

Мозаик кадр

Успостављање критеријума у управљању људским ресурсима једнако је постављању путоказа на компликованим раскрсницама – један погрешан знак и настављате кривим путем! У Управи за кадрове ових дана завршава се израда прописа који ће бити значајна помоћ приликом вођења у служби људи на најодговорнијим дужностима у систему одбране.

Реформа система одбране јесте непрекидан процес. Такав кључак чуо се више пута са најодговорнијих позиција у Министарству. Јасно је да идеалних решења нема и да увек постоји простор за надоградњу и унапређивање. Чак и када би „војни организам“ достигао савршено стање, то би био само тренутни одговор потребама. Динамични безбедносни процеси убрзо би условили нова прилагођавања.

Несумњиво да би успешне реформе система одбране Републике Србије требало да га доведу у стање када ће брзо и ефикасно, без потреса, моћи да одговори својој уставној улози у контексту променљивих безбедносних изазова. Кључни фактор такве еластичности и прилагодљивости јесте одржив систем управљања људским ресурсима.

Од кад је војске, непрекидно се трага за механизмом који ће најспособнијима и најкомпетентнијима дати прилику да командују и руководе, који ће сваког човека, без обзира на чин и положај, поставити на место са којег ће систему највише користити, уважавајући истовремено личне потребе и амбиције. Као по правилу, током историје, армије су у кадровану пратиле трендове државног апарата. Уздизале су се и побеђивале оне силе које су своје команданте бирале по принципу знања и заслуга, а губиле су и нестајале оне војске које се том закону нису повиновале.

Данас када је војска много више од оружане формације чије цели гледају преко границе, када је систем одбране суптилни спољнополитички инструмент, гарант безбедности и наднасве залога државе у битним економским аранжманима, пажња која се посвећује избору и вођењу официрског кадра сразмерно је већа.

■ Критеријум је циљ

Почетком наредне године на снагу ће ступити неколико нормативних аката, које ће у Министарству одбране и Војсци Србије детаљније дефинисати правила везана за управљање људским ресурсима. Реч је о *Упутству о одређивању типова каријере официрима Војске Србије* и *Критеријумима за формирање листи кандидата за унапређење, уздизање и школовање односно усавршавање*. Те акте ће пратити и оснивање *Кадровског савета у Министарству одбране*, али и новине у начину попуне одређених формацијских места интерним конкурсима.

Бригадни генерал Слађан Ђорђевић, начелник Управе за кадрове Сектора за људске ресурсе Министарства одбране, са сарадницима – пуковником Стеваном Брусином и пуковником Војком Неоричићем, предочио нам је суштинске идеје из којих су проистекли нацрти поменутих докумената. Анализом домаћих и страних искустава, разматрањем примедби и сугестија команди, јединица и установа ВС и МО, уз уважавање специфичности система одбране Републике Србије и одредница стратегијских докумената, објашњава генерал Ђорђевић, дошло се до решења која би, уз минималне измене, ускоро требало званично да угледају светлост дана.

Према речима бригадног генерала Ђорђевића, управљање људским ресурсима у систему одбране подразумева планирање потреба за кадром, његовим прибављањем, селекцијом, оспособљавањем, односно развој укупних кадровских способности запослених. У систему одбране, та је функција специфична и остварује се кроз нормативно-правну регулативу, организациону структуру органа управљања и подршке управљања људским ресурсима, прописане процедуре, саветодавна тела, менаџере за управљање људским ресурсима, информациони систем, стандарде и друге инструменте за ефикасно остварење наведене функције.

– Наша мисија је да обезбедимо потребан број запослених са одговарајућим способностима, знањима и вештинама и да створимо услове у којима ти људи, поред доприноса у реализацији организационих, остварују и своје личне циљеве – истиче начелник Управе за кадрове. Успех те мисије, објашњава Ђорђевић, велико зависи и од нормативних алата. Управо би нови *Критеријуми за формирање листи кандидата* и *Упутство о одређивању типова каријере за официре Војске Србије* требало да буду алатке које ће надлежним помоћи у кадровану. Очекује се да, убрзо након усвајања критеријума за официре, сличан пропис буде донет и за подофицире.

Велики и важан посао јесте успостављање критеријума, нарочито када од њих зависе каријере официра, људи који заузимају најодговорније положаје у систему одбране.

То је, како су једногласно истакли наши саговорници из Управе за кадрове, једнако постављању путоказа на компликованим раскрсницама – један погрешан знак и настављате кривим путем! Зато је значајна пажња посвећена изради *Критеријума за формирање листи кандидата*, према којима ће се сви официри у систему одбране рангирати по тачно утврђеним параметрима како би



Војске реформе



Илустровао Никола ОТАШ

се најквалитетнијима омогућило напредовање, уздизање, то јест постављање на формацијско место вишег чина и школовање, односно усавршавање. Бригадни генерал Ђорђевић истиче да ће завршну реч у том процесу имати министар одбране, који одлуку доноси на предлог Кадровске комисије. Ранг-листе ће, каже он, имати преовлађујућу тежину када су у питању одлуке тога тела.

Приликом израде предлога *Критеријума*, како каже пуковник Стеван Брусин из Управе за кадрове, коришћена су искуства из употребе *Критеријума за професионализацију кадра из 2006. године*, *Критеријума за професионалну војну службу из 2007.* и *Основа критеријума за израду листе кандидата за упућивање на школовање и усавршавање од јула 2008. године*. Такође су узети у обзир закључци са састанка на тему „Анализа и Нацрт модела критеријума приликом уписа слушаоца на свим облицима школовања у грађанству, Војној академији и Војно-медицинској академији“, одржаног децембра прошле године, те предлози организационих јединица Министарства одбране који су прикупљени у току јануара ове године.

– Предложеним критеријумима дефинисана су: мерила за рангирање, параметри мерила за рангирање кандидата и израда листи кандидата. Поступак за израду, конкретан изглед и садржај листи кандидата биће дефинисан посебним упутством за израду листи кандидата које ће наша управа сачинити када документ буде званично усвојен – објашњава пуковник Брусин.

■ Пет мерила

Да би се обезбедила универзалност критеријума за израду различитих типова листи кандидата, а истовремено и уважиле специфичности сваке листе засебно, истиче Брусин, примењиваће се општа и посебна мерила. Применом општих мерила рангирани би се сви официри у систему одбране, док би се посебна мерила користила за израду различитих листи кандидата – за унапре-

ђивање, постављање на виша формацијска места и упућивање на школовање и усавршавање.

Предложено је пет општих мерила, која се могу исказати објективним показатељима, односно која се могу бодовати – значај дужности, карактер дужности, успех са претходног школовања, достигнути ниво усавршавања и службена оцена.

Значај дужности мериће се према формацијским елементима из наредбе о постављењу на дужност свих официра, без обзира на чин.

– Карактер дужности је ново мерило којим би требало да се отклони недостатак приликом бодовања дужности руководиоца. Наиме, постојао је несклад у рангирању официра на истом нивоу дужности у зависности од положајне групе. Увођењем овог мерила усаглашава се тај однос и уједно се бодују важне дужности у командама, јединицама и установама које раније нису биле предвиђене за увећање бодова. Као основа за израду предлога колико бодова додељивати којој дужности коришћен је Нацрт *правилника за одређивање елемената формацијских места официра и подофицира* који је израдила Управа за организацију Сектора за политику одбране – каже Брусин.

Приликом доделе броја бодова за успех са претходног школовања, по питању односа оцене са основног школовања и командно-штабног усавршавања, примењене су сугестије Колегијума министра одбране и више организацијских јединица, те резултати истраживања о односу успешности испитаника и њиховог успеха на крају школовања.

Показало се да официри који су имали висок просек на Војној академији показују боље резултате у служби, па оцене са ВА, односно основних студија у вредновању успеха школовања имају примат.

Службена оцена, каже наш саговорник, значајно је мерило, иако постоје спорења о објективности оцењивања на начин како је то до сада рађено.

– Истина да је досадашњи начин оцењивања официра био мањкав. Међутим, то је мерљив критеријум и ми га морамо узети у обзир. У неколико организационих целина Министарства и јединица Војске Србије направили смо пробне ранг-листе на основу тих критеријума и представили их командантима и начелницима. Готово да није било неслагања са њиховим виђењем људи којима руководе – објашњава пуковник.

Од пет посебних мерила која је Управа за кадрове предложила, три су објективно мерљива – степен познавања страних језика, искуство, учешће у мултинационалним операцијама, док два мерила представљају процене надлежне службе, односно претпостављених старешина – процена психолошких капацитета и перспективност развоја каријере.

Предлог документа предвиђа да се број бодова добијених коришћењем општих мерила умањује уколико су кандидати током рада били санкционисани или имају нижи степен стручне спреме, а бодови се скидају и ограничено способним за професионалну војну службу. На тај се начин, како кажу у Управи за Кадрове, прови разлика између официра који могу редовно напредовати у каријери и оних који за то имају отежавајуће околности.

Посебна мерила, дакле, учествују у укупном броју бодова као допунски бодови у односу на укупан број бодова додељен коришћењем општих мерила уз дефинисана умањења. Важно је рећи да ће се приликом формирања листи кандидата, у зависности од значаја дужности или нивоа школовања које листа третира, допунска мерила водити како је то дефинисано у предлогу *Критеријума*.



■ Типови каријере

По свему судећи 2010. година, свим официцима у чину мајора, али и неким капетанима донеће значајну ставку у персоналним документима – тип каријере. О увођењу типова каријере за официцире дуго се говорило, а како нам је рекао пуковник Војкан Неоричић из Управе за кадрове, документ који ће дефинисати ту проблематику очекују „козметичке“ дораде и потпис министра одбране.

Према његовим речима, типови каријере као метод професионалне класификације официцира релативно су скоро уведени и у осталим савременим војскама света. Искуства су различита, приступи такође.

КЉУЧ БОДОВАЊА

Рангирање кандидата према општим мерилима према начрту *Критеријума* врши се по скали од укупно могућих 100 бодова, тако што се кандидату додељују бодови према дефинисаним параметрима. Процентуално учешће *значаја дужности* у укупном броју бодова износи 26 посто, *карактер дужности* носи осам процената бодова, *успех са претходног школовања* највише се вреднује и чини 30 посто бодова, колико се вреднује и службена оцена. Достигнути ново усавршавања повлачи шест посто бодова у укупном збиру.

Примера ради, максималних 26 бодова додељиваће се официциру на дужности за коју је формацијом одређена прва положајна група, док ће старешина који има, на пример једнаесту положајну групу по том основу добити 16 бодова. Када је у питању карактер дужности осам бодова добиће официцир на руководећој дужности ранга команданта вида, односно начелника управе, што је и највећи могући број, док један бод добија командир одељења колико и начелник реферата или руководилац групе у команди баталјона, дивизиона или ескадриле.

Официцир који је Војну академију завршио са просеком 10.00, добиће 30 бодова док ће се за најмањи могући просек 6.00, добијати свега шест бодова. Предвиђено је да оцена са ВА и оцена са Командно-штабног усавршавања у коначан збир уђу у односу три према један у корист основних студија.

Достигнути ниво усавршавања вредноваће се са највише шест бодова колико ће добити лица са завршеним *Високим студијама безбедности и одбране*. По пет бодова добиће доктори наука и официцири са Генералштабном школом, четири магистри и официцири са КШУ, док ће се основни командно-штабни курс вредновати са један бод.

Мерило службене оцене рачунаће се множењем просека свих службених оцена са шест, тако да највећи могући број бодова буде 30. Познавање страних језика у нивоу Станага (STANAG) 4444, исто као и оцена 10 на Војној академији на трећем нивоу, вредуће осам бодова.

Време проведено у чину ће се, према новим критеријумима бодовати, као и учешће у мултинационалним операцијама. У Управи за кадрове наглашавају да је увођење овог мерила које третира учешће у мировним мисијама у складу са актуелним опредељењима политике одбране.

Могући број бодова ранжираним кандидатима, добијен применом општих мерила, умањује се: за сваку правноснажну дисциплинску казну, сваку правноснажну судску казну за кривично дело и за сваку негативну службену оцену по један бод. Исти број бодова умањује се кандидату који је постављен на формацијско место нижег чина као и официцирима који су завршили основне струковне студије или основне академске студије у трајању од 3 године, односно остварили 180 ЕСПБ бодова. Два бода на ранг-листи, а како је предложено, биће одузимани кандидатима који су ограничено способни за службу.



Бригадни генерал Слађан Ђорђевић, начелник Управе за кадрове

Пуковник Неоричић каже да је свака војска том проблему пришла уважавајући сопствена искуства и процене стручњака. Приликом израде предлога *Упутства о одређивању типова каријере официцирима Војске Србије* разматрана су страна решења, али је предност дата проценама и сугестијама које су стигле из система одбране. Процес усаглашавања документа трајао је дуго, а верзија која нам је представљена у Управи за кадрове више пута је дорађивана и усавршавана.

Упутство предвиђа да се официциру одређују основни тип и подтип каријере, односно алтернативни тип и подтип каријере. Наиме, постоје три основна типа каријере: командни, штабни и логистички тип.

– *Командни тип каријере*, како му и име каже, предвиђен је за официцире који ће се бавити оним што и јесте суштина и основна од-



ВРЕДНОВАЊЕ ПСИХОЛОШКОГ КАПАЦИТЕТА

Када нови критеријуми ступе на снагу сви официри који буду ушли у избор за постављање на важне командне и руководеће дужности и школовање на вишим нивоима упућиваће се на серију психотестова у Одељење за ментално здравље и војну психологију Војномедицинске академије. Мерила процена психолошких капацитета и перспективност развоја каријере, сагласно проценама, представљају елиминациона мерила која говоре о пролазности или непролазности кандидата у будућој каријери. Дакле, стручњаци ВМА ће највероватније кандидате оцењивати са – препоручује се, може се поставити (унапредити, упутити на школовање или усавршавање) и не препоручује се.

Тестови би требало да обухвате: факторску процену личности и процене флуидне и кристализоване интелигенције.

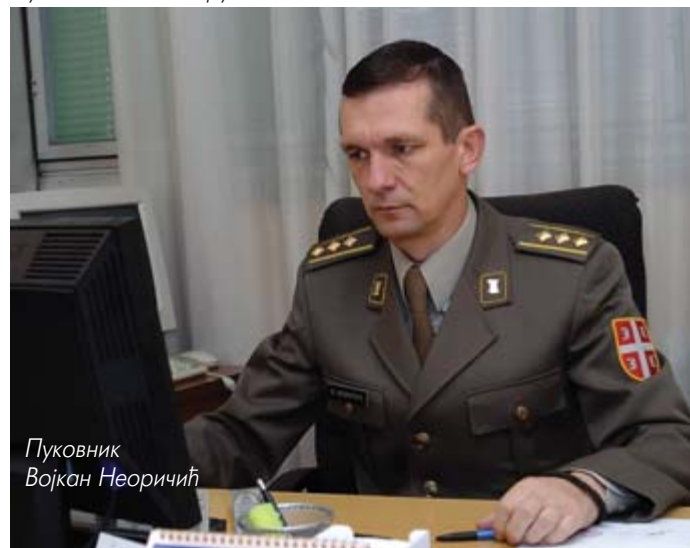
Како нам је рекао начелник Управе за кадрове, министар одбране Драган Шутановац и начелник Генералштаба Војске Србије генерал-потпуковник Милоје Милетић сагласили су се са идејом са се за ту намену набаве и одговарајуће батерије најсавременијих психотестова, информатичка опрема и софтвер.

лика официрског позива. *Штабни тип* ће имати неколико подтипова. Први је *управљање људским ресурсима* предвиђен за дужности у органима за статус и персоналне послове, органима за школовање и усавршавање, за морал и психолошки рад, дужностима и органима за обавезе одбране. Следи *обавештајно-безбедносни подтип*, предоређен за дужности у органима за обавештајно-оперативне по-



Пуковник Стеван Брусин

слове, органима за обавештајно-извиђачке послове, службама безбедности и војној полицији. Официри који су на дужности у органима за оперативне послове, органима за обуку и у кабинетима, то јест они који би желели да заузму тај правац у каријери, сврстаће се у *оперативни подтип*. *Планирање одбране* намењен је за дужности у органима за планирање и развој, програмирање и буџет, органима за организацијско-мобилизацијске послове и одбрамбене припреме. Официри на дужности у органима финансијске службе у МО и ВС ће бити сврстани у подтип *упра-*



Пуковник
Војкан Неоричић

вљање финансијама. У оквиру штабног типа, постоји и *функционални подтип* који ће обухватити официре на дужностима у органима телекомуникација и информатике, органима за односе са јавношћу, за цивилно-војну сарадњу, органима правне службе, органима за међународну војну сарадњу или ће обављати неке друге функционалне дужности у МО и ВС. *Логистички тип каријере*, јасно је, преовлађиваће међу официрима који се баве тим делокругом послова – објашњава пуковник Војкан Неоричић.

Предвиђено је да се официр, приликом покретања поступка за унапређење у чин мајора изјасни у ком основном и ком алтернативном типу жели да се развија његова каријера. Тај се податак у персонална документа уписује као жељени тип каријере. Официри у чину капетана изјашњавали би се о жељеним типовима каријере пред упућивање на усавршавање за командне и штабне дужности тактичко-оперативног нивоа, односно студије другог степена. Дакле, старешине у чину потпоручника, поручника и већина у чину капетана неће имати одређен тип каријере већ ће се водити у служби у оквиру својих родова и служби.

■ Потребе система

Жељени тип каријере, како каже пуковник Неоричић, представља израз личног опредељења за правац и ток професионалног развоја, што проистиче из права и одговорности сваког појединца. Официр заснива жељени тип каријере на сопственој процени и на саветима органа за управљање људским ресурсима, уважавајући могућности развоја каријере у складу са потребама система одбране, које су дефинисане структуром типова каријере. Могућности развоја у одређеном типу каријере условљене су личним компетенцијама офи-



КАДРОВСКИ САВЕТ

У Управи за кадрове зазнали смо да ће заједно са сетом нових прописа бити основан и Кадровски савет Министарства одбране. Савет ће бити саветодавни орган министра одбране и разматраће питања која се односе на развој официрског кадра према типовима каријере. У његов ће састав ући руководиоци организационих делова Министарства одбране и Војске Србије и формираних саветодавних органа родова и служби.

То значи да ће за сваки тип, односно подтип каријере савет имати тачно утврђен састав кадровског савета кога ће чинити најкомпететније личности из система одбране за одређену област, то јест тип каријере. Примера ради када је у питању *командни тип каријере* Кадровски савет чиниће: заменик начелника Генералштаба, директор Инспектората одбране, командант Копнене војске, командант Ваздухопловства и противваздухопловне одбране, командант Команде за обуку и начелник Војне академије док ће за *штабни тип каријере*, односно подтип *планирање одбране* Савет чинити представник организационе јединице МО за стратегијско планирање и организацију, организационе јединице ГШ ВС за планирање и развој и начелник Катедре стратегије ВА.

Кадровски савет министра одбране састајаће се у фебруару и септембру текуће године, ради предлагања министру одбране типова каријере официрима чина капетана, који су унапређени у чин мајора. У месецу мају кадровски савет требало би да се састаје ради одређивања типова каријере официрима чина капетана који се упућују на усавршавање за командне и штабне дужности тактичко-оперативног нивоа, односно на студије другог степена.

цира, потребама система одбране и постојећим бројним стањима официра по типовима каријере и њиховим приливом и одливом.

– Свако ће морати, пре исказивања жеље о типу каријере, да се информише о свим аспектима могућих одлука. Управа за кадрове ће показатеље могућности развоја по типовима и подтипovima каријере правовремено упућивати органима за управљање људским ресурсима у јединицама и командама. Добра процена сопствених могућности и сагледавање „створених путева“ може значајно користити – сматра наш саговорник.

Поступак одређивања типа каријере подразумеваће да претпостављени старешина да предлог за официра коме се одређују основни тип каријере и алтернативни тип каријере полазећи од изражене жеље, припадности роду или служби, дотадашњих усавршавања, професионалног искуства, као и процене осталих способности официра да успешно одговори захтевима у одређеним типовима каријере. Ако се предлог претпостављеног не подудари са исказаном жељом, претпостављени старешина ће морати да образложи свој став.

Предлог за додељивање типа каријере даје се на нивоу батаљона, односно бригаде и прослеђује Управи за кадрове, која га прослеђује на Кадровски савет.

■ Могућност промене

Кадровски савет министра одбране предлагаће министру одбране основни и алтернативни тип каријере официра на основу жеље, предлога претпостављеног старешине и у складу са могућностима развоја у одређеном типу каријере. За старешине који већ имају одговарајући облик усавршавања за одређени тип каријере, та чињеница ће се, како смо сазнали, третирати као одлучујућа.

Министар одбране, на основу предлога Кадровског савета, од-

ИНТЕРНИ КОНКУРСИ

На интранет сервису Управе за кадрове којој се може приступити преко рачунарске мреже командовања ПАМКО, од пре неколико дана доступни су интерни конкурси за попуњу одређених формацијских места. Тиме се, како кажу у Управи, нуди могућност свим старешинама да имају увид у то која су формацијска места упражњена и да се евентуално пријаве на конкурс за њихову попуњу.

Како нам је објаснио пуковник Брусин, захтеви за попуњу неких формацијских места које Управа за кадрове дистрибуира јединицама и установама ВС и МО често заврше у фиокама претпостављених старешина.

– Врло често добијемо одговор да у некој јединици нема кандидата за попуњу одређеног формацијског места, а заправо надлежни старешина није ни питао никог од својих потчињених. На тај начин команданти «штите» своје саставе од одлива кадра, али истовремено чине штету систему. Идеја је да апсолутно све старешине имају, путем интранет сервиса, увид у конкурсе за формацијска места и да се пријављују самостално. У ту смо сврху направили и упитник који официр попуњава, а једна од ставки у упитнику је и сагласност претпостављеног – објашњава Брусин и наглашава да претпостављени, и када није сагласан да његов потчињени пређе на другу дужност, нема право да му забрани да конкурише.

– Управа за кадрове ће све пријаве објединити и проследити организационим целинама и јединицама, а међу њима ће се даље одвијати сва процедура око евентуалних премештаја – каже наш саговорник.

За сада је на интранет сервису доступно неколико конкурса за важна и специфична формацијска места, а у догледно време на исти начин би се могло поступати и са нижим дужностима, како је то у неким армијама света случај. То ће бити могуће када рачунарска мрежа командовања ПАМКО, буде доступна на нивоу батаљона.

ређиваће типове каријере официра и достављати их на спровођење организационој јединици Министарства надлежној за кадрове.

Пуковник Неоричић каже да *Упутство* предвиђа и могућност промене основног, односно алтернативног типа каријере на сопствени захтев или по потреби службе уколико не постоји могућност напредовања или одговарајућег постављења у типу који је официру већ додељен.

Хитну промену основног типа каријере, како стоји у документу, може извршити министар одбране на предлог начелника Генералштаба ВС за официре у Војсци Србије, а помоћник министра за људске ресурсе предлог износи за официре постављене на формацијска места ван Војске Србије.

Командни тип каријере, како је истакао бригадни генерал Ђорђевић, имаће примат када је у питању школовање и усавршавање унутар система одбране. Према његовим речима, за тај ће се тип каријере предлагати официри који на психолошком тестирању буду сврстани у прву категорију.

Начелник Управе за кадрове подсећа да процес успостављања кадрове пирамиде подразумева и доношење поменутих прописа и усвајање новог приступа официрском позиву.

– Конкуренција за унапређивање, постављање на висока формацијска места, па и за школовање биће оштра. Најбољи, најспособнији и најкомпетентнији ће имати предност. Нова систематизација Министарства прописује далеко мањи број пуковничких и потпуковничких места, а правилници су изричито када је реч о постављењу на такве дужности. Предвиђам праву „борбу“ за место при врху хијерархије – сматра Ђорђевић. ■

Александар ПЕТРОВИЋ
Снимимо Даримир БАНДА