktora je analitički metod za određivanje relativne vrednosti različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji vrednovanjem sadržanog rada na osnovu višekriterijumske analize i poređenja zahteva rada sa zahtevima rada uzornih poslova i postupka za numeričko izračunavanje vrednosti. Metodi poređenja faktora utvrđuju vrednost poslova na osnovu poređenja sa ključnim poslovima, za različite organizacione celine, po svakom od kriterijuma: složenosti, odgovornosti, napora u radu i uslova rada.

⁴ Isto, str. 378.

⁵ Isto, str. 378.

⁶ B. Bogičević Milikić, *Menadžment ljudskih resursa*, Ekonomski fakultet, Beograd, 2006, str. 65-69.

– Metod bodovanja je analitički metod za određivanje relativne vrednosti različitih poslova ili radnih mesta u jednoj organizaciji vrednovanjem sadržanog rada na osnovu višekriterijumske analize i poređenja zahteva rada sa unapred definisanim modelom bodovanja i postupka za numeričko izračunavanje vrednosti u vidu određenog broja bodova. Metodi bodovanja utvrđuju vrednost posla tako što se svakom poslu dodeljuje određen broj bodova za svaki od kriterijuma: složenost, odgovornost, napori u radu i uslovi rada. Odnos između broja bodova za dva posla je ujedno i odnos između njihovih vrednosti.

Prema većini autora najprihvatljiviji metod za vrednovanje poslova je metodologija analitičke procene posla primenom metode bodovanja. Analitička procena vrednosti rada (poslova i radnih zadataka) bodovanjem je analitički metod za određivanje međusobnih odnosa različitih vrsta poslova u jednoj organizaciji vrednovanjem sadržanog rada na osnovu unapred definisanih kriterijuma i postupaka za numeričko izračunavanje vrednosti u vidu određenog broja bodova. Sistemom analitičke procene vrednosti rada se određuju: kriterijumi za vrednovanje poslova, značaj svakog kriterijuma, mogući intenziteti svakog kriterijuma, način na koji se utvrđuje intenzitet kriterijuma, broj bodova za svaki intenzitet svakog kriterijuma i način na koji se utvrđuje ukupan broj bodova za posao.

Pravilno određivanje visine bodova za pojedine zahteve predstavlja veoma značajan instrument u kadrovskoj politici. Rangiranje i kontrola izvršene procene poslova ili radnih mesta vrši se na taj način što se svi rezultati procene rangiraju prema broju bodova od onih sa najmanjim do poslova i radnih mesta sa najvećim brojem bodova. Tada se poredi složenost pojedinih poslova odnosno radnih mesta sa stanovišta broja bodova i utvrđuju eventualna neslaganja u odnosu na ostale poslove ili radna mesta. U slučaju utvrđenih neslaganja vrši se kontrola i ponovna procena toga posla ili radnog mesta.

Dakle, očigledno je da je procenjivanje poslova složena i kompleksna aktivnost, koja zahteva preciznost i isključenje subjektivizma. Rezultat procene je bodovna vrednost, a ne novčana vrednost posla. Parcijalnim povećanjem broja bodova za pojedine poslove (i/ili pojedina zanimanja) urušava se kompletan sistem ocene posla i pravi se veća šteta organizaciji nego koristi. Na taj način se remeti utvrđeni balans između poslova unutar organizacije, stvara se negativna klima i revolt, kao i nepoverenje u samu organizaciju. Utvrđene odnose i nivoe zarada potrebno je stalno analizirati, preispitivati i prilagođavati, u skladu sa stvarnim potrebama i mogućnostima, a eventualne izmene novčanih primanja menjati izmenom koeficijentom novčane vrednosti boda, a ne izmenom bodova.

Vrednovanje posla zaposlenih u Vojsci Srbije

Nakon što se definišu ciljevi organizacije, odnosno definišu nadležnosti pojedinih organizacionih celina unutar organizacije, definiše svrha radnog mesta i opišu poslovi i radni zadaci koje treba realizovati radi dostizanja postavljenih ciljeva, neophodno je što realnije izvršiti vrednovanje rada na svakom radnom mestu. U prethodnom delu rada dato je teorijsko objašnjenje nekih od metoda kojima je moguće utvrditi vrednost rada, odnosno metoda za vrednovanje posla i elemenata koje je moguće vrednovati radi dobijanja adekvatne nagrade na svakom radnom mestu, u zamenu za uloženi rad. Pri tome je potrebno naglasiti da je vrednovanje radnog mesta različito od vrednovanja rada zaposlenog na radnom mestu. Vrednovanjem radnog mesta određuje se relativna vrednost (i značaj)

svakog radnog mesta u organizaciji, a vrednovanje rada zaposlenog na radnom mestu je utvrđivanje rezultata koji se postiže procesom organizovanog i kontinuiranog praćenja i vrednovanja rezultata rada i radnog ponašanja zaposlenih, radi ostvarivanja organizacionih ciljeva.

Vrednovanje posla zaposlenih u Vojsci Srbije (u daljem tekstu: VS), na osnovu važeće normativno-pravne regulative, vrši se na različite načine za profesionalne pripadnike VS. Osnova za vrednovanje radnih (formacijskih) mesta profesionalnih oficira i podoficira uređena je Pravilnikom za određivanje formacijskih činova i položajnih grupa formacijskih mesta oficira i podoficira.⁷ Osnova za vrednovanje radnih (formacijskih) mesta civilnih lica na službi u VS uređena je Odlukom o načinu utvrđivanja vrednosti posla koji se obavlja na radnom mestu predviđenom za civilno lice na službi u Vojsci Jugoslavije.⁸

Pravilnikom o platama i drugim novčanim primanjima profesionalnih pripadnika VS⁹ je definisano da se za obračun plate profesionalnog pripadnika VS određuju koeficijenti prema elementima formacijskih mesta utvrđenih formacijom. Elementi formacijskih mesta koji su bitni za vrednovanje posla oficira i podoficira su formacijski čin i položajna grupa, dok su za civilna lica na službi u VS to broj bodova i grupa radnog mesta. Koeficijent za obračun plate profesionalnog vojnog lica sastoji se od osnovnog koeficijenta i dodatnog koeficijenta. Osnovni koeficijent za obračun plate profesionalnog vojnog lica, osim profesionalnog vojnika, sastoji se od koeficijenta prema položaju i koeficijenta prema činu, dok se vrednost dodatnog koeficijenta za obračun plate profesionalnog vojnog lica sastoji se od koeficijenta za posebne uslove službe i koeficijenta za specifičnu vojnu službu. Na taj način je određivanjem koeficijenata izvršeno vrednovanje svakog formacijskog mesta u vojsci, čija vrednost zavisi od položajne grupe, čina, specifične službe i uslova rada.

U skladu sa teorijskim postavkama procene posla moglo bi se reći da se za vrednovanje posla oficira i podoficira u VS koriste globalni metodi (kombinacija metoda rangiranja i metoda klasifikacije), dok se za vrednovanje posla civilnih lica na službi u VS koristi analitički metod, tačnije metod bodovanja.

Usvajanjem modularnog principa jedinica VS, stvorena je mogućnost za utvrđivanje jedinstvenog modela hijerarhijskih nivoa jedinica, a samim tim i za stvaranje jedinstvenog modela koji bi poslužio kao osnova za vrednovanje posla. U zavisnosti od namene i zadataka jedinice VS su jasno i nedvosmisleno hijerarhijski ustrojene. Time su definisani jasni i strogi kriterijumi za kreiranje novih formacijskih mesta, tako da je velikoj meri ostvaren nivo jednoobraznosti sastava.

Pravilnikom za određivanje formacijskih činova i položajnih grupa formacijskih mesta oficira i podoficira propisani su kriterijumi za određivanje formacijskih činova i položajnih grupa formacijskih mesta oficira i podoficira. Formacijski čin i položajna grupa (u daljem tekstu: FČ i PG) za svako formacijsko mesto oficira i podoficira određeni su na osnovu opštih merila, koja su važeća za zaposlene u organima državne uprave: *složenost poslova, samostalnost u rad, odgovornost, poslovna komunikacija i kompetentnost*.¹⁰

⁷ „Službeni vojni list“, br. 27/09, 17/10, 31/10, 6/11, 18/14, 15/15, 24/15 i 18/16.

⁸ „Službeni vojni list“, br. 09/94.

⁹ „Službeni vojni list“, br. 28/11, 28/14, 31/15, 38/15 i 24/16.

¹⁰ Uredba o razvrstavanju radnih mesta i merilima za opis radnih mesta državnih službenika („Službeni glasnik RS“, br. 117/05, 108/08, 109/09, 95/10, 117/12 i 84/14).

Na osnovu ovih merila definisani su rasponi PG za svaki FČ oficira i podoficira, što je prikazano u tabeli 1. Potrebno je napomenuti da je ovo osnovna raspodela raspona PG, a da se konkretnije određenje PG za pojedine FČ definiše za svaki hijerarhijski nivo unutar VS.

Tabela 1 – Rasponi FČ i PG za oficire i podoficire VS (Izvor: Pravilnik za određivanje formacijskih činova i položajnih grupa formacijskih mesta oficira i podoficira, Tabela 1 („Službeni vojni list“, br. 27/09, 17/10, 31/10, 6/11, 18/14, 15/15, 24/15 i 18/16))

Redni broj	STRUKTURA KADRA	FORMACIJSKI ČIN		POLOŽAJNA GRUPA	
		Pun naziv	Skraćeni naziv	Najviša	Najniža
1	2	3	4	5	6
1.	GENERALI	general	gn	1	1
2.		general-potpukovnik	gp	2	3
3.		general-major	gm	4	4
4.		brigadni general	bg	5	5
5.	OFICIRI	pukovnik	pk	5	8
6.		potpukovnik	pp	9	11
7.		major	mj	12	13
8.		kapetan	kp	14	15
9.		poručnik	pr	15	16
10.		potporučnik	pt	16	16
11.	PODOFICIRI	zastavnik 1. kl.	zk	17	17
12.		zastavnik	zs	18	18
13.		st. vodnik 1. kl.	sk	18	19
14.		stariji vodnik	sv	19	20
15.		vodnik	vd	20	21

U Ministarstvu odbrane (u daljem tekstu: MO) i VS mogu da se obrazuju komande, jedinice i ustanove. Vojne ustanove su organizacioni delovi MO i VS namenjeni za realizaciju vojnih i drugih delatnosti neophodnih za funkcionisanje Ministarstva odbrane i Vojske Srbije.¹¹ Komande i jedinice VS su jasno hijerarhijski ustrojene, tako da je primena globalnih metoda za vrednovanje posla u velikoj meri moguća. Međutim, vojne ustanove MO i VS je vrlo teško hijerarhijski ustrojiti, jer svaka od njih se obrazuje za obavljanje poslova kojima se obezbeđuju uslovi za rad MO i VS. One mogu biti obrazovane za obavljanje različitih poslova kao što su obrazovni, istraživački, logistički, pravni, finansijski i dr, tako da je vrlo teško ili gotovo nemoguće precizno odrediti njihov hijerarhijski nivo po modelu komandi i jedinica. Zbog toga je za svaku vojnu ustanovu ponaosob potrebno propisati FČ i PG oficira i podoficira, a u tom slučaju ne može se govoriti o postojanju nekog univerzalnog modela za vrednovanje posla. Problem je još više izražen prilikom formiranja neke nove vojne ustanove, jer je u tom slučaju potrebno prvo propisati elemente formacijskih mesta oficira i podoficira, a tek nakon toga doneti akta o organizaciji ustanove. Rezultat toga je relativno dug vremenski period za realizaciju organizacionih promena i povrh svega nejasnoća u propisivanju elemenata formacijskih mesta oficira i podoficira u ustanovama MO i VS.

¹¹ Pravilnik o unutrašnjem uređenju i sistematizaciji formacijskih mesta u Vojski Srbije („Službeni vojni list“, br. 27/09 i 31/10).

Civilna lica (u daljem tekstu: CL) na službi u VS su vojni službenici i vojni nameštenici.¹² Vrednovanje posla CL na službi u VS vrši se primenom metoda bodovanja koji je propisan Odlukom o načinu utvrđivanja vrednosti posla koji se obavlja na radnom mestu predviđenom za civilno lice na službi u Vojsci Jugoslavije, a analitička procena se vrši na osnovu merila: *vrsta posla, složenost posla, samostalnost u radu, odgovornost u radu, potreban stepen stručne spreme i potrebno radno iskustvo*.¹³

Navedenom odlukom sva radna mesta CL se, prema relativnim vrednostima radnih mesta izraženim u bodovima, razvrstavaju u 14 grupa radnih mesta, što je i prikazano u tabeli 2.

Tabela 1 – Raspon bodova i grupa radnih mesta CL na službi u VS (Izvor: Odluka o načinu utvrđivanja vrednosti posla koji se obavlja na radnom mestu predviđenom za civilno lice na službi u Vojsci Jugoslavije („Službeni vojni list“, br. 09/94))

Raspon u bodovima		Grupa
Od (minimum)	Do (maksimum)	
1	2	3
	229	XIV
230	288	XIII
289	347	XII
348	406	XI
407	465	X
466	524	IX
525	583	VIII
584	642	VII
643	701	VI
702	760	V
761	819	IV
820	878	III
879	937	II
938	1000	I

Može se zaključiti je da se vrednovanje poslova oficira i podoficira, s jedne strane i CL na službi u VS, s druge strane, vrši na dva različita načina. Vrednovanje poslova oficira i podoficira se vrši pomoću globalnih metoda (kombinacija metoda rangiranja i metoda klasifikacije), dok se za vrednovanje posla civilnih lica na službi u VS koristi analitički metod (tačnije metod bodovanja). Različit način vrednovanja poslova za različite kategorije kadrova ne omogućava da se u potpunosti utvrdi relativan odnos između poslova svih zaposlenih u MO i VS. Na taj način se stvara utisak da postoji jedan vid „diskriminacije“ određene kategorije zaposlenih (civilnih lica ili oficira i podoficira, u zavisnosti od posmatranog formacijskog mesta), jer se u pojedinim slučajevima vrednovanje istog posla vrši različito. U tom slučaju se dobijaju i različite vrednosti za različite kategorije zaposlenih, što u nekim situacijama može da izazove i određene probleme u organizaciji, a najčešće su to zavist i nezadovoljstvo. Rešenje treba svakako tražiti u jedinstvenom sistemu vrednovanja svih poslova u MO i VS (bez prejudiciranja kategorije kadra koja će taj posao obavljati). Na taj način će se preciznije i lakše utvrditi relativan odnos između poslova, što je i osnovna svrha procene poslova u nekoj organizaciji.

¹² Zakon o Vojsci Srbije („Službeni glasnik RS“, br. 116/07, 88/09, 101/10 - dr. zakon i 10/15)

¹³ „Službeni vojni list“, br. 09/94.

Elementi za vrednovanje posla u Vojsci Srbije

Vrednovanje ili procena posla predstavlja sistematski proces za definisanje relativne vrednosti ili veličine posla (radnog zadatka) u okviru organizacije, u cilju uspostavljanja unutrašnjih odnosa između poslova. Na taj način se utvrđuju relativni odnosi između svih poslova unutar organizacije i lakše određuje njihov značaj za funkcionisanje pojedinačnog organizacionog dela, odnosno funkcionisanje organizacije u celini.

Merila po kojima bi trebalo vrednovati poslove u Vojsci Srbije su opšteprihvaćena merila, koja se koriste u državnoj upravi i u proceni poslova oficira i podoficira, a to su: složenost poslova, samostalnost u radu, odgovornost, poslovna komunikacija i kompetentnost. Međutim, vrednovanje svakog od merila trebalo bi prilagoditi novim ulovima i povećati broj parametara koji se vrednuju, kako bi se stvorili uslovi za što realniju procenu svakog posla.

Složenost posla

Složenost poslova predstavlja merilo kojim se izražava nivo opštosti pravila na kojima su poslovi utemeljeni, intelektualni i fizički napor koji oni zahtevaju, kao i uslovi okruženja u kojima se izvršavaju radni zadaci. Drugačije rečeno, na složenost posla utiču princip rada, oblik posla, napori i uslovi rada, kao što je prikazano u tabeli 3.

Tabela 3 – Elementi koji karakterišu složenost posla

Kriterijum	Elementi kriterijuma
1	2
Princip rada	Manipulativni
	Operativni
	Analički
	Regulativni
	Sintetički
Oblik posla	Šablonski i elementarni
	Rutinski (prosti)
	Rutinski (raznovrsni)
	Manje složeni
	Srednje složeni
	Složeni
	Znatno složeni
	Vrlo složeni
	Najsloženiji
Napori i uslovi rada	Mentalni napori
	Fizički napori
	Radno okruženje

Principom rada izražava se uloga čoveka u realizaciji radnog procesa, odnosno stepen uticaja čoveka na tok rada, a može biti:

- *manipulativni* princip rada predstavlja veštinu rukovanja osnovnim sredstvima rada ili prenošenje predmeta, čuvanje i obezbeđivanje, odnosno održavanje čistoće objekata;
- *operativni* princip rada obuhvata rukovanje mehanizovanim sredstvima rada više složenosti, ili određivanje jednostavnih ulaznih veličina i praćenje stanja sistema;
- *analitički* princip rada se javlja u poslovima utvrđivanja svojstava stvari, pojava, ili bića u cilju izvođenja zaključaka o svojstvima stvarnosti koja nisu neposredno iskazana;
- *regulatorni* princip rada se javlja u slučajevima automatizovanih radnih procesa u kojima se vrše poslovi upravljanja u zatvorenom regulacionom krugu, odnosno interveniše u programu, ili pojedinim komandama sistema na osnovu pokazatelja odvijanja procesa;
- *sintetički* princip rada se primenjuje u slučajevima uopštavanja širokog obima činjenica u cilju dolaženja do novih saznanja, objašnjenja zakonitosti i pravilnosti odvijanja pojava, kao i poslovi stvaranja novih tehnoloških, organizacionih, umetničkih i drugih rešenja.

Oblik posla je usko povezan sa brojem i složenošću tehnoloških operacija od kojih se sastoji rad, tako da intenzitet oblika posla raste sa porastom elemenata i kompleksnošću operacija od kojih se sastoji rad, i može biti:

- *šablonski i elementarni* - najjednostavniji poslovi za koje je potrebna najmanja osposobljenost;
- *rutinski* (prosti) - jednostavni poslovi koji se obavljaju na osnovu kratkih uputstava na jasno određen način;
- *rutinski* (raznovrsni) su poslovi koji se ponavljaju po uhdanoj i utvrđenoj proceduri, realizuju se na isti, ili sličan način;
- *manje složeni* poslovi se odvijaju po jasnoj i detaljno utvrđenoj metodologiji (tehnologiji) rada;
- *srednje složeni* poslovi se obavljaju primenom različitih radnih postupaka;
- *složeni* poslovi se odvijaju na osnovu samostalnog utvrđivanja i opredeljivanja za određeni radni postupak, pri čemu je metodologija izvršenja poznata i razrađena;
- *znatno složeni* poslovi se sastoje od vođenja postojećih tehnoloških, informacionih, administrativnih, ekonomskih i dr. poslova sa uticajem na njihovo unapređivanje i unapređivanje rada organizacionih celina;
- *vrlo složeni* poslovi se odnose na radne zadatke koji podrazumevaju donošenje odluka od kojih bitno zavise ukupni rezultati radnog procesa;
- *najsloženiji* poslovi su kompleksni poslovi koji imaju najveći uticaj na složeni sistem i na organizaciju u celini u vidu odlučivanja, kreiranja, inoviranja i sl.

Napori i uslovi rada podrazumevaju uticaj posla na zdravlje i život zaposlenih i u direktnoj su vezi sa njihovim mentalnim i fizičkim angažovanjem u toku radnog procesa i obuhvataju:

- *mentalne napore*, kojima se podrazumeva da je za obavljanje određenih poslova potrebno manje ili veće mentalno naprezanje;
- *fizičke napore*, kojima se podrazumeva da obavljanje zadataka zahteva određeni nivo fizičkih napora;
- *radna sredina*, koja podrazumeva uticaj radnog okruženja u kome se obavljaju zadaci.

Samostalnost u radu

Samostalnost u radu podrazumeva merilo kojim se izražava u kojoj meri se posao vrši po uputstvima i pod nadzorom rukovodioca, odnosno u kojoj meri se dozvoljava kreativan rad na pojedinom radnom (formacijskom) mestu, kao što je prikazano u tabeli 4.

Tabela 4 – Elementi koji karakterišu samostalnost u radu

Kriterijum	Elementi kriterijuma
1	2
Rešavanje radnih situacija	Potpuno predvidive situacije
	Pojava nepredvidivih situacija u kojima izvršilac ne donosi sam odluku
	Pojava nepredvidivih situacija u kojima izvršilac donosi odluku u okviru datih ovlašćenja
	Pojava nepredvidivih situacija s velikom učestalošću u kojima izvršilac samostalno donosi odluku
	Složeni kreativan rad
Priroda poslova i zadataka	Primanje, umnožavanje, čuvanje, održavanje i skladištenje podataka, materijala i objekata i sl.
	Poslovi alatom, rad na traci i sl.
	Poslovi jednostavnim mašinama i vozilima, izdvajanje i sređivanje podataka, materijala i predmeta i sl.
	Raspoređivanje jednostavnih poslova i sl.
	Poslovi složenijim mašinama i postrojenjima, raspoređivanje poslova, izdavanje zadataka i sl.
	Analiza i dijagnoza
	Raspoređivanje poslova s planiranjem rezultata rada i sl.
	Upravljanje složenim postrojenjima, podučavanje, lečenje, raspoređivanje poslova s usklađivanjem rada elemenata sistema i sl.
	Projektovanje i planiranje sistema
	Upravljanje, kreiranje složenih sistema, naučno proučavanje i rešavanje, inovatorski poslovi

Rešavanje radnih situacija – u zavisnosti od podele rada, njegove organizovanosti i prirode, određene radne situacije su za izvršioca unapred determinisane, odnosno predvidive, tako da se od njega zahteva samo ispravno i vešto izvođenje pojedinih manipulacija. U drugim slučajevima u toku procesa rada javljaju se nepredvidive pojave koje zahtevaju da se najpre donese odluka o daljem toku realizacije radnih operacija i zahvata, odnosno traži se manja, ili veća kreativnost.

Priroda poslova i zadataka, odražava međusobni odnos elemenata radnog procesa, predmeta rada, sredstava rada i načina izvođenja rada. Ovaj kriterijum najopštije definiše oblik i sadržaj pretežnog angažovanja izvršilaca na radnom mestu.

Odgovornost

Odgovornost predstavlja merilo kojim se izražava koliko poslovi doprinose obezbeđivanju pratećih tehničkih ili drugih uslova potrebnih za redovan rad. Pomoću ovog merila mogu se istaći različite odgovornosti pojedinih radnih mesta i koje su usko povezano sa hijerarhijskim nivoom organizacije, što je prikazano u tabeli 5.

Tabela 5 – *Elementi koji karakterišu odgovornost u radu*

Kriterijum	Parametri kriterijuma
1	2
Za ciljeve organizacije	Zanemarljiva
	Mala
	Neznatna
	Srednja
	Naglašena
	Velika
	Izrazita
	Izrazito velika
	Najveća
Za ljude	Zanemarljiva
	Mala
	Neznatna
	Srednja
	Naglašena
	Velika
	Izrazita
	Izrazito velika
	Najveća
Za sredstva	Zanemarljivi
	Mali
	Neznatni
	Srednji
	Naglašen
	Veliki
	Izrazit
	Izrazito veliki
	Najveći

Odgovornost za ciljeve organizacije utvrđuju se obavezna praktična znanja izvršioca za obavljanje poslova formacijskog mesta, a koja se stiču nakon završene škole – usavršavanja i praktičnim radom na poslovima određene struke, zanimanja ili uže specijalnosti. Nivo potrebnog radnog iskustva za obavljanje poslova – zanimanja utvrđuje se za procenjivano formacijsko mesto prema potrebama procesa rada, uzimajući u obzir odgovornost i uslove rada u funkciji uspešnog odvijanja radnog procesa. Po elementima ovog kriterijuma vrednuje se odgovornost svakog formacijskog mesta u procesu funkcionisanja organizacije. Na taj način se mogu istaci različite odgovornosti pojedinih formacijskih mesta, što na kraju dovodi do zaključka da je vrednovanje posla proporcionalno srazmerno odgovornostu za ciljeve organizacije.

Odgovornost za ljude utvrđuju se obaveze izvršioca na određenom formacijskom mestu, kojima se reguliše stepen brige za bezbednost i zdravlje ljudi. Te obaveze se kreću od brige za sopstvenu bezbednost bez trajnih posledica, do odgovornosti za stvaranje preduslova za bezbedan rad na realizaciji poslova na nivou celog sistema. U slučaju ne preduzimanja blagovremenih mera, pojava opasne situacije koja bi se desila može dovesti do ozbiljnih povreda zaposlenih ili čak i tragičnih posledica.

Odgovornost za sredstva podrazumeva da se procenom uticaja elemenata navedenog kriterijuma dobijaju podaci koji treba da definišu značaj odgovornosti izvršioca prema sredstvima za rad i predmetu rada. Odgovornost zaposlenog za sprečavanje štete do koje može doći ukoliko se nestručno i nedovoljno pažljivo koriste fizička i finansijska sredstva prilikom obavljanja posla. Razmatraju se vrednost sredstva, mogućnost oštećenja ili gubitka, troškovi popravke ili nadoknade i izgubljeno vreme.

Poslovna komunikacija

Poslovna komunikacija predstavlja merilo kojim se izražava vrsta kontakata u radu i njihov značaj za izvršavanje poslova. Pod vrstom kontakata podrazumevaju se kako kontakti unutar organizacione jedinice, tako i kontakti sa drugim organizacionim jedinicama unutar ili van sistema MO i VS, što je prikazano tabelom 6.

Tabela 6 – Elementi koji karakterišu poslovnu komunikaciju u radu

Kriterijum	Parametri kriterijuma
1	2
Vrsta kontakata	Interni
	Kombinovani
	Koordinirajući
Značaj kontakata za ciljeve organizacije	Zanemarljiv
	Mali
	Neznatni
	Srednji
	Naglašen
	Veliki
	Izrazit
	Izrazito veliki
Najveći	

Kriterijum	Parametri kriterijuma
1	2
Strani jezik	Prvi stepen
	Drugi stepen
	Treći stepen
	Dva i više jezika

Komunikacija je neophodna za uspostavljanje i sprovođenje ciljeva organizacije, razvoj planova za njihovo ostvarenje, organizovanje ljudskih i materijalnih resursa na najuspešniji i najdelotvorniji način, zatim za izbor, razvoj i ocenjivanje članova organizacije, kao i za vođenje, usmeravanje, motivisanje i kreiranje klime u kojoj su ljudi voljni da doprinose ciljevima. Značaj poslovne komunikacije je vrlo bitan kod formacijskih mesta na višem hijerarhijskom nivou, pa je zbog toga i značaj elemenata ovog kriterijuma najveći kod formacijskih mesta na najvišim rukovodećim položajima.

Kompetentnost

Kompetencija predstavlja skup znanja, veština, crta ličnosti i sposobnosti koje poseduje neka osoba, a koji oblikuju ponašanje te osobe i vode postizanju očekivanih rezultata na radnom mestu.

Uspešnost lidera u najvećoj meri zavisi od njegovih kompetencija, koje se najširem smislu mogu podeliti u tri osnovne grupe: 1) tehničke, 2) interpersonalne i 3) konceptualne.¹⁴ Suština ovakvog pristupa je da se fokus razmišljanja pomera sa osobina ličnosti, koje se smatraju za urođene, ka veštinama, koje mogu da se nauče i usavršavaju.

Tehničke kompetencije odnose se na sposobnost lidera da primeni specijalizovana znanja u nekoj oblasti i podrazumevaju veštine za određenu oblast specijalizacije, analitičke sposobnosti i sposobnost korišćenja odgovarajućih alata i tehnika.

Interpersonalne kompetencije podrazumevaju sposobnost lidera da ljude sasluša, utiče na njih, oblikuje njihovo ponašanje, vodi ih u promenama itd. To su kompetencije čije dejstvo je usmereno na rad sa ljudima, za razliku od tehničkih, koje su usmerene na rad sa sredstvima.

Konceptualne kompetencije predstavljaju sposobnosti lidera da analiziraju najkompleksnije situacije i da donose odluke u njima. Posedovanje ovih kompetencija omogućava liderima da rade na idejama i da imaju viziju budućeg razvoja organizacije.

U zavisnosti od nivoa organizacije različita je i potreba za određenim nivoom kompetencije lidera. Za lidere na osnovnom nivou organizacije najbitnije je da imaju razvijene tehničke kompetencije, za lidere na najvišem stepenu organizacije najbitnije da poseduju konceptualne kompetencije, dok su za ostale nivoe rukovođenja veoma važne interpersonalne kompetencije.

To znači da se svaka kompetencija na radnom mestu ispoljava kroz određena poželjna ponašanja koja su rezultat skupa znanja, veština i sposobnosti koje određena osoba poseduje, kao što je i prikazano u tabeli 7.

¹⁴ R. Lojić, *Organizaciono ponašanje*, Medija centar „Odbrana“, Beograd, 2011, str. 114.

Tabela 7 – Elementi koji karakterišu poslovnu kompetentnost za posao

Kriterijum	Parametri kriterijuma
1	2
Stepen stručnog obrazovanja	Osnovna škola
	1. stepen srednjeg obrazovanja
	2. stepen srednjeg obrazovanja
	3. stepen srednjeg obrazovanja
	4. stepen srednjeg obrazovanja
	5. stepen srednjeg obrazovanja
	Visoko obrazovanje – 180 ESPB
	Visoko obrazovanje – 240 ESPB
	Visoko obrazovanje – 300 ESPB
	Visoko obrazovanje – 360 ESPB
	Visoko obrazovanje – akademska specijalizacija iz oblasti medicine
Studije 3. stepena	
Posebni zahtevi za obavljanje poslova	Stručni ispit za licencu (ovlašćenje)
	Liderski kurs
	Osnovni kurs za podoficire
	Viši kurs za podoficire
	Kurs za prve podoficire
	Komandno-štabni kurs
	Kurs za specijaliste 2. klase
	Kurs za specijaliste 1. klase
	Kurs za glavne podoficire
	Osnovni komandno-štabni kurs
	Pravosudni ispit
	Komandno-štabno usavršavanje
Generalštabno usavršavanje	

Listu ključnih kompetencija za delotvoran rad u MO i VS moguće je utvrditi na osnovu analize poslova koji se obavljaju na pojedinačnom formacijskom mestu. Pošto se poslovi koji se obavljaju na rukovodećim i ne rukovodećim formacijskim mestima međusobno znatno razlikuju, potrebno je utvrditi i razliku između kompetencija za rukovodeća radna mesta i kompetencija za ne rukovodeća radna mesta. U skladu sa tim su u okviru merila za kompetentnost posebno razdvojeni elementi kojima se definiše neophodno minimalno obrazovanje za određene poslove, i u većini slučajeva dodatno usavršavanje koje je obično vezano za određena rukovodeća formacijska mesta. Pri tome su i dodatna usavršavanje direktno vezana za hijerarhijski nivo i vrstu posla koja se obavlja na posmatranom formacijskom mestu.

Zaključak

Vrednovanje poslova u Vojsci Srbije podzakonskim aktima reguliše se na dva različita načina u dve različite organizacione celine Ministarstva odbrane, što predstavlja osnovu za različito tumačenje jednog istog problema i donošenja neobjektivnih rešenja. Dokumentima organizacije potrebno je vrednovati posao koji je definisan dokumentom kojim se opisuje posao za jedno radno (formacijsko) mesto, tj. vrednovati posao na jednom formacijskom mestu, a ne rad lica koje taj posao obavlja. Pri tome je opisom poslova potrebno predvideti i dodatne elemente kojima se regulišu sve specifičnosti na jednom formacijskom mestu, kao što su: uslovi rada, potrebno iskustvo, potrebno obrazovanje i dr. Dokumentima kojima se reguliše upravljanje ljudskim resursima regulisati vrednovanje individualnog rada pojedinca na određenom formacijskom mestu, što predstavlja i osnovu za stimulisanje radne uspešnosti. Na taj način bi se izvršilo razdvajanje nadležnosti u vrednovanju poslova i vrednovanju rezultata rada, čime bi se izbeglo dupliranje i smanjila verovatnoća dvostrukog vrednovanja.

Predloženim modelom vrednovanja posla u Vojsci Srbije uvažene su specifičnosti vojske, tako da je u merilu složenost poslova predviđena mogućnost za vrednovanje poslova koji zahtevaju posebne uslove rada, prvenstveno fizičke i mentalne napore i uslove rada na određenom formacijskom mestu. Na taj način, dodelom koeficijenata, moguće je vrednovati poslove pilota, padobranaca, ronilaca, nastavnika, istraživača i dr, tj. poslove kojima je već i dokumentima organizacije regulisano da iziskuju dodatne mentalne ili fizičke napore ili se obavljaju u otežanim uslovima.

Određivanje elemenata bi trebalo da bude prva faza u procesu vrednovanja posla zaposlenih u Vojsci Srbije i predstavlja napredak kojim su definisani jedinstveni kriterijumi za vrednovanje posla svih zaposlenih. Sledeći korak bi trebao da bude dodela određenih vrednosti pojedinim elementima, na osnovu čega je moguće utvrđivanje vrednosti svakog od merila posla, svakog posla, a na samom kraju i utvrđivanje relativnog odnosa između poslova zaposlenih u Vojsci Srbije.

Literatura i izvori

[1] Богићевић-Миликић, Биљана: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд, 2006.

[2] Закон о Војсци Србије („Службени гласник РС”, бр. 116/07, 88/09, 101/10 – др. закон и 10/15).

[3] Лојић, Ранко: *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011.

[4] Лојић, Ранко: *Организационо понашање*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011.

[5] Орлић, Ранко: *Кадровски менаџмент*, Зоран Дамњановић и синови, Београд, 2005.

[6] *Правилник за одређивање формацијских чинова и положајних група формацијских места официра и подофицира* („Службени војни лист”, бр. 27/09, 17/10, 31/10, 6/11, 18/14, 15/15, 24/15 и 18/16).

[7] *Одлука о начину утврђивања вредности посла који се обавља на радном месту предвиђеном за цивилно лице на служби у Војсци Југославије* („Службени војни лист”, бр. 09/94).

[8] *Правилник о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника ВС* („Службени војни лист”, бр. 28/11, 15/14, 28/14, 31/15, 38/15 и 24/16)).

[9] *Правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији формацијских места у Војсци Србије* („Службени војни лист”, бр. 27/09 и 31/10).

[10] *Уредба о разврставању радних места и мерилима за опис радних места државних службеника*, („Службени гласник РС”, бр. 117/05, 108/08, 109/09, 95/10, 117/12, 84/14, 132/14, 28/15 и 102/15).