

# ОРГАНИЗАЦИОНЕ И ФУНКЦИОНАЛНЕ РАЗЛИКЕ У УПРАВЉАЊУ ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА У МИНИСТАРСТВУ ОДБРАНЕ И МИНИСТАРСТВУ УНУТРАШЊИХ ПОСЛОВА РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ

Катарина Томашевић\*

Достављен: 12. 05. 2022.

Кориговано: 23. 05, 14. 06 и 22. 07. 2022.

Прихваћен: 31. 07. 2022.

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdelo2205057T

У системима безбедности функција управљања људским ресурсима има посебну улогу. Министарство одбране и Министарство унутрашњих послова, као репрезенти државне безбедности, настоје да функцију управљања људским ресурсима што више ставе у функцију Војске и полиције, њихове ефикасности и развоја. У раду је приказана упоредна анализа функционисања управљања људским ресурсима у наведеним министарствима са критичким освртом на постојећа решења.

Циљ овог рада јесте да се кроз упоредну анализу утврде међусобне сличности и разлике, као и позитивни примери, како би се утврдила најбоља пракса и сугерисао пожељан правац развоја. Такође, настоји се да се шири научна јавност ближе упозна са улогом и значајем функције управљања људским ресурсима у системима одбране и безбедности.

У складу са предметом и циљем истраживања, рад најпре приказује општи оквир менаџмента људских ресурса. Затим се пажња усмерава на његову улогу у безбедносном менаџменту, да би се затим извршио упоредни преглед два модела управљања људским ресурсима. Примењена је компаративна анализа и упоредно-правни, индуктивни и емпиријски метод истраживања. На крају су донети одређени закључци проистекли из наведених делова рада.

Кључне речи: *управљање људским ресурсима, Министарство одбране, Министарство унутрашњих послова, Сектор за људске ресурсе, безбедност*

---

\* Министарство одбране Републике Србије, Београд, Република Србија,  
katarina.tomasevic@mod.gov.rs

## Увод

Управљање људским ресурсима одувек је било предмет интересовања науке и свакодневне људске праксе. Односи у организацијама непрестано су се мењали и усавршавали, а заједно с тим променама развијао се и процес управљања људима.<sup>1</sup> Актуелност управљања људским ресурсима сваким даном расте и прихвата се као нова управљачка активност, научна и наставна дисциплина и пословна функција.

Функција управљања људским ресурсима идентификује препреке у ефикасности основне делатности, утврђује правце промена и континуирано улаже напоре у њиховом спровођењу. У том процесу битна су позитивна искуства и примери из сродних система. Министарство одбране и Министарство унутрашњих послова представљају најважније системе безбедности у Републици Србији, сваки са својом, законом прописаном, надлежношћу. У Министарству одбране фокус основне делатности је на одбрани земље, а у Министарству унутрашњих послова на безбедности и заштити грађана, њихових живота, права, слобода и имовине.

Компаративном анализом организационе структуре, надлежности и кључних активности организационих јединица за људске ресурсе оба министарства могу се уочити предности и недостаци појединих прописа и процедура, и, с тим увези, креирати решења којима би се остварио позитиван утицај на рад и јачање Војске и полиције.

## Менаџмент људских ресурса

Појам „људски ресурси” појављује се упоредо са појмом „менаџмент људских ресурса”. Под појмом „људски ресурси” најчешће се подразумева свеукупност људских потенцијала. С тим у вези, поједини аутори наводе да се људски ресурси могу посматрати кроз призму укупних људских вредности – знање и искуство којима располажу, способности и вештине, идеје, мотивисаност, заинтересованост за остваривање циљева организације.<sup>2</sup> Дакле, под појмом „људски ресурси” не подразумевају се само људи сами по себи, већ наведени појам сублимира и њихова знања и способности.<sup>3</sup>

Неретко се као синоними за „менаџмент људских ресурса”, у научној литератури, али и у пракси, срећу следеће синтагме: управљање људским ресурсима; управљање људским потенцијалима, менаџмент људских потенцијала, менаџмент кадрова.<sup>4</sup> Поједини аутори у дефинисању појма менаџмента људ-

<sup>1</sup> Ранко Лојић, „Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса”, Војно дело, 1, 2008, стр. 156.

<sup>2</sup> Живко Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005, стр. 21.

<sup>3</sup> Обрад Стевановић, Дане Субошић и Далибор Кекић, „Политика управљања људским ресурсима као фактор система полицијског образовања”, *Војно дело*, 4, 2018, стр. 118-119.

<sup>4</sup> Живко Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, оп. цит., стр. 19.

ских ресурса разликују активности персоналног менаџмента и одређеног приступа управљању људима, односно менаџмента људских ресурса.<sup>5</sup> Настанак менаџмента људских ресурса у теорији се јавља осамдесетих година прошлог века, услед преображаја персоналног менаџмента под окриљем англосаксонске литературе. Међутим, оправдано се може говорити не само о терминолошкој разлици, већ и о промени у положају запослених у процесу рада, као и новом приступу управљачким активностима.<sup>6</sup> Битно је истаћи да наведене промене у први план истичу функцију вођења, као једну од најзначајнијих функција менаџмента, и то са стратегијског, тактичког и оперативног нивоа.<sup>7</sup> Обе функције су усмерене према запосленима и њиховим потенцијалима, ради остваривања постављених циљева. Међутим, оне се значајно разликују. Персонална функција била је усмерена на „стварање реда” у организацији, док управљање људским ресурсима има динамички и развојни карактер, тражи оптимална решења, открива и развија људске потенцијале. Појам персонал и кадар имплицирају стару организациону праксу која је имала, углавном, административни карактер.<sup>8</sup> Управљање људским ресурсима подједнаку пажњу посвећује и организационим и индивидуалним циљевима, негујући различитост мишљења и индивидуалних перформанси. Посматран са становишта управљачке функције, менаџмент људских ресурса има велики значај за организацију и њено успешно функционисање, који се остварује кроз његову стратешку и оперативну улогу.<sup>9</sup> У контексту наведене расправе, може се извести закључак да у већини дефиниција доминира становиште да се ради о новој научној и наставној дисциплини, која истовремено важи за једну од најзначајнијих пословних функција у организацији. Менаџмент људских ресурса подразумева „мере и активности, које у поступку планирања, регрутовања, селекције, обуке и усавршавања, оцењивања, награђивања, мотивисања, заштите запослених и примењивања радноправних прописа, предузима менаџмент, ради обезбеђивања квалитетних кадрова и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривања организационих и личних циљева”.<sup>10</sup>

Циљеви управљања људским ресурсима су променљиви, динамични, међусобно повезани и произилазе из резултата који се желе остварити – од нивоа поједи-

<sup>5</sup> Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004, стр. 6.

<sup>6</sup> Живко Кулић, Горан Милошевић, *Управљање људским и материјалним ресурсима*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012, стр. 45.

<sup>7</sup> Добрица Весић, *Менаџмент људских ресурса*, Добрица Д. Весић, Београд, 2006, стр. 13.

<sup>8</sup> Ранко Лојић, *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011, стр. 39.

<sup>9</sup> Живко Кулић, Горан Милошевић, *Управљање људским и материјалним ресурсима*, оп. цит., стр. 47.

<sup>10</sup> Мића Јовановић-Божинов, Живко Кулић, Татјана Цветковски, *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004, стр. 12.

начног радног места до нивоа целе организације.<sup>11</sup> Управљање људским ресурсима подразумева бројне активности у чијем креирању учествују разноврсни изазови попут растуће конкуренције, технолошких иновација, глобализације, међународних утицаја, повећања старости запослених и других околности које се морају узети у обзир приликом дефинисања управљачких активности. Они укључују усклађивање људи са организацијом, етичко поступање и друштвено одговорно понашање, повећање индивидуалне продуктивности, одлучивање о оснаживању запослених, спречавање одлива мозгова и решавање питања несигурности посла.<sup>12</sup> Све то треба имати у виду приликом обављања основних активности управљања људским ресурсима, попут анализе посла, планирања људских ресурса, регрутовања и селекције, обуке и развоја запослених, оцењивања перформанси запослених, награђивања и мотивисања, здравља и безбедности на раду и односа са запосленима.

## Улога менаџмента људских ресурса у безбедносном менаџменту

Приликом одређивања појма безбедности, може се уочити традиционално схваћен појам безбедности који је усмерен на државу и њене вредности као референтни објект, насупрот концепту људске безбедности који у свој фокус ставља људска права. Однос људске безбедности према националној представља нарочито интересантно поље на којем се укрштају идеје савремених теоретичара безбедности. Савремени дискурс концепта безбедности креће се од међусобног искључивања до покушаја да се дефинише нова безбедносна парадигма.<sup>13</sup> У контексту овог рада, заузето је становиште којим се приликом дефинисања безбедности полази од државе као главног провајдера безбедности и институционалног темеља на којем систем безбедности почива, сублимирајући да је заједнички циљ безбедност државе и свих њених грађана. У складу с тим, може послужити дефиниција безбедности као правно уређиваним и обезбеђиваним друштвеним односима успостављено, одржавано и унапређивано стање у држави које омогућава ефективну заштићеност државе и грађана који у њој живе од свих противправних активности којима се угрожава уставни поредак, сувереност, независност и територијална целокупност државе, рад државних органа, обављање привредних и друштвених делатности и остваривање слобода, права и дужности човека и грађанина.<sup>14</sup> Полазећи од овако схваћеног појма безбедности,

<sup>11</sup> Ранко Лојић, „Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса”, Војно дело, 1, 2008, стр. 165.

<sup>12</sup> Luis Gomez Mejia, David Balkin, Robert Cardy, *Managing human resources*, Pearson 2014, p. 47.

<sup>13</sup> Зоран Драгишић, „Национална безбедност – алтернативе и перспективе”, Науке безбедности – врсте и облици, Факултет безбедности, 2020, стр. 40-41.

<sup>14</sup> Слободан Милетић, Сретен Југовић, *Право унутрашњих послова*, Криминалистичко-полицијски универзитет, Београд, 2019, стр. 5.

јасно је да је безбедносни менаџмент усмерен, пре свега, на безбедносне организације које треба да обезбеде заштиту друштва у целини.

Под појмом безбедносног менаџмента подразумева се управљачка делатност менаџмента којом се безбедносне организације успостављају, штите, мењају, интегришу, покрећу на функционисање и усмеравају ка ефективном остварењу безбедносних циљева, уз ефикасну употребу ограничених ресурса, у услови-ма реалног окружења.<sup>15</sup> Безбедносни менаџмент служи усмеравању људи и ресурса ради остваривања жељеног стања безбедности, а све ради остваривања безбедносних потреба грађана кроз друштво у целини, које се рефлектује кроз државни, пословни и невладин сектор.<sup>16</sup> Како је једна од основних улога безбедносног менаџмента управљање људским ресурсима у области безбедности, неопходно је да менаџери безбедности имају основна знања из управљања људским ресурсима. Могло би се рећи да је менаџмент људских ресурса у функцији безбедносног менаџмента, односно успостављања свих метода и поступака управљања организацијом и људима у безбедносним институцијама како би оне одржале и унапредиле стање опште безбедности државе и њених грађана.

## Функција управљања људским ресурсима у Министарству одбране и Министарству унутрашњих послова

Два највећа система безбедности у Републици Србији јесу Министарство одбране и Министарство унутрашњих послова. Ова два система имају преко 70.000 запослених и најразвијенији систем управљања људским ресурсима у државној управи. Иако су оба система везана за поље безбедности, постоје значајне разлике између министарстава, као и између функција управљања људским ресурсима.

Министарство одбране је орган државне управе основан да обавља послове који се односе на: политику одбране, опремање, наоружавање Војске Србије и планирање одбране, учешће у мултинационалним операцијама, војно школство, здравствену заштиту и осигурање војних осигураника и научноистраживачки рад и издавачку делатност од значаја за одбрану. Управљање људским ресурсима у систему одбране може да се дефинише као процес који помаже командовању и руковођењу у извршавању задатака и остваривању постављених циљева, а ради обезбеђења и припреме потребног броја припадника (по врсти, степену стручне спреме, специјалностима, радном искуству и другом) за потребе функционисања система одбране.<sup>17</sup> Реализовање циљева управљања људским ресурсима трајне је природе.

---

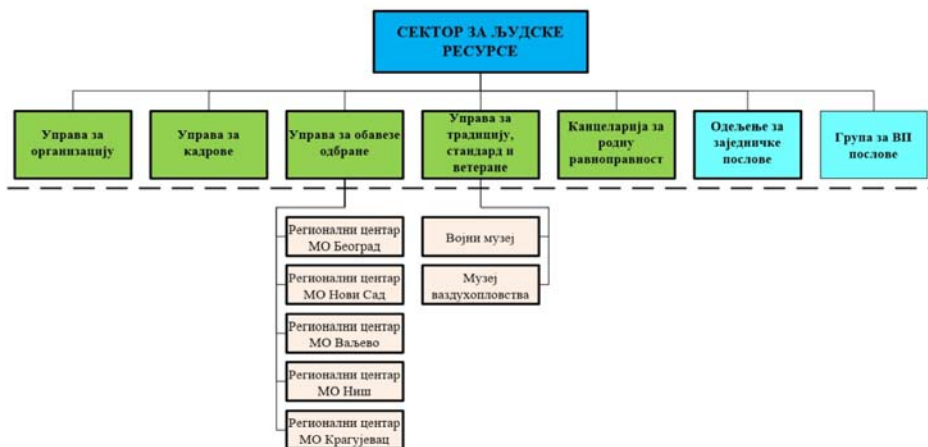
<sup>15</sup> Обрад Стевановић, *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2016, стр. 47.

<sup>16</sup> Момчило Талијан, Мирослав М. Талијан, *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бањалука, 2011, стр. 166-167.

<sup>17</sup> Милан Канкараш, *Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране*, докторска дисертација, Београд, 2016, стр. 26.

Функција управљања људским ресурсима у систему одбране је децентрализована по организационим целинама Министарства одбране и Војске Србије и спроводи се на стратегијском, оперативном и тактичком нивоу. Функционални носилац основних активности менаџмента људских ресурса јесте Сектор за људске ресурсе. Министарство одбране је прво министарство у Републици Србији које је успоставило Сектор за људске ресурсе, као своју основну унутрашњу јединицу надлежну за: нормативно уређење организације и организационе промене; планирање и припрему мобилизације; статусна и остала питања професионалних припадника Војске Србије; планирање школовања и усавршавања у земљи и иностранству; планирање припрема за одбрану земље и обучавање грађана и јединица цивилне заштите, војну, радну и материјалну обавезу; музејску делатност; традицију, културу, социјална и хуманитарна питања, потребе ветерана; стамбено обезбеђење и унапређење родне равноправности и политике једнаких могућности у Министарству одбране и Војсци Србије.<sup>18</sup>

Наведене активности су груписане, према природи послова, у управе, као унутрашње организационе целине Сектора за људске ресурсе (слика 1). Организациону структуру Сектора за људске ресурсе чине четири управе: Управа за организацију, Управа за кадрове, Управа за обавезе одбране и Управа за традицију, стандард и ветеране.



Слика 1 – Организациона шема Сектора за људске ресурсе Министарства одбране<sup>19</sup>

Управа за организацију, у сарадњи са осталим јединицама, непрекидно анализира однос постојеће организацијске структуре Министарства и Војске, међусобни однос елемената организације, делокруг рада, груписање послова и систематиза-

<sup>18</sup> <https://www.mod.gov.rs/cir/17537/sektoz-za-ljudske-resurse-17537>, 21/05/2022

<sup>19</sup> Извоп: <https://www.mod.gov.rs/cir/17537/sektoz-za-ljudske-resurse-17537>, 21/05/2022

цију радних места, у складу са стратегијским и доктринарним документима. Једна од специфичности Министарства одбране јесте постојање мирнодопске и ратне организације. Управо је у делокругу рада ове управе припрема нормативне регулативе и планова којима се обезбеђује прелазак Министарства одбране и Војске Србије с мирнодопске организације на функционисање и извршавање задатака према ратној организацији, у одређеним условима и задатим роковима.<sup>20</sup>

Управа за кадрове обавља следеће послове: решавање стања у служби; планирање попуне свим категоријама кадра; припрема системских и статусних докумената из области школовања и усавршавања професионалних припадника; регулисање каријерног вођења професионалних припадника; регулисање питања из области оцењивања; психолошка делатност; планирање и реализација међудржавних уговора о школовању кадра у оружаним снагама страних земаља; уговарање школовања и усавршавања лица из грађанства и страних држављана у војним школама.<sup>21</sup>

Надлежност Управе за обавезе одбране усмерена је на регулисање војне, радне и материјалне обавезе. Она кроз акте и планска документа планира мере и радње грађана, државних органа, привредних друштава и других снага одбране у ванредном и ратном стању; организује и спроводи мере приправности и мобилизације друштава, других правних лица и предузетника.<sup>22</sup> Овој управи непосредно су потчињени регионални центри Београд, Нови Сад, Ниш, Крагујевац и Ваљево, а њима територијални органи Министарства одбране који припремају и усклађују предлоге планова одбране са субјектима планирања одбране, организују и координирају функционисање послова цивилне заштите, обучавају грађане и обављају послове који се односе на мобилизацију, војну, радну и материјалну обавезу.

Важно је нагласити и улогу Управе за традицију, стандард и ветеране, која обавља послове који се односе на традицију, културу, стандард и војне ветеране, изглед и коришћење грба Војске Србије, војне заставе, војне ознаке и обележја, доделу одликовања, признања и неновчаних награда, социјалне и хуманитарне послове, бригу о породицама погинулих припадника, сарадњу с војним удружењима, решавање стамбених питања. У њеном саставу налазе се Војни музеј и Музеј ваздухопловства.<sup>23</sup>

Поред управа, у саставу Сектора за људске ресурсе су: Одељење за заједничке послове и Група за војно-полицијске послове, што је карактеристично у организационој структури Министарства одбране за све секторе.

Примена међународних стандарда у области родне равноправности, усвојених током реформе националног правног оквира, један је од циљева Министарства одбране. Како је Министарство одбране носилац активности по питању

<sup>20</sup> <https://www.mod.gov.rs/cir/17538/uprava-za-organizaciju-17538>, 21/05/2022

<sup>21</sup> <https://www.mod.gov.rs/cir/4316/uprava-za-kadrove-4316>, 21/05/2022

<sup>22</sup> Милан Канкараш, *Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране*, оп. цит., стр. 37-38.

<sup>23</sup> <https://www.mod.gov.rs/cir/17541/uprava-za-tradiciju-standard-i-veterane-17541>, 21/05/2022

Резолуције Уједињених нација 1325 – жене, мир, безбедност, Сектор за људске ресурсе је успоставио посебну јединицу – Канцеларију за родну равноправност. Тиме се додатно развијају и унапређују кадровски и технички капацитети Сектора, неопходни за практичну реализацију надлежности у примени родне интеграције.

Организациона структура Сектора за људске ресурсе Министарства одбране је сложена; произилази из веома разнородне функционалне надлежности и представља изазов за руководство. Може се уочити да поједине активности не спадају у типичне активности функције управљања људским ресурсима, али произилазе из специфичне улоге Министарства одбране. Такође, присутна је дубока и децентрализована организација послова из области управљања људским ресурсима, што знатно отежава њихово праћење и реализацију, и изискује много времена за извршење најједноставнијих задатака. Постојећи информациони систем за људске ресурсе је застарео и не располаже прецизним подацима у реалном времену који су неопходни за ефикасно доношење стратешких одлука. Слична је ситуација и са информационим системом за евидентирање војне, радне и материјалне обавезе. Све то указује на отежано управљање људским ресурсима. Зато је неопходно да се реално и из више перспектива сагледа тренутно стање и начини јасан план даљег развоја и унапређења функције управљања људским ресурсима, како би Сектор за људске ресурсе у пуном капацитету могао да допринесе остварењу стратешких циљева Министарства одбране и Војске Србије. Потребно је оснаживање Сектора различитим профилима кадрова који ће бити оријентисани на промене, ефикасност и примену најсавременијих трендова у менаџменту људских ресурса.

Министарство унутрашњих послова, као орган државне управе, обавља унутрашње послове којима се остварује безбедност државе и њених грађана и обезбеђује остваривање њихових Уставом и законом утврђених права. Док је Министарство одбране још 2004. године успоставило Сектор за људске ресурсе, као стратешку организациону јединицу Министарства, који треба да допринесе сталном унапређењу одбрамбених интереса, реформски процес управљања људским ресурсима у Министарству унутрашњих послова текао је спорије и део је шире реформе јавне управе у Србији. Почетне идеје о успостављању функције управљања људским ресурсима у Министарству унутрашњих послова везују се за 2004. годину, када је указано на неефикасну организациону структуру и кадровску политику Министарства, нетранспарентан систем попуњавања слободних радних места, велики проблем привлачења и задржавања кадрова, неповезаност напредовања са оцењивањем, непостојање конкурса за постављање руководиоца, као и непостојање организационе јединице за управљање људским ресурсима.<sup>24</sup> Тек 2015. године, под утицајем приступног процеса Републике Србије у Европску унију, донет је реформски Закон о поли-

<sup>24</sup> Mark Dauns, *Reforma policije u Srbiji – ka stvaranju savremene i odgovorne policijske službe*, OEBS, Misija u SCG, 2004, стр. 5-53.



цији, којим је препознат Сектор за људске ресурсе. Без обзира на реалне недостатке и тешкоће у функционисању, успостављање посебне организационе целине за људске ресурсе у Министарству био је велики искорак, без којег не би могли да се предузму наредни кораци у процесу реформе полиције.

Закон о полицији је Сектор за људске ресурсе организационо поставио на стратешки ниво и дао му значајну улогу. Сектор је објединио све активности из функције управљања људским ресурсима, па тако: дефинише базичне компетенције запослених; израђује и спроводи стратегију развоја људских ресурса; израђује и развија Каталог радних места; описује послове и утврђује услове за радна места; процењује сложеност радних места; обавља послове кадровског планирања; бави се организационим променама; спроводи интерне и јавне конкурсе; обезбеђује услове за каријерни развој и напредовање запослених; врши стручно оспособљавање и усавршавање; бави се научно-истраживачким радом и издавачком делатношћу; израђује, спроводи и унапређује систем оцењивања запослених; стара се о примени законитости у области рада и радних односа; утврђује систем плата и бенефиција; учествује у колективном преговарању са синдикатима; стара се о здрављу и безбедности на раду и спроводи психолошку превенцију запослених.

Може се приметити да је Сектор за људске ресурсе Министарства унутрашњих послова функционално усклађен са савременим системима управљања људским ресурсима. Све ове активности спровode се путем ужих унутрашњих целина Сектора које су формиране у седишту и локално, за потребе 27 подручних полицијских управа. За разлику од Сектора за људске ресурсе Министарства одбране, који се састоји од управа а оне од одељења, Сектор за људске ресурсе у свом саставу нема управе већ одељења. Изузетак је Центар за полицијску обуку који је еквивалент организационој јединици ранга управе. Сектор за људске ресурсе Министарства унутрашњих послова (слика 2) у свом саставу има следеће организационе целине:

- 1) Одељење за планирање и софтверску подршку управљању људским ресурсима;
- 2) Центар за полицијску обуку;
- 3) Одељење за развој запослених и организације;
- 4) Одељење за регрутацију и селекцију;
- 5) Одељење за радно-правне послове;
- 6) Одељење за управно-правне послове и послове радно-правног заступања;
- 7) Одељење за плате и бенефиције;
- 8) Одељење за здравље запослених и безбедност на раду;
- 9) Одељење за психолошку делатност и
- 10) одељења,<sup>25</sup> одсеке и групе за људске ресурсе у подручним полицијским управама.

<sup>25</sup> <http://www.mup.gov.rs/wps/portal/sr>, 21/05/2022



Слика 2 – Организациона шема Сектора за људске ресурсе Министарства унутрашњих послова

Подела руководећих радних места на стратегијски, оперативни и тактички ниво у Министарству одбране разликује се од нивоа руковођења у Министарству унутрашњих послова. Руководећа радна места полицијских службеника класификују се у четири категорије, у зависности од сложености послова, образовања, чина/звања, степена одговорности и овлашћења за доношење одлука, као и самосталности у раду, и то у руководећа радна места стратешког, високог, средњег и оперативног нивоа.<sup>26</sup> Функција управљања људским ресурсима у Министарству унутрашњих послова спроводи се на свим нивоима руковођења, али се стратешки осмишљава искључиво на највишем нивоу руковођења у оквиру Сектора за људске ресурсе.

Такође, Сектор поседује изузетно развијен информациони систем за управљање људским ресурсима који омогућава богат систем извештавања у реалном времену. Решење које је имплементирано обезбедило је потпуну хармонизацију пословних процеса уз задовољење специфичности и исказаних захтева. Такође, информациони систем пружа могућност квалитетније кадровске евиденције са низом аналитичких извештаја који ће унапредити процес кадровског планирања, каријерног вођења и рад Сектора. Праћењем прилива, одлива и старосне, полне и квалификационе структуре доприноси се бољем одлучивању у погледу распоређивања и премештаја запослених. На тај начин, примена информационе технологије утиче на рационалније планирање и трошење расположивих финансијских средстава у смислу одговарајућег избора запослених за одређено радно место.<sup>27</sup>

<sup>26</sup> Детаљније видети Уредбу о мерилима за распоред руководећих радних места полицијских службеника, „Службени гласник РС”, 8/17, 39/18 и 113/20.

<sup>27</sup> Катарина Томашевић, Саша Виријевић Јовановић и Јелена Здравковић, „Утицај дигиталних технологија на унапређење рада полиције”, *Безбедност*, 2020, стр. 57.

Тема родна равноправност све више добија на значају. Док Министарство одбране од предвиђених механизма има саветницу за родну равноправност, особу од поверења, аналитичку групу и Канцеларију за родну равноправност, Сектор за људске ресурсе Министарства унутрашњих послова циљеве и активности из Националног акционог плана, у вези са применом Резолуције 1325, спроводи преко лица задуженог за спровођење политике родне равноправности, особа од поверења, аналитичке групе и осталих запослених.

## Закључак

Упоредним прегледом организационе структуре и функционалне надлежности Сектора за људске ресурсе Министарства одбране и Министарства унутрашњих послова може се закључити да има много више разлика него сличности. Сектори имају приближан број запослених који обављају послове који се само у једном делу преклапају (радно-правни односи, организациона структура, кретање кроз службу, школовање, психолошка делатност..).<sup>28</sup> Међутим, док Сектор за људске ресурсе Министарства унутрашњих послова има апсолутни ексклузивитет ових послова, Сектор за људске ресурсе Министарства одбране део послова обавља самостално, а чешће у сарадњи са другим организационим целинама Министарства. Једна од основних предности Сектора за људске ресурсе Министарства унутрашњих послова јесте самостално одлучивање у свим активностима из области људских ресурса и поседовање савременог информационог система који омогућава прецизно планирање пословних процеса и значајно утиче на ефикасност у одлучивању. Такође, функционална надлежност је апсолутно усклађена са савременим концептом управљања људским ресурсима. Овако успостављен сектор обезбеђује стабилну кадровску попуњеност целог система. У наредном периоду потребно је јачати капацитете менаџера људских ресурса и наставити реформске активности ради даљег унапређења система кроз примену доказаних принципа из европског управног простора и смерница за развој службеничких система.

С друге стране, у Сектору за људске ресурсе Министарства одбране постоји функционална децентрализација и дисперзија послова који произилазе из посебности Министарства одбране у односу на остатак државне управе. Ту су активности које су атипичне за менаџмент људских ресурса (војна, радна, материјална обавеза, култура, традиција..), али, имајући у виду њихов значај за систем одбране и богато историјско наслеђе, од пресудне је важности да се оне задрже у Сектору који својим знањем и вештинама у погледу управљања људима и организацијом може остварити значајна функционална побољшања. На тај начин, уз константно унапређење рада Сектора, могуће је овај изазов пре-

---

<sup>28</sup> Према интерним извештајима, на дан 31. јануар 2022. године, у СГР-у Министарства унутрашњих послова било је 675 запослених, а у СГР-у Министарства одбране 859 запослених.

творити у значајну предност за целокупни систем одбране. Такође, у наредном периоду је потребно да се интензивирају активности на успостављању стабилне кадровске попуњености система одбране, развијању информационих система, подизању капацитета запослених у сектору и њиховом даљем оснаживању и успостављању једноставнијих и ефикаснијих процедура.

## Литература

[1] Добрица Весић, *Менаџмент људских ресурса*, Добрица Д. Весић, Београд, 2006.

[2] Derek Torrington, Laura Hall, Stephen Taylor, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004.

[3] Живко Кулић, *Управљање људским потенцијалима*, Радничка штампа, Београд, 2005.

[4] Живко Кулић, Горан Милошевић, *Управљање људским и материјалним ресурсима*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2012.

[5] Зоран Драгишић, „Национална безбедност – алтернативе и перспективе”, *Науке безбедности – врсте и облици*, 2020, 39-55.

[6] Катарина Томашевић, Саша Виријевић Јовановић и Јелена Здравковић, „Утицај дигиталних технологија на унапређење рада полиције”, *Безбедност*, 2020, 46-64.

[7] Mark Dauns, *Reforma policije u Srbiji – ka stvaranju savremene i odgovorne policijske službe*, OEBS, Misija u SCG, 2004.

[8] Мића Јовановић-Божинов, Живко Кулић, Татјана Цветковски, *Менаџмент људских ресурса*, Мегатренд универзитет примењених наука, Београд, 2004.

[9] Милан Канкараш, *Унапређење функције управљања људским ресурсима у систему одбране*, докторска дисертација, Београд, 2016.

[10] Момчило Талијан, Мирослав М. Талијан, *Општи и безбедносни менаџмент*, Висока школа унутрашњих послова, Бања Лука, 2011.

[11] Luis Gomez Mejla, David Balkin, Robert Cardy, *Managing human resources*, Pearson, Harlow, 2014.

[12] Обрад Стевановић, *Безбедносни менаџмент*, Криминалистичко-полицијска академија, Београд, 2016.

[13] Обрад Стевановић, Дане Субошић и Далибор Кекић, „Политика управљања људским ресурсима као фактор система полицијског образовања”, *Војно дело*, 4, 2018, 117-128.

[14] Ранко Лојић, „Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса”, *Војно дело*, 1, 2008, 156-174.

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

[16] Слободан Милетић, Сретен Југовић, *Право унутрашњих послова*, Криминалистичко-полицијски универзитет, Београд, 2019.

[17] „Уредба о мерилима за распоред руководећих радних места полицијских службеника“, Службени гласник РС, бр. 8/17, 39/18 и 113/20.

[18] <https://www.mod.gov.rs/cir/17537/sektor-za-ljudske-resurse-17537>

[19] <https://www.mod.gov.rs/cir/17538/uprava-za-organizaciju-17538>

[20] <https://www.mod.gov.rs/cir/17541/uprava-za-tradiciju-standard-i-veterane-17541>

[21] <https://www.mod.gov.rs/cir/4316/uprava-za-kadrove-4316>

[22] <http://www.mup.gov.rs/wps/portal/sr>

## Резиме

Савремени концепт управљања великим системима не може да се замисли без развијене функције управљања људским ресурсима., Посматрају са становишта управљачке функције, управљање људским ресурсима треба да обезбеди радна места и способне и одговорне кадрове који могу довести до реализације стратешких циљева организације. У системима безбедности управљање људским ресурсима је у функцији безбедносног менаџмента и јачања основе делатности. Министарство одбране и Министарство унутрашњих послова, као репрезенти безбедности Републике Србије, уочавају и разумеју улогу функције управљања људским ресурсима у јачању и развоју војске и полиције. Сектор за људске ресурсе је у оба министарства организационо препознат на стратешком нивоу. Међутим, упоредна анализа функционисања и организовања управљања људским ресурсима у Министарству одбране и Министарству унутрашњих послова показује да су међусобне разлике веће него што би се на први поглед могло закључити. Независно од различите организационе структуре и функционалне надлежности, оба сектора имају подједнако важну улогу у унапређењу система у којима се налазе. У том смислу, потребно је да блиско сарађују и да кроз размену искустава и позитивне праксе буду носиоци промена које ће допринети целокупном развоју система одбране и безбедности.

Сектор за људске ресурсе Министарства одбране налази се пред великим изазовима јер је потребно имплементирати информационе системе који ће омогућити квалитетнију аналитику. Такође, потребно је наставити са изменом постојеће регулативе како би се упростиле процедуре које би омогућиле бољу попуу свих категорија кадрова. С тим у вези, могуће је применити искуства које има Министарство унутрашњих послова у погледу регрутације и селекције, које, с друге стране, треба да настави реформу у погледу обучавања и каријерног развоја и напредовања полицијских службеника. Анализом кључних активности, организационе структуре, надлежности и начина функционисања организационих јединица за људске ресурсе утврђено је да постоји оправданост за постојање различитих активности у надлежности Сектора за људске ресурсе оба министарства. Уочене предности и недостаци појединих прописа и процедура могу допринети успостављању и имплементирању оптималних решења којима би се остварио позитиван утицај на рад и јачање војске и полиције.

Такође, уочио је да, и поред препознавања значаја улоге Сектора за људске ресурсе у Министарству одбране и Министарству унутрашњих послова, постоји недовољна посвећеност овој теми у научној и стручној литератури. Стога овај рад представља и подстицај научним сарадницима да, кроз ширу научну расправу, допринесу проналаску нових решења која би унапредила управљање људским ресурсима у Министарству одбране и Министарству унутрашњих послова. Добра пракса и постојећа решења могу бити значајно унапређена кроз научно и теоријско промишљање, али и већ успостављене механизме управљања људским ресурсима у европском управном простору.

Кључне речи: *управљање људским ресурсима, Министарство одбране, Министарство унутрашњих послова, Сектор за људске ресурсе, безбедност*

© 2022 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

