

*Др Данило Рончевић,**

*Влада Републике Србије, Служба за управљање кадровима - директор
Др Дејан Костић,*

*Влада Републике Србије, Служба за управљање
кадровима - помоћник директора*

Др Мартин Матијашевић,

*Међународни институт за истраживање
катастрофа у Београду - научни сарадник*

ЗАДРЖАВАЊЕ КАДРОВА У ДРЖАВНОЈ УПРАВИ КАО СТРАТЕШКИ ИНТЕРЕС СРБИЈЕ

Апстракт: У склопу управљања људским ресурсима у систему државне управе, обезбеђивање квалитетних кадрова и усклађеност њихових компетенција са захтевима посла („прави човек, у право време, на правом месту“) је комплексан процес. Државни органи своје кадровске потребе могу реализовати на више начина, дефинисаним правним прописима, али у условима глобалних тржишних токова и флукуације кадрова из државног у приватни сектор рада кориговање и превенција утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе постоји као значајна потреба како би се смањили трошкови везани за ангажовање и развој новозапослених, одржавање оптималног нивоа продуктивности и квалитета у раду, изградњу организационе културе која подржава мотивацију запослених за постизање високих резултата, као и боље управљање променама генерално. Праћење стања у вези са флукуацијом запослених и њеним утицајем на рад органа државне управе подразумева не само евидентирање података о приливу и одливу већ и анализу фактора који утичу на динамику кретања и предлагање мера за задржавање кадрова у систему, што је стратешки интерес у државној управи Републике Србије.

Кључне речи: одлив, кадрови, стратегија, интерес, управа.

* e-mail: danilo.roncevic@gmail.com

Рад примљен: 21.07.2022.

Рад прихваћен: 19.08.2022.

1. Уводна разматрања

Место менаџмента људских ресурса у свакој организацији одређено је његовом функцијом и задатком, који се огледа у стварању радног амбијента који стимулише кадрове. Основна функција менаџмента људских ресурса је процењивање актуелних и потенцијалних изазова и ризика у кадровском потенцијалу, предузимање мера стимулације, успостављање организације која ће бити способна да има стабилну кадровску структуру, да контролише флукуацију кадрова и пружа одговарајуће информације руководству највишег нивоа у организацијама државне управе, да израђује анализе у циљу опстанка и раста организације и пружања пуне материјалне сигурности свим запосленима. То је специфичан управљачки задатак којим се не бави само функција управљања људским ресурсима, већ се тиме на одређени начин баве и руководиоци на свим хијерархијским нивоима.¹

Савремене теорије о пројектовању организације респектују значај менаџмента људских ресурса за успешност пословања, као посебне, али не изоловане функције менаџмента јер се потреба за стабилном кадровском структуром налази у свим функцијама деловања једне организације. Управљање сваком од функција организације подразумева анализирање кадровске функције и пројектовање мера ради отклањања претњи датој функцији организације. На нивоу оперативног менаџмента, функција управљања људским ресурсима инкорпорирана је у опште принципе деловања организације, и део је операционализације стратешких планова руководства или стратешких планова органа државне управе. Walker² стратегију управљања људским ресурсима дефинише као начин на који организација усмерава људе у правцу постизања пословних циљева.

Стабилна кадровска политика сваке организације у великој мери кореспондира са условима рада и могућностима напредовања, усавршавања, као и културе управљања људским ресурсима. Свака организација има своју културу по којој се разликује и препознаје. Смисао културе организације је да се унутар организације препознају вредности, норме и веровања које ће запослени у организацији прихватити као своје и по којима ће се организација препознавати и спољашњем окружењу.

Према Армстронгу³ све стратегије управљања људским ресурсима разврставају се на опште и специфичне. Постоје три опште стратегије:

1 Милојковић Р., Ђорђевић Б. Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Ниш, 2012.

2 Walker, J.W. (1994), *Human Resource Strategy*, McGraw-Hill, New York

3 Armstrong M. (2010), *Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management*, Kogan Page, London

1. Менаџмент високих перформанси у којој је нагласак на расту продуктивности и профитабилности и која се базира на ригорозној процедури регрутовања и селекције; 2. Менаџмент високе привржености која је заснована на високом поверењу између менаџмента и запослених и која подстиче актуелизацију кроз самоконтролу; 3. Менаџмент високе укључености у којој је акценат на јачем укључивању запослених у процес доношења одлука, а средство за остваривање тог циља је повећање мотивације и знања запослених.

Прихватање интерног система вредности представља темељни услов за лојалност организацији, која опет представља неопходан услов за одржавање стабилне кадровске структуре организације, која се темељи на одговорном и професионалном понашању руководства и запослених. Однос свих нивоа менаџмента према запосленима нужно се рефлектује на понашање запослених и њихово прихватање или не прихватање вредности и веровања које чине идентитет једне организације и директно се одражава на задовољство кадрова, посебно у систему државне управе.

2. Квантитативно on-line истраживање задовољства државних службеника

On-line истраживање о задовољству државних службеника спроведено је током јуна месеца 2021. године на узорку од 1016 испитаника из различитих државних органа. За разлику од **мотивације за рад**, која указује на то колико напора неко улаже да обави одређену активност и која зависи од перципираног исхода или вероватноће да ће уследити награда након неке активности, **задовољство послом** се односи на емотивну реакцију (како позитивну тако и негативну) коју запослени има према различитим аспектима посла зависно од тога у којој мери успева или не успева да задовољи неке своје потребе и реализује своја очекивања. У том смислу, ниво и квалитет задовољства везан је како за аспекте посла и радне средине тако и за неке личне карактеристике сваког појединца. У сваком случају, задовољство послом и мотивација за рад су међусобно повезани и условљени и представљају поуздан индикатор тога колико добро ће неко радити свој посао и колико дуго ће то чинити.⁴

Аспекти посла у односу на које је праћен ниво задовољства, односно незадовољства, државних службеника су идентични онима

4 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

које смо истраживали и 2019. године: плата, напредовање, руковођење, признања и похвале, организација рада и процедуре, међуљудски односи, послодавац (рад за државу), комуникација, услови рада, професионално усавршавање и равнотежа пословног и приватног живота. Поређење резултата из ова два истраживања може нам указати на промене до којих је дошло и упутити на трагање за разлозима тих промена.⁵

Плата, напредовање, професионално усавршавање и подршка постизању равнотеже приватног и пословног живота су аспекти којима се управља са централног места и као такви захтевају системска решења. Оно што је у домену одговорности непосредних руководилаца и што зависи од начина на који они лично креирају организациону климу и културу јесу: давање признања и похвала, комуникација, руковођење, организација рада и процедуре. Генерално, непосредни руководиоци су задужени за креирање радног окружења и посла запослених и као такви имају обавезу да стално прате и процењују и окружење и запосленог и да усклађују мотивационе факторе у циљу што већег задовољства тог запосленог. Задржавање запосленог у некој средини и његов интерес за остваривање резултата рада у великој мери зависи од умешности и посвећености руководиоца стварању атмосфере која пружа доживљај припадања, уважавања и поштовања, која подржава креативност и иновативност у раду.⁶

Укупна **просечна оцена задовољства** државних службеника наведеним аспектима посла је остала непромењена и даље је 3.1 (на скали од 1 до 5, где 1 значи потпуно незадовољство а 5 потпуно задовољство). Државни службеници су и даље најнезадовољнији висином плате и могућношћу и правилима напредовања, а највише су задовољни условима рада и тиме што раде у државној служби. Иако су плата и напредовање и даље аспекти којима су државни службеници најмање задовољни, до промена на боље је ипак дошло (просечна оцена се повећала са 2.3 на 2.8). Насупрот овоме, просечна оцена за равнотежу приватног и пословног живота је пала са 3.4 на 3.1, док је просечна оцена за професионално усавршавање остала непромењена. Просечна оцена задовољства свим осталим аспектима посла креће се у распону од 3 до

5 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

6 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

3.3 (Табела 3), што говори о генерално просечном нивоу задовољства државних службеника.⁷

Табела 3.

| Задовољство аспектима посла: | 2019. | 2021. |
|--|--------------|--------------|
| | АС | АС |
| <i>Укупна просечна оцена задовољства радом у државној управи</i> | <u>3.1</u> | <u>3.1</u> |
| Услови рада | 3.6 | 3.7 |
| Послодавац (задовољство радом у државној служби) | 3.4 | 3.4 |
| Међуљудски односи | 3.5 | 3.3 |
| Руковођење | 3.3 | 3.2 |
| Признања и похвале | 2.7 | 3.2 |
| Равнотежа пословног и приватног живота | 3.4 | 3.1 |
| Професионално усавршавање | 3.1 | 3.1 |
| Организација рада и процедуре | 3.2 | 3.0 |
| Комуникација | 3.1 | 3.0 |
| Напредовање | 2.3 | 2.8 |
| Плата | 2.3 | 2.8 |

Друга група података односи се на **потенцијални одлив**, односно колико њих активно разматра напуштање државног органа у коме раде у наредних годину дана. Око две трећине државних службеника не разматра нити планира скорије да оде са тренутног радног места док њих 38.3% то активно чини, од чега се 2.7% односи на природни одлив (одлазак у пензију) а 11.1% бира да се креће унутар система. (Табела 4) За анализу и планирање корективних мера посебно је значајна група од 24.5% оних који желе да потпуно напусте државну управу услед незадовољства појединим аспектима посла (што је за око два процентна поена више него пре две године).⁸

7 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

8 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

Табела 4.

| Да ли планира одлазак? | 2019. | 2021. |
|---|----------|----------|
| | % | % |
| Не планира | 64.5 | 61.7 |
| Планира | 35.5 | 38.3 |
| Планирају да оду... | % | % |
| У пензију | 5.2 | 2.7 |
| У други орган државне управе | 7.6 | 11.1 |
| У приватни сектор | 10.7 | 12.4 |
| У невладин сектор | 3.0 | 2.4 |
| У иностранство или покретање приватног посла | 1.7 | 1.8 |
| У међународну организацију | 1.0 | 0.6 |
| Било где где су услови бољи (плата, напредовање) | 2.7 | 6.5 |
| Нешто друго | 3.6 | 0.8 |

Међу државним органима, односно органима државне управе постоје значајне разлике – највећа лојалност и даље постоји у управним окрузима (где запослени углавном остају на својим радним местима до пензије) и службама Владе (запослени као најпожељније опажају кретање кроз систем и прелазак на иста или слична радна места у другим државним органима). (Табела 5) Највећа заинтересованост за одлазак из система постоји код државних службеника у министарствима и органима управе у саставу. Број оних који планирају одлазак у пензију је значајно смањен у свим органима државне управе, изузев у министарствима.⁹

Најстарија групација су они који раде у инспекцијским пословима (65% њих има преко 50 година) а потом они који раде на пословима интерне ревизије (72% има више од 40 година). Најмлађа група (просечне старости 30-49 година) су запослени на пословима управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи (80%), пословима јавних набавки (73%), пословима међународне сарадње (70%), нормативним (69%), студијско-аналитичким (62%) и пословима односа с јавношћу (62%). Око 73% запослених на руководећим позицијама припада старосној групи 40-59 година.¹⁰

9 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

10 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

Табела 5.

| Државни орган: | Неће да иду из државне управе % | | Иду у пензију % | |
|--------------------------------|---------------------------------|-------|-----------------|-------|
| | 2019. | 2021. | 2019. | 2021. |
| Министарства | 64.0 | 59.0 | 3.6 | 3.2 |
| Управе у саставу министарстава | 64.4 | 59.1 | 7.6 | 2.4 |
| Посебне организације | 64.4 | 65.5 | 4.5 | 2.6 |
| Службе Владе | 69.6 | 71.1 | 5.4 | 2.2 |
| Управни окрузи | 75.0 | 80.0 | 12.5 | 0.0 |
| Други државни орган* | | 63.4 | | 1.7 |

(*) Истраживањем из 2019. године нису били обухваћени други државни органи.

| Државни орган: | Желе да пређу у други државни орган % | | Желе да напусте државну управу % | |
|--------------------------------|---------------------------------------|-------|----------------------------------|-------|
| | 2019. | 2021. | 2019. | 2021. |
| Министарства | 7.3 | 10.1 | 25.1 | 27.7 |
| Управе у саставу министарстава | 7.0 | 15.9 | 21.0 | 22.6 |
| Посебне организације | 9.1 | 6.9 | 22.0 | 25.0 |
| Службе Владе | 12.5 | 12.2 | 12.5 | 14.5 |
| Управни окрузи | 0.0 | 0.0 | 12.5 | 20.0 |
| Други државни орган* | | 12.0 | | 22.9 |

Посматрано по областима рада, могуће је уочити да постоје разлике у стабилности запослених у погледу планираног одласка или останка. Највеће задовољство и највећа стабилност постоји код запослених у области финансијско-материјалних, послова ревизије и послова руковођења (преко 70% не размишља о напуштању радног места); најмања стабилност постоји у области послова управљања ЕУ фодновима и међународном развојном помоћи (свега 28% не разматра

напуштање државне управе), потом следе запослени у односима с јавношћу (38%) и пословима међународне сарадње и европских интеграција (45%); проценат оних који имају у плану одлазак у пензију је највећи међу запосленима на руководећим радним местима; лакоћа кретања унутар система државне управе је најпожељнија међу онима који раде на пословима управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи, пословима управљања људским ресурсима и студијско-аналитичким пословима. (Табела 6)¹¹

Табела 6.

| Области рада у којима су тренутно претежно ангажовани: | Неће да иду из државне управе | | Иду у пензију | |
|--|-------------------------------|-------------|---------------|------------|
| | % | | % | |
| | 2019. | 2021. | 2019. | 2021. |
| Инспекцијски послови | 69.8 | 67.5 | 6.9 | 3.7 |
| Нормативни послови | 58.9 | 55.8 | 1.1 | 1.0 |
| Студијско-аналитички послови | 62.8 | 51.9 | 3.3 | 1.1 |
| Финансијско-материјални послови | 61.1 | 72.3 | 2.0 | 1.0 |
| Послови ревизије | 60.0 | 72.4 | 13.3 | 3.4 |
| Информатички послови | 59.5 | 59.4 | 4.8 | 0.0 |
| Послови управљања људским ресурсима | 70.0 | 67.5 | 6.7 | 2.5 |
| Послови међународне сарадње и европских интеграција | 61.4 | 45.0 | 1.2 | 1.0 |
| Управно-правни послови | 50.8 | 63.8 | 4.5 | 2.5 |
| Послови управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи | 42.2 | 28.0 | 3.0 | 0.0 |
| Послови јавних набавки | 54.3 | 63.5 | 2.9 | 0.0 |
| Послови руковођења | 74.4 | 70.2 | 6.4 | 6.9 |
| Послови односа с јавношћу | 75.0 | 37.9 | 4.2 | 3.4 |
| Административни послови | 66.9 | 55.4 | 7.1 | 1.2 |
| Остали послови | 66.8 | 57.7 | 4.6 | 3.5 |

11 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

| Области рада у којима су тренутно претежно ангажовани: | Желе да пређу у други државни орган % | | Желе да напусте државну управу % | |
|--|---------------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|
| | 2019. | 2021. | 2019. | 2021. |
| Инспекцијски послови | 5.3 | 8.4 | 18.0 | 20.3 |
| Нормативни послови | 12.2 | 13.5 | 27.8 | 29.7 |
| Студијско-аналитички послови | 10.2 | 14.8 | 23.7 | 32.3 |
| Финансијско-материјални послови | 12.8 | 10.9 | 24.2 | 15.8 |
| Послови ревизије | 13.3 | 0.0 | 13.3 | 24.1 |
| Информатички послови | 9.5 | 8.7 | 26.2 | 31.8 |
| Послови управљања људским ресурсима | 5.0 | 15.0 | 18.3 | 15.1 |
| Послови међународне сарадње и европских интеграција | 4.8 | 14.0 | 32.5 | 40.0 |
| Управно-правни послови | 11.2 | 12.3 | 35.3 | 21.5 |
| Послови управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи | 3.0 | 16.0 | 51.5 | 56.0 |
| Послови јавних набавки | 17.1 | 7.7 | 25.7 | 28.8 |
| Послови руковођења | 3.5 | 3.8 | 15.7 | 19.0 |
| Послови односа с јавношћу | 0.0 | 10.3 | 20.8 | 48.2 |
| Административни послови | 4.5 | 14.2 | 21.4 | 29.2 |
| Остали послови | 6.6 | 13.9 | 22.0 | 24.9 |

Они који желе да напусте државну управу су најнезадовољнији платом, напредовањем, руковођењем и могућностима за професионално усавршавање, а највише су задовољни нематеријалним награђивањем, условима рада и међуљудским односима. Државни службеници који очекују да ће отићи у пензију у наредних годину дана су значајно задовољнији од осталих (било да желе да остану или да напусте посао) по томе што раде у државном органу, условима рада и руковођењем. Генерално, задовољство послом и иначе расте са годинама а могући

разлози јесу што старији имају, или су имали, веће могућности да реализују неке своје потребе, односно обављају боље послове сходно свом искуству – што доноси и веће самопоуздање, поштовање других, више одговорности, веће плате и сл. али и због тога што старији имају тенденцију да вреднују различите ствари на послу (нпр. могу бити мање заинтересовани за промене на послу у односу на млађе колеге).¹²

За процену ризика од будуће флукуације посебно су значајни подаци који се односе на ставове запослених у одређеним **областима рада**, а из којих се може видети да су они који раде као руководиоци, они који су ангажовани на пословима ревизије и у области управљања људским ресурсима задовољнији од просека, чак и када се ради о платама, награђивању и напредовању. Најмање задовољни су запослени на пословима управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи. (Табела 7)¹³

Табела 7.

| Област рада | Аспекти посла којима су значајно задовољнији од просека: | Аспекти посла којима су значајно незадовољнији од просека: |
|---------------------------------|--|--|
| Инспекцијски послови | | услови рада |
| Нормативни послови | | |
| Студијско-аналитички послови | | |
| Финансијско-материјални послови | | |

12 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

13 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

| | | |
|---|---|--|
| Послови ревизије | напредовање, руковођење, организација рада и процедуре, међуљудски односи, задовољство радом у државном органу, услови рада, професионално усавршавање | равнотежа пословног и приватног живота |
| Информатички послови | | руковођење |
| Послови управљања људским ресурсима | напредовање, руковођење, професионално усавршавање | равнотежа пословног и приватног живота |
| Послови међународне сарадње и европских интеграција | нематеријално награђивање | равнотежа пословног и приватног живота |
| Управно-правни послови | | |
| Послови управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи | нематеријално награђивање, комуникација | плата, руковођење, међуљудски односи, задовољство радом у државном органу, услови рада, професионално усавршавање |
| Послови јавних набавки | | задовољство радом у државном органу |
| Послови руковођења | плата, напредовање, руковођење, задовољство радом у државном органу, професионално усавршавање | |
| Послови односа с јавношћу | | међуљудски односи, задовољство радом у државном органу, професионално усавршавање |
| Административни послови | награђивање | |
| Остали послови | | |

Незадовољство равнотежом приватног и пословног живота је најизраженије код оних који раде на пословима ревизије, пословима управљања људским ресурсима и пословима управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи. Тиме што раде у државном органу су најнезадовољнији запослени у односима с јавношћу, јавним набавкама у пословима управљања ЕУ фондовима и међународном развојном помоћи. Највеће незадовољство начином руковођења постоји код запослених на информатичким пословима. (Табела 7)¹⁴

Излазни упитник као значајни извор информација потврђује податак да је највећи број запослених био незадовољан платом, недостатком људи и других ресурса, недостатком признања и награда и смањеним могућностима за развој и напредовање (Табела 8), док је највећи број њих задовољан врстом посла коју је обављао, међуљудским односима, добром комуникацијом, организационом климом у средини у којој су радили и руководиоцима. (Табела 9) Аспекти организацијске климе које већина сматра непримереним и неповољним а који су доминирали у срединама из којих одлазе су: неједнаки критеријуми, непотребна правила и непрекидне промене „у последњи час“ (Табела 10), што је директна последица стила руковођења у датој средини.¹⁵

Табела 8.

| Аспекти посла којима су најмање задовољни: | % |
|---|-------------|
| Садржај посла. | 7.9 |
| Превише посла. | 11.1 |
| Недостатак људи и других ресурса. | 34.1 |
| Неадекватни ресурси, средства за рад и услови рада. | 18.2 |
| Неадекватна плата. | 55.6 |
| Недостатак признања и награда | 21.4 |
| Лоши међуљудски односи. | 13.5 |
| Немогућност тимског рада. | 7.1 |
| Лоша комуникација. | 7.1 |

14 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

15 Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

| | |
|---|-------------|
| Ниско вредновање квалитета рада од стране колега. | 3.2 |
| Недостатак адекватних обука. | 7.1 |
| Немогућност развоја и напредовања. | 19.8 |
| Немогућност каријерног кретања | 13.5 |
| Лош непосредни руководиоцац. | 7.9 |
| Лоше највише руководство. | 7.9 |
| Нејасни циљеви и приоритети органа. | 9.5 |
| Немогућност усклађивања потреба приватног живота и посла. | 7.1 |

Табела 9.

| Области којима су били најзадовољнији: | % |
|---|-------------|
| врста посла | 43.6 |
| садржај посла | 34.9 |
| довољан број људи и других ресурса | 2.4 |
| добри услови и средства за рад | 8.7 |
| плате адекватне залагању на послу | 7.1 |
| довољно признања и награда | 3.2 |
| добри међуљудски односи | 38.9 |
| могућности за тимски рад | 32.5 |
| добра комуникација | 40.5 |
| висок квалитет рада од стране колега | 20.6 |
| довољно добрих обука | 17.5 |
| могућности за развој и напредовање | 8.7 |
| могућност каријерног кретања | 2.4 |
| добар непосредни руководиоцац | 33.3 |
| добро високо руководство | 11.9 |
| јасни циљеви и приоритети органа | 10.3 |
| добра клима (атмосфера) унутар орган | 22.2 |

Табела 10.

| Аспекти организацијске климе који су доминирали унутар органа из кога одлазите: | % |
|---|-------------|
| лоша пословна политика | 7.9 |
| нејасна очекивања | 13.5 |
| непотребна правила | 20.6 |
| лоше дизајнирани пословни процеси | 10.3 |
| бескорисни састанци | 7.1 |
| мањак иницијативе | 11.9 |
| непрекидне промене „у последњи час“ | 18.2 |
| интерна конкуренција | 4.0 |
| непоштење и лицемерство | 11.9 |
| несигурно руководство | 10.3 |
| критизерство | 3.2 |
| неједнаки критеријуми | 23.0 |
| омаловажавање учињеног | 7.9 |
| прекомерна контрола | 10.3 |
| обављање посла с ниским квалитетом | 7.1 |

Већина оних који су напустили државну управу, заинтересовани су и отворени да пренесу знања онима који остају, пре свега млађим колегама и онима који су тек дошли у ову средину. То се доминантно односи на искуства и знања из своје области рада, али и искуства везана за организацију и управљање људима и другим ресурсима: стрпљење у раду с другима, тимски рад, комуникација, потом управљање пројектима и стратешко управљање. Ово је потенцијални ресурс који би могао бити искоришћен како за мотивисање запослених тако и за пренос знања и обезбеђивање континуитета оног што се зове „институционална меморија“. Већина оних који су отишли из других разлога у просеку је годину до пет година уназад планирала свој одлазак а услови под којима би ту одлуку евентуално променили се доминантно односе на „већу плату“ и „извесност у могућностима напредовања“, док ретки наводе и „бољу организацију посла“. Чак 10% њих каже да „ни под каквим условима не би више остали у државној управи“.¹⁶

¹⁶ Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за

3. Закључна разматрања

Изградња стабилне кадровске структуре је неопходан предуслов за успешно функционисање система државне управе и темељи се на лојалности запослених. Само лојалан службеник труди се да допринесе развоју и расту организације. Када је у питању систем државне управе у последњем периоду присутни су процеси које приватни сектор или други заинтересовани субјекти покушавају да остваре према организацијама државне управе у циљу преузимања кадрова, посебно из области техничко-технолошких сфера. Задржавање кадрова у државној управи јавља се као стратешки интересе Србије, посебно што запослени који пређе у приватни сектор (изражено када је у питању сектор државне и приватне безбедности), може несвесно одавати службене/пословне тајне или, без пуне свести о штетности свога деловања, обављати друге послове који су у директној функцији слабљења Републике Србије. За озбиљнију борбу против неке организације заинтересовани субјекти најчешће врбују неког од запослених, или више њих, ради планског и систематског деловања у дужем временском периоду. Овакав начин угрожавања неке организације је најопаснији и доводи до озбиљних последица по ту организацију у дужем временском периоду.

Превентива против оваквог деловања конкурентских организација је развој лојалности запослених према организацији у којој раде, што је одговорност свих нивоа менаџмента, затим развој људских ресурса и безбедносне културе, што је одговорност свих руководиоца у једној организацији. Поред класичних функција менаџмента људских ресурса, веома значајан, можда кључни, задатак креатора кадровске политике у систему државне управе је стварање подстицајне и креативне радне атмосфере, која је некада битнија од материјалне сфере рада.

Литература

Милојковић Р., Ђорђевић Б. Менаџмент људских ресурса, Економски факултет, Ниш, 2012.

Walker, J.W. (1994), Human Resource Strategy, McGraw-Hill, New York

Armstrong M. (2010), Armstrong's essential human resource management practice: a guide to people management, Kogan Page, London

Извештај о квалитету попуњавања радних места у органима државне управе – за период од 31. јануара до 31. децембра 2021. године, Служба за управљање кадровима, Влада Републике Србије

Danilo Rončević, PhD.

Government of the Republic of Serbia, Personnel Management Service – director

Dejan Kostić, PhD.

Government of the Republic of Serbia, Personnel Management Service – vice director

Martin Matijašević, PhD.

Institute for Disaster Research - research associate

RETENTION OF STAFF IN THE STATE ADMINISTRATION AS STRATEGIC INTEREST OF SERBIA

Summary

As part of human resources management in the state administration system, ensuring quality staff and matching their competencies with job requirements (“the right person, at the right time, in the right place”) is a complex process. State bodies can realize their staffing needs in several ways, defined by legal regulations, but in the conditions of global market flows and personnel fluctuation from the state to the private sector of work, the correction and prevention of the impact of the outflow of personnel on the smooth operation of state administration bodies exists as a significant need in order to reduce costs related to the engagement and development of new employees, maintaining an optimal level of productivity and quality in work, building an organizational culture that supports the motivation of employees to achieve high results, as well as better change management in general. Monitoring the situation in relation to employee turnover and its impact on the work of state administration bodies involves not only recording data on inflows and outflows, but also analyzing factors that influence the dynamics of movement and proposing measures to retain personnel in the system, which is a strategic interest in the state administration of the Republic Serbia.

Keywords: *attrition, personnel, strategy, interest, management.*