

ИМПЛИКАЦИЈЕ ЈЕДИНСТВЕНОГ СИСТЕМА  
ПЛАТА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ НА ПЛАТЕ  
ПРОФЕСИОНАЛНИХ ПРИПАДНИКА  
ВОЈСКЕ СРБИЈЕ\*

Марија Лукић

Војска Србије

Саша Трандафиловић\*\*

Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Кључни фактор професионализације припадника војске јесте потреба за реформом система зарада и других новчаних примања. Он чини веома битну компоненту система награђивања, који представља једну од најкомплекснијих активности у оквиру активности управљања људским ресурсима. Предмет истраживања овог рада је систем зарада запослених у јавном сектору и систем зарада професионалних припадника Војске Србије и њихова међузависност. Пошто систем награђивања има велики мотивациони потенцијал који утиче на понашање запослених, неопходно је појаснити систем материјалних и нематеријалних компензација, и како оне утичу на задовољство запослених и на одговорност истих према раду. Чињеница је да се запослени интересују за зараде и њихова мотивација је највише усмерена у том правцу, али да ли постоји још мотивационих фактора који их могу задржати на радном месту и шта они представљају су питања која су увек актуелна.

Кључне речи: *награђивање, мотивисање, плата, запослени, систем награђивања, Војска Србије*

„Задовољни запослени траже решење за проблеме уместо да се на њих жале. Када запослени није задовољан на послу свака препрека на коју он наиђе му делује високо као планина, па задовољни прво размишљају како да проблем реше сами, а често то и чине“.

(Ердељановић)

\* Овај чланак проистекао је из истраживачког рада у оквиру пројекта „Развој финансијске службе Војске Србије од 1985. до 2015. године“ који се финансира средствима Министарства одбране Републике Србије. Пројекат се води под евиденционим бројем ВА-ДХ5/17-19

\*\* Проф. др Саша Трандафиловић је ванредни професор на Високој школи за менаџмент и економију и Универзитету одбране и помоћник министра у Министарству за рад, запошљавање, борачка и социјална питања.

## Увод

У савременом, глобалном пословном окружењу, у којем су технологије и информације свима доступне, организације своју конкурентску предност могу градити само на једном ресурсу: својим запосленима, њиховим талентима, знањима и мотивацији. Запослени су не само највреднији него и најскупљи организацијски ресурс, па управљање њима мора бити дугорочно и стратешки промишљено. Запослени се морају посматрати као радници знања који, својим знањима, вештинама и компетенцијама доприносе стварању и одржавању конкурентске предности организације. Награде и признања су најбољи начин да се подржи и укаже на добро и ефикасно понашање запослених, да им се помогне да буду задовољни собом и да буду поносни на резултате које остварују. Ако их посматрамо кроз историју, они су увек примаали одређену накнаду за свој рад. У почетку су ту накнаду чинили храна и становање, али се са развојем друштва јављају различити облици накнада. Новац као средство размене се јавља тек са развојем робно – новчане привреде. Он је универзалан механизам мотивисања запослених али није довољан мотиватор.

## Награђивање и мотивисање запослених

Сасвим је јасно да плата утиче на одлуку запослених у погледу промене радног места или задржавања на истом. Самим тим незадовољство платом може да буде кључан чинилац у протоку радне снаге, где изузетно ниска плата ствара осећај незадовољства. Несигурна и неизвесна плата утиче на запослене негативно, они се осећају незадовољним, демотивисаним, а то даље утиче на одлазак запослених из предузећа, и њихово запослење у предузећима где су услови рада бољи.

Свака организација постоји и послује ради остварења свога циља, а то је профит. Како би остварила своје циљеве неопходно је да у свом окружењу има запослене који су квалификовани за посао који раде, запослене који су мотивисани за остварење циља организације и којима посао представља задовољство, а не терет. Са друге стране и запослени имају своје специфичне циљеве, а један од њих је новац којим могу да задовоље своје потребе и да себи и својој породици обезбеде услове за егзистенцију.

Запослени се морају посматрати као радници знања који, својим знањима, вештинама и компетенцијама доприносе стварању и одржавању конкурентске предности организације. Они имају своје жеље и потребе за поштовањем, вредновањем свога рада, добром комуникацијом са надређенима и окружењем, а да би се то постигло неопходно је узајамно разумевање и једне и друге стране у организацији. Брига о мотивисаности подређених раздваја посебне и врхунске менаџере од оних просечних. Уколико кључни запослени напусте организацију, компанија не губи само једног запосленог, већ много више од тога, што доводи до нестабилног пословања исте.

Основна улога система награђивања у организацији је да усклади индивидуалне интересе запослених и стратегијске циљеве предузећа кроз задржавање и привлачење способних људи, охрабривање и подстицање запослених да развију своја знања и способности ради обезбеђивања „здравог“ пословног окружења. Из наведеног проистиче да је награђивање функција менаџмента људских ресурса која се остварује креирањем

система стимулисања запослених, под којим се подразумевају плате, накнаде, награде и друге вредности које послодавац обезбеђује запосленима у замену за уложени рад. Оно представља један од главних начина за привлачење запослених и њихово мотивисање у циљу остваривања што бољих резултата пословања (Мартиновић и сар., 2014).

Што се тиче мотивације запослених, став према дефиницији мотивације се мењао током времена под утицајем технике, технологије, нових открића у примењеној психологији, нових радних места, информатизацији друштва, измени свести о моралу и етици. Међу факторима који су највише утицали на став о мотивацији на радном месту неопходно је издвојити следеће (Мартиновић и сар., 2014):

1. психолошке карактеристике људи, и њихову преданост послу,
2. нове технолошке околности и компликованост посла,
3. ефективност менаџерског приступа,
4. социјални аспект у односу на организацију и окружење.

Мотивација је та која задржава запослене на раду у организацији односно она одржава активност у зацртаном смеру. Мотивација се може посматрати као ланчана реакција потреба које осећамо, и које даље доводе до жеља и циљева којим тежимо, што све заједно узрокује напетост која води радњама за остварење циљева, а крајњи резултат је задовољство.

Међутим награђивање и мотивисање запослених у систему одбране је регулисано Законом о Војсци Србије и Правилником о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије 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.

На основу чланова 65. и 66. Закона о Војсци Србије, војна лица се оцењују ради утврђивања успеха у служби, одлучивања о унапређењу, подстицања на стручно усавршавање и веће залагање у служби. Њима се могу додељивати одликовања, плакете, значке и друга признања за постигнути успех у служби. Министар одбране, у оквиру својих надлежности уређује врсте признања и неновчаних награда припадницима Војске Србије, организационим деловима ВС и другим субјектима за остварене резултате и доприносе у остваривању надлежности ВС, критеријумима за њихову доделу и начин њиховог прибављања и доделе.

Према истраживању спроведеном у Београду децембра 2010. године са циљем утврђивања значаја награђивања и мотивисања запослених за професионализацију Војске Србије дошло се до следећих резултата: Запослени поред редовне и пристојне плате стављају сигуран и сталан посао као разлог избора занимања, док је незапосленост на трећем месту. Већи значај се придаје сигурном и сталном послу него високој плати. Запослени сматрају да је плата веома ниска, а то се посебно истиче код лица са најнижим примањима која не могу да задовоље основне животне потребе за себе и своју породицу. Наведено потврђује да систем мотивисања и награђивања запослених нема пресудну улогу приликом регрутовања и запошљавања, што се може оправдати великом стопом незапослености, али када запослени добију запослење тада систем награђивања и мотивисања избија у први план по важности за запослене. Истраживања су показала да запослени не преферирају нематеријалне награде. Они сматрају да би требало увести још елемената плате,

да се промене система морају спроводити веома опрезно, са детаљном анализом и сагледавањем свих позитивних и негативних ефеката које може проузроковати.

Систем мотивисања и награђивања је веома важан за професионализацију Војске Србије. Његова важност долази до изражаја тек након запошљавања, када се запослени већ налазе у организацији и има сталан посао, што значи да је по извршеној професионализацији Војске Србије, важност система мотивисања и награђивања добила на значају. Ако би се поменути систем надоградио елементима базираним на стимулисању успешности, тј. засновао на мерењу индивидуалних учинака и радној успешности, достигнути процес професионализације Војске Србије би ојачао и добио би нови квалитет (Трандафиловић, 2012).

## Систем плата у јавном сектору

Јавни сектор је најважнији чинилац државе, кога већим делом чини друштвена наградња и битно доприноси степену њене развијености. Од ефикасности и способности јавног сектора зависи степен израђености економско-правног амбијента као основног предуслова развоја друштва тј. степена развијености производних снага и производних односа. Од његове ефикасности зависи и привредни и културни развој друштва, здравствена и социјална заштита, јавно образовање, развијеност саобраћаја и саобраћајне инфраструктуре, макроекономска стабилност, имовинска, правна и економска сигурност грађана и друго.

Величина јавног сектора Републике Србије не одговара нивоу бруто домаћег производа, а свака његова промена позитивно или негативно утиче на стање у привреди. Јавни сектор у Републици Србији се може посматрати у ужем и у ширем смислу. У ужем смислу јавни сектор Републике Србије чине јавна предузећа чији је оснивач Република, јавна предузећа чији је оснивач покрајина и комунална јавна предузећа. У ширем контексту њега чине поред јавних предузећа сва друга привредна друштва и појединци који директно и индиректно послују са тим јавним предузећима. Основна карактеристика јавног сектора у Републици Србији јесте ниска ефикасност и висок ниво трошкова, у поређењу са квалитетом и обимом услуга које тај сектор пружа. Високи трошкови које он генерише представљају озбиљан проблем буџетске равнотеже, и управо је ниво буџетског дефицита један од најзначајнијих проблема економске политике Републике Србије (Ловре, 2015).

Законом о систему плата запослених у јавном сектору уређује се систем плата запослених у јавном сектору, а на основу њега Закон о платама државних службеника и намештеника уређује плате, накнаде и друга примања државних службеника и намештеника. Законом о систему плата утврђују се: основни елементи плате, заједничка основица за цео јавни сектор, 60 платних разреда у којима се сврставају радна места и звања, критеријуми за разврставање у платне разреде, као и распон минималне и максималне плату у односу 1:7,5. Законом се утврђује да Влада доноси каталог звања и радних места у јавном сектору, јединствену методологију за вредновање звања и радних места и утврђује висину коефицијената за 60 платних разреда.

Доношењем овог закона омогућиће се и даље самосталност и флексибилност у утврђивању платне структуре ради препознавања специфичности одређеног под-

система (здравство, просвета, државни органи) али у оквиру параметара који су постављени системским законом. Како би се обезбедила максимална транспарентност и упоредивост плата и зарада запослених у јавном сектору прелази се на систем јединствене основице за обрачун и исплату плата. На тај начин ће се једноставније упоређивати плате у различитим деловима система и биће лакше контролисати промене у појединачним подсистемима.

## Плате професионалних припадника Војске Србије

Правилником о платама професионалних припадника Војске Србије се прописују коефицијенти за обрачун плате, услови и мерила за увећање и умањење плате, накнаде плате, рокови за исплату, отпремнина за лица којима је престала служба на одређено време и новчане награде професионалних припадника Војске Србије.

Професионалном војном лицу припада плата од дана ступања на службу у Војсци Србије до дана престанка службе у Војсци Србије, а цивилном лицу припада плата од дана ступања на рад у Војсци Србије па до дана престанка службе у истој.

Обрачун и исплата плата професионалних припадника Војске Србије по основу накнаде плате, отпремнина и новчаних награда утврђених овим правилником врши се на основу плате коју представља производ коефицијента утврђеног овим правилником и основице за обрачун и исплату плате коју утврди Влада, осим основице по основу увећања на име остварених сопствених прихода, ако овим правилником није другачије одређено.<sup>1</sup>

Плата професионалног војног лица се утврђује множењем коефицијента са основицом за обрачун и исплату плате. Претходни систем у коме је бодове утврђивала Влада, а вредност бода министар одбране, данашњи систем укључује коефицијенте који су упоредиви са важећим бодовима и које утврђује министар одбране уз сагласност Владе, а основицу која је упоредива са ранијом вредношћу бода утврђује Влада Републике Србије, на начин утврђен Законом о Војсци односно тако да та основица за обрачун плата не може бити нижа од 75% просечне плате у привреди Републике Србије (Трандафиловић, 2010).

Коефицијенти за обрачун плате професионалног војног лица се могу поделити на основни и на додатни коефицијент. Основни коефицијент за обрачун плате професионалног војног лица, осим професионалног војника, састоји се од коефицијента према положају и коефицијента према чину. Коефицијент према положају се одређује према формацијским елементима прописаним за место на које је официр односно подофицир распоређен, док коефицијент према чину се одређује према личном чину који официр односно подофицир има, а зависи од степена образовања, оцене, радног искуства и није одраз тренутних резултата рада већ исказаних резултата у протеклом времену. Формацијска места професионалних официра и професионалних подофицира разврстана су у 23 положајне групе где се 23. означава као најнижа, а 1. као највиша. Такође се распон коефицијената креће од 0,61

<sup>1</sup> Правилник о платама професионалних припадника Војске Србије („Сл. гласник РС”, бр. 116/07, 88/09 и 101/10 – др. закон).

до 2,50, што значи да је распон између најниже и највише положајне групе 1:4,1, а то нам говори да је најсложенији рад 4,1 пута већи од најпростијег. Професионално војно лице да би могло да се постави на одговарајуће формацијско место мора пре свега да испуни одговарајуће услове у погледу чина, службених оцена и стручности. Са друге стране додатни коефицијент за обрачун плате професионалног војног лица се састоји од коефицијента за посебне услове службе, коефицијента за специфичну војну службу и коефицијента за службу под отежаним условима.<sup>2</sup>

У зависности од услова под којима се врши служба, затим тежине, карактера и трајања рада зависи и висина додатног коефицијента. Неки коефицијенти имају својство дугорочне стимулације, као што је коефицијент за посебне услове службе у Војсци Србије. Овај коефицијент у висини од 25% припада официру односно подофициру који је примљен у радни однос на неодређено време, док официру и подофициру у радном односу на одређено време, и професионалном војнику припада поменути коефицијент у висини од 20%. Ова разлика од 5% има својство дугорочне стимулације самим чином преласка на службу на неодређено време. Код коефицијента за специфичну војну службу можемо истаћи следеће: Летачка и падобранска служба се вреднују у номиналном износу, а ронилачка служба и служба уништавања неексплодираних убојних средстава се вреднује у процентуалном износу у односу на плату утврђену према основном коефицијенту. Такав приступ се може правдати буџетским ограничењима и потребама контроле средстава за плате, јер је број летача и падобранаца знатно већи у односу на број ронилаца и специјалиста за уништавање неексплодираних убојних средстава, па би процентуално утврђивање додатног коефицијента у односу на плату утврђену према основном коефицијенту могло у случају већег напредовања лица или обучавања за такве послове условити непланско увећање трошкова за те намене, што са рониоцима и лицима која уништавају неексплодирани убојна средства није случај, односно веома их је мали број потребан (Трандафиловић, 2010).

Радна места предвиђена за цивилна лица разврставају се у групе радних места и одређује им се број бодова у складу са актом министра одбране о разврставању радних места и послова предвиђених за цивилна лица. У зависности од врсте посла, знања, одговорности, сложености посла, услова рада зависи која ће бити група радног места, број бодова и коефицијент. Однос између најниже и највише плате, односно радног места предвиђеног за неквалификованог радника и радног места доктора наука износи 1:5,6. Код цивилних лица за утврђивање зараде је примењен традиционални приступ базиран на пословима кроз метод поена.

## Систем плата у Војсци у периоду од 1994. до 2012. године

У периоду од 1994. до краја 2007. године, плате професионалних припадника Војске биле су уређене:

1. Законом о Војсци Југославије,
2. Уредбом о платама и другим новчаним примањима професионалних војника и цивилних лица у Војсци Југославије,

<sup>2</sup> Правилник о платама професионалних припадника Војске Србије („Сл. гласник РС”, бр. 116/07, 88/09 и 101/10 – др. закон).

3. Одлуком о одређивању коефицијента за утврђивање укупног износа средстава за плате професионалних војника и цивилних лица у Војсци Југославије.

Примењен је принцип јавности плата професионалних војних лица, јер су највишим правним актом прецизно дефинисани сви елементи плате које професионални војник може остварити, а утврђивање висине плате за поједине чинове је регулисано Уредбом о платама, која је објављена у „Службеном листу СРЈ“ (Трандафиловић, 2012).

Извршена је и заштита прихода (плате) професионалних војних лица у односу на кретање инфлације, јер је одређивање нивоа плата професионалних војника везано за раст просечне остварене нето зараде у привреди, с тим да се коефицијент усклађености просечне плате свих официра и подофицира може кретати у распону од три нето зараде остварене у привреди што представља законски минимум, па до пет нето зарада што је законски максимум.

Законом о Војсци Југославије је по први пут било прецизно прописано да професионално војно лице прима плату на основу трајања рада.

Распон између најнижег (водник) и највишег (генерал армије) коефицијента био је веома низак (1:2,60), што се објашњава хипер инфлацијом 1993. године, и знатног пада друштвеног производа. Повећање броја бодова за део плате према чину извршено је 2000. године па је успостављен однос 1:4, а од 2005. године тај однос се додатно повећао на 1:5,15.

Део плате према дужности (положајној групи) одређен је по принципу платних разреда, у којем су дефинисане 23 положајне групе формацијских места, на тај начин што је 23. положајна група дефинисана као најнижа, одређена за формацијска места подофицира тј. почетника у служби, до 1. положајне групе – као највише, одређене за формацијско место начелника Генералштаба Војске Србије.

Ако посматрамо период од 1994. године до 2007. године можемо запазити да се учешће дела плате према чину и дела плате у основној плати официра и подофицира мењало. Првобитно је било веће учешће дела плате према положају него према чину, да би се постепено смањивао, и 2005. године је изразитије учешће дела плате према чину у основној плати него што је учешће дела плате према положају.

Систем плата који је важио до 2008. године није давао жељене резултате, па је уместо мотивишућег имао демотивишући ефекат на запослене што је проузроковало расипање кадра. Због тога било је неопходно наћи начин да се заустави одлазак запослених и том приликом је ступио на снагу 2008. године Правилник о платама и другим новчаним примањима професионалних припадника Војске Србије. Новим системом плата је олакшан поступак обрачуна плате професионалних припадника Војске Србије, али је омогућена и лакша анализа плата између различитих категорија кадра.

Систем награђивања у Војсци Србије представља добру полазну основу за даљу надградњу. Овај систем је претежно заснован на директним материјалним наградама, тј. базиран је на систему зарада. Надградња тог система се може вршити успостављањем посебних облика награђивања за запослене како би се мотивисали за опстанак у Војсци Србије, а затим доградити систем награђивања изналажењем модела награђивања према перформансама запослених.

Због све мањег буџета који се издвајао за Војску Републике Србије, као и због одређених измена које су наступиле, циљ војске да привуче и да задржи добре кандидате се све мање испуњавао. Основни показатељ тога јесте да је из године у годину све мањи број пријављених кандидата за упис у Војну академију и Војну гимназију, као и за пријем у службу за професионалног војника, а приметно је и напуштање војске од стране запослених.

Након реформе 2008. године, нови систем награђивања је омогућио запосленима да повећају своје зараде тако што ће се усавршавати и напредовати, похађати разне курсеве и обуке, и на тај начин ће стицати одређена знања, способности и вештине. Тиме систем награђивања не ставља у први план оцену послова, већ оцену стручности и способности запослених. Недостатак који се јавља јесте тај да лице мора да буде распоређено на радно место које захтева поменуте компетентности да би оно могло да оствари право на виши коефицијент по положају. Долазимо до закључка да појединци упркос знањима, способностима и вештинама које поседују немају права на виши коефицијент, већ остају на истој платној групи, што проузрокује незадовољство и демотивацију запослених, супротно од циљева који су требали да буду постигнути реформом. Боље је онда дефинисати додатни коефицијент које би лице могло да оствари након усавршавања и након завршеног курса, мастера, уколико не постоји могућност да се лице постави на одређено формацијско место које захтева такве компетентности (Трандафиловић, 2012).

Предлог је да се изврши поновна анализа и процена радних места и да се положајна група веже за обим послова, који се на радном месту обављају, као и број људи запослених у јединици, без условљености и ограничености платне групе чином. Тиме би лице осећало праведност јер би остварило повећање плате, чиме би и на материјалном плану било задовољније и мотивисаније за даљи рад, а циљ сваке организације, па и војне, јесте да има мотивисане раднике како би они били што ефективнији на свом радном месту, и како би дали свој максимални допринос. Тиме би се изазвало и веће интересовање за војним позивом, а добри радници са високим квалификацијама не би напустили војну службу у потрази за боље плаћеним послом.

Други предлог јесте различита расподела коефицијената према чину. Наиме разлика између најнижег чина (водника) и чина пуковника износи 0,50, док разлика између чина пуковника и највишег чина (генерала) износи 0,62. Ово нам показује да млађа професионална војна лица не могу да осете знатно повећање плате па самим тим нису ни мотивисана за даљи рад, а видна разлика у зарадама постоји тек од чина пуковника. Чињеница је да се виши чинови од чина пуковника не добијају тако лако јер превасходно траже испуњење одређених услова, па је предлог да се изврши таква расподела коефицијената према чину, која би запосленима могла да омогући да и кроз зараду осете своје напредовање у каријери.

Поред новчаних стимулација, мотивација би требала да буде пропраћена и низом неновчаних награда које би запослени у Војсци Републике Србије могли остварити уз испуњење одређених услова као што су: школарине, студијске стипендије, право на коришћење одређених одмаралишта у власништву Републике Србије и друго.

Да би се извршила доградња система награђивања и да би се горе поменуто спровело у дело неопходно је да се одобри довољан износ средстава из буџета Републике Србије који би могао да подмири поменуте захтеве.



## Закључак

Војска је државна организација чија је основна функција, поред осталих, одбрана земље и народа од оружаног напада. Због тога је битно увек имати спремне, добро обучене и мотивисане професионалне припаднике војске, како би се што ефикасније испуњавали циљеви. С обзиром да је време великих и све бржих промена, свака организација, па тако и војна, морају се на адекватан начин прилагодити њима. Због тога је битно увек гледати унапред, предвиђати и дефинисати дугорочне циљеве ради што боље припремљености на потенцијалне промене у будућности.

С обзиром на реформу система награђивања која је била условљена отпочињањем професионализације Војске Србије, тема овог рада била је улога система зарада и других новчаних примања на сам процес професионализације, тј. на привлачење и задржавање кадра. Главно питање које је професионализација донела је – како привући, мотивисати и задржати људе у војсци? Обзиром да плата није једини, али је свакако главни фактор који утиче на одабир радног места од стране појединца, треба јој посветити посебну пажњу и зато систем плата има важну улогу у пословима менаџмента људских ресурса а у новије време и компензационог менаџмента. Када је војна организација у питању, у први план избијају сигурност и редовност примања плате, чиме се постиже радно задовољство запослених, а ту су и сигурност и сталност посла. Како дотадашњи систем плата није могао да задовољи потребе професионализације војске, креиран је нови систем. Након реформе система плата из 2008. године, поистовећивање плате са просечном платом у друштву допринело је већем мотивисању и већој заинтересованости за војни позив, што је омогућило отпочињање, убрзање и успешно окончање процеса професионализације Војске Србије, чиме је остварен позитиван резултат, што је и био циљ реформе.

Систем награђивања и мотивисања запослених пружа и низ дугорочних и краткорочних бенефиција запосленима, међутим, треба истаћи да је већини запослених у Војсци Србије више стало до плате и других новчаних примања, него до нематеријалних награда, што је потпуно разумљиво ако се у обзир узму тешки услови у којима се данас живи. Да ли је плата мала или велика, зависи од угла из ког се посматра и анализира. Када се узме у обзир стопа незапослености у Републици Србији, која је из године у годину све више расла, војни позив представља добар избор, а плата је чак и велика у односу на минималну зараду коју већина људи у Србији прима за свој рад. Али, с друге стране, ако се војни позив посматра као рад са много специфичности (рад са потенцијалним ризиком и угроженом безбедношћу, прекоманде које подразумевају селидбу из места у место, теренима, дежурствима) и ако се у обзир узме то да посао официра представља посао са завршеним факултетом, зарада која се прима чини се малом и недовољном, па се јавља незадовољство. Запослени у Војсци Србије теже да што више раде на свом усавршавању како би напредовали и тиме остварили већу зараду, али треба нагласити да приликом креирања система награђивања треба посебно обратити пажњу не само на то да систем буде стимулативан, већ и да изађе у сусрет особини запосленог која је јако важна када је реч о зарадама, а то је одговор

на питање – где је моје место у односу на остале запослене? Међутим, не треба га прилагођавати интересима појединца, већ га треба посматрати као јединствен и добро уређен систем, који с времена на време треба преиспитивати, анализирати и дорађивати у интересу свих, како запослених, тако и у интересу саме војске као државне организације.

## Литература

[1] Бољановић, Ј., Павић, Ж., (2011). *Основе менаџмента људских ресурса*, Универзитет Сингидунум, Београд.

[2] Ловре, И., (2015). „Анализа ефикасности у јавном сектору“ (докторска дисертација), Факултет пословне економије, Сремска Каменица.

[3] Лојић, Р., Игов, Д., и Канкараш, М., (2011). *Планирање људских ресурса*, Војноиздавачки завод, Београд.

[4] Лојић, Р., Кулић, Ж., (2009). *Менаџмент људских ресурса*, Војноиздавачки завод, Београд.

[5] Лојић, Р., (2009). *Планирање и развој каријере*, Војно дело, Београд.

[6] Мартиновић, М., Танасковић, З., (2014). *Менаџмент људских ресурса*, Висока пословно – техничка школа струковних студија, Ужице.

[7] Машић, Б., Бабић, Л., Ђорђевић, Ј., Добријевић, Г., и Веселиновић, С., (2010). *Менаџмент принципи, концепти и процеси*, Универзитет Сингидунум, Београд.

[8] Миликић Богићевић, М., (2011). *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет, Београд.

[9] Milikovich, T., Newman, J., (2006). *Плаће и модели награђивања*, Masmedia, Београд.

[10] Раичевић, Б., Радичић, М., (2011). *Јавне Финансије*, Дата Статус, Нови Сад.

[11] Трандафиловић, С., (2010), „Улога система зарада и других новчаних примања у професионализацији Војске Србије“ (магистарска теза), Економски факултет, Београд.

[12] Трандафиловић, С. (2012), „Значај система награђивања и мотивисања запослених за професионализацију Војске Србије“ (докторска дисертација), Факултет за пословне студије, Београд

[13] Форца, Б., Стојановић, С., Путица, З., и Терзић, К., (2010). *Бела књига одбране Републике Србије*, Управа за стратегијско планирање, Београд.