

ORGANIZACIJA EFIKASNE KADROVSKE SLUŽBE U VELIKIM RADNIM ORGANIZACIJAMA

I. POJAM I ZNAČAJ KADROVA I KADROVSKE POLITIKE

Poznato je da ljudi zajedno sa sredstvima za proizvodnju čine proizvodne snage društva. O ljudima kao bitnom elementu proizvodne aktivnosti sve češće se govori kao o kadrovima, te se postavlja pitanje određivanja pojma kadrova. Pojam kadrova može se posmatrati u užem i širem smislu. U užem smislu „pod kadrovima se podrazumevaju samo rukovodeći radnici, tj. lica na kojima počiva organizacija i koja nose poslove upravljanja”.¹ U širem smislu međutim, kadrove bi činili svi radni ljudi određene radne ili druge profesionalne ili političke organizacije koji učestvuju u njenom radu. U svojoj knjizi „Kadrovska politika u samoupravnim odnosima” dr Jovo Brekić određuje pojam kadrova na sledeći način: „Pod kadrovima valja razumijevati sve subjektivne snage — sve zaposlene (kao i one u pripremi), jer u demokratskim odnosima svi predstavljaju kadrovsku bazu za napredovanje”.

Govoreći dalje o kadrovima imaćemo u vidu šire shvatanje toga pojma, jer za poslovanje jedne radne organizacije potrebni su ne samo kadrovi sa visokim obrazovanjem već i oni sa srednjim i nižim, i svi oni zajedno, pod uslovom da su pravilno i u skladu sa zahtevom radnih mesta raspoređeni, čine poslovanje te organizacije uspešnim.

Kadrovi, kao svesna društvena snaga u procesu proizvodnje, s jedne strane pojavljuju se kao stvaraoci sredstava za proizvodnju a s druge strane i kao njihovi pokretači, učesnici u procesu proizvodnje i svojim znanjem i iskustvom u radu stvaraju uslove za dalji razvitak sredstava za proizvodnju. U tom smislu neophodno je, za dobro poslovanje svake organizacije, stalno usklađivanje materijalnih i kadrovskih elemenata, obzirom da oni predstavljaju nedeljivo jedinstvo svakog društveno-ekonomskog razvoja. Tehnički progres sve više zahteva pored uvođenja savremene tehnologije i uspostavljanje najbolje moguće organizacije, siste-

¹ Dr P. Dimitrijević, i A. Jovanović-Rajs: Osnovi javne uprave, Priština, 1970, strana 169.

ma veza i odnosa i možda još važnije od toga, pravilno odabiranje ljudi i njihovo raspoređivanje na prava, odgovarajuća mesta i dužnosti. Ostvarivanje ovog drugog zadatka može se nazvati kadrovskom politikom.

U vezi sa određivanjem pojma kadrovske politike postoje mnogobrojna shvatanja. Ovde će biti izneto samo nekoliko.

Prema profesoru dr M. Stjepanoviću kadrovska politika bi bila: „određivanje ciljeva, užih i širih zadataka, kao i iznalaženja puteva i načina za njihovo ostvarenje, u oblasti problema koji se nameću u vezi sa formiranjem, regrutovanjem, raspoređivanjem kadrova i obezbeđivanjem optimalnih uslova za njihov rad”.²

Profesor dr Eugen Pusić određuje pojam kadrovske politike na sledeći način: „Sistematsku djelatnost oko popunjavanja radnih mjesta u upravnoj organizaciji službenicima i stvaranja odgovarajućih uvjeta rada za njih, s dvostrukim ciljem postizavanja maksimalne efikasnosti organizacije i optimalnog razvoja i ličnog zadovoljstva ljudi koji u njoj rade, zovemo kadrovskom politikom. Kadrovsku politiku možemo podeliti na tri osnovne grupe poslova: 1) Poslovi oko prijema u službu i razmeštaja službenika na pojedina radna mjesta; 2) Poslovi oko stručne obuke i pomoći u ličnoj izgradnji službenika u službi; 3) Poslovi oko stvaranja optimalnih uvjeta za rad službenika u upravnoj organizaciji”.³

V. Nikolić smatra da: „Kadrovska politika obuhvata, pre svega, kompleks poslova u vezi sa pripremanjem kadrova, tj. planiranje kadrova, utvrđivanje profila kadrova i obrazovanje stručnih kadrova ili sistem stručnog školovanja. U kadrovsku politiku zatim spada: izbor kadrova, raspoređivanje na radno mesto unutar radne organizacije, stručno usavršavanje zaposlenih kadrova, sistem nagrađivanja i regulisanja ostalih instituta službeničkog sistema”.⁴

Prema dr Jovi Brekiću: „Kadrovska politika je metoda sagledavanja i rješavanja kadrovskih problema, usklađivanja kadrovskih i materijalnih resursa i njihove izgradnje u samoupravnim odnosima radnih ljudi, u cilju ostvarenja racionalnijeg poslovanja i oslobođenja ličnosti”.⁵

Bez pretenzija da, posle napred iznetih, damo neku novu definiciju kadrovske politike izneli bi samo neke osnovne komponente koje čine sadržinu kadrovske politike a koje proističu iz napred citiranih definicija. Naime, sadržinu kadrovske politike čini nekoliko osnovnih grupa poslova i to:

1) Postavljanje kadrovske politike, odnosno utvrđivanje potreba za kadrovima date radne organizacije i organe kao i ispitivanje i predviđanje izvora iz kojih će se regrutovati odgovarajući kadrovi;

2) Sprovođenje kadrovske politike, što se ogleda u određivanju opštih i posebnih uslova za prijem kadrova na određena radna mesta (pred-

² Prof. dr N. Stjepanović: Predavanja na specijalističkom kursu „Problemi kadrovske politike” održanom 1962. god. na Institutu političkih nauka Pravnog fakulteta u Beogradu.

³ Dr Eugen Pusić: Uprava, Zagreb, 1961, str. 193.

⁴ V. Nikolić — Predavanja na specijalističkom kursu „Problemi kadrovske politike”, održanom 1962. god. na Pravnom fakultetu u Beogradu.

⁵ J. Brekić: „Kadrovska politika — funkcija samoupravljanja i poslovanja”, „Ekonomski pregled”, Zagreb, br. 1-2, 1967. god.

postavlja se da postoji akt o sistematizaciji), zatim prijem kadrova i njihovo raspoređivanje na radna mesta uključujući i „uvođenje u posao“;

3) Izgrađivanje kadrova, odnosno sistematska aktivnost na daljem usavršavanju, stručnom osposobljavanju i izgrađivanju potrebnih osobina radnika za uspešno obavljanje određenih zadataka;

4) Staranje o stvaranju takvih uslova rada koji će obezbediti najveću moguću efikasnost u radu uz maksimalno usklađivanje individualnih i kolektivnih interesa zaposlenih, što se postiže kroz poboljšanje tehničkih, materijalnih i društvenih uslova rada;

5) Obavljanje poslova personalne administracije, poslova postavljenja, vođenja i održavanja raznih evidencija o kadrovima i njihovim odnosima.

Kao što se iz napred iznetog vidi sadržina kadrovske politike je veoma bogata a njen značaj veoma veliki imajući u vidu da je to delatnost u vezi sa ljudima kao osnovnim faktorom organizovanog društvenog rada i određujućim faktorom daljeg razvoja društva. No, i pored tako velikog značaja kadrovske politike može se reći da se ona kao posebna stručna društvena delatnost javlja prilično kasno, tek u XVIII veku, u periodu klasičnog kapitalizma u kome čovek još uvek predstavlja samo materijalni elemenat organizacije, sredstvo rada, i njen cilj je bio prvenstveno u tome da se organizacije obezbede potrebnim kadrovima za izvršavanje njihovih zadataka, za ostvarivanje što većeg profita.

Lični interesi zaposlenog pojedinca, njegova mišljenja, raspoloženja, želje, staranje o uslovima rada i o međusobnim odnosima radnika u novije vreme počinju da dobijaju na značaju i u zemljama kapitalističkog sveta, a naročito u zemljama koje izgrađuju socijalistički društveni sistem i osobito u sistemu društvenog samoupravljanja koga mi izgrađujemo. Prema tome ciljevi naše kadrovske politike dvostruko se manifestuju: s jedne strane to je staranje da se uz angažovanje odgovarajućih kadrova postigne maksimalna produktivnost i efikasnost u radu, a sa druge strane stvaranje takvih uslova rada koji ljude podstiču na dalje razvijanje svojih sposobnosti, lični razvoj, društvenu afirmaciju i zadovoljstvo u radu.

Ostvarivanje ovakvih ciljeva, međutim, nije ni malo lako niti se može pritići njihovom ostvarivanju ako pri radnoj organizaciji ne postoji za to posebno organizovana služba stručnjaka različitih profila, kadrovska služba koja po stručnoj liniji utiče na karakter i ciljeve kadrovske politike koju utvrđuju organi upravljanja u organizaciji, a zatim se stara o realizaciji usvojene kadrovske politike.

II. ZADACI I MESTO KADROVSKE SLUŽBE U RADNOJ ORGANIZACIJI

Napred smo konstatovali da se dobri rezultati u privređivanju ne mogu postići samo i isključivo nabavkom savremene opreme i uvođenjem novih tehnoloških procesa već da uporedo sa tim mora da se ulaže i u kadrove, ili čak da „kadrovi postaju neuporedivo značajniji za razvoj — od bogatstva u opremi i tehnologiji“.⁶ U radnim organizacijama kadrov-

⁶ Dr Dragoljub Kavran: Kadrovi u velikim sistemima, Kadrovi i rad 3/1971, str. 9.

ska politika mora da predstavlja integralni deo celokupne poslovne politike, te se ne može prihvatiti stanovište (kod nas se to češće susreće) da je kadrovska politika neka politička potreba.

Pri razmatranju kadrovske politike značajna su dva pitanja: prvo, utvrđivanje kadrovske politike i drugo, ostvarivanje, sprovođenje kadrovske politike.

U sistemu društvenog samoupravljanja kadrovsku politiku određuje radnički savet radne organizacije, a u zauzimanju stavova o pojedinim značajnim pitanjima iz kadrovske problematike učestvuju i zainteresovani organi i organizacije iz opštine pa i širih društveno-političkih zajednica.

Međutim, da bi radnički savet mogao da formuliše najadekvatniju kadrovsku politiku u datom trenutku neophodno je da bude predhodno dobro informisan, upoznat sa kadrovskom problematikom svoje radne organizacije. Kadrovska služba upravo je ta koja je pozvana da stručno i odgovorno pripremi analize određenih kadrovskih problema, ali isto tako da na osnovu te analize postojećeg stanja i promena koje se predviđaju u narednom planskom periodu sastavlja i predlaže plan kadrova.

„Dakle, efikasne odluke iz oblasti kadrovske politike, kao bitne dimenzije poslovanja i samoupravljanja, mogu se očekivati ako postoji adekvatna stručno objedinjena služba iz područja kadrovske funkcije“.⁷

Zadatak te stručne službe je da, s jedne strane kontinuirano prati sve promene koje nastaju u procesu poslovanja i organizaciji rada, a s druge strane da u cilju utvrđivanja potrebne kadrovske strukture u skladu sa nastalim promenama, primenjujući naučne metode, priprema predloge mera iz oblasti kadrovske politike i stara se o njihovom doslednom sprovođenju. Kako se vidi, dakle, to su veoma značajni poslovi dugoročne prirode i za njihovo obavljanje potrebni su kvalifikovani ljudi koji će biti u stanju da primenjuju naučne metode, da idu u korak sa neprekidnim i krupnim promenama koje nameće sadašnja naučno-tehnološka revolucija, kako bi bili u stanju da predlažu politiku prijema kadrova, njihovog permanentnog obrazovanja, stvaranja boljih uslova za rad i tako dalje. Za izvršavanje kadrovske funkcije potrebni su, dakle, ekonomisti, pravnici, industrijski sociolozi, psiholozi (jer je predmet rada živu čovek), socijalni radnici, inženjeri organizacije i drugi profili stručnjaka koji bi delovali timski na rešavanju određenih problema.

Iako se funkcija kadrovske službe obavlja jedinstveno u sklopu ukupnog zadatka preduzeća i može se slobodno reći da nema gotovo ni jednog područja u radu radne organizacije koje nije istovremeno i područje kadrovske politike i rada kadrovske službe, ipak se mogu navesti neki od najvažnijih zadataka koji na određeni način određuju i organizacionu strukturu kadrovske službe (ma da ona zavisi i od veličine radne organizacije i od drugih uslova).

Posebno bih se osvrnula na te najvažnije zadatke kadrovske službe.

1. Planiranje i pribavljanje kadrova

Ako je kadrovska politika sastavni deo poslovne politike radne organizacije onda bi i planiranje kadrova trebalo da bude deo planiranja

⁷ Dr Jovo Brekić: Kadrovska politika u samoupravnim odnosima, Informator, Zagreb, 1968, str. 180.

proizvodnje uopšte. Znači, potrebe za kadrovima neophodno je definisati onda kada se utvrđuju osnovne smernice razvoja radne organizacije. Da bi planovi kadrova bili stvarni odraz potreba pri njihovom sastavljanju treba imati u vidu sledeće elemente: zadatke preduzeća, nivo i organizaciju tehnološkog procesa, politiku i plan razvoja preduzeća, poslovnu politiku radne organizacije, definisanu investicionu politiku, stanje i strukturu postojećih kadrova kao i podatke o fluktuaciji kadrova iz predhodnog perioda.

Kod planiranja kadrova problem se sastoji u sledećem: odrediti broj, kvalifikacionu strukturu, raspored i način povezanosti kadrova u preduzeću i postaviti tako da oni obezbeđuju optimalni režim funkcionisanja preduzeća u planiranom vremenskom periodu. Planiranje kadrova treba regulisati u statutu preduzeća.

Pribavljanje kadrova vrši se na osnovu usvojenog plana kadrova i vanrednih zahteva radnih jedinica. Ovaj zadatak obavlja kadrovska služba u saradnji sa organizacionim jedinicama čije se kadrovske potrebe na ovaj način rešavaju. Pre pristupanja pribavljanju kadrova kadrovska služba izdvaja izvore, izdvaja broj i vrstu kadrova koje će pribaviti putem školovanja, dokvalifikovanja, prekvalifikovanja (preko centra za obrazovanje) i kadrove koje će pribaviti putem konkursa. Na ovaj način omogućeno je organima koji odlučuju o prijemu radnika na rad da na osnovu više pouzdanih elemenata donesu pravilne odluke o prijemu. Značajan zadatak za uspešno uključivanje radnika u radnu organizaciju predstavlja njegovo uvođenje u posao.

2. *Obrazovanje kadrova*

Imajući u vidu stalni tehnološki razvoj i napredak nameće se kao neophodno i permanentno obrazovanje kadrova koji se već nalaze u radnoj organizaciji. Pronalasci i usavršavanja dešavaju se tako često da, prema opštoj oceni, tehnologija danas zastareva za pet do sedam godina, što znači da stečeno znanje kroz redovno školovanje vrlo brzo postaje nedovoljno. Zbog toga obrazovanje uz rad neophodno je kako radi uspešnog ostvarivanja zadataka radne organizacije tako i radi individualne stimulacije u radu i ličnog usavršavanja, što vodi eventualnom napredovanju i društvenoj afirmaciji pojedinca.

„Uskoro će veliki sistemi postati i obrazovni centri. Jer sem virtuelnog (van radnog procesa) postoji i aktuelno obrazovanje (u toku radnog procesa). Pozitivni efekti stalnog sticanja znanja omogućiće napredovanje pojedincima koji su spremni da stalno uče, njihov profesionalni razvoj i napredovanje biće dobar primer za druge. Ulaganje u kadrove u uslovima uzajamne blizine rada i obrazovanja, kada se prednosti znanja mogu odmah ispitati, vrlo će brzo moći da se isplati u svakom konkretnom slučaju“.⁸

U Rezoluciji devetog kongresa Saveza komunista Jugoslavije se kaže: „Savez komunista se zalaže za izgradnju sistema obrazovanja i vaspitanja koji će biti zasnovan na principima permanentnog i integral-

⁸ Dr Dragoljub Kavran: Kadrovi u velikim sistemima, Kadrovi i rad, 3/1971, strana 13.

nog obrazovanja i samobrazovanja. Treba obezbediti da svaki stepen obrazovanja posle osnovne škole pruža znanja i razvija sposobnosti koje omogućavaju i uključivanje u rad i nastavljanje obrazovanja".⁹

Pored stručnog vredno je pomenuti i društveno-ekonomsko i političko obrazovanje radnih ljudi, koje u uslovima neposrednog učešća radnih ljudi u upravljanju radnom organizacijom postaje sve više neophodno. Kadrovska služba, na osnovu plana kadrova, izrađuje plan obrazovanja kadrova i organizuje proces obrazovanja putem raznih seminara i drugih obrazovnih institucija.

3. Proučavanje i vođenje politike na području zaštite pri radu, zaštite zdravlja, socijalnih problema i društvenog standarda

U uslovima socijalističkog preduzeća u kome se ostvaruje jedan nov, humaniji odnos prema radniku briga o obezbeđenju povoljnijih uslova za rad zauzima veoma značajno mesto. Proučavajući uslove rada i analizirajući faktore koji dovode do povreda na radu i oboljenja, kadrovska služba posredno doprinosi smanjenju izostanaka sa posla a time i do boljeg i većeg korišćenja fonda radnog vremena. U tom smislu kadrovska služba se stara o preduzimanju preventivnih mera za sprečavanje obolenja, naročito profesionalnih, (organizovanjem zdravstvene zaštite unutar radne organizacije), brigom o higijeni radnih mesta, kontrolom sprovođenja propisa o tehničkoj zaštiti pri radu (mada o tome vodi računa i inspekcija rada) i ispitivanjem psihofizičkih faktora koji se odražavaju na radni učinak, kao i preduzimanjem mera koje utiču na poboljšanje standarda radnika (organizovanjem prevoza radnika do radnog mesta, ishrane, rešavanje stambenih problema, rekreacije i organizacijom odmora, zabave i razonode).

4. Praćenje i proučavanje odnosa u organizaciji udruženog rada i raspodela dohotka i ličnih dohodaka

Veoma značajne činioce produktivnosti rada predstavljaju i odnosi u procesu proizvodnje i procesu odlučivanja koji se uspostavljaju među radnim ljudima u radnoj jedinici, i šire među radnim jedinicama većih radnih organizacija. Ovi odnosi postaju sve značajniji kada se ima u vidu proces samoupravljanja koji s jedne strane sve više uključuje neposredne proizvođače u planiranje i programiranje proizvodnje, organizovanje procesa rada, raspodelu dohotka i ličnih dohodaka, a s druge strane omogućuje prenošenje prava odlučivanja o pojedinim pitanjima na radne jedinice radne organizacije. Od toga kakvi su odnosi uspostavljeni među samim članovima radne zajednice kao i među rukovodiocima i izvršiocima posla u velikoj meri će zavisi i odnos radnika prema radu, osećaj zadovoljstva pri radu kao i njegova odgovornost u ispunjavanju radnih zadataka, a sve to predstavlja osnovu za izgrađivanje jednog bitno novog, socijalističkog odnosa prema radu.

⁹ Deveti kongres SKJ, Kultura, Beograd, 1969, str. 340.

Naravno, od velikog značaja su i problemi unutrašnje raspodele dohodka i ličnih dohodaka, te se zadaci kadrovske službe u ovoj oblasti svode na poslove iznalaženja metoda i kriterijuma za raspodelu ličnih dohodaka, izradu predloga normativnih akata kojima se reguliše raspodela dohodka i ličnih dohodaka, zalaže se za uvođenje dosledne analitičke procene radnih mesta i uvođenje stimulativnih oblika nagrađivanja. O svim ovim pitanjima kadrovska služba izrađuje različite izveštaje i predloge za organe upravljanja i rukovodiocce preduzeća.

5. Informisanje kadrova

Obaveštavanje članova radne zajednice o svim bitnim pitanjima iz života i rada radne organizacije, komune pa i šire bitan je preduslov za pravilno razumevanje problema na koje se nailazi i za učestvovanje u njihovom rešavanju kroz različite oblike neposrednog i posrednog samoupravljanja. Obaveštavanje treba da ide kako silaznom linijom (od najviših organa upravljanja i rukovođenja do neposrednog proizvođača), tako i uzlaznom linijom (od mišljenja i predloga svakog pojedinca do najviših foruma u odlučivanju). „Dobrim informativnim sredstvima i sadržajem obavještavanja mnoge nesuglasice i nesporazumi će otpasti a pored toga što je to jedna od demokratskih formi samoupravljanja, ono će imati znatan utjecaj na efekat rada i na nivo kulturnog obrazovanja“.¹⁰

Potreba postojanja odgovarajućeg sistema informacija naročito se javlja u integrisanim preduzećima, velikim sistemima i podsistemima, kako bi se pojedini članovi tih velikih celina mogli ponašati kao njihovi delovi, tim pre što se u modernom preduzeću donošenje odluka operativnog karaktera sve više prenosi na niže organe, na znatno širi krug lica, a centralizovano odlučivanje ograničava se samo na opštu poslovnu politiku i koncepcije razvoja.

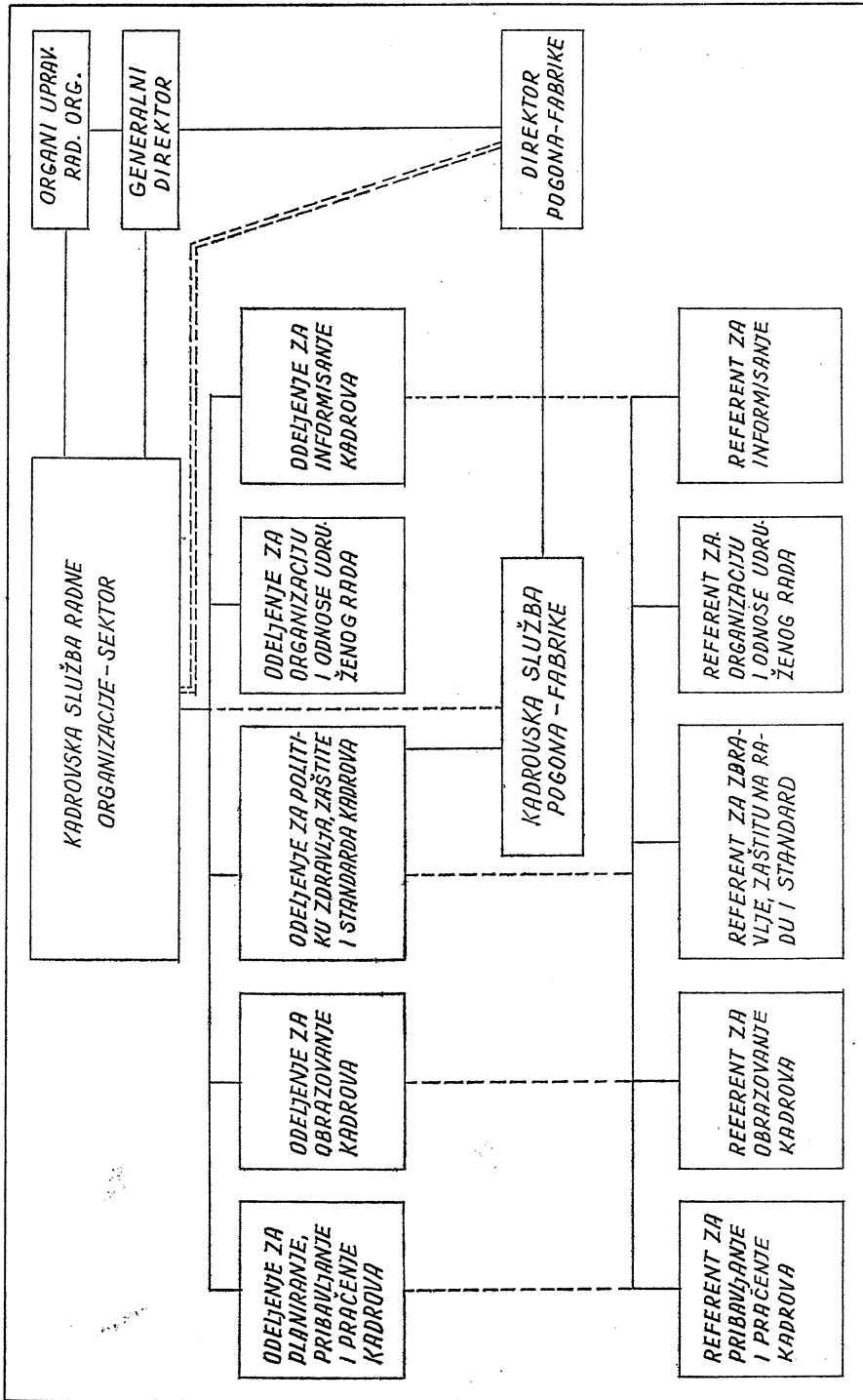
6. Kadrovska evidencija i statistika

Služba kadrovske evidencije i statistike vrši obavezno evidentiranje podataka iz oblasti rada kadrovske službe, statističku obradu praćenih elemenata i pruža potrebne podatke o kadrovima organima upravljanja i ostlim zainteresovanim organima.

Da bi kadrovska služba mogla uspešno da ostvaruje ovako složene zadatke kadrovske funkcije neophodno je da ima određeni status i određeno mesto u radnoj organizaciji. Većina naših autora iz oblasti kadrovske problematike zalaže se za izjednačavanje statusa kadrovske službe sa statusom ostalih radnih jedinica u preduzeću, jer samo tako mogu se očekivati odgovarajući rezultati i odgovornost za obavljanje poslova.

Upravo zato što kadrovska služba ima dosta dodirnih tačaka sa drugim funkcijama u preduzeću ima i autora koji smatraju da bi ona mogla biti organizaciono vezana i za neku drugu službu u radnoj organizaciji. Tako joj neki nalaze mesto u sektoru za organizaciju, drugi u plansko-razvojnom sektoru, sektoru za unapređenje proizvodnje itd. Nije

¹⁰ Dr Jovo Brekić: Isto, str. 187.



redak slučaj da se i u praksi nailazi na tako organizovane kadrovske službe (na kraju ću dati primer Mašinske industrije u Nišu čija je kadrovska služba organizovana u okviru Sektora za kadrove i opšte poslove).

S obzirom, međutim, da kadrovi imaju presudan značaj u radnoj organizaciji i da je kadrovska služba ona stručna služba koja treba da se bavi kadrovskom problematikom, nedvosmisleno se treba opredeliti da ona u organizacionoj strukturi dobije odgovarajuće mesto u skladu sa nivoom drugih organizacionih jedinica.

III. ORGANIZACIONA STRUKTURA KADROVSKE SLUŽBE U VELIKIM SISTEMIMA

Nemoguće je dati neko opšte uputstvo koje bi predstavljalo jedinstveno rešenje za utvrđivanje organizacionog statusa i strukture kadrovske službe u svakoj radnoj organizaciji, jer svaka ima svoje specifičnosti po kojima se od drugih manje ili više razlikuje. Broj zaposlenih, njihova profesionalna i kvalifikaciona struktura, zatim, unutrašnja organizacija, vrsta delatnosti, ostvareni stepen podele rada, obimnost zadataka i svi ostali elementi od kojih zavisi organizacija preduzeća, razume se, utiće i na položaj i na organizacionu strukturu kadrovske službe u njemu. Zato, pri postavljanju organizacije kadrovske službe treba ove i druge faktore proučiti i orijentisati se na onaj organizacioni oblik koji najviše odgovara konkretnim uslovima i potrebama.

No, ako nije moguće dati neku opštu šemu za organizovanje kadrovske službe mogu se postaviti neki opšti principi kojih bi trebalo da se drži svaka radna organizacija prilikom organizovanja svoje kadrovske službe.

1. Neophodno je organizovati kadrovsku službu kao posebnu organizacionu jedinicu i vezati je vertikalno za direktora radne organizacije ili radne jedinice. Oblik organizovanja može biti: sektor, odeljenje, odsek ili grupa u zavisnosti od potreba radne organizacije;

2. Uspostaviti odgovarajuće odnose i veze između kadrovske službe i drugih službi radne organizacije, organima upravljanja radnom organizacijom i zainteresovanim organima i organizacijama izvan radne organizacije;

3. Obezbediti takve stručnjake u kadrovskoj službi koji će biti u stanju da dosledno sprovode kadrovsku politiku utvrđenu od strane organa upravljanja, što se, između ostalog, može postići stimulativnim oblicima raspodele ličnih dohodaka i

4. Rukovođenje kadrovskom službom treba poveravati stručnjacima koji će biti u stanju da koordiniraju rad kadrovske službe tako da se utvrdi kadrovska politika na najbolji mogući način ostvaruje.

Nas u ovom trenutku interesuje organizacioni oblici kadrovske službe u velikim sistemima. Pod velikim sistemima podrazumevamo organizacije koje imaju razvijenu unutrašnju organizacionu strukturu, veliki broj ljudi i obimne zadatke, organizacije koje u svom sastavu imaju radne jedinice sa relativnom samostalnošću u izvršavanju postavljenih zadataka i koje se, uglavnom, protežu na široj teritoriji. Dakle, velike

organizacije možemo definisati kao: „organizacije koje obuhvataju veći broj pojedinačnih i relativno samostalnih jedinica koje su međusobno povezane u svojim funkcijama i koje se redovno rasprostiru na većim teritorijama“.¹¹ Treba naglasiti da se i uprava kao sistem može podvrći zakonitostima razvoja velikih sistema. Uključivanje u svetski razvoj naučno-tehnološke revolucije neophodno je povezano sa stvaranjem velikih sistema u okviru kojih je jedino mogući put daljeg razvoja.

Velike radne organizacije čiji se delovi nalaze na više mesta, udaljeni jedan od drugog po pravilu imaju „decentralizovani“ oblik kadrovske službe. Pri radnim jedinicama se nalaze kadrovske službe tih jedinica, a u sedištu preduzeća zajednička, svodna kadrovska služba. U tom slučaju ona je delimično vezana (prema određenim pitanjima) za rukovodioce radnih jedinica a delimično za direktora, odnosno njegovog zamenika. No, i u ovom slučaju kadrovska služba je jedinstvena, samo se neki njeni poslovi izvršavaju u pogonima.

Pored ovako koncipirane, decentralizovane, kadrovske službe moguće je organizovati i jedinstvenu kadrovsku službu na nivou preduzeća, koja bi obavljala sve zadatke iz oblasti kadrovske politike na nivou celog preduzeća i takav oblik organizovanja nazivamo „centralizovanim“ kadrovskom službom. Kako bi izgledala unutrašnja organizaciona struktura centralizovane kadrovske službe zavisi od konkretnih potreba date radne organizacije i ona može imati veći broj odeljenja ili referata koji bi se bavili pojedinim pitanjima iz oblasti kadrovske službe jedinstveno za čitavu radnu organizaciju. „Prednosti jedinstvene kadrovske službe ispoljavaju se u obezbeđenju ravnopravnog položaja u odnosu na ostale važnije funkcije u preduzeću, s obzirom da se može nalaziti na istom nivou u organizacionoj strukturi. U ovom slučaju neposredno je organizaciono povezana sa direktorom preduzeća, što u formalnom smislu doprinosi povećanju autoriteta same službe“.¹² Ovakav oblik organizovanja, međutim, manje je preporučljiv za velike radne organizacije, dok za srednje i manje sasvim odgovara, ma da ga u praksi često susrećemo i kod velikih organizacija.

Opređeljujući se za decentralizovani organizacioni oblik kadrovske službe (smatram da velikim radnim organizacijama on mnogo više odgovara) želim da istaknem neke njegove karakteristike i prednosti. U uslovima decentralizacije osnovni oblici organizacija udruženog rada (fabrike, pogoni, radne jedinice) dobijaju sve veću poslovnu samostalnost, pa kako je kadrovska politika sastavni deo ukupne poslovne politike to i organe koji se staraju o njenom sprovođenju treba organizovati na nivou radnih jedinica. Opravdanje za ovakav stav nalazimo u tome što predpostavljamo da će se operativni kadrovski poslovi efikasnije i bolje obavljati na nivou radnih jedinica, jer će se kadrovska služba više približiti neposrednoj proizvodnji i proizvođačima i biti u situaciji da bolje uočava probleme i predlaže efikasna rešenja; naročito u oblasti zaštite na radu, obrazovanja, radnih odnosa, evidencije i statistike itd.

Rekli smo da je za ovaj oblik organizovanja kadrovske službe karakteristično da pored kadrovske službe radnih jedinica postoji i zajednička ka-

¹¹ Dr Pavle Dimitrijević: Javna uprava, Niš, 1964, str. 404.

¹² Dr Nikola Jovanović: Organizacija kadrovske službe u preduzeću, Nauka i praksa, Niš, br. 4/1971, str. 31.

drovska služba na nivou cele radne organizacije koja se bavi pitanjima izvršavanja opšte usvojene kadrovske politike i ostvarenjem zajedničkih zadataka i ciljeva. Pri tome postavlja se veoma važno pitanje razgraničenja poslova između kadrovskih službi radnih jedinica i zajedničke kadrovske službe kako ne bi došlo do dupliranja zadataka i poslova.

Zajednička kadrovska služba obično se organizuje na nivou sektora, sa odeljenjima i referatima za pojedine vrste kadrovskih poslova, a kadrovske službe po radnim jedinicama u obliku odeljenja ili češće referata (u šemi 1. prikazan je jedan od mogućih oblika organizovanja kadrovske službe u velikim radnim organizacijama).

Delokrug i nadležnost pojedinih odeljenja i referata kadrovske službe čine poslovi koje smo naveli govoreći o zadacima kadrovske službe te smatramo da nije potrebno ponavljati ih ovde.

Među pojedinim odeljenjima kadrovske službe potrebno je razvijati što tešnju saradnju, kako na nivou rukovodilaca tako i pojedinim radnicima odeljenja, referentima, jer svi oni zajedno rade na zajedničkom zadatku što uspešnijeg ostvarivanja kadrovske politike. Svako odeljenje treba da ima rukovodioca koji bi trebalo da bude najsposobniji i najstručniji, kako bi se uspešno starao o izvršenju zadatka svog odeljenja. Preko njih uspostavlja se horizontalna veza među odeljenjima a vertikalna za direktora kadrovske službe, preko koga se, opet, uspostavlja veza sa organima upravljanja i generalnim direktorom radne organizacije.

Kadrovi u kadrovskim službama

Na početku smo govorili o značaju kadrova kao određujućem faktoru procesa proizvodnje. Istakli smo pri tom značaj pravilnog vođenja kadrovske politike i značaj kadrovske službe za ostvarenje kadrovske politike. Na ovom mestu želimo da posebno istaknemo značaj kadrova koji rade u kadrovskim službama, jer od njihove kvalifikacione strukture i sposobnosti u ogromnoj meri zavisi kakvu će ulogu imati kadrovska funkcija u ukupnoj poslovnoj politici i kakvo će mesto zauzimati kadrovska služba u organizacionoj strukturi preduzeća. Inače, „čime možemo objasniti da staranje o mašinama poveravamo najkvalifikovanijem kadru, dok staranje o ljudima prepuštamo licima bez najosnovnije spreme. Posao kadrovika vrlo je složen. On treba da vlada odgovarajućim znanjima iz psihologije, sociologije, andragogije a da poznaje i ekonomiju i tehniku vezanu za njegov rad“.¹⁸

Samo onaj kadrovik koji poseduje potrebna znanja iz napred navedenih oblasti moći će da koordinira rad stručnog tima da organizuje stručno i analitičko izučavanje kadrovske problematike i da organizuje obavljanje kadrovskih poslova. Potreban je, dakle, poseban profil visokoobrazovanog stručnog kadra koji se može izgraditi kroz specijalizovane visokoškolske institucije.

Pored posebne stručnosti koju mora posedovati kadrovik treba da ima i neke lične osobine koje nisu karakteristične za druge profile stručnjaka a to su: posebno izražene sklonosti i sposobnosti za rad sa lju-

¹⁸ Herta Haas: Značaj kadrova u funkcionisanju poslovnog sistema, SKUPS, knjiga II, 1969, str. 612.

dima, veliku komunikativnost, taktičnost, poverljivost, kritičnost, pravilnu političku orijentaciju, izvesno radno iskustvo i to naročito stečeno u datoj radnoj organizaciji, jer mu ono omogućuje da bude dobro upoznat sa problemima radne organizacije i radnih ljudi u njoj.

Pored kadrovika koji, rekli smo, treba da predstavlja koordinatora stručnog tima kadrovske službe, taj stručni tim bi trebalo da bude dobro ekipiran, sastavljen od potrebnog broja stručnjaka određenih profila kako bi složene ljudske probleme u procesu rada mogli sagledati iz više različitih uglova, sa više aspekata, a onda uz usku međusobnu saradnju stvoriti pravu sliku problema radnih ljudi i naročito da predlažu mogućnosti i puteve za njihovo rešenje.

Prema dr Jovi Brekiću taj stručni tim bi trebalo da se sastoji od sledećih stručnjaka: kadrovika, ekonomiste, sociologa, organizatora, psihologa, socijalnog radnika, antropografa, statističara, lekara, pravnika, inženjera odgovarajuće stručnosti, stručnjaka za fizičku kulturu i pedagoga odnosno andragoga.

Da li će sve ove stručnjake ili samo neke i koliki broj imati kadrovska služba radne organizacije zavisi, pre svega, od veličine organizacije, od složenosti kadrovske problematike ali isto tako i od toga kakvo mesto i ulogu ima kadrovska služba u datoj radnoj organizaciji.

IV. ORGANIZACIJA KADROVSKE SLUŽBE U MAŠINSKOJ INDUSTRIJI NIŠ

Obzirom da Mašinska industrija u Nišu predstavlja jednu veliku ridnu organizaciju koja zapošljava 7.318 radnika, sa više samostalnih radnih jedinica (fabrika i pogona), a u isto vreme i sama predstavlja deo jednog šireg sistema „Mašinogradnje“ smatram za korisno da u kratkim crtama iznesem neka pitanja iz oblasti rada i organizacije kadrovske službe u njoj.

Kadrovska služba Mašinske industrije u Nišu organizovana je na nivou sektora, ali ne kao izdvojene stručne službe isključivo za kadrovske poslove, već kao služba za kadrove i opšte poslove. Postoji, dakle, Sektor za kadrove i opšte poslove. Na osnovu odluke Radničkog saveta MINa od juna 1970. god. Kolegijum MINa doneo je „Organizacione propise o funkcijama i zadacima Sektora za kadrove i opšte poslove“ koji imaju za cilj da regulišu delokrug rada ovog Sektora, nadležnost Sektora kao i odnose sa drugim radnim jedinicama u sastavu MINa.

Sektor za kadrove i opšte poslove kao samostalna organizaciona jedinica neposredno je vezan za Generalnog direktora MINa kome za svoj rad odgovara i po čijim nalogima radi na poslovima predviđenim Organizacionim propisima. Za rad Sektora odgovoran je direktor sektora neposredno organima samoupravljanja (zboru radnih ljudi, savetu organizacije udruženog rada, upravnom odboru i Radničkom savetu) i Generalnom direktoru MINa.

Šemom organizacione strukture Mašinske industrije Niš u okviru Sektora za kadrove i opšte poslove predviđena su sledeća odeljenja:

Odeljenje za kadrove

Odeljenje za obrazovanje kadrova

Odeljenje za pravne i samoupravne poslove
Odeljenje opštih poslova i obezbeđenja
Odeljenje zaštite na radu
Odeljenje društvenog standarda
Odeljenje civilne zaštite narodne odbrane
Odeljenje invalida rada.

U okviru svakog od ovih odeljenja postoji više referata za obavljanje pojedinih poslova iz nadležnosti odeljenja koji su propisani navedenim Organizacionim propisima.

Može se reći da je kadrovska služba MINa organizovana kao centralizovana, jer u pojedinim radnim jedinicama postoje samo sekretari tih jedinica koji obavljaju izvesne poslove evidencije i statistike.

Sektor za kadrove i opšte poslove upošljava ukupno oko 400 radnika, ali koliko njih se bavi samo kadrovskim poslovima nemamo podataka.

I sami rukovodioci Sektora za kadrove i opšte poslove smatraju da ovakav položaj i organizaciona struktura kadrovske službe ne odgovara potrebama MINa te su već preduzete izvesne mere, u zajednici sa ostalim radnim organizacijama „Mašinogradnje“ na reorganizaciji kadrovske službe. Konačna koncepcija, međutim, nije još izrađena te se nećemo upuštati u razmatranje predloga koji trenutno postoje.

Slavka Miladinović
asistent

L'ORGANISATION D'UN SERVICE DE CADRES EFFICACE DANS LES GRANDES ORGANISATIONS DE TRAVAIL

(Résumé)

Etant donné l'importance des cadres en tant que force sociale consciente dans la processus de production, la politique des cadres devient de plus en plus une partie intégrante de la politique d'affaires globale de l'organisation de travail. La présente étude traite de la notion et des caractéristiques fondamentales de la politique des cadres, précisant que la politique des cadres se compose des éléments ci-après: définir les besoins en cadres, mettre en oeuvre la politique de cadres, veiller à la formation des cadres, prendre soin de l'amélioration des conditions sociales, matérielles, techniques et autres, du travail, et accomplir les travaux de l'administration personnelle.

Elle présente ensuite le service de cadres comme service spécialisé de l'organisation de travail pour l'accomplissement des travaux dans le domaine de la politique des cadres, son rôle et sa place au sein de l'organisation de travail et les fonctions relevant, en règle générale, de sa compétence.

L'auteur traite brièvement de la notion de grande organisation de travail et de la structure organisationnelle du service de cadres dans les grandes organisations. A ce propos, il cite deux formes possibles d'organisation du service de cadres: centralisé et décentralisé. L'auteur se prononce pour le service de cadres décentralisé et énumère ses avantages. A la fin de l'étude est présenté l'exemple d'organisation et de statut du service de cadres dans une grande organisation de travail — L'industrie des machines à Niš.

