

PLANIRANJE I RAZVOJ LJUDSKIH RESURSA U MINISTARSTVU ODBRANE I VOJSCI SRBIJE

Dragan Stevanović¹, Goran Korsev², Jovana Pejčić³, Ivana Tomović⁴

Rezime: U radu je sagledan postojeći način planiranja i razvoja ljudskih resursa, utvrđeni eventualni problemi u sprovođenju aktivnosti i predložene mere za unapređenje iste. Planiranje i razvoj ljudskih resursa u radu su razmatrani na osnovu stečenih iskustva u primeni važeće regulative, kao i kroz analizu radnji i postupaka koje se sprovode u cilju uspešnog planiranja i razvoja karijere ljudskih resursa. U radu su pored osnovnih pojmovnih određenja upravljanja ljudskim resursima, obrađene i aktivnosti koje se sprovode u oblasti upravljanja i razvoja ljudskih resursa, sa posebnim osvrtom na sagledavanje načina planiranja i sprovođenja radnji i postupaka u razvoju karijere profesionalnih pripadnika Vojske Srbije, identifikovanju problema i definisanju predloga rešenja za unapređenje kvaliteta sprovođenja aktivnosti u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije, a samim tim unapređenja i statusa i motivacije profesionalnih pripadnika Vojske Srbije.

Ključne reči: Ljudski resursi, planiranje, razvoj, problemi, unapređenje.

PLANNING AND DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE MINISTRY OF DEFENSE AND ARMY OF SERBIA

Abstract: The paper reviewed the existing way of planning and developing human resources, identified possible problems in the implementation of activities and proposed measures for their improvement. The planning and development of human resources in the work were considered based on the experience gained in applying the current regulations, as well as through the analysis of actions and procedures that are carried out in order to successfully plan and develop the career of human resources. In addition to the basic conceptual definitions of human resources management, the work also deals with the activities that are carried out in the field of human resources management and development, with special reference to the way of planning and implementing actions and procedures in the career development of professional members of the Serbian Armed Forces, identifying problems and defining proposals solutions for improving the quality of the implementation of activities in the Ministry of Defense and the Serbian Armed Forces, thereby improving the status and motivation of professional members of the Serbian Armed Forces.

Key words: Human resources, planning, development, problems, promotion.

1. UVOD

Planiranje i razvoj ljudskih resursa predstavlja jednu od najznačajnijih upravljačkih aktivnosti jedne organizacije i ista je od strateškog značaja za organizaciju i sistem upravljanja, s obzirom da je čovek najvredniji resurs i osnovni je uzrok uspeha ili neuspeha jedne organizacije.

Planiranje ljudskih resursa je uvek aktuelno i zahteva stalno praćenje promena u jednoj organizaciji, jer što su promene veće i značaj planiranja ljudskih resursa je veći. Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije su organizacije u kojima dolazi do česte fluktuacije kadra (uvođenje novih sistema za koje je potrebna adekvatna radna snaga, organizacijsko - formacijska struktura i vrste poslova se menjaju).

U takvim uslovima je neophodno da proces planiranja ljudskih resursa bude neprestan, realan i ostvarljiv. Takođe, u okviru upravljanja ljudskim resursima, planiranje i razvoj karijere su veoma bitni za pravilno funkcionisanje jedne ozbiljne organizacije. I pored toga što je odgovornost za karijeru na pojedincu, organizacija može imati ključnu ulogu u pružanju pomoći i podrške.

¹potpukovnik, scdipl.krim, Univerzitet odbrane, Rektorat, Beograd, dragansteva74@gmail.com;

²potpukovnik policije, Žandarmerija, Direkcija policije MUP R. Srbije, goran.korsev@gmail.com;

³dipl.ekonomista, Sektor za politiku odbrane, Ministarstvo odbrane, Beograd, jovana.pejicic.va@gmail.com;

⁴poručnik policije, Odeljenje za prevenciju i suzbijanje nasilja u porodici, ;MUP R. Srbije, tomovicivana77@gmail.com;

18. KONFERENCIJA SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM RIZIK I BEZBEDNOSNI INŽENJERING

S obzirom na navedeno, može se ustanoviti da je potreba za sagledavanjem oblasti planiranja i razvoja ljudskih resursa u promenljivim uslovima veoma bitna u jednoj organizaciji kao što je Ministarstvo odbrane i Vojska Srbije (u daljem tekstu Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije).

U ovom radu će koncept planiranja i razvoja ljudskih resursa u Ministarstvu odbrane i Vojsci Srbije biti sagledan sa aspekta potreba sistema odbrane za unapređenjem istog i definisanjem problema.

2. POJAM, PREDMET I CILJEVI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Pojam „ljudski resursi“ prvi put se u svetu pojavio sedamdesetih i osamdesetih godina prošlog veka, dok je kod nas ovaj pojam prihvaćen početkom devedesetih godina. U sistemu odbrane pojam „ljudski resursi“ uveden je u upotrebu 2003. godine u strategijska i doktrinarna dokumenta u cilju opisivanja zadataka „kadrovske funkcije“, odnosno „personalne funkcije“.

Pod ljudskim resursima se podrazumevaju ukupni ljudski resursi u organizaciji, raspoloživa znanja i iskustva, upotrebljive sposobnosti i veštine, moguće ideje i kreacije, stepen motivisanosti i zainteresovanosti za ostvarivanje organizacionih ciljeva i slično. Drugim rečima, ljudski resursi se posmatraju kroz prizmu ukupnih ljudskih vrednosti i potencijala. Na menadžmentu organizacije je da ih prepozna i na pravi način aktivira i usmeri u pravcu realizacije projektovanih ciljeva [1].

Veći broj organizacionih, socioloških, psiholoških i drugih naučnih disciplina se u prošlosti bavio problemom upravljanja ljudskim resursima iz domena odnosa u radu, rukovođenja, ponašanja pojedinaca, kadrovske politike i slično. Neprekidne promene u svetskoj ekonomiji, a time i u organizacijama, nametnule su potrebu za svestranijim izučavanjem odnosa između zaposlenih i menadžmenta organizacije što je dovelo do nastanka nove naučne discipline koja se bavi izučavanjem upravljanja ljudskim resursima [2].

Kao nova teorijsko-naučna disciplina upravljanje ljudskim resursima se bavi izučavanjem i kritičkim preispitivanjem svih značajnih aspekata upravljanja ljudima, njihovim potencijalima i njihovim ponašanjem u organizaciji.

Osnovni cilj upravljanja ljudskim resursima jeste usklađivanje ciljeva rukovodstva organizacije i zaposlenih, kako bi se postigla organizaciona efikasnost i održala konkurencija na tržištu rada.

To podrazumeva utvrđivanje organizacionih struktura, utvrđivanje tipova ugovora pod kojima će raditi različite grupe zaposlenih, izbor pravih ljudi sa odgovarajućim sposobnostima koji će pružiti svoje usluge onda kada te usluge budu potrebne organizaciji. Kada se dođe do željene radne snage mora se voditi računa da pojedinci budu što više motivisani i posvećeni poslu što se postiže sprovođenjem svih aktivnosti iz oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Na osnovu iznetog može se zaključiti da su osnovni ciljevi upravljanja ljudskim resursima: ostvarivanje organizacione uspešnosti uz pomoć ljudi; obezbeđivanje i razvoj potrebnih ljudskih resursa; nagrađivanje zaposlenih u skladu sa ostvarenim rezultatima; obezbeđivanje dobrih međuljudskih odnosa i povoljne klime za rad; obezbeđivanje individualne uspešnosti i visoko produktivnog rada i obezbeđivanje kvaliteta proizvoda i usluga [3].

3. AKTIVNOSTI U OBLASTI UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA

Upravljanje ljudskim resursima je jedna od najznačajnijih upravljačkih funkcija u sistemu odbrane, a prema Lojiću razlikujemo jedanaest osnovnih aktivnosti upravljanja ljudskim resursima:

- Analiza posla;
- Planiranje ljudskih resursa;
- Rekrutovanje ljudskih resursa;
- Selekcija ljudskih resursa;
- socijalizacija i orijentacija zaposlenih;
- planiranje i razvoj karijere;
- trening i obrazovanje zaposlenih;
- ocenjivanje performansi zaposlenih;

- nagrađivanje i motivisanje zaposlenih;
- zdravlje i bezbednos zaposlenih;
- degradacija i otpuštanje zaposlenih [4].

3.1. Anali zaposla

Analizom posla dobijaju se informacije o tome šta bi zaposleni trebalo da obavlja na svom radnom mestu i ko bi to mogao da radi odnosno koje karakteristike bi zaposleni trebao da ima kako bi posao bio uspešno obavljan.

Analiza posla je osnova za sve ostale aktivnosti u okviru upravljanja ljudskim resursima u organizaciji. Takođe, može da sadrži i informacije o opremi, instrumentima i uređajima koji se koriste na tom radnom mestu, kao i radne uslove u kojima se dati posao obavlja. Kroz analizu se određuje opis poslova i zadataka koje zaposleni na određenom radnom mestu treba da obavlja, a standardima za izvršenje pojašnjavaju uslovi (u pogledu kvaliteta, kvantiteta i slično) koje zaposleni u svom radu treba da ispuni [5].

3.2. Planiranje ljudskih resursa

Od pravilnog planiranja ljudskih resursa zavise i rezultati drugih sektora jedne organizacije. Proces planiranja je odgovorna, kreativna i zahtevna aktivnost koja podrazumeva sposobnost predviđanja budućih promena u okruženju i njihov uticaj na organizaciju i njeno poslovanje.

Uspešno planiranje ljudskih resursa dovodi do smanjenja troškova poslovanja, a kroz racionalniju upotrebu raspoloživih ljudskih resursa i racionalizacije poslovanja. Za ostvarivanje strateških ciljeva organizacije neophodno je obezbediti potreban broj ljudi sa odgovarajućim kvalifikacijama i kvalitetima, a takva potreba podrazumeva aktivnosti koje se sprovode na duži rok [6].

3.3. Regrutovanje ljudskih resursa

Interes svake organizacije je da ima strateški pristup regrutovanju, jer se njime aktivnosti vezane za upravljanje kadrovima i njihovim potencijalima tesnje povezuju sa drugim upravljačkim aktivnostima u organizaciji. Opredeljenje organizacije za prijem novih ljudi obično je povezano sa proširenjem poslova, tehničko-tehnološkim unapređenjem, odlivom radne snage, penzionisanjem starijih radnika i slično. Opšte je poznata činjenica da svaka organizacija teži da zaposli i sačuva kvalifikovanu radnu snagu kako bi održali konkurentnost na tržištu.

Pod pojmom regrutovanja ljudskih resursa teoretičari podrazumevaju proces identifikacije, privlačenja i obezbeđivanja kvalifikovanih kandidata, u broju koji organizaciji omogućava da između više njih izabere one koji najviše odgovaraju zahtevima upražnjenih radnih mesta [7].

Proces regrutovanja je dvostran, jer u njemu učestvuju dve strane, organizacija koja ima potrebu da popuni upražnjena radna mesta i kandidat koji je zainteresovan da sa organizacijom zasnue radni odnos.

3.4. Selekcija ljudskih resursa

Selekcijom ljudskih resursa se utvrđuju kvaliteti prijavljenih kandidata za posao, a na osnovu dobijenih rezultata vrši njihov odabir radi prijema u radni odnos. Selekcija kvalitetnih, sposobnih, ambicioznih i perspektivnih ljudi je jedno od najvažnijih područja upravljanja ljudskim resursima koja proizilazi iz činjenice da sve druge radnje i aktivnosti u organizaciji i sistemu upravljanja ljudskim resursima najviše zavise od kvalitetno izabranih ljudskih potencijala [8].

Selekcija je proces u kojem se, primenom unapred utvrđenih i standardizovanih metoda, pravila i tehnika, vrši izbor između više kvalifikovanih kandidata, kako bi se sa onima koji najviše odgovaraju zahtevima posla zasnova radni odnos.

Analizom posla i njegovim opisom stvaraju se kriterijumi za selekciju koji su u suštini standardi u procesu selekcije, kako bi se uvek moglo znati zbog čega je odluka o prijemu kandidata doneta. Na osnovu kriterijuma, koji nisu konstantni jer zavise od vrste posla, se u procesu selekcije procenjuje i buduća radna uspešnost kandidata.

3.5. Socijalizacija i orijentacija zaposlenih

Proces socijalizacije je kompleksan i počinje još u samoj fazi selekcije, kada se kandidati susreću sa organizacijom i upoznaju sa pojedinostima o njenom poslovanju, a nastavlja se po prijemu u radni odnos, kao i prilikom unapređenja na nove pozicije ili premeštanja u nove organizacione delove.

Kao opšti cilj socijalizacije podrazumevamo osposobljavanje i prilagođavanje svakog pojedinca kolektivu u kojem radi, odnosno upoznavanje sa novim poslom, organizacijom i njenim funkcionisanjem, sa ljudima s kojima će raditi, pravilima ponašanja, razvojnim planovima i ciljevima, uslovima rada i slično. Pored opšteg cilja, programom socijalizacije i orijentacije trebalo bi obuhvatiti aktivnosti kojima se ostvaruju i drugi, posebni ciljevi koji se svode na stvaranje povoljnog utiska o organizaciji i uslovima rada u njoj, povećanje međusobnog prihvatanja u kolektivu i smanjenje fluktuacije (napuštanja organizacije od strane zaposlenih) [9].

3.6. Planiranje i razvoj karijere

Karijera predstavlja način na koji pojedinac doživljava ukupnost svih poslova kojima je angažovan tokom svog radnog veka. Za poslovni uspeh organizacije je bitno da ima uspešne pojedince sa potencijalom za rukovodeće pozicije, koji će stalnim oblikovanjem svoje karijere povećati šanse da im posao donese veće zadovoljstvo [10].

Značaj karijere proizlazi iz činjenice da je karijera od obostrane važnosti kako za pojedinca, tako i za organizaciju, za pojedinca jer mu obezbeđuje zadovoljstvo poslom, a za organizaciju jer se obezbeđuje kvalitetan kadar. Od zadovoljstva radom na radnom mestu zavisi veliki deo ukupnog životnog zadovoljstva. Sa povećanjem obrazovnog nivoa, karijera postaje sve važnija stavka u upravljanju ljudskim resursima.

Upravljanje karijerom je proces kojim organizacija vrši izbor, vrednuje postignute rezultate, raspoređuje i edukuje ljudske resurse, da bi obezbedila neophodan broj stručnih resursa koji će zadovoljiti potrebe same organizacije.

U toku razvoja karijere ljudi menjaju svoja interesovanja, ciljeve, potrebe, kao što se menjaju i mogućnosti za njihovo zadovoljenje. Karijeru mogu menjati vertikalnim kretanjem (uz organizacionu hijerarhiju), horizontalnim kretanjem (različiti položaji na istom organizacionom nivou) i radijalnim kretanjem (približavanje ili udaljavanje od unutrašnjeg kruga moći u organizaciji). Postoje četiri faze u razvoju karijere:

- Faza istraživanja i uspostavljanja karijere (period između 18 i 25 godine života). To je faza uvođenja u posao, navikavanja na novu radnu sredinu i organizaciju, sticanje potrebnih znanja i veština, upoznavanje svojih sposobnosti i mogućnosti, upoznavanja svojih kolega i rukovodilaca i slično.
- Faza napredovanja u karijeri (između 30 i 35 godine i traje do 40 ili 45 godine života). Zaposleni je stabilizovao karijeru, opredelio se za određeni posao, dokazao svoje mogućnosti, napredovao u poslu i stekao potrebnu sigurnost i osposobio se za samostalan rad.
- Faza održavanja karijere (između 40 i 45 godine i traje do 50 ili 55 godine života). Zaposleni ima stabilan, potvrđen i priznat položaj u organizaciji, proverena znanja, potvrđene sposobnosti i nesporne rezultate rada.
- Faza kasne karijere (period od 50 ili 55 godine života i traje do penzionisanja). U ovoj fazi ljudi moraju da shvate da njihova moć i uticaj u organizacijama počinje da slabi, kao i njihova fizička energija [11].

3.7. Trening i obrazovanje zaposlenih

Znanje stečeno tokom školovanja u sve većoj meri ne može odgovoriti izazovima i novim uslovima savremenog okruženja. Stoga trening i obrazovanje zaposlenih su postali ključni instrumenti delovanja jedne organizacije u odnosu na svoje konkurente i jedan od bitnih elemenata za formiranje opšte strategije razvoja svake organizacije.

Zahvaljujući tome može se govoriti o različitim nivoima i različitim vrstama obrazovnih potreba. U suštini, razlikuju se četiri nivoa obrazovnih potreba:

18. KONFERENCIJA SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM RIZIK I BEZBEDNOSNI INŽENJERING

Prvi nivo obrazovnih potreba označava osposobljavanje zaposlenih za uspešno obavljanje postojećih poslova i otklanjanje nesklada između stvarne i očekivane uspešnosti.

Drugi nivo obrazovnih potreba karakteriše proširivanje i unapređivanje individualnih znanja i veština radi osposobljavanja zaposlenih za uspešno obavljanje odgovornijih i složenijih zadataka postojećeg posla. Osim toga, drugi nivo potreba podrazumeva i osposobljavanje za samostalno obavljanje različitih poslova istog nivoa.

Treći nivo obrazovnih potreba podrazumeva osposobljavanje zaposlenih za uspešan razvoj profesionalne karijere i njihovu pripremu za obavljanje poslova višeg nivoa.

Četvrti nivo obrazovnih potreba okrenut je budućnosti. Podrazumeva osposobljavanje zaposlenih za prilagođavanje promenama i budućim zahtevima posla. Drugim rečima, karakteriše ga osposobljavanje zaposlenih za uspešno obavljanje budućih poslova [12].

3.8. Ocenjivanje radne uspešnosti zaposlenih

Ocenjivanje radne uspešnosti kao jedna od aktivnosti upravljanja ljudskim resursima ima veoma važnu ulogu, a dobijeni rezultati i informacije mogu se koristiti za određivanje plata zaposlenih, planiranje nove radne snage, nagrađivanje, unapređivanje, planiranje i razvoj karijere, premeštanje ili otpuštanje i utvrđivanje potreba za njihovom obukom i razvojem. Samim tim da bi se upravljalo zaposlenima, neophodno je pratiti njihov rad i radnu uspešnost i usmeravati ih tako da se postignu ciljevi organizacije.

Praćenjem i ocenjivanjem radne uspešnosti, zaposlenom postaje jasno kakvi su mu rezultati rada i šta se od njega očekuje, čime se obezbeđuje i povratna informacija o radnom ponašanju zaposlenog i ostvaruje bitan preduslov organizacione uspešnosti [13].

3.9. Nagrađivanje i motivisanje zaposlenih

Motivacija i nagrađivanje su dva međusobno uslovljena procesa, a svesne toga mnoge organizacije su pitanju nagrađivanja zaposlenih prišle sa velikom ozbiljnošću i ustanovile posebne pravilnike za nagrađivanje zaposlenih. Nagrade i priznanja su najbolji način za motivisanje zaposlenih da se ponašaju i da rade na način kojim se obezbeđuje puno ostvarivanje ne samo njihovih ciljeva, nego i organizacionih ciljeva i interesa. Reč je o funkciji koja se ostvaruje kreiranjem sistema nagrađivanja, pod kojim se podrazumevaju zarade, plate, stimulacije, naknade i druga primanja zaposlenih, kao i druge vrednosti koje se obezbeđuju zaposlenima u zamenu za uloženi rad [14].

Uskladiti individualne interese zaposlenih i stratejske ciljeve organizacije je osnovna uloga sistema nagrađivanja, kao i privlačenje i zadržavanje sposobnih ljudi, ohrabrivanje i podsticanje zaposlenih da razviju svoje sposobnosti i znanja, motivaciju zaposlenih i kreiranje kulture u kojoj je zaposlenima stalo do uspeha organizacije u kojoj rade.

3.10. Zdravlje i bezbednost zaposlenih

Prava i dužnosti poslodavca i zaposlenih u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu određena su Zakonom o bezbednosti i zdravlju na radu [15]. Na osnovu navedenog Zakona i u okviru opštih zajedničkih odredaba i rešenja u oblasti bezbednosti i zdravlja na radu, svaka organizacija to bliže utvrđuje kolektivnim ugovorom, opštim aktom poslodavca i ugovorom o radu.

Zdravlje i bezbednost zaposlenih na radu su izloženi svakodnevnom opasnostima, zavisno od prirode posla i uslova u kojima se rad odvija, a kao aktivnost upravljanja ljudskim resursima ima neposredan uticaj na efikasnost organizacije, kao i zaštitu i očuvanje ljudskog potencijala u organizaciji.

Od savremenih organizacija se zahteva da stvori bezbedne uslove za rad zaposlenih u cilju zaštite njihovog zdravlja i njihove bezbednosti na radu. Svaka organizacija bi trebalo da zaštitu zdravlja radnika i njihove bezbednosti na radu bliže utvrđuje kolektivnim ugovorom, opštim aktom poslodavca ili ugovorom o radu.

3.11. Degradacija i otpuštanje zaposlenih

Degradacija i otpuštanje zaposlenih je sastavni deo procesa upravljanja ljudskim resursima značajan kako za zaposlene tako i za organizaciju. Zaposleni koji ne odgovori zahtevima svog radnog mesta ili se neodgovorno odnosi prema poslu, obavezama i radnoj disciplini treba da bude svestan da se takvo ponašanje neće dugo tolerisati od strane rukovodioca.

Organizacija je u takvim okolnostima primorana da protiv neodgovornih pojedinaca preduzme neophodne mere u skladu sa zakonom i to: degradaciju na poslu i otpuštanje zaposlenih [15]. Degradacija na poslu je suprotan proces napredovanju, pod kojim se podrazumeva gubljenje pozicija u organizaciji, a manifestuje se u vidu premeštaja s viših na niža i manje plaćena radna mesta.

3. ZAKLJUČAK

Važnost planiranja i razvoja karijere dodeljenog kadra zahteva permanentan rad na sprovođenju ove aktivnosti kao i iznalaženju novih rešenja i unapređenju postojećih, posebno rešenja koja regulišu vođenje kroz službu pripadnika Vojske.

Nedovoljna analiza pri izboru kandidata, za posledicu ima da se ne izaberu uvek najkvalitetniji. Prilikom izbora kandidata za vođenje u službi moraju se detaljno razmatrati kako potrebe i ciljevi vojne organizacije tako i ostvareni rezultati, kompetencije i motivisanost kandidata, jer samo ukoliko je pripadnik Vojske zadovoljan i motivisan za obavljanje određene dužnosti, mogu se ostvariti i željeni rezultati.

Bitan uslov za pravilno sprovođenje aktivnosti karijernog vođenja oficira predstavlja i transparentnost prilikom rešavanja statusnih pitanja, koja se postiže izradom i sprovođenjem sveobuhvatnog Plana upravljanja ljudskim resursima i izradom objektivnih kriterijuma uz pomoć kojih se izrađuju rang liste kandidata za upućivanje na usavršavanja, unapređivanje i posebno za postavljenje na formacijsko mesto višeg čina.

Doktrina upravljanja ljudskim resursima kao krovni dokument iz ove oblasti uglavnom je definisala sve aktivnosti uz postojanje potrebe za manjom doradom iste. Pored Doktrine postoje potrebe i za izradom Uputstva za upravljanje ljudskim resursima u Vojski Srbije kojim bi se operacionalizovale i precizirale pojedine radnje i postupci za sprovođenje najvažnijih aktivnosti iz oblasti upravljanja ljudskim resursima.

Cilj ovog rada je bio da se identifikuju aktivnosti i faze u oblasti planiranja i razvoja ljudskih resursa. Unapređenje postojećeg modela može se postići doradom postojećih propisa i delimično izradom novih kojim bi se predvidelo ekpeditivnije i komfornije rešavanje statusa pripadnika Vojske Srbije.

Na kraju kao zaključak na obrađenu temu ističe se suština planiranja i razvoja ljudskih resursa, ulaganje u ljudske potencijale čime bi se stvorila dovoljna baza za izbor "pravog čoveka za pravo mesto" uz obostrano zadovoljstvo, kako vojne organizacije tako i pojedinca, što nije ni malo jednostavan zadatak.

4. LITERATURA:

- [1.] Kulić, Ž.: Upravljanje ljudskim potencijalima, Radnička štampa, Beograd 2005, str. 21.
- [2.] Lojić, R.: Savremene tendencije u oblasti upravljanja ljudskim resursima, Vojnodeo, 2008., str. 164.
- [3.] Lojić, R.: Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, Medijacentar „Odbrana“, Beograd, 2011. god, str.19.
- [4.] Lojić, R.: Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, Medijacentar „Odbrana“, Beograd, 2011. god, str.92.
- [5.] Kulić, Ž.; Vasić, M.: Menadžment ljudskih resursa, Zavod za distrofičare, Banja Luka, 2007., str. 96
- [6.] Kulić, Ž.; Vasić, M.: Menadžment ljudskih resursa, Zavod za distrofičare, Banja Luka, 2007., str. 27

18. KONFERENCIJA SA MEĐUNARODNIM UČEŠĆEM
RIZIK I BEZBEDNOSNI INŽENJERING

- [7.] Kulić Ž., Vasić M., Menadžment ljudskih resursa, Zavod za distrofičare, Banja Luka, 2007. god, str. 69.
- [8.] Kulić, Ž.; Vasić, M.: Menadžment ljudskih resursa, Zavod za distrofičare, Banja Luka, 2007., str. 119.
- [9.] Lojić, R.: Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, Medijacentar „Odbrana“, Beograd, 2011. god, str. 250.
- [10.] Boljanović, Đ.J.; Dražeta, L.; Babić, L.; Dobrijević, G.: Razvoj karijere i poslovnih veština, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2013.god, str 8.
- [11.] Lojić, R.: Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, Medijacentar „Odbrana“, Beograd, 2011. god, str. 267
- [12.] Lojić, R.: Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, Medijacentar „Odbrana“, Beograd, 2011. god, str. 316
- [13.] Vasić, M.: Razvoj ljudskih resursa, Zavod za distrofičare, Banja Luka, 2007. god, str.55.
- [14.] Martinović, M.; Tanasković, Z.: Menadžment ljudskih resursa, Visoka poslovna škola, Užice, 2014. god, str.87
- [15.] Zakon o bezbednosti i zdravlju na radu, Službeni glasnik RS, br.101/2005 i 91/2015 i 113/2017.
- [16.] Lojić, R.: Upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, Medija centar „Odbrana“, Beograd, 2011. god, str.437.