

ЗОРАН ЈЕФТИЋ,  
ПОМОЋНИК  
МИНИСТРА ОДБРАНЕ  
ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ



Снимко Звонко ПЕРЋЕ

## КАДРОВСКА ПИРАМИДА

Шта је, заправо, смисао нове стратегије управљања људским ресурсима у нашем систему одбране? Које пројекте, технику и моделе примењују надлежни да би водили исправну персоналну политику Војске и Министарства? Да ли је руковођење кадровским потенцијалима вештина погодног одмеравања и резултат добро осмишљених законских решења?

С временом се потврдио став да је управљање кадровским потенцијалима, односно персоналном политиком, савршен модел за остваривање циљева неког глобалног система. Та делатност данас обухвата избор, образовање и усавршавање у струци, али и напредовање запослених у каријери, за разлику од периода у коме је руковођење кадром подразумевало само распо-ређивање по радним местима и чување персоналних података. Последњих година се посебно развија филозофија руковођења људским ресурсима као својеврсни *повратак* *чо-веку* – складу његових радних, стручних, интелектуалних и емоционалних могућности. О новој стратегији у области људских ресурса, у јеку реформе Војске и Министарства одбране, разговарамо са мр Зораном Јефтићем, помоћником министра за људске ресурсе.

*Који су послови Сектора за људске ресурсе Министарства одбране?*

– Организација система, обавезе одбране и кадровска проблематика јесу основне функције Сектора за људске ресурсе Министарства одбране. Дефинисање, осмишљавање, пројектовање или једноставније речено обликовање Војске и Министарства у периоду од 2007. до 2010. године, узимајући у обзир предвиђене мисије и задатке у систему одбране, сврстава се у ред организационих питања која Сектор тренутно решава. Део послова из области мобилизације, односно војне обавезе, такође се реализује у Сектору за људске ресурсе. Задаци који се односе на радну и материјалну обавезу за сада су у надлежности Управе за одбрану Републике Србије. У оквиру привремене систематизације Сектора налази се и Управа за цивилну заштиту. Будуће организационе промене објединиће целине које се баве питањима обавеза одбране и цивилне заштите у јединствену структуру. Области људских ресурса припада и Фонд за социјално осигурање војних осигураника. Значајан сегмент Сектора за људске ресурсе чини и војношколски систем, односно Академија и Гимназија. Кадровска функција, за сада најважнија и најосетљивија, обухвата статусна питања запослених у Војсци и Министарству одбране, стамбену проблематику и уопште управљање људским потенцијалима.

*Шта се у протеклом периоду променило у области управљања кадром?*

– На основу предлога Генералштаба ВСЦГ уобличен је у децембру прошле године модел Војске за 2007. годину. Због новина које предвиђа *Стратејски преглед одбране* тај пројекат је ваљало дорадити у области појединих организационих решења и *кадровске пирамиде*. Наиме, забележен је већи број старешина са потпуковничким и пуковничким чиновима у односу на планиран. Зато се приступило изради *Критеријума организације – формацијски чиновци и положајне групе*, како би се поједине категорије припадника Војске димензионирале сходно потребама. То је суштинска промена у односу на претходни период, јер се о кадру одлучује на основу визије система одбране. Генералштаб ВСЦГ је окончао већину послова и сада смо у завршној фази разраде тог модела.

*Какве још новине могу очекивати запослени?*

– Надаље планирамо и моделирање Министарства одбране, јер пројекција Војске условљава његов изглед и величину. При томе се, наравно, руководимо нормативним документима – *Стратејом одбране* и *Нацрт стратегијског прегледа одбране*, из којих проистичу и остали програми реформе нашег одбрамбеног система. У том смислу, следи трансформација војног школства, здравства и модела стамбеног збрињавања. Предвиђамо знатно смањење броја запослених управо у области војношколског и здравственог система. За те функције ангажоваћемо 10 до 15 одсто припадника Министарства. Важно је да та цифра буде сразмерна нашим потребама и прописаним стандардима.

*У чему је, заправо, смисао нове стратегије управљања људским ресурсима у Војсци и Министарству?*

– Ми намеравамо да дугорочно уредимо процес управља-

ња људским ресурсима на свим нивоима, почевши од пријема, па до престанка професионалне службе запослених. То значи да је неопходно најпре дефинисати моделе за прибављање кадра, посебно у области службе по уговору. Затим ваља одредити критеријуме за професионалну војну службу, сагласно мисијама и задацима Војске. Потом следи и целовита анализа расположивог кадра. Да би сваки припадник Војске имао сазнање о извесности у професионалној каријери, односно, унапред знао колике су му могућности да напредује или до које старосне доби може радити, треба развити систем предвидиве каријере. На основу тога, сваки студент Војне академије или дипломац из грађанства који се активира у војну службу може унапред планирати своју професионалну позицију, јер зна услове по којима треба да овлада одређеним вештинама и неопходним знањима.

*Да би сваки припадник Војске имао сазнање о извесности у професионалној каријери, односно, унапред знао колике су му могућности да напредује или до које старосне доби може радити, треба развити систем предвидиве каријере. На основу тога, сваки студент Војне академије или дипломац из грађанства који се активира у војну службу може унапред планирати своју професионалну позицију, јер зна услове по којима треба да овлада одређеним вештинама и неопходним знањима.*

Ето, то је истинско вођење каријере кадра, за разлику од досадашњег модела, по коме је официру било довољно да само заврши Академију и у Војсци дочека пензију. Рачуна се, додуше, да ће се у свакој етапи професионалног уздизања бити природног одлива кадра, али ће се тај процес контролисати и усмеравати.

Како би се остварила планирана стратегија управљања људским ресурсима треба спровести и реформу модела школовања и усавршавања, побољшати изучавање страних језика, али и стандард, те социјални статус припадника Војске и Министарства одбране. Не сме се занемарити ни програм збрињавања вишка војног кадра. Све поменуто представља нов начин на који се управља кадровским потенцијалима. Свака целина појединачно јесте комплексна област и биће разрађена посебним програмом. Тако осмишљен систем је транспарентан, заснован на јасно дефинисаним правилима, а запосленима нуди сигурност и напредовање. С друге стране, тај модел обезбеђује квалитетну кадровску структуру, селекцију према потребама система одбране и здраву конкуренцију.

Иако документ *Стратејом руковођења кадром* није у потпуности верификован, његова реализација је већ отпочела усвајањем *Критеријума о професионализацији*.

*А шта представљају Критеријуми?*

– *Критеријуми за рангирање професионалних војника* јесу обавезни услови које треба да испуне поједине категорије кадра како би наставиле службу у Војсци и Министарству одбране. Они обухватају степен стручне спреме – средња четворогодишња школа за подофицире, за официре до чина потпуковника високо образовање, а за пуковнике и последипломско усавршавање. Подразумевају се и одговарајуће здравствене способности – здрав и способан за војну службу без ограничења. Запослени који не испуне предвиђене услове немају перспективу за останак у служби и биће постепено отпуштани из Војске, у складу са брзином реформских промена система одбране, или упућивани на преквалификацију за цивилна занимања. Критеријуме је осмислила Управа за кадрове Сектора за људске ресурсе, а усвојени су 28. фебруара 2006. године.

*Како ће се примењивати?*

– Када се тестира постојећи кадар Војске и Министарства, све старешине ће се рангирати у три категорије – *перспективне*,

неперспективне и потенцијално перспективне. Потенцијално перспективни кадар је онај који уз додатно школовање и дообуку може достићи предвиђене критеријуме. Најчешће се то односи на овладавање вештинама за рад на рачунару у основним програмима – Word, Excel, Power Point, Internet и изучавање страних језика. За сваки чин појединог рода или службе предвиђени су основни и помоћни критеријуми. Поред старости, завршене школе и усавршавања, старешинама ће се вредновати и по прописаном систему бодовати успех током школовања, службене оцене, дужности које су обављали, степен знања страних језика, научна и наставна звања која поседују, те посебне вештине важне за послове рода или службе. Критеријуми, у сваком случају, нису мртво слово на папиру, јер ће се у зависности од потреба дорађивати и мењати. Врло је важно да се у старту одвоји перспективан од неперспективног кадра, како би се прекобројни отпуштали плански, на основу релеативно објективних показатеља о квалитету, а не по линеарном моделу. На тај начин обезбедиће се развој и усавршавање перспективних старешина Војске у складу са потребама система. Истовремено, кадар који не испуњава у потпуности услове, а систем тражи његово ангажовање, моћи ће се додатно оспособљавати док не задовољи прописане стандарде. И потенцијално перспективан кадар може бити отпуштен из службе уколико се поједина радна места могу попунити перспективним кадром.

*Смањене броја запослених у систему одбране планирано је и током 2006. године?*

– Применом усвојених Критеријума до краја маја професионална војна служба престаће за око 700 потпуковника, који имају више од 30 година радног стажа и високу стручну спрему без додатних последипломских усавршавања. Надаље ће отпуст кадра зависити првенствено од брзине организационих промена у Војсци и Министарству одбране. Процењује се, међутим, да ће до краја године бројно стање официра и подофицира бити мање за око 2.000. Отпуштање цивилних лица условљено је укидањем појединих радних места или расформиранјем јединица, мада се не може поуздано тврдити колико ће се запослених наћи ван Вој-



*Применом усвојених Критеријума до краја маја професионална војна служба престаће за око 700 потпуковника, који имају више од 30 година радног стажа и високу стручну спрему без додатних последипломских усавршавања.*

*Процењује се да ће до краја године бројно стање официра и подофицира бити мање за око 2.000. Отпуштање цивилних лица условљено је укидањем појединих радних места или расформиранјем јединица, мада се не може поуздано тврдити колико ће се запослених наћи ван Војске.*

ске. У току је израда критеријума и за рангирање цивилних лица.

*Има ли Присма – Програм преквалификације вишка војног кадра перспективу?*

– Наравно да има. Присма је део комплексног социјалног програма збрињавања вишка војног кадра. Тај модел ће тек применом ваљане стратегије управљања људским ресурсима у наредном периоду добити на значају. Присму су, иначе, инострани стручњаци у области преквалификације старешина за цивилно занимања оценили као најбољи пројекат те врсте у Европи. Програм се неће примењивати само у ситуацијама наглог смањивања броја запослених, већ ће представљати непрекидан процес којим се бројно стање у систему одбране усклађује са потребама и финансијским могућностима.

Присма је вид подршке државе онима који су се школовали за војни позив, а који у одређеном периоду каријере не испуњавају услове за даље напредовање. Уз то, за Присму су већ унапред обезбеђени повољни донаторски аранжмани.

*Недавно је министар одбране именовао Кадровску комисију. Каква је њена улога?*

– Кадровска комисија је саветодавно тело које прати припреме различитих одлука из кадровске области. Налази се у Сектору за људске ресурсе Министарства. Поступци Комисије уређени су Пословником о раду. Она надлежним предлаже системска решења кадровске политике – попуну, школовање, усавршавање, нормативно-правни оквир за регулисање статуса, затим, оцењивање професионалних припадника Војске, плате и животни стандард, збрињавање вишка кадра и социјално осигурање. Комисија, такође, решава питања из области кадровско-персоналних послова – постављења, премештаје, престанак службе генералима и адмиралима, редовна унапређења у чин пуковника, те ванредна унапређења, одликовања, задржавање у служби и награђивање. Чланови Комисије се о предлозима изјашњавају гласањем, а министру одбране подносе документе које је усвојила већина.

### Да ли ће и даље бити негативне селекције кадра?

– Чини ми се да се таквом моделу све мање и мање прибегава. Уколико дефинисани критеријуми буду прихваћени у пракси, негативна селекција кадра биће занемарива. Ми смо у прошлим годинама имали проблема само зато што нисмо поштовали постојеће стандарде и надлежности. Верујем да је такво стање, у доброј мери, последица и нарушеног статуса, угледа и материјалног положаја припадника Војске.

*Како Сектор за људске ресурсе намерава да превазиђе стамбене неприлике припадника Војске?*

– Недавно је завршен *Нацрт пројекта стамбеног збрињавања*. У наредном периоду организоваће се јавна расправа о могућим решењима стамбених тешкоћа припадника Војске. Пројекти које *Нацрт* доноси засновани су на нашим искуствима и анализи примене сличних модела у осталим земљама. Њихова идеја треба да обезбеди реалну основу стамбеног збрињавања за што краће време. Предложено је да се напусти принцип стамбене изградње за потребе Министарства одбране, те да се станови купују на тржишту, најчешће кредитирањем запослених у систему одбране. При томе је разматрана њихова кредитна способност и предложен модел којим би се професионални и пензионисани припадници Војске стамбено обезбедили и у условима скромних кредитних могућности. У

ња расхода, што значи да професионални припадници Војске финансирају војне пензије. Такав модел складно функционише само у условима када је број запослених знатно већи од корисника пензија, односно када се релативно ниским доприносима покривају скромна права из пензијског и инвалидског осигурања. Криза је продубљена смањењем броја запослених, и та пропорција је озбиљно нарушена у корист пензионера – на једног професионалног војника долази један корисник војне пензије. Професионализација система одбране додатно ће оптеретити тај однос. Из године у годину повећава се и учешће новчаних средстава за исплату пензија у делу војног буџета намењеног финансирању Министарства одбране. У 2006. години та цифра достиже висину од 36 одсто.

*Предложено је да се напусти принцип стамбене изградње за потребе Министарства одбране, те да се станови купују на тржишту, најчешће кредитирањем запослених у систему одбране.*

Стога је и Фонд за социјално осигурање војних осигураника у дефициту. Неизбежна је његова темељна реформа. Стручњаци Сектора за људске ресурсе предложили су измену начина усклађивања војних пензија и плата.

*Стручњаци Сектора за људске ресурсе предложили су измену начина усклађивања војних пензија и плата. Утврђен пензијски основ не би се мењао, али би пензије пратиле повећање трошкова живота, а не раст плата професионалних војника.*

Утврђен пензијски основ не би се мењао, али би пензије пратиле повећање трошкова живота, а не раст плата професионалних војника. Неминовно је и да се пређе на систем финансирања пензијског и инвалидског осигурања са капиталним покрићем, односно да висина пензија зависи од уплаћених доприноса и њиховог инвестирања у току радног века. Но, тај проблем је предочен и Влади Републике да би се недостатак новца у догледно време превазишао повећањем војног буџета или преласком надлежности Фонда у цивилне структуре.

Здравствено осигурање ће се убудуће заснивати на партиципацији и осталим облицима личног учешћа, јер се по важећем моделу обезбеђује само основна здравствена заштита.

*Како довршити реформу Војске и Министарства одбране у области кадровске политике?*

– Започети реформски процеси могу бити успешни само уколико прате



израду пројекта укључени су сви представници Министарства који се баве стамбеном проблематиком да би осмислили применљиву стратегију.

*Има ли измена у области социјалног, пензијског и здравственог осигурања војних осигураника?*

– Садашњи систем пензијског и инвалидског осигурања војних осигураника заснива се на принципу текућег финансира-

промене у комплетном систему одбране. Стога је потребно уважити измене и допуне *Закона о Војсци* – да се пропише најнижа плата на просечну зараду у републикама, као модел заштите стандарда професионалних војника и цивилних лица, затим, да се сагласно решењима у осталим европским армијама омогући пензионисање старешинама које имају 20 година радног стажа и обезбеде услови за усклађивање војних пензија како је то решено на републичком нивоу. ■

Владимир ПОЧУЧ