

**УНИВЕРЗИТЕТ „ДОН НЕЗБИТ“, БЕОГРАД
ПРАВНИ ФАКУЛТЕТ**

Јелена Вуковић

**ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКТА
РАДНОГ ОДНОСА И СИСТЕМ
УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ
РЕСУРСИМА**

- Докторска дисертација -

Београд, 2017.

**УНИВЕРЗИТЕТ „ДОН НЕЗБИТ“, БЕОГРАД
ПРАВНИ ФАКУЛТЕТ**

Јелена Вуковић

**ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКТА
РАДНОГ ОДНОСА И СИСТЕМ
УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ
РЕСУРСИМА**

- Докторска дисертација -

Београд, 2017.

Ментор:

- 1. Проф. др Живко Кулић, Правни факултет,
Универзитет „Дон Незбит“, Београд**

Чланови Комисије:

- 2. Проф. др Радоје Брковић, Правни факултет,
Крагујевац**
- 3. Проф. др Миломир Минић, Правни факултет,
Универзитет „Дон Незбит“, Београд**

Датум одбране докторске дисертације _____

Датум промоције докторске дисертације _____

Апстракт

Радам су обухваћени и обрађени систем одговорности субјеката радног односа, на једној страни, и систем управљања људским ресурсима, на другој страни. Дисциплинска и материјална одговорност послодаваца и запослених посматрана је кроз призму радноправне, а делом и друге одговарајуће регулативе, теорије и праксе и сагледана с међународног, европског, упоредног и домаћег становишта. Указано је и на значај одговорности субјеката радног односа за успешно остваривање жељених циљева у области управљања људским ресурсима. Тим и њима сродним питањима посвећено је пет поглавља рада. Последње, шесто по реду, поглавље дисертације посвећено је резултатима истраживања и њиховој анализи. Истраживање је спроведено током 2016. године, у већем броју јавних и приватних предузећа, као и у делу државних органа Републике Србије. Њиме је обухваћено 270 испитаника.

Рад се ослања и на позамашан број извора литературе, како домаћих тако и страних аутора. Обогаћен је великим бројем графикона, слика и других прилога. Садржи обиље података и информација о дисциплинској и материјалној одговорности субјеката радног односа, као и о основним активностима у области управљања људским ресурсима. На крају рада, дати су закључци који могу корисно послужити за даље унапређивање радноправне и управљачке теорије, праксе и регулативе у предметној области, како у нашој земљи, тако и на ширем плану.

Кључне речи: одговорност, дисциплинска, материјална, субјекти, послодавац, запослени, радни однос, управљање, људски ресурси.

Abstract

This thesis presents and analyses a system of employees' responsibilities, on one hand, and the system of human resources management on the other hand. Disciplinary and material responsibility of an employer and employees is observed through a prism of equality in the workplace, as well as other corresponding regulations, theories and practices, seen from the international, European, comparative and domestic standpoint. Also, the significance of employees' responsibilities has been pointed out as an important factor for the successful achievement of goals in the field of human resources management. Five chapters of this dissertation deal with this and related questions. The last, sixth chapter deals with the results of the research and their analysis. The research was conducted during 2016 in a number of state and private companies, as well as in some of the government institutions of the Republic of Serbia. 270 people were interviewed.

The thesis relies on an extensive number of literary resources of both domestic and foreign authors. It is enriched with numerous graphs, illustrations and other kinds of attachments. The thesis includes a large quantity of data on disciplinary and material responsibility of an employee, as well as on the basic activities in the field of human resources management. Conclusions of this dissertation could serve as a basis for further improvement of the theory of equality in the workplace and management, and practice and regulations in the subject field, both in our country and worldwide.

Keywords: Responsibility, disciplinary, material, subjects, employer, employee, employment, management, human resources.

САДРЖАЈ

I део	8
ТЕОРИЈСКО-МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ	8
1. Уводне напомене	9
2. Предмет истраживања	11
3. Циљеви истраживања	12
4. Основне хипотезе од којих се у истраживању полази	14
5. Методе и технике истраживања	15
6. Научни и друштвени допринос дисертације	16
II део	19
2.1. Дефинисање основних појмова	20
2.1.1. Појам и врсте радног односа	20
2.1.2. Субјекти радног односа	25
2.1.3. Појам људских ресурса	28
2.1.4. Начини управљања људским ресурсима	29
2.2. Радноправна и управљачка теорија и пракса	31
2.2.1. Радно право као теоријсконаучна и наставна дисциплина	31
2.2.2. Управљање људским ресурсима као теоријско-научна	33
и наставна дисциплина	33
III део	35
ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКАТА РАДНОГ ОДНОСА	35
3.1. Појам и врсте одговорности	36
3.2. Дисциплинска одговорност	38
3.2.1. Дисциплинска одговорност према Закону о раду	42
3.2.2. Дисциплинска одговорност према Закону о државним службеницима	45
3.2.3. Дисциплинска одговорност према другим одговарајућим законима	50
3.3. Удаљење запосленог са рада	64
3.4. Материјална одговорност	69
3.4.1. Одговорност запосленог за штету проузроковану послодавцу	71
3.4.2. Одговорност за штету коју запослени проузрокује трећем лицу	72
3.4.3. Одговорност послодавца за штету проузроковану запосленом	73
IV део	74
ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКАТА РАДНОГ ОДНОСА У МЕЂУНАРОДНОМ, ЕВРОПСКОМ И УПОРЕДНОМ ПРАВУ	74
4.1. Одговорност субјеката радног односа у међународном праву	75
4.2. Одговорност субјеката радног односа у упоредном праву	76
4.2.1. Одговорност субјеката радног односа у земљама у окружењу	77
4.2.1.1. Одговорност субјеката радног односа у Федерацији БиХ	77
4.2.2. Одговорност субјеката радног односа у праву Европске уније	84
V део	92
СИСТЕМ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА	92
5.1. Појам и карактеристике система управљања људским ресурсима	93
5.2. Основне активности у области управљања људским ресурсима	96
5.2.1. Анализа посла	96
5.2.2. Планирање људских ресурса	98
5.2.3. Регрутовање кандидата за посао	100

5.2.4. Социјализација и оријентација запослених.....	102
5.2.5. Образовање, стручно оспособљавање и усавршавање запослених ...	104
5.2.6. Оцењивање радне успешности запослених	106
5.2.7. Награђивање и мотивисање запослених	108
5.2.8. Заштита здравља и безбедности запослених на раду.....	112
5.2.9. Управљање каријером, деградација и отпуштање запослених	113
5.3. Одабир кандидата за посао и заснивање радног односа	115
5.4. Значај успешног управљања људским ресурсима.....	125
VI део.....	127
ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКТА РАДНОГ ОДНОСА У ФУНКЦИЈИ УСПЕШНОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА.....	127
6.1. Одговорност субјеката радног односа у функцији успешног управљања људским ресурсима.....	128
6.2. Одговорност субјеката радног односа и њен значај за систем управљања људским ресурсима.....	129
6.2.1. Дисциплинска одговорност и њен значај за систем управљања људским ресурсима.....	130
6.2.2. Материјална одговорност и њен значај за систем управљања људским ресурсима	133
6.3. Систем управљања људским ресурсима и његов значај за јачање одговорности на раду и у вези са радом.....	135
VII део.....	138
РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВИХ АНАЛИЗА	138
7.1. Резултати истраживања	139
7.2. Анализа резултата истраживања	139
7.3. Преиспитивање одрживости и заснованости постављених хипотеза	190
7.3.1. Тестирање одрживости и заснованости прве посебне хипотезе.....	190
7.3.2. Тестирање одрживости и заснованости друге посебне хипотезе	191
7.3.3. Тестирање одрживости и заснованости треће посебне хипотезе	191
7.3.4. Тестирање одрживости и заснованости четврте посебне хипотезе...192	
7.3.5. Тестирање одрживости и заснованости пете посебне хипотезе	192
7.3.6. Тестирање одрживости опште хипотезе.....	193
ЗАКЉУЧЦИ.....	194
ПРИЛОЗИ	197
ЛИТЕРАТУРА.....	207

I део

ТЕОРИЈСКО- МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ДОКТОРСКЕ ДИСЕРТАЦИЈЕ

1. Уводне напомене

Појам одговорности најчешће проналазимо у правној литератури, где можемо разликовати моралну, дисциплинску, социјалну, кривичну, материјалну, политичку и друге врсте одговорности. У пословном окружењу одговорност је појам који се неретко шире посматра и преноси на колективни, корпоративни, лични и тимски ниво, а има и свој хијерархијски, социјални, психолошки и правно-нормативни смисао.

У Републици Србији, као у већини транзиционих друштава, одговорност се схвата као категорија која пролази кроз компликоване процесе трансформације, због чега долази до бројних несугласица. Непридавање потребног значаја том питању доводи до озбиљних проблема у организацији друштва, а делом и привредних субјеката. Недостатак одговарајуће правне регулативе о материјалној и дисциплинској одговорности субјеката радног односа, и недовољна развијеност друштвене свести о овом питању, доводе до одређених тешкоћа, па и проблема у функционисању односа између послодаваца и запослених.

Да би се појединац понашао одговорно, нарочито у процесу рада, веома је важно да зна која су му права и овлашћења и које санкције са собом носи непоштовање утврђених правила понашања. Друштвено одговорно понашање послодаваца и запослених неопходан је део савременог начина функционисања привредних и других субјеката, због чега одговорност субјеката радног односа представља централни и кључни део рада, односно дисертације.

Управљање је организациони процес који се често поистовећује с руковођењем и менаџментом. Постоји неколико врста управљања, као што су стратешко или власничко, тактичко или пословно и оперативно управљање, од чега највећу пажњу савремене научне мисли привлачи управљање људским ресурсима. Управо из тих разлога, четврти део докторске дисертације посвећен је тим питањима. Анализа запослених, систем подстицајних програма, развој, образовање и понашање запослених, као и систем селекције кандидата при запошљавању и друге одговарајуће управљачке активности неисцрпан су извор информација и научне грађе за радове попут ове докторске дисертације.

Управљање људским капиталом у ери знања и информација постаје све теже, те је проучавање развоја, одржавања, прилагођавања, усмеравања и коришћења људских потенцијала потребно стално вршити, у циљу даљег преиспитивања и унапређивања пословне активности сваке организације. Глобална конкуренција са којом се суочавају привредни субјекти захтева добар људски потенцијал, односно образоване, одговорне и квалитетне људске ресурсе, због чега је део истраживања у овом раду посвећен управо тим питањима.

Управљање организацијом, изналажење новог концепта управљања кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада и успостављање прихватљивог и одрживог система одговорности запослених представљају изазов са којим се послодавци свакодневно суочавају. Појам одговорности датира још из античког и предантичког периода развоја људског друштва. Морална, дисциплинска, материјална, социјална, кривична, политичка и друге врсте одговорности временом су се мењале, па је успешно вођење организације и успешно управљање људским ресурсима у одређеној мери зависило и од доброг, односно правилног разумевања овог појма. У пословном окружењу под одговорношћу послодаваца и запослених се подразумева њихова способност да овако широк појам пренесу на колективни и лични, а уједно и на корпоративни и тимски ниво. Због трајне научне и практичне актуелности ових питања докторска дисертација под називом „Одговорност субјеката радног односа и систем управљања људским ресурсима“ конципирана је у седам целина.

На почетку рада, након одређивања предмета истраживања, утврђени су научни и друштвени циљеви дисертације и дефинисане хипотезе истраживања. поред једне опште односно генералне хипотезе дефинисали смо и пет посебних хипотеза.

Дефинисање и теоријско одређење основних појмова као што су: радни однос, субјекти радног односа и људски ресурси извршено је у другом делу рада, у коме је извршена и детаљна класификација начина управљања људским ресурсима. У овом делу дисертације појашњен је и историјски аспект радног права и управљања људским ресурсима, као теоријско- научних и наставних дисциплина.

2. Предмет истраживања

Предмет дисертације произилази из теме рада. Односи се на одговорност субјеката радног односа и систем управљања људским ресурсима. Истраживањем су обухваћени дисциплинска и материјална одговорност запослених, као и материјална одговорност послодаваца, на једној страни, и основне активности у области управљања људским ресурсима, на другој страни. Осим тога, анализирана су и упоредна искуства у предметној области. Тим поводом, дат је приказ система одговорности субјеката радног односа у међународном, европском и упоредном праву. Предметом истраживања треба сматрати и критичко преиспитивање значаја система одговорности субјеката радног односа за успешно управљање људским ресурсима. Та питања обрађена су у оквиру шестог поглавља рада.

Савремени услови живота и рада су променљиви и све сложенији. Између осталог, намећу потребу за сталним преиспитивањем, мењањем, прилагођавањем и унапређивањем радноправне и управљачке регулативе и праксе. Актери процеса рада морају непрекидно трагати за новим, бољим и рационалнијим решењима у свим областима, па свакако и у области Радног права и управљања људским и другим ресурсима. Ништа није једном за свагда дато. Време у коме живимо захтева такво понашање и такав однос према раду и ресурсима организације. Потреба за таквим поступањем постаје све израженија, нарочито последњих деценија. Присутна је на сваком кораку и у свим деловима света, чему нарочито доприноси све израженији и агресивнији процес глобализације. Самим тим, таква потреба актуелна је и у нашој земљи.

Наведене констатације упућују на закључак да је сваки истраживачки подухват у предметној области веома важан, не само за радноправну, него и за управљачку регулативу, теорију и праксу. Тим пре, што је одговорност субјеката радног односа у тесној вези са системом управљања људским ресурсима. Без одговорних учесника радног процеса нема ни успешног управљања кадровима и њиховим психофизичким потенцијалима у том процесу. Због свега тога, тим и таквим питањима научна мисао мора се стално бавити.

Временско, просторно и дисциплинарно одређење предмета истраживања проистиче из теме рада, предмета и циљева истраживања, структуре рада и постављених хипотеза.

Временско одређење предмета истраживања делимично је појашњено. Дакле, истраживачки процес се ослања на постојеће, односно актуелно стање ствари у предметној области. Мањим делом, њиме је обухваћена и њена историјска димензија. Истраживање је највећим делом спроведено током 2016. године, о чему су дата ближа и потпунија објашњења у последњем поглављу дисертације.

Просторно одређење предмета истраживања произилази из структуре рада, дефинисане Пријавом теме за израду докторске дисертације. Самим тим, јасно је да је истраживањем обухваћено стање ствари у предметној области не само у Републици Србији него и у међународном, европском и упоредном праву.

Дисциплинарно одређење предмета истраживања проистиче из теме рада, предмета и циљева истраживачког процеса. Очигледно је да се њиме највише задире у област радноправне и управљачке теорије, праксе и регулативе. Другим речима, у област Радног права и Управљања људским ресурсима. Мањим делом протеже се и у област грађанскоправне и службеничкоправне регулативе, теорије и праксе, односно у област Грађанског и Службеничког права, посебно у делу који се тиче материјалне одговорности субјеката радног односа, која радним законодавством није ближе уређена.

3. Циљеви истраживања

Циљ дисертације је да се сагледају и критички преиспитају досегнути ниво теоријских сазнања и позитивна упоредна искуства у предметној области и да се укаже на значај одговорности субјеката радног односа за систем управљања људским ресурсима. Између осталог, то значи да је током истраживачког процеса и израде дисертације посебна пажња посвећена сагледавању система одговорности послодаваца и запослених у функцији успешног управљања људским, материјалним и другим ресурсима организације. Тим пре, што се с разлогом сматра да је одговорност субјеката радног односа један од кључних предуслова за успешно управљање

кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада. Наравно, под условом да је заснована на закону и достигнућима савремене радноправне теорије и праксе

Такође, циљ рада, односно истраживања био је да се спроведе тестирање заснованости и одрживости датих хипотеза. С тим у вези, посебна пажња посвећена је искуствима стеченим у међународном, европском и упоредном праву. Осим тога, анализирана су и наша искуства у предметној области. Тим пре, што се систем одговорности субјеката радног односа у нашим организацијама још увек темељи на правилима, принципима и методима који су временом постали превазиђени. Такво стање негативно се одражава на управљање људским ресурсима и квалитет послова који се у њима обављају. Стога, истраживање је послужило остваривању и тог циља, потенцирајући значај правилног сагледавања и успешног задовољавања потребе за сталним прилагођавањем и унапређивањем радноправне и управљачке регулативе, теорије и праксе, у интересу послодаваца, запослених и друштва у целини.

4. Основне хипотезе од којих се у истраживању полази

Основне хипотезе од којих се у истраживању полазило дефинисане су Пријавом теме за израду докторске дисертације и усклађене са предметом и циљевима истраживања. Састоје се од опште хипотезе и посебних хипотеза.

Општа хипотеза

Што је одговорност субјеката радног односа већа, то су и претпоставке за успешно управљање људским ресурсима веће и извесније.

Посебне хипотезе

1) Што је систем дисциплинске одговорности запослених праведнији и за субјекте радног односа прихватљивији, то су и изгледи за успешно управљање кадровима и њиховим потенцијалима већи и израженији;

2) Што је систем материјалне одговорности послодаваца и запослених уређенији и у пракси потврђенији, то је и потреба за одговорним поступањем према људским, материјалним и другим ресурсима организације израженија и очигледнија;

3) Што је систем дисциплинске одговорности запослених уређенији и прилагођенији потребама и интересима субјеката радног односа, то су и претпоставке за повећање његове применљивости и делотворности у пракси веће и извесније;

4) Што је систем материјалне одговорности субјеката радног односа праведнији и за њих прихватљивији, то су и изгледи за остваривање позитивних ефеката од његове примене већи и израженији;

5) Без доследне примене прописа о дисциплинској и материјалној одговорности послодаваца и запослених нема ни успешног управљања кадровима и њиховим психо-физичким потенцијалима у процесу рада.

Тестирање одрживости и заснованости наведених хипотеза извршено је пажљивом анализом резултата истраживања, обављеног током 2016. године. Између осталог, истраживањем су обухваћени субјекти радног односа, односно послодавци и запослени у нашој земљи, посебно на подручју Централне Србије. С тим у вези,

анкетиран је већи број запослених и одговорних лица код послодаваца. Анкетирање испитаника је окончано средином 2016. године. Њиме је обухваћено 270 испитаника, различитог образовног, старосног и другог профила. Осим руководећих и руководних лица, анкетиран је и већи број запослених. Водило се рачуна и о томе да се анкетирањем обухвате испитаници из различитих области рада (из јавног и приватног сектора, из државних органа и органа локалне самоуправе, из производних и услужних организација). Све у циљу ближег и потпунијег сагледавања предмета истраживања и темељног преиспитивања одрживости наведених хипотеза.

5. Методе и технике истраживања

Током истраживачког процеса, анализе резултата истраживања и израде рада коришћено је више научних метода и инструмената. Тим пре, што је тема докторске дисертације мултидисциплинарног карактера и широко конципирана. Самим тим, истраживање се ослања и на опште и на посебне научне методе и инструменте.

Општи научни методи који су током истраживања и обраде рада коришћени су: нормативно-правни, дескриптивни, историјско-компаративни и статистички метод. Нормативно-правни метод послужио је за сагледавање и критичко преиспитивање законских, подзаконских и других прописа у предметној области. Дескриптивни метод коришћен је за ближе појашњење одређених појмова и процеса, као и за приказ достигнутог нивоа научне мисли о предмету истраживања. Примена историјско-компаративног метода би требало да допринесе потпунијем сагледавању фактора који прате и у извесном смислу допуњују представу о предметној материји, како са историјског, тако и са глобалног, међународно-регионалног и упоредног становишта.

На другој страни, статистички метод послужио је за сагледавање појава и процеса повезаних с предметом истраживања, а коришћен је и при анализи података и информација добијених током истраживачког процеса. Подаци о одговорности субјеката радног односа и његовом значају за систем управљања људским ресурсима прикупљани су и анализирани уз помоћ анкете, аналитичког и социолошког метода. У мањој мери, за те намене коришћени су и други одговарајући методи и инструменти.

Посебни (допунски) научни методи коришћени су као додатни или помоћни методи, уз наведене опште методе. Од посебних метода, нарочито су коришћени метод анализе и синтезе и метод индукције и дедукције. Метод анализе и синтезе омогућио је целовитије сагледавање резултата истраживања. Самим тим, допринео је потпунијој спознаји предметне материје. На другој страни, метод индукције и дедукције највише је коришћен при формулисању закључака, на крају рада.

Током прикупљања потребних података и информација обављен је разговор с већим бројем саговорника. Осим тога, извршено је и анкетање потребног броја одговорних лица и запослених у производним, услужним и другим организацијама. Анкетирани су испитаници различитог образовног, старосног и другог профила, с различитим перформансама, како би узорак био што репрезентативнији. Ради ближег сагледавања добијених података, извршена је њихова квалитативна обрада, уз примену метода индукције и дедукције, као основних и најкоришћенијих метода на којима се логичко мишљење темељи.

У фази обраде расположивих података и информација највише су коришћени аналитичко-дескриптивни метод и компаративно-дескриптивни метод. Извршена је и анализа теоријских и емпиријских истраживања у предметној области. На тај начин добијен је јасан и проверљив одговор на питање везано за заснованост и одрживост постављених хипотеза.

6. Научни и друштвени допринос дисертације

Очекивани резултати истраживања. С разлогом се очекивало да ће резултати истраживања потврдити пуну заснованост постављених хипотеза, што се и догодило. По свему судећи, такав исход истраживачког процеса може се сматрати значајним и за даљи развој радноправне и управљачке регулативе, теорије и праксе, не само у нашој земљи него и шире. Резултати истраживања би могли допринети и даљој реформи радног и управљачког законодавства у нашој земљи, у интересу послодаваца, запослених и друштва у целини. Тим пре, што још увек нисмо обезбедили све неопходне претпоставке за његово озбиљније реформисање, у складу са захтевима времена и позитивним упоредним искуствима.

Научни допринос истраживања. Резултати истраживања су такви да се њима с разлогом указује значај система одговорности субјеката радног односа за систем управљања људским и другим ресурсима организације. С тим у вези, посебно су анализирани и појашњени досадашњи домети реформе нашег законодавства у предметној области, како би се њиховим поређењем с позитивним примерима из упоредне праксе утврдили њихове евентуалне мањкавости и недоречености.

Осим наведеног, резултати истраживачког процеса би могли допринети и даљем унапређењу радноправне и управљачке теорије и праксе, у циљу повећања индивидуалне и организационе успешности, посебно у нашим предузећима. Такав исход истраживачког процеса може се сматрати конкретним научним доприносом даљем развоју радноправне и управљачке регулативе, теорије и праксе у предметној области. Између осталог, такви резултати би могли користити и креаторима новог радног и другог законодавства у нашој земљи.

Научни циљ истраживања углавном је појашњен, због чега се овде указује само на његове најзначајније одреднице. Пре свега, треба истаћи да су, уз помоћ дескриптивног, компаративног и других одговарајућих метода, ближе појашњени појам, правна природа, упоредно-правна и међународно-правна решења, врсте и претпоставке правне и друге одговорности субјеката радног односа. На тај начин, сагледане су и критички преиспитане сличности и разлике између наше и упоредне регулативе, теорије и праксе у предметној материји. С обзиром на то да у нашој правној теорији, о томе, нема довољно радова, с разлогом се може закључити да је сваки истраживачки подухват у тој области добродошао.

Систем одговорности субјеката радног односа посматран је заједно са системом управљања људским ресурсима. Циљ таквог приступа био је да се сагледа и анализира њихов међусобни однос, а посебно значај система дисциплинске и материјалне одговорности послодаваца и запослених за систем управљања кадровима и њиховим потенцијалима у организацији. У том смислу, тестирана је одрживост и заснованост постављених хипотеза. Подаци добијени током истраживачког процеса су најбољи "сведоци" о томе. Судећи према расположивим подацима, тим и тако конципираним питањима, у нашој земљи, до сада се нико није озбиљније бавио. Зато

је јако значајно да се та питања ближе анализирају и појасне, у интересу даљег успешног развоја радноправне, управљачке, а делимично и грађанскоправне, односно службеничкоправне и друге регулативе, теорије и праксе, не само у Републици Србији него и шире.

II део

УВОДНИ ДЕО

2.1. Дефинисање основних појмова

Овим делом рада обухваћена су и обрађена питања која се односе на ближе појамно одређење радног односа. Самим тим, њиме су појашњена и друга одговарајућа питања, као што су врсте и субјекти радног односа. Објашњења су дата у складу с доминантним ставовима садржаним у домаћој и упоредној радноправној теорији и регулативи.

2.1.1. Појам и врсте радног односа

Друштвено - правни однос установљен између људи у процесу рада назива се радни однос. Радни однос најчешће се схвата као добровољан правно регулисан однос у којем запослени преузима обавезу да на организован начин, односно кроз организоване форме рада обавља одређене послове, а послодавац да му за то обезбеђује припадајућу зараду, односно плату у складу са оствареним резултатима рада.¹

Радни однос је добровољна лична радноправна функционална веза радника у организацији, односно код послодавца на основу које се радник под одређеним условима и на одређени начин укључује у организовани рад у организацији (код послодавца), заузимајући једно одређено радно место на коме обавља одређен посао (рад), односно функцију и размењује свој рад за лични доходак (плату или зараду), према уложеном раду.²

Општи појам радног односа није једноставно дефинисати, јер би таква дефиниција требало да обухвати карактеристике и индивидуалног и колективног радног односа. Сходно томе под општим појмом радног односа подразумева се добровољан и правно уређен однос између послодавца и запосленог, удружења послодавца и синдиката или других субјеката којима се стичу и преузимају индивидуална и колективна права и обавезе као и одговорности и интереси из рада и по основу рада.

¹ Ж. Кулић, *Радно право*, Мегатренд универзитет, Београд, 2015, стр. 81.

² А. Балтић, М. Деспотовић, *Основи радног права Југославије*, Савремена администрација, Београд, 1981, стр. 25

Радни однос је добровољни однос запосленог и послодавца са правима, обавезама и одговорностима утврђеним законом, колективним уговором или другим актом.³

Једна од често цитираних дефиниција радног односа у нашој радноправној теорији јесте дефиниција професора Шундерића по којој је радни однос добровољан, правно регулисан рад који радник обавља лично на организован начин, односно кроз организоване форме примајући за тај рад награду-плату.⁴

Радноправни однос чини скуп права, обавеза и одговорности који имају субјекти друштвенорадног односа.⁵

На основу наведених дефиниција можемо закључити да сваки индивидуални радни однос карактерише добровољно ступање на рад, лична, радна, правна и функционална веза између послодавца и запосленог, интеграција запосленог у организацију и стицање права на плату. Радни однос се не може заснивати принудним путем, из чега произилази да је добровољност битна карактеристика радног односа. Добровољност мора постојати приликом закључења уговора о раду, али се мора показати и приликом престанка радног односа, односно отказа уговора о раду.

Радни однос представља одређени парадокс, јер лице слободно израженом вољом ступа у однос правне подређености, у субординирани правни положај, у односу на послодавца, закучивањем уговора о раду па је и слобода уговарања нераздвојно везана за слободу рада у радном праву.⁶

Веза између запосленог и послодавца, уколико је у питању индивидуални радни однос, постиже се уговором о раду или решењем о пријему у радни однос, чиме је испуњена и друга карактеристика радног односа. Укључивање запосленог у организацију треба да буде пропраћено планским, а не неконтролисаним токовима, што подразумева и рад на мотивацији, стварању позитивне климе и успостављање добрих колегијалних односа. Преузете обавезе и одговорности запослени ће обављати

³ З. Ивошевић, *Радно право*, Правни факултет Универзитета Унион, Београд, 2015, стр.64.

⁴ Б. Шундерић, (Према: Д. Босанац, *Радно право*, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове, Београд, 2011, стр.31).

⁵ П. Јовановић, *Радно право*, Правни факултет Универзитета у Новом Саду, Нови Сад, 2012, стр. 161.

⁶ Б. Лубарда, *Увод у радно право са елементима социјалног права*, Правни факултет Универзитета у Београду, Београд, 2014, стр.9.

брижније и одговорније ако за свој рад редовно и уредно добија припадајући износ плате.

Поред напред наведених обележја радног односа, која се сврставају у главна обележја тог односа, постоје и споредна обележја радног односа. У споредна, односно мање значајна обележја радног односа спадају професионалност и трајање радног односа. Послодавац запошљава радника због тога што му је потребан рад одређене квалификације, одређене професије и одређеног професионалног ранга. Дужина трајања радног односа је споредна карактеристика ове врсте друштвеноправног односа и на основу ње може се много сазнати о врсти радног односа који се успоставља (привремени рад или повремени рад, рад на одређено или неодређено време и слично).

Субординација подразумева потчињеност упутствима надређеног, па су тако запослени и послодавац у радном односу у неком виду правне и фактичке субординације. Постоје одређене врсте рада у којима запослени при обављању својих послова има висок степен самосталности, због чега је субординација у њима мање изражена. За разлику од таквих послова, постоје послови у којима запослени морају поштовати правила и упутства организације и послодавца. Сходно наведеном, може се закључити да субординација не представља битно обележије радног односа.

Разликује се више врста радног односа, као што су: радни однос на неодређено и одређено време, радни однос са непуним радним временом, вишеструки радни однос, радни однос за обављање послова са повећеним ризиком, радни однос за обављање послова ван просторије послодавца, радни однос са кућним помоћним особљем, итд.

Радни однос заснован на време чије трајање није унапред одређено у правној литератури и пракси назива се радни однос на неодређено време. Ако је пак време трајање радног односа унапред одређено ради се о радном односу на одређено време. Радни однос на неодређено време може трајати и неколико деценија или цео радни век, што значи да време трајања таквог радног односа није лимитирано. Таква врста радног односа најчешће се успоставља између послодавца који добро послују, односно остварују добре пословне резултате и запослених који су вредни, односно лојални послодавцу код кога раде. Битна карактеристика ове врсте радног односа јесте

трајност и континуитет. Радном односу на неодређено време даје се велика предност у односу на друге врсте радног односа. Лице које заснива радни однос на неодређено време није оптерећено страхом од губитка посла, због чега, по правилу, остварује боље радне резултате у свом раду. Послодавац који има запослене на неодређено време поуздано зна да на дужи рок може рачунати на кадрове који располажу потребним знањима, способностима и вештинама.

Ако постоје објективни разлози везани одређеним роком или извршењем одређеног посла, радни однос заснива се на одређено време. Послодавац може закључити један или више уговора о раду на одређено време са истим запосленим. Оваква врста радног односа може се успостављати са прекидима или без прекида најдуже у року од две године. Такав радни однос најчешће се закључује са страним држављанином, за рад на пројекту чије је време унапред одређено или у случају да је то потребно због замене привремено одсутног запосленог.

Правилником о организацији и систематизацији радних места може се одредити да се за одређене позиције заснива радни однос са непуним радним временом. Такав радни однос може се засновати на неодређено или одређено време. Појам непuno радно време подразумева временско трајање краће од пуног радног времена, а у пракси најчешће означава половину радног времена. Лице запослено са непуним радним временом има сва права из радног односа као и лица са пуним радним временом, сразмерно времену проведеном на раду. Радни однос са непуним радним временом производи одређене обавезе и за послодавца. Наиме, послодавац је дужан обезбедити исте услове рада за запослене са пуним и запослене са непуним радним временом.

Запослени може засновати радни однос код више послодаваца. У циљу обезбеђивања пуног радног времена, запослени може имати неколико радних односа са непуним радним временом. Под пословима са повећаним ризиком, Закон о раду подразумева послове летачког особља, послове под водом и земљом, послове на високим и ниским температурама за које су неопходне посебне здравствене, физичке и психофизичке способности. Ако је у питању обављање овакве врсте послова са запошленим се заснива посебан вид радног односа, под условом да запослени испуњава потребне, односно прописане услове за рад.

Запослени може обављати послове и ван просторија послодавца, што подразумева рад на даљину и рад код куће. Уколико послодавац има запосленог који рад обавља ван просторија послодавца уговором о раду морају се посебно дефинисати средства за рад које је послодавац дужан да набави, инсталира и одржава, трајање радног времена запосленог, начин вршења надзора над запосленим и слично. Зарада запосленог који ради у просторијама послодавца и зарада запосленог који обавља послове ван просторија послодавца би требало да буду једнаке, под условом да обављају исте или приближно исте послове и да су им резултати рада једнаки. Обављање послова ван просторије послодавца врши се у форми радног односа, због тога што се производи таквог рада сматрају производима послодавца, а не запосленог. Запослени за такве послове прима плату, а не уговорену накнаду. Осим тога, запослени такве послове обавља у име и за рачун послодавца, а не у своје име и за свој рачун. Овакав вид радног односа углавном се успоставља са особама са инвалидитетом. Блистава будућност успостављања радног односа ван просторија послодавца предвиђа се све више, јер савремени услови живота и рада, као и убрзан развој информационих технологија томе умногоме доприносе.

Уговором о раду успоставља се радни однос са кућним помоћним особљем. Законом о раду Републике Србије прописано је правило по коме се део зараде кућног помоћног особља може исплаћивати у натури, у виду становања и исхране запосленог, док се остатак зараде мора исплатити у новцу. Законском регулативом, такође је прописано да се са ближим сродницима (супружник, крвни сродник у првој линији, тазбински сродник до другог степена сродства и слично) не може успоставити такав радни однос.

Ако је услов за успешно обављање послова практична провера знања, способности, стручности, спретности, вештина и умећа радника, послодавац се најрадије опредељује за пробни рад. Такав радни однос заснива се условно, што значи ако запослени испуни услове рада, радни однос ће бити закључен, а ако се то не догоди престаће му радни однос. Пробни рад може се засновати с одложним и/или раскидним условом, у складу са законом. И ова врста радног односа, као и све претходно наведене врсте, заснива се уговором о раду. Пробни рад може да траје најдуже шест месеци, с тим што се у такав рад не урачунава време проведено на

боловању. Радни однос у току пробног рада може бити отказан на основу изјаве о отказу, дате у писаној форми. Законом о раду пробни рад премештен је из нормих општег акта у садржај уговора о раду. Овим пробни рад није више обавеза, већ факултативан услов.⁷

Посебна врста радног односа јесте и приправнички радни однос. Приправници су лица која први пут заснивају радни однос у занимању за које су стекли одређену стручну спрему. Суштина приправништва јесте у оспособљавању лица са завршеном средњом или струковном школом или са завршеним факултетом за самосталан рад у струци. Приправнички рад траје најдуже годину дана и одређује се законом или правилником о организацији и систематизацији послова. Након протеча једне године, послодавац са приправником може, али не мора, засновати редовни радни однос. Законом је одређено да је приправништво услов рада за неке послове као што су наставници, судијски помоћници, лекари, библиотекари и слично. Приправник остварује право на зараду која не може бити мања од 80% основне зараде за послове на којима је приправник ангажован. Правила о радном времену, одморима, одсуствима с посла, дисциплинској и материјалној одговорности и слично примењују се и на приправнике, у складу са законом.

2.1.2. Субјекти радног односа

Субјекти индивидуалног радног односа су запослени и послодавац. Сагласно одредби члана 5. став 1. Закона о раду, запосленим се сматра физичко лице које је запослено код послодавца. Класификацију запослених је могуће вршити на основу више критеријума, као што су: запослени који уживају посебну заштиту, државни службеници, намештеници, запослени у приватном сектору, запослени у јавном сектору и слично. Класификације се могу вршити и по основу разлика у погледу радног времена, плате, права на учешће у одлучивању, права на штрајк и слично. У зависности од места рада, условно речено, разликујемо интерне и екстерне запослене. Интерни или унутрашњи запослени су лица која радне задатке извршавају у просторијама послодавца, док екстерни или спољни запослени такве задатке

⁷ Р. Брковић, *Радно право* (Ново законодавство), Београд, Пројурис, 2005, стр. 38.

извршавају изван просторија послодавца. У посебну групу запослених лица којима се пружа посебна заштита на раду спадају запослени у животној доби од 15 до 18 година живота. Ова категорија лица мора бити заштићена од тешких и по здравље опасних и штетних послова и радних задатака, што, између осталог, подразумева и њихову заштиту од ноћног и прековременог рада.

Као субјекти радног односа, посебно колективног, јављају се и представници запослених (синдикати, савети запослених, већина запослених и штрајкачки одбори), који уживају посебну заштиту и посебна права, како би могли успешно да штите права и интересе запослених и да врше своје одговорне функције у друштву, у складу са законом. Полазећи од разлика у погледу држављанства, разликујемо домаће и стране запослене. Начело једнаког поступања у односу на запослене мора се поштовати. Међутим, због специфичности правног положаја странаца, могу се прописивати и често се прописују додатни услови за њихово запошљавање и радно ангажовање.

У зависности од тога да ли је лице запослено у јавном или у приватном сектору, условно говорећи, добија се још једна подела запослених. Државни службеници у домаћем праву се деле на државне службенике на положају и државне службенике на извршилачким радним местима, док трећу категорију запослених у државној управи чине намештеници.

Разлика између запосленог и послодавца, између осталог, огледа се и у томе што се послодавац јавља као субјекат и индивидуалног и колективног радног односа, док је запослени само субјекат индивидуалног радног односа.

Термин послодавац подразумева физичко или правно лице, односно субјекте радног права, тј. субјекте индивидуалног и колективног радног односа који испуњење својих законских и уговорних обавеза према запосленим и другим радно ангажованим лицима или њиховим синдикатима и другим институцијама представничког карактера обезбеђују својом имовином.⁸ Послодавци се могу делити по више основа, и то: према

⁸ Б. Лубарда, *Увод у радно право са елементима социјалног права*, Правни факултет Универзитета у Београду, Београд, 2014, стр. 27.

величини, седишту, држављанству, врсти субјекта права, својини и по основу других одговарајућих критеријума.

Послодавац у јавном сектору може бити искључиво правно лице, док послодавац у приватном сектору може бити и физичко и правно лице. Као послодавац државним службеницима и намештеницима у државним органима јавља се држава. Поред државе, као послодавац локалним службеницима може се јавити град или општина, односно јединица територијалне аутономије и јединица локалне самоуправе. Терцијални сектор представља посебну категорију послодавца. Подразумева организације непрофитног карактера, као и волонтерске организације, професионална удружења, пословна удружења и политичке организације грађана. Полазећи од разлика у величини, послодавци се могу делити на мале, средње и велике, зависно од случаја до случаја.

2.1.3. Појам људских ресурса

Термин људски ресурси у правничку и економску теорију и праксу ушао је у новије време. Настао је седамдесетих година прошлог века, најпре у САД и Енглеској, а затим је релативно брзо прихваћен и у другим земљама. У нашој земљи почео се употребљавати и изучавати почетком двадесетих година прошлог века. Од самог настанка, појам људски ресурси поделио је стручну и научну јавност, с једне стране на оне који га прихватају, разумеју и користе, а с друге стране на оне који га оспоравају. Критичари сматрају да је такав појам понижавајући за човека и да га поистовећује с материјалним, финансијским и другим ресурсима организације. Коришћењем таквог термина, према њиховом схватању, игноришу се основне људске вредности. Запослени се не посматра као мисаоно људско биће, са својим моралним, професионалним и другим интегритетом и кредибилитетом, него, безмало, као ствар и обичан припадник машине. С друге стране, присталице истичу да је увођењем таквог термина коначно постигнуто својеврсно изједначавање запослених, у погледу свог третмана и положаја у процесу рада, с материјалним и финансијским ресурсима организације. Поред тога, сматрају да је тај појам доста широк и да поред запослених обухвата и њихова знања, способности, искуства вештине и друге одговарајуће потенцијале. Увођењем овог термина посао менаџмента је олакшан, јер целокупну призму укупних људских вредности и потенцијала могу лакше да „усклађују“ са жељеним циљевима и интересима организације, односно послодавца.

Специфичности људских ресурса, између осталог, огледају се у следећем:

- могу да ставе у функцију све умне и физичке потенцијале;
- могу да обезбеде тзв. синегријски ефекат (ако се усмере у правцу тимског начина рада, којима се укупни резултати рада чине већим од појединачно остварених резултата);
- могу да остваре добре резултате, ако су запослени добро мотивисани;
- једино људи могу обликовати визију, пројектовати стратегију, имати идеје, дефинисати циљеве, осмишљавати нове производе, бити креативни и слично;
- имају дугорачан утицај на пословање организације (дејство одређених одлука и промена може се годинама одражавати на њихове пословне резултате);

- однос организације, односно послодавца према људским ресурсима има вишеструко дејство, не само радноправне и економске природе него и социјалне, здравствене, безбедносне и заштитне природе;
- имају способност самообнављања и развоја, јер се употребом не обезвређују него потврђују;
- повезани су са свим пословним функцијама организације, односно послодавца, јер је остваривање тих функција готово незамисливо без укључивања запослених и њихових интелектуалних и других потенцијала;
- улагање у људске ресурсе исплативије је од улагања у било које друге ресурсе, јер без људског рада нема ни новостворене вредности.⁹

2.1.4. Начини управљања људским ресурсима

У зависности од начина вредновања запослених у организацији, њиховог положаја и њихове улоге приликом дефинисања и остваривања циљева у организацији, стила вођства као и односа менаџера према запосленима, разликујемо два начина управљања људским ресурсима. Сходно томе, постоје тврдо и меко управљање људским ресурсима, као два најважнија управљачка концепта. Тврдо управљање људским ресурсима постиже се изједначавањем радне снаге са осталим најчешће материјалним и финансијским ресурсима организације. У основни, у капитал организације, у извесном смислу, убраја се и људски капитал којим треба управљати тако да се интереси успешности, конкурентности и развоја организације остварују и одржавају на највећем могућем нивоу.

За разлику од тврдог управљања људским ресурсима, постоји и меко управљање које се у многоме разликује од тврдог начина управљања кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада. Менаџери који примењују меко управљање запослене посматрају као најзначајнији и најдрагоценији ресурс организације, сматрајући да у њих треба стално улагати. За разлику од тврдог управљања људским ресурсима, у коме људи постају објекти управљачког процеса, у случају меког управљања људским

⁹ М. Јовановић Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, *Основи управљања људским ресурсима*, Мегатренд универзитет, Београд, 2008, стр. 11.

ресурсима запослени постаје значајан и незаобилазан субјект управљачког процеса. Улагање у људске ресурсе по принципу меког приступа подразумева добре односе између менаџмента и запослених, активно учешће запослених у управљању, неговање повољне климе за рад, успостављање поверења између запослених и менаџмента и слично. Истини за вољу, меко управљање људским ресурсима у пракси не доводи увек до очекиваних резултата, због чега се менаџери чешће одлучују за тврди начин управљања људским ресурсима. Разлог томе најчешће треба тражити у менталитету, традицији, навикама, образовању и васпитању менаџера и запослених.

У управљачкој теорији најчешће се говори о постојању четири периода у развоју управљања људским ресурсима, посматраног са становишта управљачких функција у процесу рада. То су: период научног менаџмента, период афирмације социјалних фактора, период стратегијског менаџмента и период афирмације јапанског менаџмента.¹⁰



Дијаграм бр. 1.: Фазе у развоју система управљања људским ресурсима¹¹

¹⁰ Р. Лојић, *Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса*, Војно дело, Београд, бр.1/2008, 2008; стр. 4.

¹¹ Оп.цит. стр. 4

2.2. Радноправна и управљачка теорија и пракса

Радноправна и управљачка теорија и пракса, а делом и регулатива су у извесној мери повезане и имају доста додирних тачака, због чега та и таква питања заслужују посебну пажњу, како научне, тако и друге јавности. У раду ће се о томе опширније говорити, нарочито у оквиру претпоследњег поглавља дисертације. У том смислу, посебно ће се појаснити повезаност и међусобни однос система одговорности субјеката радног односа и система управљања људским ресурсима.

2.2.1. Радно право као теоријсконаучна и наставна дисциплина

Радно право, као теоријсконаучну и наставну дисциплину, од тренутка настанка до данас, дефинисано је на различите начине. Може се посматрати као грана позитивног права, теоријсконаучна дисциплина и као наставнопедагошка дисциплина. Посматрајући га као грану позитивног права, професор др Драшко Босанац га дефинише као скуп правних норми и начела којима се уређују радни однос и институти везани за радни однос. Исти аутор, дефинишући радно право као доктринарну дисциплину, напомиње да радно право изучава радни однос као специфичан однос поводом рада, његове елементе, карактеристике, институте, прописе којим је овај однос уређен, прати примену упоредноправних решења, са циљем да законодавцу укаже на оптимално решење појединих питања и сегмената радног односа. Надаље, као свој закључак професор Босанац дефинише радно право као наставно-педагошку дисциплину и радно право одређује као предмет изучавања на високошколским и другим установама, што је одређено његовом важношћу у целокупном функционисању једне друштвене заједнице.¹²

Радно право као грана правног система је скуп правних норми којима се уређују радни однос и други односи поводом друштвено корисног, добровољног извршавања рада за другог, у циљу постизања социјалне правде и равнотеже, радно-социјалног мира, сигурности запослења и благостања. Радно право уређује радне односе, како

¹²Д. Босанац, *Радно право*, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове, Београд, 2011, стр.5.

индивидуалне тако и колективне, односно радне односе између запосленог и послодавца или између синдиката запослених и удружења послодаваца, друге односе поводом извршења рада за другога, институције од значаја за радне односе, као и односе који настају у вези са заштитом права лица у радном односу.¹³

Радно право се као научна дисциплина развија у првој половини двадесетог века, а у наставне планове и програме правних факултета уводи се између два светска рата. Као обавезни предмет, наставни план и програм пред Други светски рат уводи се прво у Љубљани и Загребу, а уочи Другог светског рата и у Београду.

У теорији радног права Југославије до Другог светског рата, радно право се дефинисало као скупина правних прописа, који уређују службени однос као погодбено, претежно временски генерично, одређено, овисно вршење рада (службе) за другога, заједно са свим односима који на основу тога настају. Иако се са правом указује на непосредну везу између појмова радног права и рада, радно право не уређује само рад, јер је рад технички процес, него уређује односе између људи поводом рада.¹⁴

Радно право можемо дефинисати као грану правног система, теоријсконаучну и наставну дисциплину која обухвата и изучава међународне, државне и аутономне норме о радним односима те и саме радне односе, као и посебне облике(институте), социјалног осигурања запослених и других осигураника и осигураних лица.¹⁵

Радно право схваћено у нормативном смислу, према проф. др Живку Кулићу представља скуп правних норми и начела садржаних у хетерономним и аутономним изворима права, којима се уређују радни односи, а посматрано са фактичког становишта подразумева примену правних норми и начела садржаних у радном законодавству и другим радноправним прописима насталим на унутрашњем и међународном плану. У свом уџбенику Радно право, професор Живко Кулић посматра

¹³ Опширније: Н.Тинтић, *Радно и социјално право*, Народне новине, Том 1, Свеучилиште у Загребу, Загреб, 1969., (дигитализовано 2009), стр 4.;А. Балтић, М. Деспотовић, *Основи радног права Југославије*, Савремена администрација, Београд, 1978, стр.4.

¹⁴ С. Бајић, *Основи радног права*, Кон, Београд, 1937., стр.3.

¹⁵ П. Јовановић, *Радно право*, Правни факултет Универзитета у Новом Саду, Нови Сад, 2012, стр. 28.

ову научну дисциплину са националног и интернационалног становишта, односно прави разлику између унутрашњег радног права и међународног радног права¹⁶.

2.2.2. Управљање људским ресурсима као теоријско-научна и наставна дисциплина

За потребе остваривања организационих циљева користи се вештина управљања људским и другим ресурсима организације. Добро управљање људским ресурсима би требало да омогући остваривање циљева организације, а да се притом индивидуални циљеви не запоставе. Под управљањем људским ресурсима подразумевају се теоријско-научна и наставна дисциплина, као и управљачке мере и активности којима се обезбеђују, развијају, усмеравају, прилагођавају и унапређују знања, вештине, способности и други потенцијали запослених, ради њиховог рационалног коришћења и остваривања организационих и индивидуалних циљева.¹⁷

Управљање људским ресурсима може се посматрати на раличите начине. Ако се посматра као управљачка функција, подразумева једну веома сложену и одговорну функцију, јер од успешности њеног остваривања зависи и судбина запослених, као и судбина других функција у организацији. У овом случају, њен задатак је да, уз помоћу управљачких мера и активности, обједини свакодневне обавезе у области запошљавања, социјализације, развоја, планирања, награђивања, мотивисања и заштите запослених.

С обзиром на то да управљање људским ресурсима представља релативно нову теоријско-научну и наставну дисциплину, разумљиво је да се изучава на многим високим струковним школама, факултетима и универзитетима у земљи и иностранству. Тиме се доприноси унапређењу управљачке теорије и праксе, критичком преиспитивању свих аспеката управљања, студиозном и организованом изучавању актуелних појава и процеса и нуде одговарајућа решења за успешно

¹⁶ Ж. Кулић, *Радно право*, оп. цит., стр. 4 и 5.

¹⁷ М. Јовановић Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, оп. цит., стр 5.

превазилажење проблема који се јављају у области менаџмента људских ресурса. Научним приступом тој и таквој тематици, нуде се нове могућности, примерене новој пословној филозофији и настају нове идеје, које доприносе смањењу претеране контроле, непримереног начина кажњавања и слично. Осим тога, таквим приступом фаворизују се хуманистичке вредности и доприноси развоју поверења и тимског рада, којима савремено друштво све више тежи.

Менаџмент људских ресурса подразумева мере и активности које у процесу, односно поступку планирања, регрутовања, селекције, социјализације, обуке и усавршавања, оцењивања перформанси, награђивања, мотивисања, заштите запослених и примењивања радноправних прописа, предузима менаџмент организације, ради обезбеђивања кадрова, потребних способности, квалитета и потенцијала и њиховог адекватног оспособљавања и мотивисања за постизање очекиваних резултата и остваривање организационих и личних циљева.¹⁸

Менаџмент људских ресурса може се дефинисати и као стратегијски приступ управљању највреднијим ресурсима организације, а то су запослени који раде у њој и појединачно или колективно доприносе остварењу њених циљева.¹⁹

¹⁸ Б. Суша, *Менаџмент људских ресурса*, Секот, Нови Сад, 2009, стр. 22.

¹⁹ М. Мартиновић, З.Танасковић, *Менаџмент људских ресурса*, Висока пословно-техничка школа струковних студија, Ужице, 2014, стр. 4.

III део

ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКТА РАДНОГ ОДНОСА

3.1. Појам и врсте одговорности

Одговорност је најзначајнија вредност сваког организованог људског друштва. Чини срж односа између људи, између човека и друштва, својине, природе, и слично. У суштини, одговорност је усаглашавање делатности слободних људи, кроз спознају потребе, ограничавање самог себе, где је свако одговоран за последице свог деловања у смислу омогућавања слободе другом у сваком друштвеном односу у који ступа. Стога је одговорност људски квалитет који се огледа у ограничавању сопствених слобода зарад слободе и права других лица.²⁰

Реч одговорност у енглеском језику означава појам надлежности и задатке које организација има (responsibility). Одређени аутори сматрају да одговорност етимолошки потиче од сакраменталних формула римске стипулације и да означава овлашћење и обавезу да се понашање усклади са правилима која воде ка правилном извршењу дужности. Одговорност субјеката радног односа може бити правне и ванправне природе, с обзиром на то да радни однос не подразумева само права и обавезе него и одговорности, како послодавца тако и запосленог. Са становишта радног права већи значај има правна него ванправна одговорност.²¹

Класификације одговорности могу бити различите. По правилу, одговорност се најчешће дели на: индивидуалну и колективну; уговорну и вануговорну; субјективну и објективну; кулпузну и каузалну; директну и индиректну; примарну и субсидијарну; материјалну и иматеријалну; ограничену и неограничену; политичку, казнену, административну, дисциплинску и имовинску; интерну и екстерну; хоризонталну и вертикалну; једнодимензионалну и вишедимензионалну, итд.²²

Правна одговорност може бити материјалне, прекршајно-административне, кривичноправне, привреднопреступне и дисциплинске природе. Због предмета

²⁰ Г. Обрадовић, С. Ковачевић Перић, *Дисциплинска одговорност запослених*, Правни факултет, Универзитета у Нишу, Ниш, 2016., стр. 7.

²¹ Д. Паравина, *Радно право*, Службени гласник РС, Београд, 1998., стр. 123.

²² Н. Тинтић, *Радно и социјално право*, Књига прва: Радни односи, Народне новине, Загреб, 1972., стр. 578.

докторске дисертације, акценат ће се ставити на дисциплинску и материјалну одговорност субјеката радног односа.

Дисциплинска одговорност се везује искључиво за запосленог, јер је таква врста одговорности неспојива са послодавцем. Позиција послодавца не дозвољава примену такве одговорности. Међутим, послодавци подлежу материјалној одговорности. Изучавање дисциплинске одговорности у нашој земљи, у извесном смислу, стављено је у други план у односу на теоријско проматрање и сагледавање материјалну одговорност. Таквом стању погодовала је и чињеница да је Законом о раду из 2001. године дисциплинска одговорност остала неуређена. Тенденција неуређености, односно недовољне уређености дисциплинске одговорности у нашем законодавству настављена је и током 2005. године, када је донет нови Закон о раду. Незнатне промене у регулисању дисциплинске одговорности запослених донео је Закон о раду из 2014. године.

Поред дисциплинске одговорности, постоји и материјална одговорност субјеката радног односа, која подразумева њихову одговорност за проузроковану штету. Из тога произилази закључак да и запослени и послодавац имају право на накнаду штете која настане на раду или у вези са радом, под условом да се за то стекну сви потребни услови, у складу са законом.

3.2. Дисциплинска одговорност

Реч дисциплина потиче од латинске речи *discere*, која означава потчињавање правилима, којима се уређује свеукупност понашања и узајамних односа у радној заједници, односно у радној средини. Дисциплинска одговорност је предмет дисциплинског права, односно радног права. Дисциплинско право је грана права која се бави радном дисциплином и дисциплинском одговорношћу радника, без обзира на њихово својство, организациону јединицу, карактер и врсту службе у којој је запослен. То значи да дисциплинско право представља систем правних норми којима се регулише и утврђује радна дисциплина и дисциплинска одговорност у вези са радом и односима поводом рада, уређује одговорност пред надлежним органима и слично. Све у циљу примене дисциплинских санкција према учиниоцима дисциплинског дела, као и ради заштите прописане радне дисциплине код послодавца, због несметаног одвијања процеса рада.²³

Први правни акт којим је уређивана дисциплинска одговорност била је Уредба о дисциплинској и материјалној одговорности радника у државним предузећима из 1949. године²⁴. Том уредбом радна дисциплина се везивала искључиво за рад, а не и за понашање ван рада. Први послератни Закон о радним односима²⁵ из 1957. године прописује радне дужности и обавезе у понашању радника на раду и у вези са радом, те тако постаје први акт који се бави нормирањем радне дисциплине у ширим оквирима.

Свест о добровољном извршавању радних дужности и систем са моралним дејством замењују репресију, па се тако Законом о радним односима из 1965.²⁶ године не помиње радна дисциплина. До такве одлуке законодавца долази због потребе за јачањем самоуправљања у радним колективима ондашње Југославије.

²³ А. Балтић, М. Деспотовић, Основи радног права Југославије: Систем самоуправних међусобних радних односа и основни проблеми социологије рада, Савремена администрација, Београд, 1981., стр. 23.

²⁴ Уредба о дисциплинској и материјалној одговорности радника у државним предузећима из 1949. године, „Службени лист Федеративне Народне Републике Југославије“, бр. 27/49.

²⁵ Закон о радним односима, „Службени лист Федеративне Народне Републике Југославије“, бр. 53/57.

²⁶ Закон о радним односима, „Службени лист Социјалистичке Федеративне Републике Југославије“, бр. 17/65.

Заоштравање радне дисциплине и дисциплинске одговорности уводи Закон о удруженом раду. Тај закон „враћа“ у радно право појам радне дисциплине, а реч „дисциплинске“ означава одговорност, органе и мере. Радну дисциплину чине дужности и обавезе радника чијом би повредом било отежано обављање пословних задатака других радника, угрожена права, обавезе и одговорности, живот и здравље других радника, послодаваца и имовина послодавца.²⁷

За несметано функционисање организације нису довољне обавезе запослених и њихово санкционисање у случају непоштовања истих, већ је поштовањем радне дисциплине неопходно створити адекватну климу рада која ће довести до њеног добровољног поштовања. Због све веће потребе за изучавањем радне дисциплине у савременом свету, развијају се нове научне дисциплине које се баве проучавањем здраве, пословне и радне атмосфере и унапређењем међуљудских односа на раду.

Дисциплинска одговорност запослених је одговорност за скривљену повреду радне обавезе и/или обавезе понашања предвиђене законом, колективним уговором или другим општим правним актом, правилником о раду, као и уговором о раду, за који се може изрећи законом и другим општим правним актом предвиђена дисциплинска санкција, у циљу осигурања успешног функционисања послодавца, односно унутрашње кохезије радне групе, њиховог колективног интереса, као и ради очувања одређених стандарда који имају ефекте ван послодавца.²⁸

Примарни циљ вршења дисциплинске власти јесте побољшање резултата рада, односно корекција девијантних понашања, а не репресија. Спровођење дисциплинског поступка, рад дисциплинских органа и извршење дисциплинских санкција треба да доведе до задржавања запосленог у организацији. На основу таквог сагледавања ствари, намеће се закључак да је послодавцу остављена велика слобода у погледу уређивања система дисциплинске одговорности запослених, нарочито ако се такво уређивање врши правилником о раду, а не колективним уговором. Озбиљност дисциплинске одговорности „схватила“ је и држава, која својим прописима уређује област дисциплинске одговорности, тако што прописује врсте и оквире

²⁷ П. Јовановић, *Радно право*, Правни факултет у Новом Саду, Нови Сад, 1998., стр.303.

²⁸ М. Chiavario, *Les principes du proces penal et leur mise en œuvre dans les procedures disciplinaires*, Revue internationale de droit penal 2003/3 (Vol. 74), str. 665.

дисциплинских санкција и гарантује спречавање злоупотреба које се јављају од стране послодавца приликом вршења дисциплинске власти.

Дисциплинска власт и овлашћење послодавца да изриче санкцијезапосленом за случај повреде радне дисциплине, односно радних обавеза и непоштовања правила радног реда, представља део управљачке власти. Таква власт примењује се у случају да се одлуке послодавца (радни налози или наредбе) или правилник о раду не поштују.²⁹

Као претпоставка за вођење дисциплинског поступка јављају се битни елементи повреде радне обавезе као што су: прописана радна обавеза, повреда утврђене радне обавезе, да повреду чини запослени и да постоји узрочна веза између радње запосленог и повреде радне обавезе.

Да би запослени био дисциплински одговоран за повреду радне обавезе потребно је да правило понашања које је прекршио буде претходно одређено као правило понашања запослених на раду и у вези са радом, односно као опште правило понашања. Кршење утврђене радне обавезе је други битан елемент повреде радне обавезе. Повреда радне обавезе постоји када запослени својим понашањем прекрши правило о радној дисциплини.

Узрочна веза између радње и повреде постоји ако се поступци запосленог односе према повреди као узрок према последици. Сагласно важећим прописима наше земље, повреде радне дужности, односно радне дисциплине могу да буду „лакше“ и „теже“ природе. У радноправној доктрини повреда радних обавеза може се посматрати на различите начине, као што су³⁰:

1. повреда обавеза неконфликтности интереса – радња повреде огледа се у закључивању уговора о раду или уговора о делу са конкурентским послодавцем, што најчешће обухвата рад за другог послодавца за време годишњег одмора, примање поклона или услуга за себе или друго лице у вези са вршењем посла, закључење уговора о раду супротно забрани конкуренције;

²⁹ Опширније: J. Rivero et J. Savatier, *Droit du travail*, Revue internationale de droit compare, Numéro 2.

³⁰ Б. Лубарда, *Радно право*, Правни факултет у Београду, Београд, 2012, стр. 623-643.

2. повреда обавезе лојалности послодавцу – обавеза лојалности послодавцу не подразумева послушност према послодавцу него поступање у најбољем интересу послодавцу, како на радном месту, тако и ван места рада и наступање у јавности (такве повреде најчешће обављају злоупотребу коришћења боловања, изношење критика и неистина, одавање пословне, службене или друге тајне и давање нетачних података у пријави за запослење);
3. повреда обавезе дисциплине понашања – јавља се прилом непоштовања кодекса понашања и нарушавања професионалне етике (у повреде против дисциплинованог понашања убрајају се: недолично понашање према колегама и послодавцу, потрошачима или пословним партнерима; пушење у радном простору; поседовање и коришћење наркотичких средстава или алкохола на послу; недолично понашање ван радног места, што штети угледу послодавца; политичко деловање на радном месту; учествовање у тучи на послу или службеном путу и слично);
4. повреда обавезе према имовини послодавца – за повреду имовине запослени може одговорати и дисциплински и материјалн (у повреде радне дисциплине које су усмерене против имовине спадају: утаја, проневера, крађа, фалсификовање докумената, неодржавање средстава за заштиту здравља и безбедности на раду, проузроковање штете крајњом непажњом или намерно, примање поклона и слично).
5. повреда обавезе извршења рада – инсубординација се састоји у неизвршавању обавезе рада(таква повреда може довести до изрицања најтеже дисциплинске санкције, односно до отказа; у такве повреде спадају: одбијање послова на које је запослени распоређен, необавештавање послодавца о одсуству са рада, одбијање извршења радног налога, одбијање стручног оспособљавања и усавршавања, итд).

За постојање дисциплинске одговорности субјеката радног односа потребно је да постоји кумулација субјективних и објективних елемената. У смислу реченог, за изрицање дисциплинске санкције потребно је утврдити постојање повреде радне обавезе, урачунљивост и одсуство разлога који искључује одговорност. Да би се запосленом могла изрећи дисциплинска казна или мера, мора доћи до повреде радне обавезе, а нужно је да постоје и остале околности субјективне природе. Те околности

се односе на личност запосленог, као извршиоца дисциплинског дела, и на његов однос према делу. Запослени ће бити дисциплински одговоран уколико се утврди постојање једног објективног и два субјективна елемента. Као објективни елемент јавља се повреда радне дисциплине, а као субјективни елементи јављају се урачунљивост и кривица.

Дисциплинска одговорност учиниоца може бити исључена уколико постоје разлози који је искључују. У разлоге који дисциплинску одговорност запосленог искључују спадају: принуда, стварна заблуда, извршење незаконитог наређења, нужна одбрана, крајња нужда, виша сила, одсуство везе са радом, одсуство противправности.

3.2.1. Дисциплинска одговорност према Закону о раду

Дисциплинска одговорност у законодавству Републике Србије била је предмет уређивања све до 2001. године. Тако је, на пример, дисциплинску одговорност дефинисао Закон о удруженом о раду³¹, Закон о основним правима из радног односа³², Закон о радним односима³³, итд. Закон о основама радних односа и Закон о радним односима нису одрживали садржину дисциплинске одговорности, али је она у правној пракси схватана као дисциплинска одговорност за повреду радне обавезе.

Повреда радне обавезе је објективни услов дисциплинске одговорности, због чега мора бити прописана у закону пре него што је учињена. Повреда радне обавезе постоји ако је запослени извршио радњу којом се повређује радна обавеза, односно ако запослени својом кривицом не испуњава радне обавезе или се не придржава одлука донетих код послодавца. Радња извршења повреде радне обавезе одређује се зависно од начина, места и времена учињене радње, чиме се врши идентификација повреде радне обавезе.³⁴

³¹ “Службени лист СФРЈ“, бр. 53/76, 57/83, 85/87.

³² “Службени лист СФРЈ“, бр. 60/89, 42/90 и „Службени лист СРЈ“, бр. 42/92.

³³ “Службени гласник РС“, бр. 45/91, 18/92, 22/93, 53/93, 67/93, 34/94, 48/94, 49/95, 53/95, 24/96, 26/96, 39/96.

³⁴ З.Ивошевић, М. Ивошевић, *Дисциплинска и материјална одговорност у радном односу*, Глосаријум, Београд, 2000., стр.9.

Дисциплинске мере су санкције у виду новчане казне, престанка радног односа, немогућности напредовања за одређено време, итд. У њиховој примени стриктно важи начело легалитета, што значи да дисциплинска мера може бити изречена само уколико је била претходно законом прописана. О изреченим дисциплинским мерама водила се посебна евиденција код послодавца. Ако запослени у року од две године од дана правоснажности одлуке ком је изречена новчана казна не учини нову повреду радне обавезе, новчана казна се могла брисати из евиденције. Престанак радног односа као дисциплинску меру било је тешко брисати из евиденције.

Закон о раду из 2001. године напушта ранији концепт дисциплинске одговорности, дисциплинских мера, дисциплинског поступка и дисциплинских органа. Тачније речено, тај закон не садржи одредбе о дисциплинској одговорности. Битне промене нису се десиле ни усвајањем Закона о раду из 2005. године, када је у питању отказ уговора о раду, у случају повреде радне обавезе учињене кривицом запосленог. И поред свега, тим законима прихватају се решења из ратификоване Конвенције Међународне организације рада о престанку радног односа на иницијативу послодавца.³⁵

Закон о раду из 2005. године прописује да се запосленом може отказати уговор о раду ако су кумулативно испуњени следећи услови, и то³⁶:

1. разлог за отказ уговора о раду је оправдан ако се везује за понашање запосленог, потребу послодавца или способност запосленог. (Закон не даје дефиницију појма оправданог разлога);
2. оправдан разлог односи се и на понашање запосленог (разлози за отказ уговора о раду могу бити двојаки, односно могу подразумевати радну способност запосленог или његово понашање; према Закону постоји само један отказни разлог који се односи на радну способност запосленог и он постоји тада када запослени не остварују резултате рада; преосталих осам отказних разлога утврђених Законом седам се односи на понашање запосленог, а то су: одбијање закључења анекса уговора о раду који се односи на зараду или у случају измене уговорених услова рада, повреда

³⁵ Закон о ратификацији Конвенције Међународне организације рада бр. 158 о престанку радног односа на иницијативу послодавца, СЛ. СФРЈ – Међународни уговори бр. 4/84.

³⁶ Б. Ненадић, Р. Безбрадица, *Закон о раду и дисциплинска одговорност*, Радно и социјално правотенденције у развоју радног и социјалног права, бр. 1-6/2005., Интермекс Београд, 2005., стр.106.

- радне обавезе утврђене општим актом или уговором о раду, учињено кривично дело на раду или у вези са радом, непоштовање радне дисциплине прописане актом послодавца, злоупотреба боловања, невраћање на рад у року од 15 дана од дана истека рока за неплаћено одсуство или мировање радног односа);
3. повреда радне обавезе учињена кривицом запосленог представља трећи услов за отказ уговора о раду (када је реч о кривици, неопходно је утврдити постојање умишљаја и/или нехата, разлога за искључење кривице, урачунљивости и степена кривице);
 4. радна обавеза мора бити утврђена општим актом или уговором о раду, да би била претпоставка примене отказног разлога (ако радна обавеза није утврђена неким од наведених аката, запосленом није могуће отказати уговор о раду);
 5. послодавац мора, пре отказа уговора о раду, писаним путем упозорити запосленог на постојање разлога за отказ.

Поред тога, запосленом се оставља законом утврђен рок за изјашњење на наводе из упозорења. Да би отказ уговора о раду био правно ваљан, послодавац мора затражити и мишљење синдиката. Разлог за прописивање такве концепције дисциплинске одговорности, између осталог, налази се у потреби да се сфера рада ослободи дугог и скупог дисциплинског поступка.

Уређивање дисциплинске одговорности на територији Републике Србије, као што је напред већ речено, напуштено је ступањем на снагу Закона о раду из 2001. године. Након тринаест година, одредбе Закона о раду измењене су у члановима којима се дефинишу дисциплинске мере, па је то питање поново добило на важности. Новчане казне и друге релативно блаже дисциплинске мере изричу се уместо отказа, али само ако постоје олакшавајуће околности због којих не би требало прекинути радни однос. Законом о раду Републике Србије, за непоштовање радне дужности, односно радне дисциплине, прописују се следеће мере, и то: привремено удаљење са рада без накнаде зараде у трајању од једног до петнаест радних дана; новчана казна у износу до 20% основне зараде запосленог за месец у коме је казна изречена, у трајању до три месеца; и опомена са најавом отказа, у којој се наводи да ће послодавац запосленом отказати уговор о раду без поновног упозорења, ако у наредном року од шест месеци

учини исту повреду радне обавезе или непоштовање радне дисциплине. Наведене мере изриче послодавац без вођења дисциплинског поступка.³⁷ Постоје и друге дисциплинске казне, односно мере, које се у случају повреде радне дужности или радне дисциплине могу изрицати пре евентуалног отказа³⁸.

Закон о раду Републике Србије³⁹ одговорности субјеката радног односа посветио је осам чланова. У члану 163. прописано је да је запослени одговоран за штету коју намерно или крајњом непажњом на раду или у вези са радом проузрокује послодавцу. У случају да више запослених проузрокује штету послодавцу примењује се принцип индивидуалне одговорности, па ће се сматрати да је сваки засполени одговоран за део штете коју је учинио. У случају да се не може утврдити висина штете коју је проузроковао сваки запослени понаособ, сви запослени биће подједнако одговорни и штету су дужни надокнадити у једнаким деловима. Висину штете и одговорно лице за њен настанак утврђује послодавац. Запослени који проузрокује штету трећем лицу (под условом да је штета настала на раду или у вези са радом) дужан је надокнадити износ штете послодавцу, под условом да је послодавац надокнадио штету трећем лицу уместо запосленог. Послодавац је дужан да запосленом надокнади штету у складу са Законом о раду, ако запослени претрпи повреду на раду или у вези са радом.

3.2.2. Дисциплинска одговорност према Закону о државним службеницима

Лица која обављају послове органа државне управе, службе Народне скупштине, председника републике, Владе Србије, судова, јавних тужилаштава, Републичког јавног првобранилаштва и са њима повезаних административних послова, информатичких послова, општих и правних послова сматрају се државним службеницима.

³⁷ Ж. Кулић, *Радно право*, оп. цит., стр. 261.

³⁸ Примера ради, прописима којима су уређени службенички односи у нашој земљи, између осталог, предвиђене су и дисциплинске мере забране напредовања, премештаја на „ниже“ радно место и слично, о чему ће у наставку рада бити више речи. Неретко, такве мере изричу се за одређен временски период, у складу са законом.

³⁹ „Службени гласник Републике Србије“, бр 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14.

Послодавцем државних службеника сматра се Република Србија, а руководиоци државних органа преузимају права и дужности послодавца у име Републике Србије.

Повреде радне дисциплине за државне службенике могу бити лакше и теже. Према Закону о државним службеницима⁴⁰ лакшим повредама радне дужности сматрају се:

- „учестало закашњавање, неоправдано одсуствовање у току радног времена или ранији одлазак с рада;
- несавесно чување службених списа или података;
- неоправдан изостанак с рада један радни дан;
- неоправдано необавештавање непосредно претпостављеног о разлозима спречености за долазак на рад у року од 24 сата од настанка разлога;
- повреда кодекса понашања државних службеника која није обухваћена неком од повреда дужности из радног односа предвиђених овим или посебним законом.“⁴¹

Ако дође до нарушавања радне дисциплине и битне повреде интереса послодавца, настају теже повреде радне дужности из радног односа. Сагласно одредбама члана 109. Закона о државним службеницима, таквим повредама сматрају се:

- „неизвршавање или несавесно, неблагоприятно или немарно извршавање послова или налога претпостављеног;
- незаконит рад или пропуштање радњи за које је државни службеник овлашћен ради спречавања незаконитости или штете;
- злоупотреба права из радног односа;
- повреда начела непристрасности или политичке неутралности или изражавање и заступање политичких уверења на раду;
- одавање службене или друге тајне;
- злоупотреба обавештавања о сумњи у постојање корупције;

⁴⁰ „Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005 испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009 и 99/2014.

⁴¹ Закон о државним службеницима, члан 108.

- примање поклона у вези с вршењем послова мимо одредаба овог закона, примање услуге или користи за себе или друго лице или коришћење рада у државном органу ради утицања на остваривање сопствених права или права лица повезаних с државним службеником;
- додатни рад мимо услова одређених овим законом;
- преузимање дужности директора, заменика или помоћника директора у правном лицу или повреда ограничења чланства у органима правног лица;
- оснивање привредног друштва, јавне службе и бављење предузетништвом;
- непреношење управљачких права у привредном субјекту на друго лице, недостављање података руководиоцу о лицу на које су пренета управљачка права или недостављање руководиоцу доказа о преносу управљачких права;
- непријављивање интереса који државни службеник или с њиме повезано лице може имати у вези са одлуком државног органа у чијем доношењу учествује;
- незаконито располагање средствима;
- повреда права других државних службеника и намештеника;
- недолично, насилничко или увредљиво понашање према странкама или сарадницима;
- долазак на рад у алкохолисаном стању или под утицајем других опојних средстава, односно уживање алкохола или других опојних средстава у току радног времена;
- ометање странака у остваривању права и интереса пред државним органом;
- неоправдани изостанак с рада најмање два узастопна радна дана;
- понављање лакших повреда дужности утврђених коначним решењем којим је изречена дисциплинска казна.⁴²

За повреде радне дисциплине, у случају државних службеника, примењују се дисциплинске казне. У случају лакше повреде радних дужности, државном

⁴² Закон о државним службеницима, Службени гласник РС, бр. 79/2005, 81/2005 – испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009 и 99/2014, члан 109.

службенику може се изрећи новчана казна у износу до 20% плате исплаћене за месец у коме је дисциплинска казна изречена. При одмеравању казне у обзир се узимају све релевантне чињенице, укључујући раније понашање државног службеника, висину нанете штете државном органу, спремност државног службеника да исправи грешку и слично. Међутим, у случају теже повреде радне дужности државном службенику се може изрећи:

- „новчана казна од 20% до 30% плате за пуно радно време, исплаћене за месец у коме је новчана казна изречена, у трајању до шест месеци;
- одређивање непосредно нижег платног разреда;
- забрана напредовања од четири године;
- премештај на радно место у непосредно ниже звање уз задржавање платног разреда чији је редни број истоветан редном броју платног разреда у коме се налази радно место с кога је премештен;
- престанак радног односа.⁴³

На основу изнетог може се закључити да новчана казна представља најблажу дисциплинску меру, док се мера престанка радног односа може сматрати најтежом дисциплинском казном.

Дисциплински поступак против државног службеника за кога се основано сумња да је учинио повреду дужности из радног односа покреће руководиоца органа у коме је државни службеник запослен и то писаним закључком. Поступак за утврђивање дисциплинске одговорности и покреће и води исти орган. Због поштовања начела непристрасности, Закон о државним службеницима допушта оснивање дисциплинске комисије, која броји три члана. Дисциплинска комисија има надлежност да покрене и води поступак, уместо руководиоца државног органа. Чланови дисциплинске комисије морају испуњавати одређене услове, као што су: завршен факултет и најмање пет година радног искуства у струци. Право на одбрану и начело расправности имају доследну примену и у оваквој врсти поступка, па је за несметано

⁴³ Закон о државним службеницима, Службени гласник РС, бр. 79/2005, 81/2005 – испр., 83/2005 - испр., 64/2007, 67/2007 - испр., 116/2008, 104/2009 и 99/2014, члан 110.

и законито одвијање дисциплинског поступка неопходно одржавање усмене расправе. У случају непојављивања на расправу уредно позваног „окривљеног“ државног службеника, усмена расправа може да се одржи и без његовог присуства.

Протеком времена од једне године од тренутка извршене повреде дужности из радног односа, покретање дисциплинског поступка за лакше повреде застарева, а уколико су у питању теже повреде, застарелост наступа протеком две године од извршене повреде.

Због бољег управљања кадровима, надлежни државни органи воде кадровску евиденцију. Служба за управљање кадровима води централну кадровск евиденцију о државним службеницима. У ту евиденцију уписују се подаци о годинама живота, радном стажу, квалификацијама државних службеника, као и о њиховом дисциплинском кажњавању. Протеком четири, дисциплинска казна за тежу повреду дужности из радног односа брише се из кадровске евиденције. Исто тако, али након протека две године од изрицања дисциплинске казне за лакшу поврду дужности из радног односа, служба за управљање кадровима брише дисциплинску казну.

Дисциплински поступак може покренути и Влада Републике Србије и то против државног службеника на положају. У том случају, дисциплински поступак води Високи службенички савет, у складу са законом. Доношењем решења које се сматра коначним и које се не може се оспоравати жалбом, окончава се и дисциплински поступак против државних службеника на положају.

3.2.3. Дисциплинска одговорност према другим одговарајућим законима

Под појмом „други одговарајући закон“ за потребе ове докторске дисертације сматра се Закон о полицији⁴⁴, Закон о Војсци Републике Србије⁴⁵, Закон о судијама⁴⁶, Закон о јавним тужилаштву⁴⁷, и Закон о предшколском васпитању и образовању⁴⁸, Закон о основном образовању и васпитању⁴⁹, Закон о средњем образовању и васпитању⁵⁰, Закон о основама система образовања и васпитања⁵¹ и Закон о високом образовању⁵².

3.2.3.1. Дисциплинска одговорност запослених у Полицији

Радни однос полицијских службеника уређен је Законом о полицији⁵³. Ближе одредбе о одговорности полицијских и других службеника, као и намештеника запослених у полицији садржане су у Уредби о дисциплинској одговорности запослених у министарству унутрашњих послова.⁵⁴ Запослени у Министарству унутрашњих послова могу одговорати за повреду службене дужности ако радне задатке не обављају стручно, свесно и у предвиђеним роковима. Приликом извршавања поверених послова у Министарству морају се придржавати устава, закона и других прописа, као и важећих правила понашања за време службе, да својим понашањем и противправним поступањем не би чинили повреду радне дужности, односно радне дисциплине. Специфичност радноправног, односно дисциплинскоправног статуса

⁴⁴ “Службени гласник РС”, бр. 6/2016.

⁴⁵ “Службени гласник РС”, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 и 88/2015 – одлука УС.

⁴⁶ “Службени гласник РС”, бр. 116/2008, 58/2009 - одлука УС, 104/2009, 101/2010, 8/2012- одлука УС, 121/2012, 124/2012 – одлука УС, 101/2013, 111/2014 – одлука УС, 117/2014, 40/2015, 63/2015 – одлука УС, 106/2015 и 63/2016 – одлука УС.

⁴⁷ “Службени гласник РС”, бр. 116/2008, 104/2009, 101/2010, 28/2011 – др. закон, 101/2011 – одлука УС, 121/2012, 101/2013, 111/2014 – одлука УС, 117/2014, 106/2015 и 63/2016 – одлука УС.

⁴⁸ “Службени гласник РС”, бр. 18/2010.

⁴⁹ “Службени гласник РС”, бр. 55/2013.

⁵⁰ “Службени гласник РС”, бр. 55/2013.

⁵¹ “Службени гласник РС”, бр. 72/2009, 52/2011, 55/2013, 35/2015 – аутентично тумачење, 68/2015 и 62/2016 – одлука УС.

⁵² “Службени гласник РС”, бр. 76/2005, 100/2007 – аутентично тумачење, 97/2008, 44/2010 и 93/2012.

⁵³ Закон о полицији, Службени гласник РС бр. 6/2016.

⁵⁴ Уредба о дисциплинској одговорности у министарству унутрашњих послова, Службени гласник РС бр. 8/2006.

запослених у нашој полицији, између осталог, огледа се у томе што прекршајна и кривична одговорност не искључују дисциплинску одговорност за исто дело⁵⁵.

Закон о полицији предвиђа шест лакших и двадесет осам тежих повреда радне дужности. Сагласно члану 206. Закона о полицији, лакшим повредама службене дужности сматрају се:

- “неоправдани недолазак на посао у одређено време и одлазак са посла пре истека радног времена, најмање три пута у року од месец дана;
- непрофесионалан однос према грађанима или запосленима за време рада;
- несавесно и неуредно чување службених списа и података;
- неоправдано изостајање са посла до три радна дана у току једне календарске године;
- неуредан изглед, односно неношење или непрописно ношење униформе и оружја;
- поступање противно налогу или упутству за обављање послова које је изазвало или могло да изазове штетне последице мањег значаја.“

Осим лакших, постоје и тешке повреде службене дужности, утврђене чланом 207. Закона о полицији. Тешким повредама службене дужности сматрају се:

- “одбијање извршења или неизвршавање законитог наређења руководиоца издатог током вршења или поводом вршења задатка;
- самовољно напуштање радног места;
- противправна примена полицијских овлашћења или злоупотреба статуса полицијског службеника;
- издавање или извршавање противправног наређења;
- непредузимање или недовољно предузимање мера из своје надлежности за безбедност лица, имовине и поверених ствари;
- онемогућавање, ометање или отежавање извршавања службених задатака;

⁵⁵ Такав приступ је веома дискутабилан, с обзиром на то да се коси с општеприхваћеним правним начелом *Ne bis in idem* (Не двапут о истој ствари), познатим још из Римског права.

- понашање које штети угледу Министарства;
- спавање на радном месту, односно заузимање таквог положаја којим се онемогућава успешно вршење полицијских послова у току извршавања полицијског задатка;
- долазак на посао под утицајем алкохола, опојних дрога и других психоактивних супстанци, односно конзумирање алкохола, опојних дрога и других психоактивних супстанци у току радног времена;
- одавање података који носе ознаку тајности;
- непрописно, неправилно или ненаменско коришћење, губљење или оштећење техничке или друге опреме, односно средстава којима је запослени задужен или их користи у обављању службених задатака, услед намере или грубе непажње;
- бављење пословима који су неспојиви са службеном дужношћу;
- поступање супротно одредбама члана 169. ст. 2. и 3. Закона о полицији;
- одбијање, неоправдано неодрживање или избегавање прописаног здравственог прегледа или злоупотреба права одсуствовања у случају болести;
- одбијање, неоправдано неодрживање или избегавање стручног оспособљавања, усавршавања или друге обуке на коју се запослени упућује у сврху потребе посла или послодавца;
- незаконит, несавестан, немаран рад или пропуштање радње за коју је запослени овлашћен, а које су проузроковале или су могле да проузрокују штету или незаконитост у раду;
- повреда права запослених;
- неоправдано изостајање са посла преко три радна дана у току једне календарске године;
- самоиницијативно иступање полицијских службеника и осталих запослених у јавности и средствима јавног информисања у вези с радом, које је изазвало или би могло да изазове штетне последице по углед Министарства;

- спречавање или ометање спровођења кривичног или другог поступка пред надлежним судом;
- непријављивање кривичног дела, прекршаја или повреде службене дужности;
- онемогућавање или ометање обављања послова унутрашње контроле;
- непоступање по предложеним мерама Сектора унутрашње контроле за отклањање утврђених незаконитости;
- негативан резултат теста интегритета;
- непријављивање промене у имовинском картону;
- чланство у политичким странкама и организацијама, страначко организовање или политичко деловање у Министарству;
- изражавање својих политичких уверења на раду;
- лажно пријављивање повреда службене дужности.“

Дисциплински поступак против запослених у полицији води се пред дисциплинским органима, који могу бити првостепени и другостепени. Првостепени дисциплински орган је руководиоца одговарајућег организационог дела органа унутрашњих послова. Поступак може покренути сам или за то овластити неко друго лице. То лице мора имати стечено високо образовање и звање дипломираног правник – мастер, са најмање десет година радног искуства у струци. Првостепени судски поступак окончава се решењем на које се у року од осам дана од дана уручења може изјавити приговор.

Дисциплинска комисија је другостепени дисциплински орган, састављен од три члана. Њене чланове именује министар полиције, водећи рачуна о томе да два члана буду из Министарства, а да један од њих буде представник јавности, то јест лице које није запослено у Министарству. Ток дисциплинског поступка уређен је Законом о полицији и уредбама донетим на основу тог закона ако се појаве питања која тим актима нису уређена примењују се одредбе Закона о општем управном поступку. Иницијативу за покретање дисциплинског поступка може поднети старешина или руководиоца организационе јединице у којој запослени ради.

Поступак се покреће писменим закључком који се доставља запосленом. Приговор против закључка није дозвољен. Хитност и јавност су карактеристике дисциплинског поступка који се води против лица запослених у полицији. Хитност се обезбеђује тиме што се прописује да се првостепени поступак у случају лаких повреда службене дужности мора окончати у року од шездесет дана од покретања поступка. По одлуци овлашћеног лица, односно лица које води поступак и доноси одлуку о дисциплинској одговорности, може се одступити од примене начела јавности у првостепеном дисциплинском поступку, ради чувања података са ознаком поверљивости и тајности. Осим права на обавештавање и упознавање са доказима, усмена распада представља још једно обележје оваквих дисциплинских поступака.

Одбрана у дисциплинском поступку може бити лична или путем заступника, односно пуномоћника. Несметаном спровођењу поступка доприноси и право разгледања и умножавању списка које имају странке у поступку. Околности под којима је дисциплинска повреда извршена, степен одговорности запосленог, тежина извршене повреде и њоме изазване последице опредељују врсту и висину дисциплинске мере, у складу са законом и утврђеним чињеничним стањем.

Другостепени дисциплински поступак покреће се приговором, а рок за одлучивање по приговору износи 30 дана од пријема приговора. У случају лаке повреде дужности, полицијском службенику или другом запосленом у органима унутрашњих послова може се изрећи писана опомена или новчана казна у износу од 10% до 20% од месечне основне плате увећане за минули рад, остварене у месецу у којем је решење о дисциплинској одговорности постало коначно.

Дисциплинске мере, односно казне, које се, сагласно важећим прописима, полицијском службенику и другом запосленом у органима унутрашњих послова наше земље могу изрећи су:

1. новчана казна у износу од 20% до 40% од основне плате увећане за минули рад, у времену од два до шест месеци;
2. престанак радног односа;
3. заустављање у стицању непосредно вишег чина од две до четири године;
4. губљење стеченог чина;

- распоређивање на друго радно место на којем се обављају послови за које је као услов прописана нижа стручна спрема, у трајању од шест месеци до две године.

3.2.3.2. Дисциплинска одговорност запослених у Војсци

Дисциплинска одговорност професионалних припадника Војске Србије прописана је Законом о Војсци Републике Србије⁵⁶, као и Правилником о војној дисциплини⁵⁷, који доноси председник Републике Србије. Закон о Војсци Србије прописује да су припадници Војске, било да су војна или цивилна лица, одговорни за повреде дужности из службе. Према том Закону, повреде дужности се квалификују као дисциплинске грешке и дисциплински преступи, у зависности од тога да ли су лакше или теже природе.

Према Закону о Војсци Републике Србије, дисциплинским грешкама сматрају се:

- “учестало закашњавање или ранији одлазак с дужности или из службе;
- неоправдан изостанак с дужности или из службе један радни дан;
- неоправдано необавештавање непосредно претпостављеног о разлозима спречености за долазак на дужност, односно у службу у року од 24 сата од времена предвиђеног за долазак;
- повреда прописа о ношењу војне униформе, односно друге прописане одеће, војничком, односно другом прописаном изгледу и личној хигијени;
- долазак на дужност у стању алкохолисаности или довођење себе у току дужности у стање алкохолисаности;
- непристојно понашање према сарадницима, подређенима и надређенима;
- повреда правила о поздрављању, обраћању, представљању и јављању;

⁵⁶ Закон о Војсци Републике Србије, Службени гласник РС, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 і 88/2015 – одлука УС

⁵⁷ Правилник о војној дисциплини, „Службени војни лист”, бр.22/208.

- прикривање или непријављивање лакше повреде дужности из службе, односно из радног односа;
- неблаговремено, непотпуно или немарно извршавање наређења, одлуке или налога претпостављеног;
- други поступак супротан правилима вршења службе који није обухваћен неком од повреда дужности из службе предвиђених овим или посебним законом.⁵⁸

Према одредбама члана 149. Закона о Војсци Републике Србије, теже повреде радне дужности означавају се као дисциплински преступи. Сагласно тим одредбама, тежим повредама радне дужности, односно дисциплинским преступима сматрају се:

- „одбијање извршења наређења, односно налога претпостављеног, изузев наређења, односно налога чијим би се извршењем учинило кривично дело;
- неизвршавање или несавесно извршавање наређења, одлуке или налога претпостављеног;
- самовољно напуштање команде, јединице или установе;
- насилничко, увредљиво или недолично понашање или изазивање нереда, свађе или туче у служби;
- поступање којим се вређа достојанство подређених, нарочито с обзиром на пол, верско убеђење или националну припадност или кршење права која им по закону припадају;
- уживање опојних дрога или неовлашћено држање супстанци или препарата који су проглашени за опојне дроге;
- навођење другог на уживање опојне дроге или давање другоме опојне дроге да је ужива он или треће лице или омогућавање другоме да ужива опојну дрогу;
- повреда стражарске, патролне или друге сличне службе;

⁵⁸ Закон о Војсци Републике Србије, Службени гласник РС, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 і 88/2015 – одлука УС, члан 148.

- неоправдан изостанак с дужности или из службе најмање два радна дана узастопно или три радна дана са прекидима у периоду од 12 месеци;
- злоупотреба права из службе;
- незаконито располагање средствима;
- злоупотреба службеног положаја или прекорачење службеног овлашћења;
- незаконит рад или пропуштање радњи на које је лице у служби овлашћено ради спречавања незаконитости или штете;
- немаран однос према повереној имовини и присвајање или наношење штете војној или другој имовини у вези са обављањем службе;
- повреда тајности података или несавесно чување службених списа или података;
- подношење лажног извештаја;
- давање нетачних података или докумената који су од утицаја на пријем у службу или напредовање;
- фалсификовање, прикривање или противправно уништење службене исправе, књиге или списа или употреба фалсификоване исправе;
- непредузимање прописаних мера за чување живота и здравља људи и исправности објеката и технике;
- рад уз накнаду или награду ван јединице, односно установе или самостално обављање професионалне делатности противно условима одређеним законом;
- примање поклона у вези с вршењем послова мимо одредаба закона, примање услуге или користи за себе или друго лице или коришћење службе ради утицања на остваривање сопствених права или права лица повезаних с припадником Војске Србије;
- непријављивање интереса који припадник Војске Србије или с њиме повезано лице може имати у вези са одлуком државног органа у чијем доношењу учествује;

- повреда начела непристрасности или политичке неутралности или изражавање и заступање политичких уверења у служби;
- штрајковање или учествовање у противправном синдикалном организовању, односно у противправним синдикалним активностима;
- непоступање по захтеву војног дисциплинског тужиоца или војног дисциплинског суда;
- непоступање по налогу инспектора Инспектората одбране односно лица која су актом надлежног старешине овлашћена за послове инспекцијског надзора;
- прикривање или непријављивање теже повреде дужности из службе, односно из радног односа;
- свако друго поступање припадника Војске Србије у служби које је противно прописима и кодексу части припадника Војске Србије, а којим се наноси штета угледу припадника Војске Србије⁵⁹.

Одлучивање о учињеним дисциплинским грешкама или дисциплинским преступима у надлежности је одговарајућих првостепених и другостепених дисциплинских органа. Првостепени дисциплински органи су војни дисциплински судови и војни дисциплински тужиоци. На територији Републике Србије постоје три првостепена војна дисциплинска суда, један у Београду, други у Новом Саду и трећи у Нишу. Ови судови имају стални састав који чине председници, секретари и записничари као и судије поротници. Председници војних дисциплинских судова, судије Вишег војног дисциплинског суда и секретари војних дисциплинских судова морају бити официри правне службе и имати положен правосудни испит, док су председници и секретари војних дисциплинских судова лица која професионално обављају своју дужност. Судије поротници се именују из редова официра, подофицира и војних службеника и намештеника, у складу са законом.

О жалби, као редовном правном леку против одлуке првостепеног војног дисциплинског суда, одлучује Виши војни дисциплински суд, који се образује при Министарству одбране. Другостепени дисциплински орган за одлучивање о изреченој дисциплинској мери је виши претпостављени старешина. Другостепени поступак се

⁵⁹ Закон о Војсци Републике Србије, Службени гласник РС, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 и 88/2015 – одлука УС, члан 149.

покреће жалбом, која се подноси писменим путем претпостављеном старешини преко старешине који је дисциплинску меру изрекао, у року од 15 дана од дана уручивања наредбе лицу коме је дисциплинска мера изречена.

За спровођене дисциплинских поступака према професионалним припадницима Војске Србије примењују се одредбе Законика о кривичном поступку⁶⁰. Ако је у питању дисциплинска грешка, као лакша повреда радне дужности, претпостављени старешина, одмах по сазнању за исту, против свог потчињеног покрећепоступак и окончава га у року од осам дана. Пре изрицања дисциплинске мере, мора се саслушати учинилац дисциплинске повреде и прибавити други докази о постојању или непостојању дисциплинске грешке, односно повреде радне дужности.

Ако првостепени дисциплински орган током поступка утврди да за учињену дисциплинску грешку није надлежан, предмет ће доставити свом претпостављеном старешини. У случају да претпостављени старешина сматра да не постоји дисциплинска грешка него дисциплински преступ, предмет доставља органу надлежном за дисциплинске преступе. Ако је дисциплинском повредом учињено неко кривично дело, одговорни старешина предмет доставља надлежном јавном тужиоцу. На наредбу о изреченој дисциплинској мери може се поднети жалба, у року од 15 дана од дана уручења наредбе, чиме се покреће другостепени дисциплински поступак. Жалба се подноси писменим путем претпостављеном старешини, преко старешине који је дисциплинску меру изрекао. Уредно и благовремено поднета жалба задржава извршење изречене дисциплинске санкције.

Као дисциплински орган јавља се и Виши војни дисциплински суд. Тај суд: одлучује о надлежности судова у случају да се као саизвршиоци, односно други саучесници у преступу јављају лица на служби у војним јединицама, односно у војним установима за које су у погледу суђења месно надлежни различити војни дисциплински судови; решава сукобе надлежности између првостепених војних дисциплинских судова; одлучује по жалбама против одлуке првостепених војних дисциплинских судова; и одлучује о захтеву за ванредно убалажавање казне.

Према Закону о Војсци Републике Србије, дисциплинске казне се деле на дисциплинске мере и дисциплинске санкције. Дисциплинске мере се изричу за дисциплинске грешке, док се дисциплинске казне изричу за дисциплинске преступе.

⁶⁰ “Службени гласник РС”, бр. 72/2011, 101/2011, 121/2012, 32/2013, 45/2013 и 55/2014.

У дисциплинске мере, намењене професионалном војном лицу, убрајају се „опомена и смањење плате за месец у коме се дисциплинска мера изриче од пет до двадесет процената.“⁶¹ Дисциплинске казне које се могу изрећи професионалном припаднику Војске Србије су:

- „смањење плате од 5% до 30% у трајању од једног до шест месеци;
- смењивање са дужности уз постављање на непосредно нижи положај у трајању од једне до четири године;
- забрана удаљења из посебних просторија у војном објекту до 30 дана;
- смењивање са командне, односно руководеће дужности уз забрану постављања на такву дужност у трајању од једне до четири године;
- забрана унапређења у виши чин или напредовања на виши положај у трајању од једне до четири године;
- враћање у претходни чин;
- губитак службе;
- губитак чина.,⁶²

„Војнику на служењу војног рока, лицу у резервном саставу док се налазе на војној дужности у Војсци Србије и лицу на другом стручном оспособљавању за официре и подофицире могу се изрећи следеће дисциплинске мере:

- опомена;
- укор;
- забрана изласка из касарне или другог војног објекта у трајању до 15 дана;
- прекоредна служба у трајању до три смене;
- забрана удаљења из посебних просторија у војном објекту до 15 дана, коју војнику на служењу војног рока могу да изричу претпостављене старешине на положају командира чете или вишем положају.

⁶¹ Закон о Војсци Републике Србије, Службени гласник РС, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 и 88/2015 – одлука УС, члан 152.

⁶² Закон о Војсци Републике Србије, Службени гласник РС, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 и 88/2015 – одлука УС, члан 152.

Војнику на служењу војног рока, лицу у резервном саставу и лицу на другом стручном оспособљавању за офицере и подофицере док се налазе на војној дужности у Војсци Србије се могу изрећи следеће дисциплинске казне:

- забрана унапређења у виши чин у трајању до четири године;
- враћање у претходни чин;
- одузимање чина;
- забрана удаљења из посебних просторија у војном објекту до 30 дана.⁶³

„Кадету војне високошколске установе могу се изрећи следеће дисциплинске мере:

- опомена;
- укор;
- забрана изласка из касарне или другог војног објекта у трајању до 15 дана;
- прекоредна служба у трајању до три смене;
- забрана удаљења из посебних просторија у војном објекту до 15 дана;
- искључење из војне високошколске установе.⁶⁴

3.2.3.3. Дисциплинска одговорност судија

„ Дисциплински прекршај, према Закону о судијама,⁶⁵ дефинише се као „несавесно вршење судијске функције или понашање судије недостојно судијске функције и обухвата 18 дисциплинских прекршаја ”. То су:

- повреда начела непристрасности;

⁶³ Закон о Војсци Републике Србије, Службени гласник РС, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 и 88/2015 – одлука УС, члан 154.

⁶⁴ Закон о Војсци Републике Србије, Службени гласник РС, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 - др. Закон 10/2015 и 88/2015 – одлука УС, члан 155.

⁶⁵ “Службени гласник РС“, бр. 116/2008, 58/2009 - одлука УС, 104/2009, 101/2010, 8/2012- одлука УС, 121/2012, 124/2012 – одлука УС, 101/2013, 111/2014 – одлука УС, 117/2014, 40/2015, 63/2015 – одлука УС, 106/2015 и 63/2016 – одлука УС.

- пропуштање судије да тражи изузеће у предметима у којима постоји разлог за изузеће, односно искључење, предвиђен законом;
- неоправдано кашњење у изради одлука;
- узимање предмета у рад редом који неоправдано одступа од реда којим су примљени;
- неоправдано незаказивање рочишта или претреса;
- учестало кашњење на заказана рочишта или претресе;
- неоправдано одуговлачење поступка;
- неоправдано необавештавање председника суда о предметима у којима поступак дуже траје;
- очигледно некоректно поступање према учесницима у судским поступцима и запосленима у суду;
- непоштовање радног времена;
- прихватање поклона супротно прописима који регулишу сукоб интереса;
- упуштање судије у непримерене односе са странкама или њиховим правним заступницима у поступку који води;
- давање коментара о судским одлукама, поступцима или предметима у средствима јавног информисања, на начин супротан закону и судском пословнику;
- обављање активности које су законом одређене као неспојиве са судијском функцијом;
- неоправдано непохађање обавезних програма обуке;
- достављање непотпуних или нетачних података од значаја за рад и одлучивање Високог савета судства;
- неоправдана измена годишњег распореда судијских послова у суду и повреда принципа случајног судије супротно закону;

- кршење одредаба Етичког кодекса у већој мери. „⁶⁶

Дисциплински тужилац и дисциплинска комисија, коју образује Високи савет судства, представљају органе у дисциплинским поступцима против судија. Као првостепени орган јавља се дисциплинска комисија, која има три члана. Чланове комисије именује Високи савета судства, на период од три године. Дисциплинска пријава, којом се започиње првостепени дисциплински поступак, подноси се дисциплинском тужиоцу. Може је поднети свако лице, наравно у писменој, односно писаној форми. Уколико има основа за сумњу да је почињен дисциплински прекршај, дисциплински тужилац подноси предлог за вођење дисциплинског поступка. Такав предлог подноси се дисциплинској комисији. Комисија је дужна да га достави судији против кога је дисциплински поступак покренут. Судија против кога се поступак води, у року од осам дана, мора се изјаснити о наводима оптужбе. Да би се донела првостепена одлука, непоходно је организовати дисциплинско рочиште и сагледати, односно извести приложене доказе.

По истеку осам дана од дана достављања првостепене одлуке, дисциплински тужилац и судија против кога се води поступак могу изјавити жалбу другостепеном органу. Високи савет судства, као другостепени дисциплински орган, доноси одлуку по жалби, у року од 30 дана, у форми решења. Одлука се доноси већином гласова савета који чине једанаест чланова, од којих шест судија, један адвокат, један професор, министар надлежан за послове правосуђа, председник скупштинског одбора за правосуђе и председник Врховног касационог суда. У лични лист судије уписује се изречена санкција, против које ванредни правни лекови нису допуштени.

Према Закону о судијама, дисциплинске санкције намењене судијама за повреду радне дисциплине су:

1. “јавна опомена;
2. умањење плате до 50% до једне године;
3. забрана напредовања у трајању до три године“.⁶⁷

⁶⁶ Закон о судијама, Службени гласник РС, бр. 116/2008, 58/2009 - одлука УС, 104/2009, 101/2010, 8/2012- одлука УС, 121/2012, 124/2012 – одлука УС, 101/2013, 111/2014 – одлука УС, 117/2014, 40/2015, 63/2015 – одлука УС, 106/2015 и 63/2016 – одлука УС, члан 90.

⁶⁷ Закон о судијама, Службени гласник РС, бр. 116/2008, 58/2009 - одлука УС, 104/2009, 101/2010, 8/2012- одлука УС, 121/2012, 124/2012 – одлука УС, 101/2013, 111/2014 – одлука УС, 117/2014, 40/2015, 63/2015 – одлука УС, 106/2015 и 63/2016 – одлука УС, члан 91.

3.3. Удаљење запосленог са рада

Удаљење запосленог са рада, као радноправни институт, представља условну, превентивну и привремену меру која се изриче уз право на одређену накнаду зараде.⁶⁸ Привременост удаљења запосленог са рада подразумева чињеницу да се овај институт може користити за одређен временски период, који може трајати до утврђивања одговорности запосленог или пак до његовог ослобађања од одговорности. Спречавање могућег даљег штетног деловања запосленог чија се одговорност у конкретном случају утврђује, представља превентивну функцију удаљења запосленог са рада, док условност такве мере подразумева поступак утврђивања одговорности запосленог, који тек предстоји.

Удаљење са рада представља меру којом се запослени у законом одређеним случајевима привремено одстрањује са рада. За овај институт користи се и термин суспензија (латински *suspensio*) који означава задржавање, обустављање, одлагање или одгађање неког извршења.⁶⁹

Удаљење са рада треба посматрати као меру превенције и као самосталну санкцију. Поред тога, удаљење радника са рада треба разликовати од престанка радног односа, јер у случају удаљења са рада запослени остаје у радном односу и прима одређену накнаду зараде. Удаљење се битно разликује и од дисциплинских мера, пошто се одређује у периоду када влада презумпција невиности, односно пре него што се утврди одговорност запосленог. Трећа карактеристика удаљења са рада произилази из чињенице да се, сходно одредбама Закона о раду, прави разлика између факултативног и обавезног удаљења запосленог са рада.

Закон о раду Републике у Србије, у делу који се односи на удаљење са рада, не прописује форму удаљења. Међутим, сагласно одредбама члана 193. тог Закона, запосленом се у писаном облику доставља свако решење о првима, обавезама и одговорностима. Стога, можемо закључити да се запослени удаљује са рада решењем

⁶⁸ Д. Јеринић, *Радно право*, Секот books d.o.o, Нови Сад, 2008., стр. 296.

⁶⁹ С. Ковачевић Перић, *Удаљење са рада – појам, сврхе и карактеристике*, Радно и социјално право, Београд, бр. 1/2014, стр. 174.

које се доноси у писаном облику и које обавезно садржи образложење и поуку о правном леку. Достављањем одлуке дисциплинског органа запосленом, удаљење запосленог са рада започиње првог наредног дана од њеног пријем. Према члану 195. Закона о раду, запослени има право да у року од 60 мдана, од достављања решења, покрене спор пред надлежним судом, уколико сматра да му је повређено неко право.

Питање трајања факултативног удаљења са рада регулисано је одредбама чл. 165 – 169. Закона о раду. Сагласно одредбама члана 167. тог закона, удаљење са рада може да траје најдуже три месеца. Уговором о раду или општим актом послодавца може утврдити и краћи период трајања удаљења са рада. Окончање суспензије може бити на два начина, враћањем запосленог на рад или давањем отказа запосленом. У случају да не постоје оправдани разлози за отказ уговора о раду, нити за изрицање неке друге дисциплинске, односно казнене мере, послодавац нема могућност избора и дужан је да запосленог врати на рад.

Према члану 274. Закона о раду Републике Србије, послодавац ће се казнити новчаном казном од 600.000 хиљада до 1.500.000 динара за прекршај уколико донесе одлуку о суспензији запосленог супротно одредбама Закона или уколико га удаљи са рада дуже од рока одређеног Законом о раду.

Сагласно одредби члана 166. Закона о раду, обавезно удаљење са рада, у случају притвора запосленог, траје од првог до последњег дана притвора, односно до пуштања запосленог из притвора. Удаљење запосленог са рада је привремена забрана раднику да редовно обавља своју радну делатност, док се питање његове одговорности не реши у одговарајућем поступку, пред надлежним органима. Изриче се вољом послодавца, противно вољи радника, односно запосленог. Удаљењем запосленог са рада не одређује унапред његова одговорност за учињену повреду радне обавезе већ обезбеђују неопходне претпоставке за отклање евентуалних последица које би могле настати услед његове недисциплине.⁷⁰

Накнада зараде у висини једне четвртине, односно једне трећине основне зараде, у случају да запослени издржава породицу, јесте право које припада запосленом, како за

⁷⁰ Пресуда Врховног суда Србије, 3095/92 од 27.08.1992. године. Њен изворни текст је делимично коригован и прилагођен природи теме овог рада.

време обавезне, тако и за време факултативне суспензије с посла. У случају да се запослени који је удаљен са рада налази у притвору, накнада зараде исплаћује се на терет органа који је одредио притвор. Последице удаљења, односно суспензије запосленог с посла имају далекосежне ефекте, који могу бити економски, социолошки, психолошки и други.

Мировање радног односа означава мировање права и обавеза на раду и по основу рада и уско је повезано са институтом удаљења. Економске последице суспензије, у виду непримања зараде већ само накнаде која представља само део зараде односно незараде, представљају битно обележје овог института, јер погађају како запосленог, тако и чланове његове породице. Психолошка несигурност и страх од могућег губитка радног места, могу се јавити код суспендованог, уколико послодавац заснује радни однос са другим лицем, по правилу, на одређено време, ради обављања послова суспендованог запосленог.

Удаљење са рада има негативан утицај и на права и обавезе из радног односа, што се најчешће манифестује у виду неурачунавања суспензивног времена у радни стаж, спречавања напредовања суспендованог радника и немогућности његовог запослења у другом предузећу, односно код другог послодавца.

Запослени који је привремено удаљен са рада има право да захтева исплату разлике између накнаде зараде и пуног износа основне зараде, уколико кривични поступак против њега буде обустављен или уколико правоснажном судском одлуком буде ослобођен оптужбе, као и у случају да се не утврди његова одговорност за повреду радне обавезе или непоштовање радне дисциплине. За остваривање права запосленог на накнаду зараде у висини разлике између износа накнаде коју је примио за време суспензије и пуног износа основне зараде потребно је да буде испуњен један од горе наведених услова.⁷¹

Закон о раду Републике Србије из 2005. године први пут у наше законодавство уводи удаљење са рада као самосталну санкцију. Чланом 170. тог закона било је прописано правило по коме се таква мера могла изрећи у поступку утврђивања одговорности

⁷¹ Мишљење Министарства рада, запошљавања и социјалне политике, бр. 011-00-655/2006-02, 26.06.2006. године.

запосленог за повреду радне обавезе, односно за непоштовање радне дисциплине, уместо отказа уговора о раду, ако се сматрало да постоје олакшавајуће околности или да природа радне обавезе, односно радне дисциплине, није такве природе да би запосленом требало да престане радни однос⁷².

Дисциплинска санкција привременог удаљења са рада изриче се недисциплинованом запосленом за непоштовање радне дисциплине, али у случајевима у којима се процењује да би отказ уговора о раду представљао престога санкционисање запосленог. Удаљење са рада без накнаде зараде може трајати од једног до петнаест радних дана, а Законом о раду није ограничен број евентуалног понављања такве мере.

Удаљење са рада може бити факултативно и обавезно, у складу са законом. Сагласно одредбама члана 165. Закона о раду, запослени може бити привремено удаљен са рада:

1. ако је против њега започето кривично гоњење, у складу са законом, због кривичног дела учињеног на раду или вези са радом⁷³;
2. ако непоштовањем радне дисциплине или повредом радне обавезе угрожава имовину веће вредности, утврђене општим актом или уговором о раду⁷⁴;
3. ако је природа повреде радне обавезе односно, кршења радне дисциплине или понашање запосленог таква да не може да настави рад код послодавца пре истека рока од најмање осам дана од дана достављања упозорења запосленом о постојању разлога за отказ уговора о раду, како би се запослени изјаснио на наводе из упозорења.

Послодавац је дужан пре отказа уговора о раду запосленог писаним путем упозорити на постојање разлога за отказ. Послодавац запосленом не може дати отказ пре истека рока од осам дана, али га зато може привремено удаљити са рада пре истека тог рока.

⁷² Изменама и допунама Закона о раду Републике Србије од 2014. године, одредбе члана 70. су брисане, због чега наведена правила више нису на снази.

⁷³ Постојање кривичног дела утврђује се у кривичном поступку пред надлежним судским органима.

⁷⁴ Вредновање имовине на већу или мању вредност зависи од послодавца до послодавца и од природе посла. Ради смањења произвољности и могућих злоупотреба, као и због потребе за повећањем објективности у процени имовине, пожељно је да се та питања законом и/или другим одговарајућим актом ближе уреде.

Запослени којем је изречен притвор, као мера обезбеђења, мора бити удаљен са рада. Надлежни орган који је такву меру одредио у обавези је да о томе обавести послодавца, а послодавац је према Закону дужан да запосленог обавезно удаљи са рада. За време трајања притвора радни однос мирује. Према Закону о раду, запосленом мирује радни однос ако је упућен на издржавање казне затвора у трајању до шест месеци.

3.4. Материјална одговорност

Због све чешће појаве наношења штете коју запослени или послодавац могу причинити један другоме, или трећем лицу, односно лицу које није обухваћено њиховом радноправном везом, Закон о раду, Закон о облигационим односима и правна доктрина баве се питањем материјалне одговорности.⁷⁵ Питање накнаде штете је облигационоправног карактера. Међутим, накнада штете у контексту радног односа и радног права уређена је Законом о раду и та решења су посебни прописи у односу на опште одредбе Закона о облигационим односима, па се примењују првенствено у односу на одредбе тог закона.⁷⁶

Запослени има обавезу да средства рада и имовину послодавца користи одговорно и економски целисходно. Умањивањем вредности имовине наноси се штета, а наношење штете ствара обавезу код запосленог (штетника) да успостави стање које је постојало пре наступање штете, а ако то није могуће да штету делом или у целини надокнади новцем.⁷⁷

Материјална одговорност запосленог подразумева његову обавезу да надокнади штету коју је проузроковао својим чињењем или нечињењем. Материјална одговорност радника би могла да се одреди као врста одговорности за штету коју је радник у раду

⁷⁵ Овим питањем бавило се и законодавство СФРЈ где је била дефинисана одговорност за штету која је предвиђала новчану казну. Новчана казна се изрицала у свим републикама и аутономним покрајинама до висине утврђене републичким, односно покрајинским законом о радним односима, којима се утврђивала и намена, за коју се могу употребити средства од новчаних казни. У Босни и Херцеговини новчана казна према раднику је била у висини до 10% аконтације једномесечног личног дохотка. У Црној Гори и Србији новчана казна је одређивана на исти начин као и у Босни и Херцеговини, с тим да су се средства добијена од новчаних казни могла користити за унапређивање материјалне основе рада и за стварање и обнављање резерви. У Хрватској је било предвиђено да се новчана казна може изрећи највише до 10% једномесечне просечне аконтације личног дохотка оствареног у раздобљу од три месеца. За разлику од других Република, у Републици Хрватској при изрицању новчане казне обавезно се узимало у обзир материјално стање радника, а средства од новчаних казни користила су се за заштиту радне околине. Средства од наплаћених новчаних казни у Републици Македонији употребљавала су се за стручно оспособљавање радника и за заштиту на раду, а висина новчане казне могла се изрећи до висине од 10% просечне месечне аконтације личног дохотка радника. Закон о удруженом раду, у члану 196., прописивао је правило по коме се у Републици Словенији новчана казна могла изрећи највише до 10% једномесечне аконтације личног дохотка. О томе опширније: А. Николић, *Приручник о одговорности радника*, Ценатр за радничко самоуправљање, Београд, 1978., стр.32-33.

⁷⁶ Д. Босанац, оп. цит., стр. 112.

⁷⁷ П. Јовановић, *Радно право*, Правни факултет, Нови Сад, 2012., стр. 306.

или у вези са радом намерно или из крајње непажње проузроковао предузећу или трећем лицу.⁷⁸

Према Закону о облигационим односима⁷⁹, „запослени је одговоран за штету коју је на раду или у вези са радом намерно или крајњом непажњом проузроковао послодавцу, у складу са законом.“⁸⁰ Језичким тумачењем законских норми долази се до закључка да је појам одговорности за штету шири од појма материјалне одговорности. Закон о раду не помиње материјалну одговорност, већ прописује да запослени одговара за штету коју намерно или крајњом непажњом проузрокује послодавцу. Ово питање Закон о раду „посматра“ као накнаду штете. Може се закључити да је законодавац употребом назива „накнада штете“ хтео да институт одговорности за штету врати ка изворном значењу провбитно одређеном у облигационом праву.

Материјална одговорност субјеката радног односа подразумева њихову одговорност за проузроковану штету. Запослени је одговоран за штету коју намерно или из крајње непажње проузрокује послодавцу или трећем лицу. На другој страни, право на накнаду штете има и запослени, ако на раду или у вези са радом претрпи штету за коју је одговоран послодавац.⁸¹

У оквиру материјалне одговорности разликујемо три врсте одговорности за накнаду штете и то:

- А) одговорност запосленог за штету проузроковану послодавцу;
- Б) одговорност за штету коју запослени проузрокује трећем лицу;
- В) одговорност послодавца за штету проузроковану запосленом.

⁷⁸ З. Радуловић, *Радно право*, Висока школа за економију и предузетништво, Београд, 2015., стр. 131.

⁷⁹ „Службени лист СФРЈ“, бр.29/78, 39/85, 45/89- одлука УСЈ и 57/89, СЛ. лист СРЈ бр. 31/93 и СЛ. лист СЦГ, бр. 1/2003- Уставна повеља.

⁸¹ Ж. Кулић, *Радно право*, оп. цит., стр. 272.

3.4.1. Одговорност запосленог за штету проузроковану послодавцу

Штета коју запослени проузрокује послодавцу може бити материјалне или нематеријалне природе. Запослени не одговара само за стварну штету (*damnum emergens*) причињену послодавцу него и за изгубљени добит (*lucrum cessans*) који се могао основано очекивати према редовном току ствари, а изостао је услед неодговорног понашања запосленог. Нематеријална штета јавља се у виду повреде угледа или достојанства, умањења радне способности, претрпљених физичких болова или душевних патњи и слично. Таква штета може се нанети физичком или правном лицу. Запослени је одговоран за штету проузроковану послодавцу само уколико је у радном односу код послодавца, ако је штета проузрокована на раду или у вези са радом, ако између чињењења или нечињења запосленог и причињене штете постоји узрочно-последична веза, ако је запослени штету учинио намерно или из крајње непажње. За постојање материјалне одговорности запосленог неопходно је и да је штета наступила.

Запослени је материјално одговоран за штету проузроковану послодавцу само ако је код (тог) послодавца у радном односу. Међутим, ако штету учини другом послодавцу, његова одговорност утврђује се на основу правила утврђених нормама Грађанског права и парничног поступка, а не на основу правила и начела садржаних у Радном праву.

Материјалну одговорност запосленог искључује штета проузрокована обичном непажњом. Према нашим позитивноправним правилима и прописима, намера наношења штете постоји уколико се радња чињења или нечињења врши свесно и намерно. Испољена намера може бити директна или евентулана. Насупрот томе, непажња постоји уколико запослени штету проузрокује својом непажњом или занемарујући пажњу просечно брижљивог човека.

Послодавцу штета може бити нанета и од стране више запослених. Они то могу учинити заједничким или одвојеним штетним деловањем, као и својим непосредним

штетним деловањем, али уз наговор или подстрекивање једног или више других запослених. По принципу личне одговорности штетника, сваки запослени одговара за део штете који је проузроковао, а по принципу подељене одговорности штетника, штета се надокнађује у једнаким деловима или солидарно, у складу са принципом солидарне одговорности штетника.

Висину штете и околности под којима је штета настала, као и начину њене надокнаде утврђује послодавац. Послодавац то чини у складу са законом, колективним уговором, правилником о раду и/или уговором о раду. Мање-више, таква правила примењују се и у другим савременим друштвима, односно земљама.

Законом о раду Републике Србије није прописан рок у којем се утврђивање материјалне одговорности мора окончати. Запослени није дужан да прихвати одштетни захтев послодавца, нити да се сагласи са процењеном висином штете. Ако запослени не пристаје да надокнади утврђену висину штете, послодавац се може обратити суду. Сагласно одредбама Закона о облигационим односима, материјална одговорност запосленог искључује се у случају дејства више силе, нужне одбране, крајње нужде и слично. Треба напоменути и то да правила о искључењу материјалне одговорности нису уређена Законом о раду, нити Законом о државним службеницима.

3.4.2. Одговорност за штету коју запослени проузрокује трећем лицу

Запослени је одговоран и за штету коју намерно или крајњом непажњом нанесе трећем лицу, односно било ком физичком или правном лицу, осим послодавца. Износ настале причињење штете, уместо запосленог, може надокнадити послодавац, с тим што је у таквом случају штетник дужан да послодавца обештети за висину исплаћеног износа. Сагласно одредбама Закона о облигационим односима, за штету коју запослени проузрокује трећем лицу одговара послодавац, осим ако се докаже да је штетник поступао у складу са правилима струке.

3.4.3. Одговорност послодавца за штету проузроковану запосленом

Ако запослени претрпи штету на раду или у вези са радом послодавац је дужан да му је надокнади. Штета запосленом може бити нанета на различите начине, као што су штетно понашање другог запосленог, употреба опасне ствари или бављење опасном делатношћу, због повреде части и угледа, због професионалног обољења⁸² и смањења радне способности, због повреде на раду или услед доношења незаконите или неправедне одлуке од стране надлежног органа. Штета нанета запосленом може да буде материјалне или нематеријалне природе. Материјална штета надокнађује се у новцу у случају повреде на раду, незаконитог умањења зараде, професионалног обољења и слично.

Нематеријална штета се јавља у виду повреде угледа, части, личног достојанства, моралног и професионалног интегритета и слично. У случају њеног наношења, неопходно је запосленом пружити неки вид утехе и емотивне сатисфакције. Нематеријална штета може се надокнадити и у новцу. Закон о раду Републике Србије не бави се роковима за надокнаду штете. Међутим, то питање може се ближе уредити колективним уговором или правилником о раду.

Ако послодавац и запослени не могу постићи договор о висини накнаде штете, запосленом преостаје да се обрати суду, како би уз помоћ судске одлуке приморао послодавца на надокнаду штете. Напредак технолошког процеса, убрзан развој информационог технологија, учестале повреде на раду, послови с повећаним ризиком, повећање свести о вредности људских ресурса и други одговарајући разлози навели су послодавце да се све чешће опредељују за осигурање запослених од могућих ризика на раду. Захваљујући томе, надокнада штете одвија се брже, а уместо послодавца запосленима штету надокнађује осигуравајућа кућа. Да је питање заштите запослених на раду подигнуто на већи ниво потврђује и чињеница да је наша држава усвојила посебан закон који се бави овим питањем. Реч је о Закону о безбедности и здрављу на раду⁸³.

⁸² Листу професионалних болести, послове на којима се те болести појављују и услове под којима се појављују професионалне болести, утврђују министар надлежан за послове пензијског и инвалидског осигурања и министар надлежан за послове рада. Ближе одредбе о томе садржане су у Правилнику о листи професионалних болести, „Службени гласник РС“, бр. 105/203.

⁸³ „Службени гласник РС“, бр. 101/2005 и 91/2015.

IV део

ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКТА РАДНОГ ОДНОСА У МЕЂУНАРОДНОМ, ЕВРОПСКОМ И УПОРЕДНОМ ПРАВУ

74.1.

Одговорност субјеката радног односа у међународном праву

Ратификацијом Конвенције Међународне организације рада бр.158 о престанку радног односа на иницијативу послодавца из 1983. године, Социјалистичка Федеративна Република Југославија, а касније и њена правна наследница Република Србија успоставља међународни правни оквир о престанку радног односа. Генерална конференција МОП-а на 68. седници одржаној у Женеви усвојила је нове међународне норме посвећене систему одговорности послодаваца и запослених у случају престанка радног односа, посебно у условима економских тешкоћа, технолошких промена и других нежељених процеса. Одредбе Конвенције ближе се разрађују и уграђују у националну регулативу, чиме се обезбеђује њихова, каква-таква примена. Штавише, њихова примена обезбеђује се и путем арбитражних одлука и/или судских пресуда, што је веома важно, посебно у земљама у којима одредбе наведене конвенције, као ни одредбе других одговарајућих конвенција, нису у довољној мери „заживеле“ у националном законодавству

Чланом 4. наведене конвенције, прописано је да радни однос радника не може престати, ако за такав престанак не постоји ваљан разлог везан за његову способност или његово понашање на послу, односно у предузећу, установи или служби.⁸⁴ Разлози за престанак радног односа на иницијативу послодавца не могу бити везани за пол, вероисповест, националну припадност, трудноћу, породилско одсуство, чланство у синдикату, политичко мишљење и слично.

У одељку „Ц“ поменуте конвенције, дефинисан је поступак по жалби у случају престанка радног односа. Жалбу против одлуке о престанку радног односа радник може поднети арбитражу или суду. Супротно устаљеној правничкој пракси, Конвенцијом се утврђује правило по коме терет доказивања не сноси радник, него послодавац. Ако надлежно тело оцени да је престанак радног односа био неоправдан, радник ће се вратити на посао и исплатиће му се одговарајућа накнада. Сваки радник коме радни однос престаје има право на отказни рок, осим у случају да је учинио тежу повреду радне дужности, односно радне дисциплине.

⁸⁴ Закон о ратификацији Конвенције Међународне организације рада бр 158. о престанку радног односа на иницијативу послодавца, „Службени лист СФРЈ“ - Међународни уговори бр. 4/84, 7/91

Без обзира на то да ли је радни однос престао на иницијативу послодавца или не, радник има право на одређени износ отпремнине која зависи од дужине радног стажа и висине плате. Накнада за случај незапослености може се исплатити из посебног фонда који је основао послодавац. Наравно, под условом да га има. Уколико радник не испиуњава потребне услове за наплату осигурања за случај незапослености или учини тежу повреду радне дужности, односно радне дисциплине, Конвенција предвиђа губитак права на отпремнину.

Одговорношћу субјеката радног односа у међународном праву највећим делом бави се Конвенција о престанку радног односа на иницијативу послодавца. Од укупно 73 ратификоване конвенције можемо поменути још и Конвенцију Међународне организације рада бр.121 о давањима за случај несреће на послу и професионалних болести⁸⁵ и Конвенцију те организације бр.102. о минималној норми социјалног обезбеђења.⁸⁶

74.2. Одговорност субјеката радног односа у упоредном праву

За ближе и потпуније сагледавање задате теме веома је важно да се на одговарајући начин појасни стање ствари у предметној области у упоредном праву, тим пре, што се законска и друга регулатива посвећена одговорности субјеката радног односа умногоме разликује од земље до земље. Полазећи од таквог приступа, најпре се говори о одговорности послодавца и запослених у земљама у окружењу, а потом о њиховој одговорности у земљама Европске уније, односно у самој Унији. На тај начин стиче се потпунија и заокруженија представа о предметној материји.

⁸⁵ Конвенција Међународне организације рада бр.121 о давањима за случај несреће на послу и професионалних болести, „Службени лист СФРЈ“, Међународни уговори бр. 27/70.

⁸⁶ Конвенција Међународне организације рада бр.102 о минималној норми социјалног обезбеђења, „Службени лист ФНРЈ“, Међународни уговори, бр. 1/55.

4.2.1. Одговорност субјеката радног односа у земљама у окружењу

Приказ система одговорности субјеката радног односа за потребе овог рада, не би било потпун, нити целовит, без критичког сагледавања и преиспитивања дисциплинске, материјалне и друге одговорности послодаваца и запослених у земљама у окружењу. За те потребе, дат је приказ упоредних решења садржаних у праву Федерације БиХ, Републике Српске, Црне Горе и Македоније у предметној области. Иако у њиховој регулативи има доста готово идентичних решења, чињеница је да у њој постоје и значајне разлике, о којима су у наставку текста дата подробнија објашњења.

4.2.1.1. Одговорност субјеката радног односа у Федерацији БиХ

У законодавству Федерације Босне и Херцеговине одговорност субјеката радног односа регулисана је Законом о раду Федерације БиХ⁸⁷. Одредбе о томе садржане су у чл. 89. до 93. тог закона. Према том закону, штету послодавцу може нанети један запослени или више њих. Уколико радник намерно или крајње непажљиво проузрокује штету послодавцу, вршећи свакодневне послове прописане правилником о систематизацији радних места, дужан је насталу штету послодавцу надокнадити. У случају да такву штету нанесе више радника, њихова обавеза је да је надокнаде солидарно, у једнаким деловима (уколико се не може утврдити ко је учинио колику штету појединачно) или ће свако одговарати за износ нанете штете појединачно. У члану 90. поменутог Закона, прописана је могућност паушалног одређивања износа штете причињене послодавцу. Наиме, тим чланом је прописано да се износ штете одређује паушално само у случају када тачан износ штете није могуће установити, или би утврђивање њеног тачног износа проузроковало несразмерне трошкове.

⁸⁷ <http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/2016/zakoni/5h.html> посећено 06.08.2016.

Уколико се деси да запослени намерно или грубом непажњом проузрокује штету трећем лицу, Закон о раду БиХ прописује правило по коме такву штету надокнађује послодавац, с тим што је запослени у таквом случају дужан да износ исплаћене штете надокнадити послодавцу. Потом, у члану 92. тог закона, утврђени су услови под којима се износ настале штете може смањити, као и услови под којима запослени може бити у потпуности ослобођен од обавезе плаћања настале штете. Осим тога, тим чланом се иницира и потреба за ближим уређивањем наведених питања колективним уговором и правилником о раду.

Закон о раду БиХ, бави се и одговорношћу послодаваца за штету проузроковану запосленом. То питање регулисано је чланом 93. тог закона. Износ штете који послодавац проузрокује запосленом надокнађује се према општим правилима и принципима, утврђеним нормама облигационог права. Такође, треба напоменути да у законодавству Босне и Херцеговине надокнада плате коју радник оствари, због незаконитог отказа, не сматра се надокнадом штете.

4.2.1.2. Одговорност субјеката радног односа у Републици Српској

Систем одговорности субјеката радног односа у Републици Српској, између осталог, уређен је и одредбама девете главе Закона о раду. Предметна материја регулисана је са укупно 16. чланова (од 137. до 153. члана).⁸⁸

Одредбама члан 137. поменутог закона прописано је правило по коме је радник одговоран послодавцу за своје неодговорно и недолично понашање на раду, а нарочито ако повредом обавезе из уговора о раду нанесе материјалну штету послодавцу или трећем лицу, или ако изврши прекршај или кривично дело на раду или у вези са радом. У таквим и сличним случајевима запослени подлеже не само дисциплинској и материјалној него и евентуалној кривичној и прекршајној одговорности, у складу са законом.

⁸⁸ <https://advokat-prnjavorac.com/zakoni/Zakon-o-radu-Republike-Srpske-2016.pdf> посећено 09.08.2016.

Чланом 138. наведеног закона дефинисани су случајеви, односно радње и активности које се квалификују као теже повреде радних обавеза. Наиме, прописано је да тежа повреда радних обавеза постоји:

1. ако запослени нанесе озбиљне штетне последице интересима послодавца;
2. ако запослени у року од годину дана понови или учини неки други пропуст, без обзира на то што га је послодавац претходно упозорио да то не чини;
3. ако је понашање запосленог такво да се основано може закључити да његов даљи рад код истог послодавца није могућ.

За разлику од изнетог, чланом 139. наведеног закона, дефинисане су лакше повреде радних обавеза. Под тим термином се подразумева пропуст у раду који нема значајније штетне последице по послодавца и његово пословање, као ни по његов пословни углед, односно углед у пословном свету. Уколико се, ипак, деси да запослени повреди радну обавезу, односно радну дисциплину, према Закону о раду Републике Српске, може му се изрећи једна од следеће три мере, и то :

1. писмено упозорење;
2. новчана казна;
3. престанак радног односа.

„Послодавац може раднику за повреду радне обавезе или непоштовање радне дисциплине, у смислу члана 179. ст. 2. и 3. наведеног закона, да, ако сматра да постоје олакшавајуће околности или да повреда радне обавезе, односно непоштовање радне дисциплине, није такве природе да раднику треба да престане радни однос, умјесто отказа уговора о раду, изрећи једну од следећих мјера:

1. новчану казну у висини до 20% основне плате радника за мјесец у коме је новчана казна изречена, у трајању до три мјесеца, која се извршава обуставом од плате, на основу одлуке послодавца о изреченој мјери;
2. писмено упозорење са најавом отказа уговора о раду у којем се наводи да ће послодавац раднику отказати уговор о раду без поновног упозорења, ако у наредном року од шест мјесеци учини повреду радне обавезе или непоштовање радне дисциплине.“⁸⁹

⁸⁹ <https://advokat-prnjavorac.com/zakoni/Zakon-o-radu-Republike-Srpske-2016.pdf>, члан 141., посећено 08.09.2016.

Питања везана за накнадуматеријалне штете уређена су готово исто као и у Федерацији Босне и Херцеговине. Одредбе о томе садржане су у чл. 142.– 148. наведеног закона. Чланом 149. тог закона регулисано је питање удаљења радника са рада у случају теже повреде радне обавезе, основане сумње да радник чини кривично дело или сличне радње којом се угрожава имовина предузећа веће вредности. Такво понашање запосленог може проузроковати удаљење са рада пре отказивања уговора о раду. Такво удаљење може трајати најдуже три месеца, а у случају да је покренут кривични поступак, до завршетка кривичног поступка. Радник који се налази у притвору, удаљава се са посла првог дана од почетка притвора. За све време док је запослени удаљен са посла, припада му накнада плате у висини од 50% плате коју остварује када је на раду. Остатак новца (50%) запослени има право да захтева од органа који је покренуо кривични поступак, односно одредио притвор и то у случају да је:

1. кривични поступак против њега обустављен правоснажном одлуком;
2. правоснажном одлуком ослобођен оптужбе;
3. оптужба против њега одбијена, складу са одредбама члана 153. наведеног закона.

4.2.1.3. Одговорност субјеката радног односа у Црној Гори

Закон о раду Црне Горе⁹⁰, између осталог, садржи и одредбе о дисциплинској и материјалној одговорности запослених и послодаваца. Чланом 124. тог закона, утврђено је да је запослени дужан да се придржава обавеза прописаних законом, уговором о раду или колективним уговором, а уколико поступи супротно прописаном и својом кривицом учини повреду радне обавезе, одговараће за учињену повреду. Покретање и вођење поступка за повреду радних обавеза ближе се дефинише колективним уговором или уговором о раду.

Следећим чланом, односно чланом 125. наведеног закона, прописане су мере које се могу изрећи за повреде радних обавеза. Између осталог, то су: новчана казна и престанак радног односа. Уколико запослени учини лакшу повреду радне обавезе

⁹⁰ http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/zakon_o_radu.pdf
посећено 08.09.2016.

може му се изрећи новчана казна у висини од 20% месечне зараде и то у трајању од једног до три месеца. За теже повреде радних обавеза, запосленом је могуће прекинути радни однос. Одлуку о изреченој мери, према Закону о раду Црне Горе, изриче надлежни орган послодавца, тј. послодавац. У случају да запослени није задовољан изреченом коначном одлуком, односно дисциплинском мером, може покренути жалбени поступак пред надлежним судом, у року од 15 дана од дана достављања одлуке.

Чланом 130. поменутог закона, прописују се и услови привремене удаљености са рада. Запослени може бити привремено удаљен са рада, односно суспендован с посла:

1. ако је затечен у вршењу повреде радне обавезе за коју је предвиђена санкција раскида, односно отказа уговора о раду;
2. ако је запосленом одређен притвор;
3. ако је против запосленог покренут кривични поступак због кривичног дела учињеног на раду или у вези са радом;
4. ако је против запосленог покренут поступак због кривичног дела корупције.

Запослени се привремено удаљава са рада доношењем решења о привременом удаљењу са рада. Чак и у случајевима када је привремено удаљен са рада, запослени има право на накнаду зараде у висини једне трећине, а уколико издржава породицу, у висини једне половине месечне зараде.

Законом о раду Црне Горе регулисан је и систем материјалне одговорности запослених, односно послодавца. Између осталог, одредбама тог закона прописано је да је запослени одговоран за штету коју је на раду или у вези са радом намерно или из крајње непажње учинио и проузроковао послодавцу. Постојање штете, околности под којима је штета настала, њену висину и друга значајна питања у вези с тим, утврђује посебна комисија коју образује послодавац. Остала питања везана за материјалну одговорност субјеката радног односа у Црној Гори углавном су уређена као и у Републици Србији, због чега их не треба детаљније појашњавати.

4.2.1.4. Одговорност субјеката радног односа у Републици Македонији

Закон о раду Републике Македоније⁹¹ садржи дванаест чланова (од 81 до 93. члана) посвећених одговорности субјеката радног односа. Одредбама члана 81. тог закона прописана су правила по којима се отказ уговора о раду због повреде радне дисциплине, уз отказни рок, може дати ако запослени:

- 1) не поштује радни ред и дисциплину, у складу са правилима прописаним од стране послодавца;
- 2) не изврши или немарно изврши или одложи неки посао;
- 3) не придржава се прописа који се односе на обавезе на радном месту;
- 4) не придржава се радне динамике и коришћења радног времена;
- 5) не долази на време или не обавести послодавца о одсуству са рада;
- 6) због болести или оправданих разлога одсуствује с посла, а у року од 48 сати, о томе не обавести послодавца;
- 7) не извршава задатке марљиво и у складу са техничким упутствима за употребу;
- 8) проузрокује штету, квар или губитак, и о томе одмах не обавести послодавца;
- 9) не поступа у складу са прописима о заштити на раду или не одржава средстава и опрему за заштиту на раду;
- 10) изазива неред и насилничко понашање;
- 11) нелегално или неовлашћено користи ресурсе послодавца.

Наведеним чланом, такође, прописано је да је обавеза послодавца да правила рада и радне дисциплине истакне на видном месту у просторији послодавца и да их на одговарајући начин достави синдикату. Правила и услови под којима се може дати отказуговора о раду због повреде радне дисциплине или радних обавеза, без отказног рока, уређена су одредбама члана 82. Закона о раду Републике Македоније. Тим

⁹¹ http://www.sonk.org.mk/documents/PT_Zakon_za_Rabotnite_odnosi_158_09122010.pdf посвећено 08.09.2016.

чланом прописано је да послодавац може запосленом отказати уговор о раду, без отказног рока, ако запослени:

- 1) неоправдано одсуствује са рада три узастопна радна дана или пет радних дана у току једне године;
- 2) злоупотреби боловање;
- 3) не поступа у складу са прописима о здравственој заштити, заштити на раду, заштита од пожара, експлозије, опасног утицаја отрова и других опасних материја и крши прописе о заштити животне средине;
- 4) користи алкохол и дрогу;
- 5) немарним радом или крајњом непажњом проузрокује штету послодавцу;
- 6) одаје пословне, службене или државне тајне.

Овлашћено лице, према члану 83. наведеног закона, писменим путем може тражити од послодавца отказ уговора о раду одређеном запосленом, уколико његово присуство угрожава живот или здравље запослених, негативно утиче на рад послодавца, чини повреду радних обавеза или се против њега води кривични поступак од стране надлежног органа за кривична дела у вези са послом. Послодавац је дужан таквом лицу давати плату умањену у износу од 50% од укупног износа месечне зараде коју би добијао да околности нису промењене.

У зависности од озбиљности радне повреде и њених последица, послодавац може запосленом изрећи новчану казну која не може прећи износ од 15% од последње месечне нето зараде. Одлука о отказивању уговора о раду или изрицању друге одговарајуће казне, односно дисциплинске мере, мора се дати у писаној форми и мора садржати поуку о правном леку.

Закон о раду Републике Македоније садржи и одредбе којима се утврђује надлежност за отказивање уговора о раду и изрицање дисциплинских казни, односно мера. Поред тога, њиме је прописано и правило по коме се приликом отказивања уговора о раду морају поштовати законом утврђени рокови.

4.2.2. Одговорност субјеката радног односа у праву Европске уније

Излагање о одговорности субјеката радног односа било би непотпуно без приказа бар неких упоредних искустава стечених у праву Европске уније, односно у праву појединих њених чланица. Тим пре, што је наша земља веома опредељена за што скорије учлањење у ту заједницу европских земаља. Сагласно томе, дата је краћа анализа стања у предметној области у праву Хрватске, Немачке, Енглеске⁹² и Француске.

4.2.2.1. Одговорност субјеката радног односа у Републици Хрватској

Закон о раду Републике Хрватске⁹³ садржи више одредаба посвећених систему одговорности субјеката радног односа. Одредбе о томе садржане су у члановима 107, 108, 109, 110 и 111. тог закона. Одговорност запосленог за штету узроковану послодавцу прописана је чланом 107. Штета послодавцу може бити узрокована непажњом једног или више радника, који одговарају солидарно или до висине почињене штете појединачно. Појединачна процена настале штете за сваког запосленог некада може бити немогућа или стварати несразмерно велике трошкове, па се у таквим ситуацијама висина настале штете одређује у складу с правилима и принципа утврђеним колективним уговором или правилником о раду.

Пажљивом анализом одредаба посвећених предметној материји може се закључити да је надокнада штете настале грубим занемаривањем обавеза из уговора о раду и правилника о систематизацији радних места регулисана готово идентично као и у Републици Српској и Федерацији Босне и Херцеговине. Самим тим, не постоје озбиљнији разлози за њихову ширу анализу и презентацију.

⁹² Иако се Велика Британија определила за излазак из Европске уније, краћа анализа стања у предметној области у њој, односно у Енглеској, није на одмет, због тога што се ради и колевци англосаксонског система права.

⁹³ <http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> посећено 08.09.2016.

4.2.2.2. Одговорност субјеката радног односа у немачком праву

Одговорност субјеката радног односа у Немачкој регулисана је Немачким Грађанским закоником⁹⁴ и то члановима 254, 276, 278, 280, 283, 286, 611, 619, 823, 826, 827, 831 и 840. Уређивање предметне материје наведеним законом сведочи о чињеници да питање дисциплинске и материјалне одговорности послодаваца и запослених није уређено радним законодавством Немачке, што је за наше поимање ствари доста чудно и помало неочекивано. Чланом 254. Грађанског законика прописано је да одговорност за настајање штете, обавеза њене накнаде, као и обим њене накнаде зависе од околности под којима је штета настала. Даље је одређено да дужник сноси одговорност за насталу штету, уколико намерно или својом непажњом допринесе њеном настајању.

Одговорност дужника према трећим лицима уређена је тако да дужник мора да одговара у истој мери за кривицу свог законског заступника, као и за сопствену кривицу. Исто тако, ако дужник повреди неку обавезу из дужничког односа, поверилац може да тражи накнаду за учињену штету. У члану 286. дефинисана је надокнада штете у случају кашњења дужника. Ако дужник не испуни обавезу по опомени повериоца, опомена се изједначава са подизањем оптужнице.

Опомена није потребна ако је за измирење обавезе, односно дуга, одређен датум после унапред одређеног рока. Кашњење са измиривањем дуга, односно с плаћањем обештећења, наступа у року од 30 дана по доспелости дуга, односно утврђене, уговорене или договорене обавезе. Уколико је време пристизања рачуна или обрачуна несигурно, кашњење дужника, наступа најкасније 30 дана по доспелости и примања противуслуге. Такође треба напоменути да кашњење дужника са измиривањем својих

⁹⁴ <https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/> посећено 25.10.2016.

обавеза не наступа уколико до тога долази услед неке околности или разлога за које није одговоран.⁹⁵

Чланом 619а. наведеног законика прописано је да је запослени обавезан да надокнади послодавцу насталу штету због повреде обавезе из радног односа. Сагласно одредбама члана 823. став 1. истог законика, прописано је правило по коме обавеза накнаде штете следује и онога ко са умишљајем или из нехата противправно повреди живот, тело, здравље, слободу, имовину или неко друго добро, односно право. У наведеном закону прописана је и обавеза накнаде штете у случају неморалног понашања на штету другог, па и на штету послодавца. Одређено је да се кажњава односно санкционише свако ко другог оштети кршећи морална начела.

Случајеви искључења, односно ублажавања одговорности утврђени су чланом 827. наведеног законика. Ко у несвесном стању или у стању душевне поремећености, која искључује слободну вољу, другоме нанесе штету, није одговоран за њено настајање. Међутим,ко се недозвољеним средствима доведе у стање привремене душевне поремећености и у таквом пролазном стању учини штету, биће одговоран у истој мери као да је учинио кривично дело у свесном стању.

Одредбама члана 831. наведеног законика прописано је правило по коме је лице које другог одреди за обављање неког посла, а из тог посла проистекне штета, дужно да надокнади насталу штету. Штета може настати и деловањем више лица. У том случају, сагласно члану 840. Законика, сви учиниоци штете солидарно одговарају за њену надокнаду.

⁹⁵ Наведена правила делимично служе и за остварење директиве 2000/35/ЕГ Европског парламента и Савета од 29. јуна 2000. о сузбијању кашњења са плаћањем у трговинским уговорима (АБИ. ЕГ бр. Л 200 стр. 35).

4.2.2.3. Одговорност субјеката радног односа у енглеском праву

Дисциплински поступак, жалбени поступак и статутарни отказ у енглеском праву по први пут се уводе 2002. године и то Законом који носи назив Employment Act.⁹⁶ Тим Закон је прописивао да су статутарни поступци нешто што се мора поштовати и да свако непоштовање истих са собом носи негативне последице. Ако се деси да радник буде неправедно отпуштен с посла, без поштовања правила поступка и потребних процедура, такво поступање се сматра неправедним отпуштањем, за које би послодавац требало да сноси штетне последице. Да би процедура раскида уговора о раду или дисциплински поступак били у складу са овим законом морају се испоштовати три правила, односно обавезе. Наиме, мора се одржати расправа, односно рочиште, донети решење и испоштовати право на жалбу.

Решење о покретању дисциплинског или отказног поступка мора садржати разлоге због којих је поступак покренут и разлоге због којих се спроводи прописана процедура. Један примерак решења благовремено се доставља раднику, који након тога добија позив за расправу, на којој се узимају изјаве од страна у спору и других учесника поступка, изводе докази о предмету спора и утврђују релевантне чињенице. Ако спор покреће запослени, спроводи се иста процедура, с тим што је у том случају запослени дужан да, о разлозима покретања поступка и месту и времену одржавања расправе, односно рочишта, благовремено обавештава послодавца.

Прописана су и правила другостепеног поступка. С тим у вези, у енглеском праву се промовише став да је и у том поступку неопходно одржати бар једно рочиште, ради расправљања о узроку спора и могућим решењима спорних питања. На крају расправе, односно рочишта, послодавац мора информисати радника о исходу спора и о праву на жалбу.

Радници незадовољни исходима првостепеног поступка имају могућност улагања жалбе. Уколико радник жели да се жали, о томе обавештава послодавца, због чега се

⁹⁶

<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/85764/96218/F1772069692/MDV85764%20English.pdf> f
посећено дана 19.08.2016.

расправа поново одржава. Треба напоменути да се поступак може водити, па самим тим и расправа организовати, односно одржати и у случају да запослени у то време није у радном односу код послодавца с којим је у спору, нарочито ако спор води поводом отказа уговора о раду, којим му је престао радни однос.

Међутим, треба имати у виду да наведени закон предвиђа конкретне казне за непоштовање радне дисциплине, успостављених правила понашања и отказног поступка, односно рока. Непоштовање процедура и прописаних правила од стране послодавца сматра се неправедним, недопустивим и кажњивим понашањем. На исти начин третира се и понашање запосленог. Пракса је показала да, у случају непоштовања прописаних правила и, веће последице носе мањи и средњи послодавци него велики послодавци, који, по правилу, својим актима сами уређују потребна правила понашања и правила одговарајућих поступака и процедура.⁹⁷

Било да је у питању првостепени дисциплински поступак или другостепени жалбени поступак, постоје захтеви, односно правила која морају бити испоштована у оба поступка. То су:

1. сваки корак, односно свака радња у поступку мора се предузети без непотребног одлагања;
2. време и место одржавања расправа морају бити разумни;
3. расправе се морају водити на начин који и раднику и пословацу омогућава да изнесу своје ставове;
4. у случају одржавања расправа у поступку по жалби, послодавца би требало да представља руководиоца са вишег нивоа од нивоа руководиоца, односно другог могућег представника послодавца који је учествовао у првостепеном поступку и у њему одржаним расправама.⁹⁸

⁹⁷ R. Blanpain, C. Engels, *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*, Kluwer Law International, The Hague-London-Boston, 1998, p. 277.

⁹⁸ С. Ковачевић Перић, *Концепт дисциплинарног поступка у међународном праву – захтев и потреба објективности и законитости*, Радно и социјално право, Часопис за теорију и праксу радног и социјалног права, Тенденције у развоју радног и социјалног права, Београд, број 1-6/2005, стр. 249.

4.2.2.4. *Одговорност субјеката радног односа у француском праву*

Француско право садржи бројне одредбе посвећене одговорности субјеката радног односа, па свакако и одредбе које се односе на њихову дисциплинску и материјалну одговорност. Правила о томе су јасна, недвосмислена и прилично строга. Штавише, морају се поштовати и у случају да послодавац има само једног запосленог, односно запошљава само једног радника. При анализи француског права, посебно у предметној области, брзо се долази до закључка да се у мноштву радноправних прописа, по свом значају и опсегу регулативе, посебно издваја Закон о раду.⁹⁹

У француском радном праву постоји скраћени поступак и редовни дисциплински поступак. На исти начин уређен је и поступак отпуштања запосленог с посла. Која врста поступка ће се спровести, односно применити приликом отпуштања и/или санкционисања радника, због непоштовања радне дисциплине и повреда радних дужности, зависи од конкретних околности, разлога за вођење поступка, ранијег понашања и висине запрећене казне. Уколико послодавац планира да изрекне дисциплинску санкцију нижу од прописане, спроводисе скраћени или упрошћени поступак. У таквим случајевима послодавац је дужан да запосленог писмено обавести о правном леку који му стоји на располагању, ради даље заштите права из радног односа.

Редовни поступак се примењује када послодавац намерава да запосленом изрекне строжију меру, односно казну, не рачунајући јавну опомену. Пре свега, ту се подразумева укор, удаљење с посла, премештај на друго радно место или деградивање у занимању, односно у послу. Такав дисциплински поступак се у много чему поклапа са поступцима за отпуштање запослених с посла. Послодавац писменим путем позива запосленог и у позиву наводи место, време и сврху одржавања састанка, односно расправе. У току саслушања послодавац мора да назначи основ и мотив изречене казне и да прибави изјаву запосленог, а запослени има право да тражи присуство још једног лица које је запослено код тог послодавца. Након једног дана, послодавац

⁹⁹ Опширније: G. Lyon-Caen, J. Pelissier, A. Supiot, *Droit du travail*, Dalloz, Paris, 1994., p. 381,382.

изриче казну, у складу са законом, утврђеним чињеницама и степеном одговорности запосленог.

Поступак отпуштања у француском праву предвиђа се у случају да се у дисциплинском поступку запосленом изрекне казна отказа. Послодавац мора позвати (заинтересованог) запосленог да дође и да се изјасни о стварима које му се стављају на терет, писмом предатим на руке. На састанку са запосленим, послодавац није дужан да наведе мотив своје одлуке, нити да прихвати његова објашњења, односно његову одбрану. У одсуству представничких институција персонала у предузећу, односно код послодавца, радник има право на помоћ саветника по свом избору. Сагласно томе, претходан разговор не може да се одржи за мање од пет дана након уручења препорученог писма о позивању радника на разговор¹⁰⁰.

Позивање на разговор и организација разговора су обавезни ако се ради о отказу из личног разлога. Ако радник не жели да се појави на разговору послодавац му може дати отказ, протеком рока предвиђеног за расправу и рока предвиђеног за давање отказа, у складу са законом.

„Законом о раду Француске предвиђа три врсте казни за послодавце који се не придржавају законских правила у наведеним поступцима. Илустрације ради, суд може да наложи послодавцу:

1. да спроведе предвиђени поступак;
2. да запосленом исплати накнаду која не може бити већа од једне месечне зараде;
3. да отпуштеном раднику исплати, односно исплаћује накнаду по основу незапослености, почев од дана отпуштања до дана изрицања судске пресуде, све у року од шест месеци.“¹⁰¹

Поред наведеног, треба напоменути да је француским правом прописана обавеза послодавцима да донесе правилник о раду, ради ближег уређивања дисциплинског поступка и дисциплинских мера. Такође, тим правом прописана су и овлашћења

¹⁰⁰ J. Pelissier, A. Supiot, A. Jeammaud, *Droit du travail*, 20 edition, Dalloz, Paris, 2000., p. 444-448

¹⁰¹ J. Pelissier, A. Supiot, A. Jeammaud, . оп. цит., p. 449-451.

инспекције рада у дисциплинском поступку, односно поводом тог поступка, посебно у случају тежих повреда радне дужности и радне дисциплине. Истовремено, уређен је и положај савета запослених, коме се, по правилу, обезбеђују одређена консултативна права. И на крају, треба истаћи да у француском праву послодавцима није допуштено да запосленима изричу новчане и друге непримерене казне, односно санкције.

V део

СИСТЕМ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

5.1. Појам и карактеристике система управљања људским ресурсима

Утицај тржишне конкуренције, научног и технолошког развоја, повећаних захтева потрошача и других фактора окружења довели су до тога да се ранији концепт управљања кадровима временом претвори, односно преобрази у систем управљања људским ресурсима. Између та два појма, односно концепта постоје одређене сличности, али и битне разлике. Основне сличности између њих су коришћење истих мера, техника и метода у процесу одабира запослених, у начину оцењивања радне успешности запослених, у начину спровођења обуке запослених, начину награђивања запослених, распоређивању правих људи на праве послове у право време, у одговорности линијских менаџера за управљање запосленима, у прилагођавању запослених променама у окружењу и у обезбеђивању интеграције запослених у организацију и стратегије њеног пословања.

Разлике између управљања људским ресурсима и управљања кадровима нису само терминологије, него су и суштинске природе. Прва од разлика јесте њихов однос према циљевима који се желе постићи, како индивидуалним, тако и колективним. За разлику од концепта управљања кадровима, систем управљања људским ресурсима подразумева једнакост индивидуалних и организационих циљева, што је донедавно било незамисливо. И једни и други циљеви стављају се у исту равн и имају исту важност. За разлику од система управљања људским ресурсима, систем управљања кадровима фаворизује остваривање организационих циљева, стављајући циљеве запослених у други план, што се у савременим условим привређивања сматра превазиђеним и неприхватљивим начином одношења према запосленима и њиховом положају у процесу рада.

Као друга разлика између управљања људским ресурсима и управљања кадровима јавља се начин вршења управљачких активности и њихова окренутост садашњости или будућности. Управљање људским ресурсима акценат ставља на управљачке активности којима се обезбеђује рационално коришћење људских ресурса, у циљу остваривања организационе и индивидуалне успешности, за разлику од ранијег система управљања кадровима који је у први план стављао потребу за

дисциплиновањем и пензионисањем запослених, као и потребу за стриктно применом законских и других прописа, ради остваривања пословне политике организације. Управљање људским ресурсима фаворизује управљачке активности које се односе на будућност и које подразумевају активирање свих расположивих потенцијала, ради јачања организационих и индивидуалних перформанси. За разлику од таквог концепта управљања, систем управљања кадровима окренут је прошлости, односно био је доминантан у прошлости.

Управљачке активности у области система управљања људским ресурсима, мање-више, у надлежности су виших управљачких нивоа, за разлику од ранијих времена, у којима је био доминантан систем управљања кадровима, када су биле у надлежности нижих управљачких нивоа, односно линијских менаџера. У складу са тим, поставља се и питања нивоа одговорности за вршење кадровских функција и активности, као трећим и по многим најзначајним показатељем разлике између управљања људским ресурсима и управљања кадровима. Тим поводом, у стручној литератури преовладава став да људски ресурси исувише значајни да би били препуштени само кадровским менаџерима.

Третирањем запослених као субјеката, а не објеката управљања тековина је савременог друштва, чије потребе и захтеве разуме и испуњава савремени управљачки концепт и резон, познат по називу управљање људским ресурсима. С тога, у савременој управљачкој теорији одавно не постоји дилема о томе да ли би запослени требало да буде субјект или објект управљачког процеса. Запослени не иде и не би требало да иде на посао само зато да би извршавао радне активности и за то примао плату него и да би учествовао у систему одлучивања и управљања. Таквим приступом доприноси се побољшању плаћања запослених у организацији и повећању њихове радне мотивације. У систему управљања кадровима запослени се углавном третирају као објекти управљачког процеса, што доводи до тога да се њихова осећања, њихово задовољство положајем у организацији, висина њихове плате и услови њиховог рада сматрају мање важним, па чак и готово неважним питањима.

Као последњи, али не и најмање значај показатељ разлике између управљања кадровима и управљања људским ресурсима јавља се разлика између начина позиционирања управљачке и кадровске функције у организацији. Због стратешког

значаја управљачке функције и њене кључне улоге у остваривању организационих циљева, та функција у систему управљања људским ресурсима позиционирана је на највишем менаџерском нивоу. За разлику од ње, послови који проистичу из вршења кадровске функције у систему управљања кадровима имају исти третман као и послови који се обављају у области продаје, финансија, маркетинга и слично.

Савремени свет суочава се с великим променама проузрокованим транзиционим периодом и постепеним преласком у научно-технолошко друштво, које доводи до наглих промена у сфери производних односа и производних снага. Пред организацијама су све већи захтеви, примерени потребама 21 века. Захваљујући, између осталог, и томе, менаџери су увидели да је неопходна велика промена у систему управљања организацијама, односно у управљачком процесу у целини. С тим у вези, ранија филозофија управљања кадровима у великој мери је потиснута у други план, без обзира на то што је у многим организацијама и даље присутна, на упражњено место све одлучније стаје савремени концепт управљања људским ресурсима. Упоредно с тим, долази и до постепене афирмације нове пословне политике, засноване на учешћу запослених у управљању организацијом, а знање, вештине и способности запослених постају важнији него икада раније.

Као што је већ речено, промене у друштву имају велики утицај на систем управљања људским ресурсима. На стварање, обликовање и афирмацију новог, унапређеног система управљања људским ресурсима највећи утицај имали су следећи фактори, и то: убрзан научно-технолошки развој, заоштравање тржишне конкуренције, повећани захтеви потрошача и промене начина живота. Започети процеси се настављају, с још већом брзином и жестином, а какоће се одражавати на даљу судбину послодавца и запослених показате време.

5.2. Основне активности у области управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима подразумева низ активности као што су: анализа посла, палнирање људских ресурса, регрутовање људских ресурса, селекција људских ресурса, социјализација и оријентација запослених, тренинг и образовање запослених, оцењивање перформанси запослених, награђивање и мотивисање запослених, здравље и безбедност запослених и управљање каријером, деградација и отпуштање запослених.

5.2.1. Анализа посла

Анализа посла подразумева критичко сагледавање сталног мењања послова и услова за њихово обављање, тим пре, што савремени услови привређивања захтевају стално обогаћивање знања, способности, вештина и других потенцијала запослених. Сагласно томе, тим питањима се мора посветити велика пажња. Анализом посла долази се до сазнања о томе шта, у којој мери и у ком правцу треба мењати, тј. прилагођавати. Анализа посла може се дефинисати као процес сталног и организованог прикупљања, сређивања и анализирања података и информација о пословима, потребним знањима и способностима, одговорностима и другим захтевима за њихово обављање.¹⁰²

Анализа посла, као активност у области управљања људским ресурсима, обухвата низ активности које имају вишеструке ефекте у корист организације, као што су: утврђивање услова за обављање посла, утврђивање неопходног броја извршилаца за свако радно место, дефинисање односа надређености и подређености, утврђивање техничких и других услова рада, преиспитивање правила и принципа везаних за систем награђивања, итд. У процесу анализе посла, између осталог, утврђују се и

¹⁰² М. Јованивић Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, оп. цит., стр 29.

задачи, дужности и одговорности за свако радно место. Самим тиме, очигледно је да се резултати анализе посла користе и при дизајнирању посла.¹⁰³

Анализа посла је тесно повезана с дизајнирањем посла. Процес дизајнирања посла обухвата неколико послова, као што су: сагледавање различитих фактора, под којима се подразумева окружење у коме организација послује, који утичу на успешност њеног пословања; дефинисање стратегијских циљева организације; преиспитивање техничко-технолошке опремљености организације, стварање претпоставки за повећање мотивације за рад запослених и слично.

Дизајнирање посла не треба изједначити са анализом посла, јер је дизајнирање шири појам од анализе посла. Дизајнирање посла подразумева усклађивање потреба организације са потребама запослених, док анализа посла подразумева добијање информација о степену успешности обављених послова. Резултати анализе посла неопходни су за израду описа посла и спецификације посла. Описом посла одређују се послови и задачи које запослени треба да обавља. Из добро формулисаних описа проистичу и стандарди за извршење посла. Опис посла углавном обухвата идентификацију посла, опис суштине посла, одређивање основних задатака и дужности, спецификацију посла и друго. Спецификацијом посла одређују се знања, способности, вештине, број потребних извршилаца посла и други услови неопходни за успешно обављање посла.

Анализа посла је сложена активност. У процесу анализе користе се различити научни методи, као што су: посматрање, интервјуисање, упитници и други одговарајући методи. Посматрање односно опсервација је метод који подразумева чињеницу да аналитичар посла, на основу својих запажања сачињава белешке о томе како се посао обавља, колико је запослени оспособљен за свој рад, колико је оптерећен на послу, да ли би нешто требало мењати и слично. Тај, као уосталом и други методи ретко се користе самостално. Напротив, у пракси се често допуњује с другим методима.

Коришћењем стандардне форме интервјуа и обављањем разговора са запосленима, интервјуиста прикупља додатне информације о послу, ослањајући се на метод познат

¹⁰³ Опширније: Г. Милошевић, Ж. Кулић, Ж. Никач, *Анализа посла као део активности у области управљања људским ресурсима*, Хрватско удружење инжењера сигурности, Загреб, 2012.

по називу интервијусање. Тај метод може бити јако скуп за организацију, јер изискује присуство разговору већег броја људи, укључујући и стручњаке за људске ресурсе. Трећи метод за анализу посла су упитници, који могу садржати бројна питања из различитих области. Тако сачињени упитници дају се запосленима, а по потреби и менаџерима, ради попуње. Предности оваквог метода анализе посла јесу релативно мали трошкови и релативно брзо време испитивања. Квантитативне технике за анализу посла називају се још и специјални методи и обухватају упитник за анализу позиције, функционалну анализу посла и управљачку анализу посла.

Процес анализе посла обухвата пет корака од којих се као први јавља идентификација послова и преглед постојеће документације. Након завршене прве фазе, спроводи се друга фаза процеса анализе посла, која обухвата објашњење суштине анализе посла и разлога за њено спровођења. Трећа активност у процесу анализе посла јесте непосредна анализа посла, која се врши уз помоћ интервијуа, упитника, опсервације и других метода за анализу посла. Претпоследња фаза процеса анализе посла јесте израда описа и спецификације посла, чију почетну верзију сачињавају засполени у служби за људске ресурсе. Сложен процес анализе посла завршава се праћењем и прилагођавањем описа и спецификације посла. Анализи посла, по правилу, прибегава се једном у две до три године, у циљу преиспитивања постојећег стања и евентуалне корекције описа и спецификације посла.

5.2.2. Планирање људских ресурса

Планирање људских ресурса је веома значајна управљачка активност, због чега јој се придаје велика важност. Предвиђање кадрова који ће организацији бити потребни, дефинисање занања, способности и вештина које би ти кадрови требало да имају и утврђивање временских интервала у којима би их треба запошљавати, односно отпуштати с посла представља планску активност у области управљања људским ресурсима. Планирање људских ресурса је процес којим се људски ресурси планирају и прави стратегија за њихово обезбеђивање.¹⁰⁴ Та активност са собом носи висок

¹⁰⁴ Опширније: М. Славковић, *Планирање људских ресурса*, Хоризонт фондација, Бања Лука, 2004.

степен одговорности, јер се планирање људских ресурса мора одвијати у складу са пословном визијом и развојном стратегијом организације.

Планирање људских ресурса с правом се може сматрати стратешким за организацију и њено пословање, јер се сматра интегралним делом процеса пословног стратешког планирања. Обезбеђивање кадрова за пријем у радни однос, мотивисање запослених ради напредовања у послу и остваривање високе продуктивности представљају битне елементе процеса планирања људских ресурса.

Процес планирања људских ресурса обухвата неколико корака, који подразумевају анализу интерних и екстерних фактора, предвиђање и усклађивање понуде и тражње људских ресурса, реализацију плана људских ресурса, као и праћење, вредновање и кориговање плана људских ресурса. Под факторима екстерне природе подразумевају се: састав радне снаге и структура рада, активности владе и парламента, економски фактори, миграција радне снаге и тржишна конкуренција.

Преглед и анализа постојећих послова у организацији и анализа потенцијала запослених представљају анализу интерних фактора, којом се потребе организације пореде са расположивим кадровима. За добро планирање људских ресурса од великог су значаја информације добијене истраживањем и анализом интерних и екстерних фактора који се могу користити за предвиђање понуде и тражње људских ресурса. Предвиђање тражње људских ресурса може се вршити за краткорочан, средњорочан и дугорочан период. Треба напоменути и то да добро предвиђање тражње људских ресурса не подразумева само процену броја радних места која би се у планском периоду требало отворити него и процену радних места која би у датом периоду могла да остану упражњена.

Предвиђање понуде људских ресурса подразумева могућност регрутовања кадрова, како из интерних, тако и из екстерних извора. И поред предвиђања понуде и тражње, организације су неретко тешко усклађују своје потребе у погледу понуде и тражње људских ресурса. Однос између понуде и тражње људских ресурса неопходно је повремено анализирати, да би се утврдило да ли постоји и да ли ће постајати суфицит или дефицит кадрова. Да би избалансирале однос између понуде и тражње кадрова, организације често спроводе програме за решавање суфицита и/или дефицита

запослених. Суфицит се решава кроз програме којима се најчешће предвиђа ранији одлазак у пензију, смањење броја радних сати, исплата отпремнине, смањење зараде, давање отказа и слично.

Програм за решавање дефицита запослених подразумева мере као што су: нуђење стимулација за неодлазак у пензију, преквалификација и доквалификација запослених, запошљавање нових људи за стално и слично. За реализацију таквог програма, мора се утврдити јасан план за обезбеђивање људских ресурса, план флексибилности, план за задржавање запослених, план за смањење броја запослених, итд. Планом за обезбеђивање људских ресурса предвиђају се будуће потребе за кадровима и могућности њиховог обезбеђивања, било из интерних, било из екстерних извора. Планом флексибилности омогућава се смањење трошкова пословања, и повећање продуктивности рада. Увођењем флексибилног радног времена, радом код куће и неформалном поделом посла повећава се флексибилност организације у оперативном смислу.

Задржавање квалитетних и проверних кадрова у интересу је сваке организације, а постиже се израдом плана очувања запослених. За организацију ја најважније да се утврде и анализирају разлози осипања кадрова, како би се спречио њихов одлазак, а посебно одлазак најкомпетентнијих људи. Организације се често суочавају и са вишком запослених. У таквим случајевима сачињава се план смањења броја запослених. Редукција кадрова може се вршити на основу природног осипања и на основу програма за смањење броја запослених. Процес планирања људских ресурса не обухвата само израду плана него и његову примену, његово праћење, његову евалуацију и његово евентуално кориговање.

5.2.3. Регрутовање кандидата за посао

Регрутовање је процес идентификације, привлачења и обезбеђивања квалификованих кандидата у броју које организацији омогућава да између више њих изабере оне који највише одговарају захтевима упражњених радних места.¹⁰⁵ Регрутовање људских ресурса подразумева двосмеран процес, у коме је на једној

¹⁰⁵ М. Јовановић Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, оп. цит., стр 67.

страни организација која има потребу за попуњавањем упражњених радних места, а на другој кандидат заинтересован да засније радни однос. То је процес у коме организација мора да води рачуна о томе да изабере најбоље кандидате, односно кандидате који имају најбоље референце. На другој страни, кандидат мора водити рачуна о прихватљивости услова рада.

Регрутовање кандидата за посао може да буде интерно (унутар организације) и екстерно (изван организације). Као предности интерних извора регрутовања најчешће се сматрају: познавање добрих и лоших особина кандидата, стварање простора за напредовање добрих радника позитивно деловање на морал и мотивацију запослених, брже и јефтиније долажење до кандидата. Као недостатци интерних извора регрутовања најчешће се наводе: лимитиране способности запослених (што подразумева да људи не могу напредовати до позиције на којој не могу добро обављати посао); могуће унутрашње напетости и нетрпељивости, због различитог мишљења о потенцијалним кандидатима за унапређење; отпор променама и слично.

Ако се зна да са новим људима стижу и нове идеје, да се смањују унутрашње напетости и да се поваћавају могућности за квалитетан одабир и долажење до најбољих кандидата, није тешко закључити да се о предностима екстерних извора регрутовања мора увек водити рачуна. Дужи временски период прилагођавања радника, опасност од могућег изабера неодговарајућег кандидата, већи трошкови регрутовања и слично предствљају недостатке екстерних извора регрутовања. Сходно наведеном, може се закључити да је најбољи начин регрутације комбинација интерних и екстерних извора регрутовања кадрова.

Процес регрутовања обухвата бројне активности од којих су најчешће: израда плана људских ресурса, процес регрутовања, подношење захтева служби за људске ресурсе за попуњавање упражњеног радног места, ослањање на интерне изворе регрутовања, коришћење екстерних извора регрутовања, процес селекције, као и праћење, евалуација и повезивање са планом људских ресурса.

Интерно регрутовање подразумева обезбеђивање кандидата за посао унутар организације, и најчешће се врши преко огласне табле, преко компанијских новина или брошура, а у неким организацијама и помоћу интернета или преко телефона.

Екстерним изворима регрутовањима најчешће се не прибегава док се претходно не исцрпе све расположиве могућности интерног регрутовања. Екстерно регрутовање може се вршити на више начина као што су: екстерно оглашавање, агенцијско посредовање, образовне институције, сајмови запошљавања, конгреси и други стручни скупови, итд.

Савремене организације користе бројне медије за оглашавање потреба за недостајећим кадровима, као што су: дневне и недељне новине, радио и телевизија, стручни часописи, интернет сајтови, билборди и слично. Осим тога, обезбеђивање кандидата за попуну упражњених радних места врши се и уз помоћ агенција за посредовање у запошљавању, које могу бити приватне и државне. Све већу улогу у екстерном регрутовању кандидата за посао имају и образовне институције, будући да на многим универзитетима и факултетима постоје центри за развој каријере студената. За привлачење квалитетних и проверених кадрова који су већ запослени у другим организацијама, послодавци користе директно обраћање кандидатима путем писама, телефонских разговора и слично.

Омогућавањем обављања стручне праксе студената и ученика, организовањем стручних скупова, конференција, симпозијума и конгреса, савремене организације стварају додатне услове и могућности за обезбеђивање недостајућих кадрова. Основни циљ регрутовања људских ресурса, као једне од значајнијих активности у области управљања људским ресурсима, јесте да се у право време уз минималне трошкове обезбеде кандидати који ће успешно обављати посао и бити лојални организацији. Да би се видео степен успешности регрутовања, по завршетку тог процеса, непоходно је извршити његову евалуацију.

5.2.4. Социјализација и оријентација запослених

Социјализација и оријентација запослених је једна од битних активности у области управљања људским ресурсима. Подразумева упознавање новозапосленог лица с послом који ће обављати, правима и обавезама, људима са којима ће радити и правилима понашања у организацији. Незадовољство условима рада или разочарење у организацију доводи до демотивације која често води незадовољству и испољава се

кроз раскид радног односа. Основи циљ сваке оријентације и социјализације јесте смањење напуштања орагнизације, повећање интерперсоналног прихватања и стварање повољног утиска о организацији.¹⁰⁶

Смањење стреса и олакшавање прихватања новозапослених лица доводи до хуманизације радног односа и представља други циљ социјализације и оријентације. Процес социјализације пролази кроз три фазе, од којих је прва припремна фаза. Ова фаза започиње прикупљањем првих информације о орагнизацији, условима рада, као и успостављање првог контакта са представницима организације. Фаза конфронтације је друга по реду фаза. Отпочиње фактичким ступањем новозапосленог лица на рад. Означава се и као фаза суочавања и подразумева привикавање новозапосленог на нове људе, нову средину, нова правила понашања, упознавање са колегама и могућим ментором који ће га обучавати за самосталан рад.

Истраживања показују да фаза суочавања најчешће траје око две недеље. Последња фаза процеса социјализације и оријентације јесте фаза метаморфозе, која се често означава и као фаза интеграције. Озбиљне организације често сачињавају планове и програме намењене бржој, организованијој и одговорнијој социјализацији и оријентацији новозапослених. Коректан пријем новозапослених правовремено обезбеђивање потребних инфромација, информисање на задовољавајући начин, спровођење евалуације и пратећег интервијуа су неспорне претпоставке доброг система социјализације и орјентације новозапослених лица.

Оспособљавање нових радника за самосталан и продуктиван рад у организацији, упознавање са њеном културом, климом и развојним плановима подразумевају активности које се спроводе у циљу добре оријентације новозапослених лица. Оријанетација може да буде групне и индивидуалне, као и формалне и неформалне природе, зависно од конкретних потреба и интереса организације.

¹⁰⁶ Опширније: Б. Ратковић-Његован, М. Вукадиновић, оп. цит., стр. ...

5.2.5. Образовање, стручно оспособљавање и усавршавање запослених

Да би организација добро функционалисала неопходно је њено стално прилагођавање убрзаним променама у окружењу, што има велике импликације на промене понашања запослених, који се морају стално прилагођавати честим променама захтева посла. Због све већег утицаја образовања и стручног усавршавања запослених на организациону и индивидуалну успешност, организације се све више одлучују на организовање обука, тренинга и стручног оспособљавања и усавршавања запослених. Наведени појмови често се користе као синоними, али без обзира на то између њих постоје одређене разлике.

Обука, односно тренинг подразумева напор усмерен у правцу побољшања перформанси запослених на њиховом послу. Главни циљ тренинга јесте да појединачни радници повећају постојеће вештине за посао који обављају. Стручно оспособљавање и усавршавање запослених представља интегрални део система образовања запослених, док развој запослених подразумева стицање нових знања, вештина и способности за преузимање нових сложенијих послова. Дакле, развој запослених има циљ да радну групу, тим или организацију припреми за обављање будућих, одговорнијих и захтевнијих послова.

Програмирано и организовано увежбавање и усавршавање различитих активности за успешније обављање посла подразумева обуку, односно тренинг запослених. То је један вид инвестирања послодавца у запосленог и његове потенцијале. Садржај тренинга најчешће сачињавају запослени у слижби за људске ресурсе, а одлуку о месту спровођења тренинга доносе виши нивои менаџмента. Тренинг се може спроводити у оквиру организације, ван организације или комбиновањем, односно делимично у организацији, а делимично ван ње. Сваки тренинг се састоји из више фаза, од којих су три најчешће. То су фаза процене, фаза имплементације и фаза евалуације.

Фаза процене подразумева анализу организације, посла и запослених и врши се на основу проучавања интерних и екстерних фактора. Детаљним проучавањем описа и спецификације посла аналитичари добијају комплетнију слику у погледу захтева за

додатним занањима, способностима и вештинама радника. Да ли је неопходно спровести тренинг или не најлакше се утврђује компарацијом знања, способности и вештина запослених, с једне стране и захтева посла, с друге стране. Анализа запослених подразумева утврђивање индивидуалних потенцијала радника и добијање информација о томе које индивидуалне потенцијале запосленог треба подизати на виши ниво. За те и такве потребе служба за људске ресурсе најчешће користи базу података о људским ресурсима.

Неиспуњени радни стандарди и слаби резултати рада најбољи су показатељ да је право време за спровођење тренинга запослених. Да би тренинг био одговарајући неопходно је изабрати и одлучити се за најбољу врсту обуке запослених. Обука запослених може бити у виду индивидуалних инструкција, ротације посла, приправничког стажа, менторства, корпоративног тренинга (студентска и стручна пракса), што све заједно представља тренинг на послу, односно у оквиру организације. Тренинг изван посла од организације изискује додатна новчана средства, а као најпознатији методи тренинга изван посла сматрају се: конференције, предавања, програмирано учење, обучавање у симулирани условима и слично.

Као последња фаза процеса образовања, односно тренинга запослених јавља се евалуација тренинга, односно вредновање успешности тренинга. Да би евалуација била тачна неопходно ју је спровести најмање два пута. Први пут пре почетка тренинга и други пут након завршетка тренинга. образовање запослених и њихово стручно оспособљавање и усавршавање представљају један од највећих и најзначајнијих изазова савремених организација. Захваљујући томе, за потребе несметаног и успешног рада организације мора се водити рачуна о нивоима и врстама образованих потреба. Основним врстама образованих потреба сматрају се: основна знања и вештине, стручне вештине, интерперсоналне вештине и стратегијске вештине.

Мотивација за учење и усавршавање и подршка менаџмента организације том процесу, као и развој организационе културе учења представљају главне претпоставке успешног образовања запослених. Формално образовање до половине прошлог века сматрало се сасвим довољним за обављање функције менаџера. Међутим, убрзани развој науке и нових технологија допринео је сазревању свести о неопходности развоја нових тренидова у образовању. Савремено тржиште све више се везује за организације у којима се јако много улаже у процес образовања запослених. Такве

организације се често означавају као „учеће организације“. Као највећи капитал у 21. веку самтра се знање, па перманентно образовање и усавршавање запослених предствала кључну претпоставку за успех организације.

5.2.6. Оцењивање радне успешности запослених

Процес мерења и оцењивања радне успешности запослених је неизбежан у раду и функционисању успешне организације. Често се означава и као оцењивање перформанси запослених. На основу оцењивања перформанси запослених, као организованог и континуираног процеса праћења и вредновања рада запослених, повећава се мотивација за рад и стварају потребни услови за израду плана развоја запослених.

Процена радне успешности запослених, у извесној мери, подразумева основу за њихово награђивање и мотивисање. На основу резултата тог процеса, организација добија детаљне податке о радном понашању и успешности запослених, користећи их за несметано управљање људским ресурсима. Предметом оцењивања радне успешности, између осталог, сматрају се: познавање посла, квалитет и квантите посла, поузданост, одговорност и однос према колегама и клијентима. Процес оцењивања перформанси запослених пожељно је спроводити једном или два пута годишње. На крају тог процеса, неопходно је спровести евалуацију урађеног и остварених ефеката.

За добро евалуирање обављеног процеса, менаџери би требало да имају за сваког запосленог по један досије у који би уносили податке о њиховој одговорности, знањима, вештинама, дисциплини, као и о запажањима о оствареним резултатима рада. Да би се запосленим саопштиле оцене о њиховој радној успешности неопходно је да менаџери са њима о томе обаве разговор. Том приликом запослени се упознаје са оценом успешности његовог рада, предочавају му се његови резултати и указује на послове на којима би убудуће могао побољшати своје перформансе. За оцену перформанси запослених користе се различити методи, као што су: метод оцењивања по категоријама (који подразумева скале процене, како графичке, тако и вербалне, као и „чек листе“, које обухватају листе слободног избора и листе присилног избора), компаративни методи, наративни методи и специјални методи.

Постоје три врсте компаративних метода. То су: обично рангирање, поређење у паровима и групно рангирање. Критичан догађај, есеј или опис перформански запосленог, као и преглед подручја предствалају три методе наративног оцењивања радне успешности. Поред наведених, у основи стандардних метода оцењивања радне успешности, неретко се користе и специјални методи, који обухватају оцењивање понашања и управљање помоћу циљева.

За који од наведених метода ће се менаџери одлучити зависи од броја оцењивача, расположивог времена за оцењивање, броја људи и броја радних места која би требало оценити, као и од сврхе оцене и образовног нивоа оцењивача. Као лице које мери, односно оцењује радну успешност запосленог може се појавити били ко, ко добро познаје радно понашање запосленог. То могу бити менаџери, колеге, потрошачи и клијенти, а у неким ситуацијама и сами запослени чија се успешност оцењује. Ради добијања реалних и што објективнијих резултата оцењивања перформанси запослених, оцењивачи се морају трудити да избегну грешке у оцењивању, да тенденцију давања виших оцена смање на најнижи ниво, да добро овладају стандардима радне успешности и да избегавају коришћење метода који су им нејасни.

Грешке које се у процесу оцењивања радне успешности најчешће јављају су: грешка благог и строгог оцењивања, грешка сличности, грешка централне тенденције, грешка контекста, временска грешка и друге. Да би се наведене и друге могуће грешке избегле, предузимају се различите мере за побољшање процене перформанси запослених. Хоризонтално оцењивање, тренинг оцењивача, побољшање метода оцењивања или пружање повратних информација о резултатима оцењивања представљају само неке од могућих мера за побољшање процене перформанси запослених.

5.2.7. Награђивање и мотивисање запослених

Нагрђивање и мотивисање запослених предствала најсложенију и најосетљивију функцију у области управљања људским ресурсима. Између осталог, подразумева креирање система награђивања и мотивисања запослених. Обухвата зараде, плате и друга примања запослених, као материјалне награде и компензације, на једној страни, и њихове нематеријалне награде и стратегије мотивисања, на другој страни. Осим права на зараду, односно плату, као што је познато, запослени има право и на друга примања по основу рада и радног односа, као што су: накнада за топли оброк, накнада путних трошкова поводом доласка на посао и одласка с посла, накнада селидбених трошкова, регрес за годишњи одмор, отпремнина, накнада штете због повреде на раду и слично.

Поред тога, запослени има право и на уплату доприноса по основу пензијског, инвалидског и здравственог осигурања, као и доприноса по основу осигурања за случај привремене незапослености, које му послодавац ушлађује на рачун одређених фондова, у складу са важећим прописима. Материјалне награде и стратегије мотивисања могу се на директне и индиректне. У директне материјалне награде и компензације спадају: плата односно зарада, накнада за проширење знања, накнада за иновације и друга директна примања запослених. Док се у индиректне убрајају: доприноси за пензијско, инвалидско и здравствено осигурање; доприноси за осигурање за случај привремене незапослености; трошкови за службени аутомобил, слободни дани; плаћено одсуство с посла; стипендије, студијска путовања и слично.

Начини утврђивања индивидуалне зараде, односно плате, није увек једноставан и зависи од две активности, које подразумевају процену посла и успостављање структуре зараде. За процену посла углавном се користе два метода, од којих је један бодовни, а други „haу“ метод. За утврђивање вредности посла по основу бодовног метода користи се уобичајена „материца“, по којој се факторима који утичу на процену посла најчешће сматрају: образовање, искуство, сложеност посла, одговорност посла и услови рада. Због релативне сложености, бодовни метод полако излази из употребе, а све попиларнији постаје „haу“ метод. За процењивање стручних и менаџерских послова, све више се користи управо „haу“ метод, који се за процену

посла најчешће ослања на три фактора. То су: решавање проблема, одговорност и know-how.

Након утврђивања вредности посла, неопходно је утврдити и структуру зараде, како би се одредила висина основне зараде, на коју се накнадно додају могући видови стимулације. Досадашња искуства показала су да систем награђивања и стимулисања радника све више треба да се везује за радну успешност. Такав систем заснива се на постављању високих радних стандарда и тесном повезивању плата и других примања запослених са њиховом радном успешношћу.

У последње време стимулација запослених све више се појављује у виду групног система стимулације, који подразумева учешће запослених у пословним резултатима организације. Финансијска партиципација запосленог, по основу рада и постигнутих резултата рада, подразумева учешће запосленог у добити организације, које се не може изједначавати са његовим учешћем у профиту. Финансијска партиципација запослених у успеху целе организације предствала њихово учешће у профиту. Битна разлика између та два начина финансијске партиципације запослених јесте у томе што се ниво и обим њихове примене умногоме разликују. Наиме, учешће у добити се везује за ниво организационе јединице, а учешће у профиту за ниво целе организације.

Учешће у добити и учешће у профиту разликују се и по начину исплате удела у добити, односно у профиту. Наиме, удео у добити исплаћује се уз месечну зарату, а удео у профиту једном годишње. Разлози због којих се организација одлучују за групно стимулисање запослених су јачање социјалне и материјалне сигурности радника, задржавање најбојих кадрова, повећање продуктивности рада, обезбеђивање успешности пословања организације и слично. Поред учешћа у добити и учешћа у профиту, све популарнији систем награђивања и мотивисања запослених постаје и учешће запослених у својини. Право запослених на учешће у својини може се постићи на различите начине, и то: по основу директне и бесплатне поделе акција, продајом деоница запосленима по повољним условима, продајом акција по тржишним условима и слично.

Поред директних, постоје и индиректне материјалне награде, компезације и бенефиције, које не зависне много од радне успешности. По правилу, стичу се тренутком запошљавања. Запослени их стичу на основу закона или по основу колективног уговора и правилника о раду. Пензијско и инвалидско осигурање запослених, њихово здравствено осигурање, као и њихово осигурање за случај привремене незапослености, предствљају бенефиције које се односе на сигурност и здравље запослених и чине део система индиректних материјалних награда, компезација и стратегија мотивисања. Поред наведених бенефиција, постоје и бенефиције које се односе на одсуство с посла, бенефиције којима се унапређује квалитет рада и живота и бенефиције које се односе на посредне привилгије и олакшице.

Осим материјалних, постоје и нематеријалне награде, компезације и стратегије мотивисања запослених, које не изискују велике трошкове, а умногоме доприносе добром функционисању организације. Једна од значајних стратегија нематеријалног награђивања и мотивисања запослених је адекватно дизајнирање посла. Подразумева процес којим се утврђује садржај посла, односно одређују задаци, дужности и одговорности посла. У процесу дизајнирања посла примењују се два приступа. То су специјалистички и мотивациони приступ. Специјалистички и мотивациони приступ дизајнирању посла предствају два најважнија приступа у процесу дизајнирања посла. За потребе нематеријалног начина мотивисања запосленог често се користи периодично премештање запосленог са једног на други посао, у циљу разбијања монотоније у послу. Такав приступ се најчешће означава као ротација посла. Поред ротације посла, у пракси се неретко користи и метод проширења посла (обједињавање више сличних задатака у један, као и обogaћивање посла, односно промена посла тако што му се додаје више одговорности и аутономије).

Демонстрирање пожељног стила менаџмента подразумева посебну стратегију нематеријалног награђивања и мотивисања запослених. У пракси је показала добре резултате, о чему сведоче бројне изјеве менаџера. Укључивањем запослених у доношење одлука, односно у процес одлучивања о стратешким питањима организације представља партиципацију запослених у управљању. Сматра се једном од најважнијих мотивационих метода. Запослени могу учествовати, односно партиципирати у

одлучивању, у креирању промена, решавању проблема и постављању циљева, саму у случају да им се то на прави начин омогућује и допушта.

Савремени менаџмент развио је још једну стратегију нематеријалног награђивања и мотивисања запослених. То је управљање помоћу циљева. Та стратегија подразумева да менаџери и запослени заједничким деловањем одређују циљеве за сваку организациону јединицу, сваки пројекат и сваког појединца. Значајном стратегијом нематеријалног награђивања и мотивисања запослених сматра се и флексибилно радно време. Подразумева могућност различитог комбиновања и одређивања радног времена на дневном, недељном, месечном, годишњем, а неретко и вишегодишњем нивоу. И поред одређених недостатака, за флексибилно радно време се везују бројне предности. Наиме, њиме се помаже запосленим родитељима да у важним тренуцима буду поред своје деце, повећава продуктивност рада, смањују саобраћајне гужве, смањују кашњења запослених на послу и слично. На крају, треба истаћи да се на повећану мотивацију запослених на послу позитивно одражава и радна атмосфера, односно организациона култура и клима.

5.2.8. Заштита здравља и безбедности запослених на раду

Максимално залагање запослених на послу зависи и од њиховог здравственог стања. Систем заштите запослених уређен је Законом о раду Републике Србије и Законом о безбедности и здрављу на раду¹⁰⁷. Савремене организације улажу велика новчана средства и напоре ради јачања свести запослених о потреби заштите њиховог здравља и њихове безбедности на раду. У складу са тим, у организацијама се неретко програми за промоцију доброг здравља запослених, нарочито у циљу њиховог лечења од различитих врста порока (нпр. од алкохола, дроге и пушења). Тим поводом, обезбеђује се и додатна заштита посебних категорија лица, као што су омладина, труднице, породиље, инвалиди рада, особе с посебним потребама, лица са здравственим сметњама и слично.

Додатна заштита омладине, односно лица млађих од 18. година живота, обезбеђује се и у нашој земљи. Између осталог, гарантује се и Законом о раду. У Републици Србији, малолетна лица, по правилу, не могу радити с пуним радним временом, ноћу, прековремено, обављати послове који би штетили њиховом даљем психофизичком развоју и слично. Између осталог, то значи да су заштићени од тешких физички радова који се обављају под земљом и водом, на великим висинама, у условима у којима могу бити изложени штетном зрачењу и слично. Да је систем заштите здравља и безбедности запослених на раду од великог значаја потврђује и чињеница да се њеним уређивањем бави и Међународна организација рада.

Посебну заштиту на раду уживају и запослени који обављају послове с повећаним ризиком. Таква заштита гарантује се и одговарајућим актима Међународне организација рада, као и нормама нашег радног законодавства. Запосленима који такве послове обављају, по правилу, гарантује се бенифицирани радни стаж, скраћено радно време, редован здравствени преглед, посебна заштитна опрема, појачан топли оброк, нешто дужи годишњи одмор и слично.

И труднице и породиље, такође, уживају посебну заштиту на раду. Према Закону о раду, бремените жене не могу обављати послове који захтевају подизање терета,

¹⁰⁷ Закон о безбедности и здрављу на раду, „Службени гласник РС“, бр.101/2005 и 91/2015.

послове на којима је присутно штетено зрачење, као ни послове које карактеришу екстремно ниске или екстремно високе температуре и вибрације. За разлику од заштите трудница, заштита породиља установљава се како ради заштите мајке, тако и ради заштите детета. Постоје три вида заштита породиља, односно три права којима се таква заштита остварује, и то: право на породилско одсуство и одсуство са рада ради неге детета за прво и друго дете, право на породилско одсуство и одсуство са рада ради неге детета за треће и свако наредно дете и право на одсуство са рада ради посебне неге детета.

Закон о раду посебно пажњу посветио је и заштити још једне категорије лица. То су ивалиди рада. То су лица којима се, услед рада, здравствено стање трајно погоршало и довело до трајног умањења радне способности. Послодавац је дужан да таквом лицу обезбеди послове које такво лице може обављати и који су у складу с његовом преосталом радном способношћу.

5.2.9. Управљање каријером, деградација и отпуштање запослених

Управљање каријером, деградација и отпуштање запослених сматрају се последњим, односно последњом у низу активности у области управљања људским ресурсима. Све већу улогу у управљању каријером имају запослени у служби за људске ресурсе, с обзиром на то да се могу успешно бавити каријером сваког запосленог. Индивидуални и професионални развој, односно индивидуалне и професионалне успоне и падове током радног века, по правилу, карактеришу одређене фазе. Те фазе су: фаза истраживања и успостављања каријере, фаза напредовања у каријери, фаза одржавања каријере и фаза касне каријере.

Избором правог посла и уласком појединца у организацију започиње фаза истраживања и успостављања каријере. Период њеног отпочињања је доста стресан за новозапосленог, јер је реч о фази која обухвата навикавање на нову радну средину и нову организацију. Друга фаза развоја каријере је фаза напредовања у каријери. Најкраће речено, карактерише је напредовање на послу и повећање породице.

Трећа фаза почиње између 40 и 45 године и траје до 50, односно 55 године живота. Запослени је пуно тога већ постигао, због чега размишља о томе шта би још могао остварити, нарочито при крају те фазе. Каријера се одржава на добром нивоу, због чега се та фаза најчешће означава као одржавања каријере. По правилу, запослени у њој осећа велику приврженост организацији, због чега своје индивидуалне циљеве поистовећује са организационим.

Индивидуални и професионални развој појединца завршава се фазом постепеног повлачења и опадања активности, због чега се тај период најчешће означава као фаза касне каријере. У њој запослени преноси своја знања и искуства на млађе колеге и припрема се за пензионисање. Наравно, изузеци увек постоје, али њима се само потврђују већ изнете констатације.

У развоју каријере велику улогу има и организација и запослени. Од запослених се очекује да имају професионалан и коректан однос према радним обавезама и радној дисциплини. Ако то није случај, организација је принуђена да предузме одговарајуће мере, у циљу спречавања таквог понашања. Мере које се притом могу предузети, између осталог, су деградација на послу и отпуштање запослених.

Губљење позиције у организацији, односно премештај запослених са виших на нижа и мање плаћена радна места предствља деградацију запослених.¹⁰⁸ До деградације најчешће долази због несавесног и недисциплинованог понашања на послу, због лоших резултата рада или због недостатка потребних знања, способности и вештина, односно квалификација. Лица која показује низак ниво радне успешности, распоређују се на мање одговорне и углавном мање плаћене послове, водећи притом рачуна о томе да све буде по мери човека и по закону. Радних спорова ионако има на претек.

Отпуштању запослених с посла прибегава се само ако за то постоје озбиљни разлози. На пример, у случају грубог кршења радних обавеза, тешког нарушавања радне и технолошке дисциплине, честог конфликтног понашања на послу и слично. Отпуштању запослених приступа се и у случају покретања стечајног поступка и/или поступка ликвидације организације. Осим тога, оданост алкохолу, наркоманији и

¹⁰⁸ Опширније: Р. Лојић, Д. Игов, М. Канкараш, *Управљање људским ресурсима у систему одбране као предметно подручје менаџмента људских ресурса*, Војно дело, Београд, 2011.

другим пороцима такође се сматрају довољним разлозима за отказ уговора о раду, у складу са законом.

5.3. Одабир кандидата за посао и заснивање радног односа

Одабир кандидата за посао је процес у којем се применом унапред утврђених и стандаризованих метода, правила и техника врши избор између више квалификованих и компетентних кандидата, како би се са онима који највише одговарају захтевима посла засновао радни однос.¹⁰⁹

Приликом одабира кандидата за посао треба водити рачуна о неопходности усклађивања њихових индивидуалних потенцијала и организационих захтева. Ако између таквих захтева и психо-физичких потенцијала кандидата постоји озбиљан раскорак, неће се засновати радни однос. Уколико се организациони захтеви и индивидуални потенцијали у већој мери подударе вероватноћа да ће доћи до заснивања радног односа је већа. Селекцијом најбољих кандидата унутар организације избегавају се непотрбни трошкови њихове интеграције у радни колектив, као и трошкови њиховог оспособљавања за самосталан рад.

Усклађеност организационих и индивидуалних циљева од великог је значаја и за кандидате, јер погрешан избор посла доводи до каснијег незадовољства запосленог. Приликом одабира кандидата за посао треба водити рачуна о могућим грешкама, које селекцију кандидата чине лошом. У управљачкој теорији и пракси је одавно постало јасно да ни добра обука, која се спроводи након одабира кандидата, не може поправити лошу селекцију, јер се ни најбољим тренингом не могу надокнадити недостатци погрешно изабраних кандидата за посао. Правилним одабиром кандидата предузеће постаје конкурентније. Ако организација не запосли најбоље кандидате, суочиће се с лошим решењима, а прети јој и опасност да њени конкуренти препознају квалитет таквих кадрова и запосле управо њих.

¹⁰⁹ М. Јовановић Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, оп. цит., стр 113.

Одабир кандидата за посао, односно селекција је процес у којем се врши избор најбољег кандидата који испуњава тражене услове за обављање упражњених послова.

У овом процесу не учествују само стручњаци за проверу референци кандидата и лица из службе за људске ресурсе, него и менаџери који управљају деловима радаорганизације у којима би примљени кандидати требало да раде. У неким организацијама, поред наведених лица, у одабиру најбољих кандидата могу учествовати и запослени са којима ће изабрани кандидат радити. У том процесу могу се јавити трошкови директне и индиректне природе, зависно од природе селекције, селекцијских метода коришћених током одабира кандидата за посао и будућих евентуалних издатака насталих услед избора некавалитетних кандидата.

Утврђивање директних трошкова није немогуће и може се унапред предвидети, док настанак индиректних трошкова, уско везаних за будуће понашање запослених није могуће у потпуности прецизирати. Човек је сложено биће, због чега није лако проценити како ће се понашати на будућем послу, тим пре што на то могу утицати бројни фактори психолошке, социолошке, материјалне, здравствене и друге природе.

Приликом одабира кандидата за посао највише пажње треба посветити утврђивању његових квалитета и способности. Поседовање различитих врста способности има велики утицај на систем управљања људским ресурсима, као и на будући развој каријере. Људске способности могу се делити на интелектуалне, перцептивне и психомоторне. Менталне способности (интелектуалне) подразумевају човеково умеће да схвати вербалне, нумеричке и друге инфомрације, као и да схвати и решава различите проблеме. Постоји више врста интелектуалних способности. То су: перцептивна, спацијална, нумеричка, вербална и ораторска способност, као и способност резонавања.

Да би лице било способно за расуђивање, разумевање и правилно мишљење мора поседовати одређен степен интелигенције. У стручној јавности доминира став да постоје четири врсте интелигенције, и то: техничка, практична, апстрактна и емоционална интелигенција. За послодавца су добродошле све врсте интелигенције. Поред интелектуалних способности, за одабир кандидата и заснивање радног односа тражи се и низ других способности и квалитета, а посебно њихова креативност.

Креативност се најчешће дефинише као способност препознавање проблема, критички приступ датом проблему изналажењем могућих решења и слично. За лица која појаве, ствари и предмете могу посматрати на нов и друкчији начин од осталих може се рећи да су креативни. Таква способност разликује их од остали људи. Поред наведеног, сматра се да креативни појединци нису спремни да робују устајеним шаблоним, навикама и стереотипима.

На развијање и јачање креативности највише утичу четири фактора и то: интелектуална способност, знање, темперамент и мотивација. Интелектуалне способности обухватају интелигенцију, дивергентно мишљење, флуентност идеја, имагинацију, интелектуалну флексибилност, осетљивост на проблеме, креативну генерализацију, интелектуалну отвореност и перцептивне способности. Као други фактор креативности појављује се мотивација, која обухвата: мотив самоактуализације, мотив постигнућа, мотив радозналости, мотив разноликости, мотив смелих подухвата, материјални мотив и слично. Толеранција на неизвесност, неконформизам, радозналост, самопоуздање, независност, флексибилност, истрајност и уверљивост представљају карактеристике личности које су уједно и трећи индивидуални фактор креативности. На крају, као посебан фактор креативности јавља се знање, које може бити опште и специјалистичко.

Истраживања су показала да добар кандидат за заснивање радног односа, поред интелектуалне способности и креативности, треба да поседује и одређене психолошке особине, које произилазе из особина личности. О повезаности особина личности и успешности обављања радних задатака постоје различита теоријска схватања, али без обзира на то чињеница је да су одређене особине личности незаменљиве за обављање одређених послова. Значајним особинама личности сматрају се: поузданост, поштење, одговорност, систематичност, екстравертност, забирнутост, креативност, конформност, алијенација, оптимизам, опрезност, агресивност, амбиција, контрола и присност. Сматра се да је за њихово постојање највећим делом заслужна наследна компонента.

Руководство организације којој су потребни нови кадрови дужно је да успоставити одређене стандарде, које би кандидати који конкуришу за посао требало да испуњавају. У ствари, у питању су критеријуми за селекцију, на основу којих се процењује прихватљивост, односно неприхватљивост кандидата за посао. Добар

одабир кандидата врши се на основу анализе референци кандидата за посао. С тим у вези, од кандидата се често тражи да наведе податке на основу којих се могу проценити његове референце у погледу образовања, радног искуства, оспособљености за обављање одређених послова, евентуалне кредитне задужености, висине евентуалних ранијих примања, осуђиваности, итд. У поступку одабира кандидата за заснивање радног односа велики значај имају и препоруке, било предходних послодаваца, било професора, било службе за људске ресурсе, било неког другог. Одабир кандидата за заснивање радног односа представља процес који може да траје један дан, а каткад и недељама, па и месецима. Пријава кандидата представља први корак у процесу селекције. Уз пријаву, кандидати су дужни да доставе и доказе о испуњености тражених услова, чију анализу врши служба за људске ресурсе. Кандидати који испуњавају тражене услове, по правилу, позивају се на тестирање и интервијусање.

Постоје бројне врсте тестова и интервјуа. Тема овог рада не допушта да се о њима шире елаборира. И поред тога, вреди истаћи да, у мноштву селекцијских метода и средстава, посебну пажњу заслужује дијагностички интервју. Пре свега, због тога што представља последњу степену коју кандидати треба да прођу да би дошло до закључења уговора о раду. Поред уобичајених тестова и интервјуа, по правилу, од кандидата се захтева и обављање лекарског прегледа, како би се утврдило њихово здравствено стање.

Организацијама су на располагању бројни методи и инструменти професионалне селекције које могу да користе у одабиру кандидата за посао. Пријава за посао, биографија кандидата, диплома о школској спреми, тестови, препоруке, интервјуи, лекарски прегледи и слично представљају стандардне, тј. конвенционалне методе. Осим њих, организације често посежу и за применом тзв. неконвенционалних метода селекције, као што су: тестови поштења, астрологија, полиграфско испитивање, тестирање за употребу дроге, графолошко испитивање и слично.

Пријава за посао, као стандардан извор информација о кандидатима најчешће се појављује у виду посебног обрасца, односно упитника. Образац пријаве за посао садржи питања везана за личне податке о кандидату, податке о његовој школској спреми и радном искуству и слично. Осим тога, у њој могу бити садржана и друга

одговарајућа питања, најчешће везана за посебне обуке, одређене квалитете, могућа интересовања и посебне вештине кандидата.

Стандардан образац пријаве за посао не постоји, јер је послодавац прилагођава својим потребама, обогаћујући је питањима која ће му обезбедити највише информација о кандидатима. Међутим, скоро свака пријава за посао садржи одређен сет питања и изгледа на начин приказан у дијаграму који следи.

ЛИЧНИ ПОДАЦИ	
Име	
Презиме	
Датум и место рођења	
Адреса	
Град	
Земља	
Држављанство	
Контакт телефон	
е-маил	

ПОДАЦИ О БРАЧНОМ ДРУГУ	
Име и презиме	
Године	
Држављанство	
Назив фирме	
Деца	
Име	
Године старости	
Име	
Године старости	
Остала издржавана лица	
Име	
Сродство	

ПОДАЦИ О ОБРАЗОВАЊУ	
Диплома средње школе	
Више образовање	
Факултет	
Средња оцена/Просек	

РАД НА РАЧУНАРУ	

ЈЕЗИЦИ	
Први	
Други	
Остали	

ПРЕТХОДНА РАДНА ИСКУСТВА (ПОЧЕТИ ОД ПОСЛЕДЊЕГ РАДНОГ МЕСТА)			
Фирма			
Адреса и телефон			
Позиција			
Опис посла (дужности)			
Од/до	Месец/година		

Фирма			
Адреса и телефон			
Позиција			
Опис посла (дужности)			
Од/до	Месец/година		

1. Да ли можемо да се “распитамо” код вашег бившег послодавца?	Да*	Не
2. Да ли имате било каквих дуговања?	Да*	Не
3. Да ли сте икада били ухапшени, осумњичени или осуђени?	Да*	Не
4. Да ли сте икада напустили посао из неког другог разлога, осим уколико сами нисте дали отказ?	Да*	Не
5. Да ли сте испунили војну обавезу?	Да	Не
* Ако је одговор ДА, дајте неопходно обавештење		

Да ли сте икада путовали у стране земље?	Да	Не
Ако ЈЕСТЕ назначите у које		
Дужина боравка		
Да ли имате возачку дозволу?	Да	Не
Вештине које поседујете		
Остала интересовања (спортске активности, хоби и сл.)		
Очекивана плата		

Остало(оно што мислите да бисмо требали да знамо о Вама)	
Слободан од(месец)	

Потврђујем да су подаци у овој молби тачни и потпуни. Прихватам да свака погрешно дата, или намерно пропуштена информација буде разлог мог отпуштања с посла. Прихватам да моје ступање у радни однос буде условљено резултатима здравственог прегледа, провером препорука, потврдом горе изложених чињеница, као приказаним знањем способностима за време пробног рада.

Потпис подносиоца

Слика бр. 1: Уобичајени изглед пријаве за посао

Име, презиме, адреса и број телефона кандидата, подаци о години и месту рођења, брачном статусу и породичним приликама, школској спреми, радном искуству, професионалним плановима, професионалним очекивањима и личним амбицијама неизоставан су део радне биографије, која се најчешће доставља као прилог пријаве за посао.

Претходна радна успешност најбоље се доказује уз помоћ препоруке. Могу је дати професори, ранијих послодавци, сарадници или запослени у слижби за људске ресурсе, односно лица која су добри познаваоци знања, вештина и радних навика кандидата. Може се дати у виду писма, у којем се на примерен начин појашњава ранији рад кандидата. Међутим, препорука се може сачинити и у виду упитинка, који представља унапред припремљен образац са понућеним одговорима, од којих ранији послодавац бира оне које најближе осликавају радне навике кандидата. На крају, може се констатовати да је добрим начином добијања потребних података о кандидатима и телефонски разговор, тј. интервију претходним послодавцем, с одређеним професором или добро обавештеним менаџером.

Као што је напред већ речено, у процесу селекције користе се бројне врсте тестова. Сагласно њиховом најопштијем разврставању, деле се на психолошке тестове и тестове везане за посао. Психолошки тестови се користе за утврђивање психичких особина људи, као и за процењивање њихових способности, знања и вештина. Њиховом применом могу се проценити и одређене особине личности, као и одређена интересовање кандидата.

Тестови способности усмерени су на испитивање општих и специфичних интелектуалних способности кандидата. Обухватају тестове интелигенције, тестове креативности, тестове специфичних способности, тестове механичких способности и тестове сензорских и психомоторних способности. Осим њих, у психолошке тестове убрајају се и тестови личности, тестови интересовања и тестови знања и вештина. На другој страни, тестовима везаним за посао сматрају се тестови узорака посла, тестови способности стицања вештина и пробни рад.

Анализирање успешности тестова није увек једноставан посао и мора се поверити лицима довољно оспособљених за то. Успешност теста мери се односом између резултата тестирања и радне успешности кандидата, односно коефицијентом валидности. Коефицијент валидности креће се у распону од 0 до 1, а да би се резултати теста сматрали добрим неопходно је да вредност коефицијента износи од 0,3 до 1.

Пријем у радни однос заинтересованих кандидата, у данашње време, скоро да се не може замислити, ако с њима није обављен бар један интервју. Као што је познато, интервју подразумева разговор двеју или више особа, односно разговор између заинтересованог кандидата и предстваника послодавца о могућим условима рада и запослења. Резултати интервјуа зависе од бројних фактора, а нарочито од компетентности интервјуисте, заинтересованости кандидата за посао, врсте интервјуа, итд.

Успешан разговор с кандидатом за посао подразумева планирање и контролу интервјуа. Планирање интервјуа почиње одређивањем места и времена за интервјуисање. Одређивање тема о којима ће се разговарати, одабир врсте интервјуа, као и обезбеђење просторије која омогућава мир и приватност током интервјуисања су активности које, такође, спадају у прву фазу интервјуисања. Добро сналажење интервјуисте током разговора с кандидатом за посао и његово владање ситуацијом подразумева другу фазу интервјуисања, познату под називом контрола интервјуа. Сагласно општеприхваћеном правилу везаном за интервјуисање, треба знати да добар интервјусита не би требало да говори више од 25% времена резервисаног за разговор. Подразумева се да би у том периоду требало да прикупи све жељене информације о лицу које аплицира на упражњено радно место. Да би се

спровођење интервијуа учинило бољим развијене су бројне стратегије за интервијуисање кандидата за посао. Најпознатије међу њима су: стратегија решавања проблема, стратегија понашања, стратегија пријатно- непријатно, стратегија стреса и стратегија искрености и пријатељства.

Успешност интервијуа, између осталог, зависи и од примењене технике испитивања, тим пре, што се кандидати могу испитивати тако што ће им се постављати добра или лоша питања. У добра питања, примера ради, спадају она на која се не може одговорати само са „да“ или „не“, него с давањем садржајних одговора. Лошим се сматрају питања код којих се одговор усмерава у жељеном правцу, питања непримереног садржаја, питања која нису у вези са послом и слично. Поред вербалне комуникације, током интервијуа између интервијуисте и кандидата успоставља се и невербална комуникација, која може пружити много информација о кандидату.

На лоше резултате интервијуа могу утицати многи фактори, као што су: брза процена интервијуисте (који на основу првог утиска о кандидату доноси одлуку о његовим квалитетима и способностима), пренаглашавање негативних карактеристика о кандидату и ефекат позитивне или негативне заслепљености кандидатом. Такво поступање може да буде јако штетно, како за процену кандидата тако и за организацију. Недостаци интервијуа могу бити бројни. Илустрације ради, то су: културолошка бука (давање одговора за које се верује да су дрштвено прихватљиви), наклоност интервијуисте према кандидатима који су им по нечему слични(национална припадност, пол, политичко опредељење и слично), лоша припремљеност интервијуисте за разговор и слично. Да би се наведени и слични недостаци умањили неопходно је изабрати добру стратегију интервијуисања и стално радити на усавршавању интервијуиста.

Осим конвенционалних метода селекције и стандардних извора информација о кандидатима, све више се примењују и неконвенцијални методи селекције кандидата за посао. Између осталог, таквим методима сматрају се: полиграфско испитивање, графологија, астрологија, тестови поштења и тестирање на употребу дроге.

Полиграфско испитивање обавља се уз помоћ детектора лажи, тј. полиграфа, на основу кога се утврђе истинитост или неистинитост одређених тврдњи. Такав начин испитивања најчешће се користи у приватном сектору и примењује се према

кандидатима који би требало да раде с новцем, хартијама од вредности или другим вредносним документима. Тестови поштења користе се уместо детектора лажи. Уз њихову помоћ желе се идентификовати кандидати који су склони крађи или другом друштвено и морално неприхватљивом начину понашања.

Послодавци се све чешће одлучују и за тестирање кандидата на употребу психофизичких супстанци, због тога што број наркомана из године у годину расте. Послодавац није дужан да се њима бави, због чега му је много упутније да их на време „препозна“ и не прими у радни однос. Сагласно томе, тестирање кандидата на употребу дроге врши се у многим земљама, односно компанијама. Примера ради, такав начин тестирања кандидата за посао у САД користи више од 90% компанија.

Анализирањем и идентификациојом рукописа баве се графолози. Њихова улога у процесу селекције састоји се у томе да на основу карактеристика рукописа кандидата за посао дају процене о њиховим особинама личности, њиховим способностима и компетенцијама, као и о резултатима рада који се од њих могу очекивати, за случај да буду примљени у радни однос. Подразумева се да је реч о ненаучном методу. И поред тога, у земљама Западне Европе користи га око 80% компанија.

Астролошка предвиђања доприносе прављењу хороскопа, па многи менаџери верују да радна успешност кандидата умногоме зависи од кретања звезда и распореда планета у време рођења. Интервијуисти који у то верују придају велики значај овој методи и велике су прсталице хороскопа, због чега не треба да чуди што се и астрологија, успркос противљењу научне јавности, у пракси све више примењује. Као што је познато, за такво поступање не постоји ни један једини научно прихватљив и проверљив разлог.

Од кандидата који су успешно прошли све селекцијске фазе, по правилу, захтева се провера њиховог здравственог стања. Лица која би требало да обављају тешке и по здравље штетне послове или послове који захтљају висок ниво хигијене на послу морају успешно проћи провере здравственог стања. Таква провера у интересу је не само кандидата, него и послодавца.

5.4. Значај успешног управљања људским ресурсима

Управљање људским ресурсима има велики значај за организацију и њено пословање. Посматрано кроз призму управљачке функције, управљање људским ресурсима подразумева остваривање стратешких и оперативних циљева. Административне, техничке, помоћне и друге свакодневне активности, које се у некој организацији спроводе, представљају остваривање оперативне улоге система управљања људским ресурсима. Другим речима, то подразумева: вођење прецизне евиденције о доласку и одласку радника са посла, вођење евиденције о њиховој дисциплини и њиховим обукама, писање извештаја о безбедности и здрављу на раду, укључивање новозапослених у радне активности организације, регрутовање и селекцију недостајућих кадрова и слично. Поред оперативне улоге, систем управљања људским ресурсима, посматран кроз наведену призму, подразумева остваривање и његове стратешке улоге.

Процена трендова у кретању радне снаге, дугорочно планирање људских ресурса, дефинисање дугорочне стратегије пословања, асистирање у организационом реструктурирању и смањењу организације представљају стратешке циљеве организације. Поред тога, треба напоменути да стратешко управљање људским ресурсима представља једну од најзначајнијих претпоставки за обезбеђивање успешног пословања организације на дужи рок.

Значај успешног управљања људским ресурса све је већи, о чему сведоче и резултати бројних истраживања. Прошла су времена у којима се послодавци о томе нису морали много бринути. То време је иза нас и треба га заборавити, посебно ако се узме о обзир чињеница да је управљање људским ресурсима фактички подсистем управљања организационом и њеним пословањем. Стога је веома важно да се за свако радно место обезбеде способни и одговорни кадрови, како би се створили услови да сваки појединац и организација у целини остваре своје пословне циљеве.¹¹⁰

¹¹⁰ М. Јовановић Божинов, Ж. Кулић, Т. Цветковски, оп. цит., стр 12.

Резултати истраживања која је током 2005. године спровела консултантска кућа Watson Wyatt Worldwide показују да само организација са снажним људским капиталом може стварити велику добит за акционаре. Њено истраживање, спроведено под називом „Индекс људског капитала“ било је усредсређено на људски капитал и његов допринос повећању тржишне вредности предузећа. Истраживањем је доказано да се квалитетним кадровима и успешним управљањем њиховим психо-физичким потенцијалима приходи акционара, а тиме и приходи организације могу увећати и до 56% у односу на раније оствариване приходе. Наведени показатељи недвосмислено упућују на закључак да су кадрови највеће богатство сваке организације и да је начин управљања њиховим знањем, њиховим способностима, вештинама и другим њиховим потенцијалима од кључне важности за обезбеђивање индивидуалне и организационе успешности, у интересу и послодаваца и запослених.¹¹¹

¹¹¹ Према: М. Coulter, *Стратегијски менаџмент на делу*, Date status, Београд, година издања 2011., стр.180.

VI део

ОДГОВОРНОСТ СУБЈЕКТА РАДНОГ ОДНОСА У ФУНКЦИЈИ УСПЕШНОГ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

6.1. Одговорност субјеката радног односа у функцији успешног управљања људским ресурсима

Одговорност субјеката радног односа може се посматрати и анализирати на различите начине, зависно од циљева који се тиме желе остварити. У том контексту посматрана, може се доводити у везу с бројним факторима, процесима и активностима, укључујући и активности у области управљања људским ресурсима. Иако на први поглед делује да између одговорности субјеката радног односа и управљачких активности не постоје никакве озбиљније везе, чињеница је да није тако и да између њих постоје веома конкретне додирне тачке, па самим тим и одговарајуће узрочно-последичне везе. Другим речима, одговорност субјеката радног односа у тесној је вези са системом управљања људским ресурсима. Штавише, сматра се интегралним и неодвојим делом тог система¹¹². Без одговорних учесника радног процеса нема ни успешног управљања кадровима и њиховим психо-физичким потенцијалима у процесу рада.

Наведене везе су неспорне, конкретне, проверљиве и променљиве природе. Одувек су постојале, па нема разлога да их и убудуће не буде. Уосталом, одговорност субјеката радног односа директно произилази из процеса управљања кадровима, њиховим правима, обавезама и одговорностима, односно њиховим потенцијалима у процесу рада. Самим тим, представља својеврсно сведочанство о начину и ефектима његовог функционисања у свакодневној пракси.

Одговорност субјеката радног односа и систем управљања људским ресурсима повезани су на више начина, зависно од националне регулативе, делатности послодавца, природе послова који се код послодавца обављају и других могућих показатеља, односно специфичности. И поред тога, постоје везе и утицаји који се не мењају тако лако, углавном захваљујући решењима садржаним у радноправној регулативи, вишедеценијским искуствима стеченим у овој значајној области друштвеног живота и

¹¹² Мере и активности које се у процесу креирања, преиспитивања и утврђивања одговорности субјеката радног односа свакодневно предузимају нису ништа друго него део управљачких активности, тј. део активности у области управљања људским ресурсима, чак и у случају преиспитивања и утврђивања материјалне и евентуалне дисциплинске одговорности одговорних лица код послодавца.

рада, традицији, непроменљивости одређених односа и процеса, итд. У том смислу, анализираће се:

- 1) одговорност субјеката радног односа и њен значај за систем управљања људским ресурсима;
- 2) систем управљања људским ресурсима и његов значај за јачање одговорности на раду и у вези са радом;
- 3) друга одговарајућа питања, значајна за ближе и потпуније сагледавање предметне материје.

6.2. Одговорност субјеката радног односа и њен значај за систем управљања људским ресурсима

Одговорност субјеката радног односа има велики значај за систем управљања кадровима и њиховим психо-физичким потенцијала у процесу рада. Тим пре, што се с разлогом може сматрати да је таква одговорност један од кључних предуслова за успешно управљање људским, материјалним и другим ресурсима у процесу рада. Наравно, под условом да је заснована на закону и достигнућима савремене радноправне теорије и праксе. Што је одговорност послодавца и запослених већа, то су и претпоставке за успешно управљање људским ресурсима веће и извесније. Такав закључак потврђују и резултати истраживачког процеса, спроведеног ради тестирања заснованости и одрживости постављених хипотеза¹¹³, о чему сведочи и излагање обухваћено последњим поглављем рада.

Познато је да радни однос подразумева одређена права, обавезе и одговорности из рада и по основу рада, по правилу, утврђене законом, колективним уговором, општим актом послодавца¹¹⁴ и уговором о раду¹¹⁵. Одговорност постаје актуелна у случају да

¹¹³ Резултати истраживања анализирани су, приказани и ближе појашњени у последњем поглављу овог рада.

¹¹⁴ Ако је колективни уговор код послодавца закључен и ако је на снази, општи акт послодавца, по правилу, није релевантан за уређивање права, обавеза и одговорности између послодавца и запосленог, с обзиром на то да се таква питања приоритетно уређују колективним уговором, а правилником о раду само у случају да колективни уговор код послодавца није закључен.

¹¹⁵ Уговор о раду се сврстава у појединачне, а не у опште правне акте. Осим тога, такав акт се не може сматрати актом послодавца него уговором који се не може закључити без сагласности и послодавца и запосленог, у складу са законом.

се обавезе из рада и по основу рада не извршавају на утврђен, односно савестан, одговоран и очекиван начин. Резервисана је и за једну и за другу страну радног односа, односно и за послодавца и за запосленог, у складу са законом. Чињеница да се дисциплинска одговорност послодавца не може утврђивати, не значи да се због тога не може говорити ни о његовој материјалној, моралној, политичкој и другој евентуалној одговорности, што се неретко занемарује и губи из вида¹¹⁶.

Значај одговорности субјеката радног односа за систем управљања људским ресурсима манифестује се на различите начине, зависно од традиције, пословне етике и културе, прокламованог система вредности, кодекса понашања запослених и управљачких структура код послодавца, итд. Било како било, чињеница је да је тај значај неспоран и да у одређеној мери зависи од тога да ли се ради о дисциплинској или о материјалној одговорности субјеката радног односа. Сагласно томе, анализираће се:

- 1) дисциплинска одговорност запослених и њен значај за систем управљања људским ресурсима;
- 2) материјална одговорност субјеката радног односа и њен значај за систем управљања људским ресурсима.

6.2.1. Дисциплинска одговорност и њен значај за систем управљања људским ресурсима

Систем дисциплинске одговорности запослених прописује се законом, колективним уговором, правилником о раду и уговором о раду¹¹⁷. Дисциплинска одговорност утврђује се у случају повреде радне обавезе, односно у случају непоштовања радне дисциплине, о чему је у претходним излагањима већ било речи. Таква одговорност има велики значај за систем управљања људским ресурсима. Ако се утврђује на праведан,

¹¹⁶ Морална одговорност послодавца веома је важна, између осталог, и због тога што може озбиљно нарушити његов кредибилитет и довести у питање његову позицију и његов имиџ у пословном свету. Таквих примера је одувек било и биће.

¹¹⁷ Дисциплинска одговорност се веома ретко уређује уговором о раду. Такво уређивање није уобичајено. Иако се сматра да такав начин уређивања није пожељан и да га не би требало користити, послодавци га неретко "намећу" запосленима, а нарочито новозапосленима. Уговором о раду се само незнатно уређују, односно утврђују одређена правила везана за дисциплинску одговорност запослених, у складу са законом.

законит, прихватљив и одржив начин, изгледи за успешно управљање кадровима и њиховим потенцијалима су већи и очигледнији, што потврђују и резултати спроведеног истраживања¹¹⁸.

С разлогом се поставља питање на који начин се тај и такав значај манифестује и у чему се огледа? Ако се зна да успешност управљачког процеса зависи од бројних фактора, па између осталог, и од дисциплинске одговорности запослених за однос према ради и понашање на послу, није тешко закључити колико је таква одговорност важна за савесно и одговорно извршавање радних обавеза, поштовање радне дисциплине, утврђених правила понашања и политике коју управљачке структуре воде, односно креирају. Самим тим, важна је и за систем управљања људским ресурсима, као ширем и целовитом систему успостављања, функционисања и сагледавања односа између послодаваца и запослених.

Значај дисциплинске одговорности за систем управљања људским ресурсима манифестује се на различите начине, зависно од случаја до случаја, од послодавца до послодавца, од средине до средине. У ствари, у питању је сагледавање значаја дела једног система за функционисање тог система у целини. У неким случајевима значај је већи, у неким мањи. Код неких послодаваца углавном доводи до позитивних, а код неких и до негативних реакција, зависно од разлога за утврђивање одговорности, праведности и оправданости изречених дисциплинских мера, традиције, културе, навика, историјских прилика и слично.

Ако се све "одради" како треба, на одговоран, праведан, одмерен и прихватљив начин, утврђена одговорност и изречена дисциплинска мера неће се негативно одразити на радни процес и на међуљудске односе код послодавца. Напротив, изазваће позитивне реакције, које ће се позитивно одразити и на систем управљања људским ресурсима. Наиме, запосленима ће бити јасно да се за неодговорно понашање мора одговорати, да се одговорност утврђује у складу са важећим правилима и принципима, да неодговорних нема, да управљачки систем добро функционише и правовремено реагује на негативне и неприхватљиве поступке и појаве у колективу, итд.

¹¹⁸ Ближи и потпунији подаци о томе садржани су у последњем поглављу рада.

На крају, може се закључити да се дисциплинска одговорност запослених на одређен начин одражава и на систем управљања људским ресурсима, било у позитивном, било у негативном смислу. У позитивном, ако се поступа на законит, праведан и прихватљив начин, а у негативном ако се поступа на друкчији начин. С тим у вези, с разлогом се поставља питање који су то позитивни ефекти који се у условима законито преиспитане и утврђене дисциплинске одговорности запослених одражавају на систем управљања људским ресурсима?

Када се мало боље размисли, долази се до закључка да се таквим ефектима могу сматрати:

- демонстрирање пожељног и прихватљивог стила управљања кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада, што се позитивно одражава на радно задовољство и мотивацију за рад запослених;
- јачање поверења у управљачке структуре и управљачку политику послодавца и његовог менаџмента;
- сазнање да се лош рад и неодговорно понашање на раду и у вези са радом не исплате и не толеришу, што доприноси јачању радне дисциплине и повећању квалитета и квантитета рада, односно организационе и индивидуалне успешности, на задовољство свих;
- потврда да се лош рад и неодговорно понашање на раду и у вези са радом санкционишу, односно кажњавају, у складу са законом, што је својеврсна упозоравајућа порука, упућена онима који се несавесно и неодговорно односе према својим обавезама на раду и у вези са радом, као онима који су склони непоштовању радне дисциплине;
- потврда исправности, доследности, принципијелности, примерености и одрживости управљачких мера и активности, односно управљачке политике послодавца и његовог менаџмента;
- потврда доброг функционисања система управљања људским и другим ресурсима послодавца, у интересу и послодавца и запослених, што доприноси већој заинтересованости запослених за рад;
- прилика, односно повод или разлог за додатно преиспитивање, мењање, прилагођавање и унапређивање система дисциплинске одговорности запослених, па самим тим и система управљања људским и другим евентуалним ресурсима послодавца, у складу са законом.

6.2.2. Материјална одговорност и њен значај за систем управљања људским ресурсима

Осим дисциплинске одговорности, резервисане само за запослене, постоји и материјална одговорност, којој, као што је познато, подлежу и послодавци и запослени. По правилу, таква одговорност се уређује законом, а веома ретко (по правилу, само незнатно) и подзаконским актима, колективним уговорима и другим општим актима, у складу са законом. Штавише, материјална одговорност послодаваца и запослених претежно се уређује облигационоправном, односно грађанскоправном регулативом, будући да произилази из одговорности за штету, насталу штетним деловањем појединаца или група на раду или у вези са радом.

И материјална одговорност субјеката радног односа има одређен значај за систем управљања људским ресурсима. Тај и такав значај може да буде различите природе. Наиме, ефекти материјалне одговорности послодаваца и запослених могу бити и позитивни и негативни. Самим тим, могу се и позитивно и негативно одразити на систем управљања људским ресурсима. Несумљиво је да ће се позитивно одразити ако се материјална одговорност прописује, преиспитује и утврђује на начин који се може сматрати законитим, праведним, принципијелним, морално прихватљивим и дугорочно одрживим, а негативно – ако се друкчије поступа, односно ако се поступа на правно неутемељен, противправан и с моралног становишта неприхватљив начин.

Између осталог, наведене констатације могу послужити и као повод за постављање више различитих питања. Не улазећи у њихова ближа појашњења и могуће анализе у вези с тим, чини се неопходном потреба да се одговори бар на три незаобилазна питања, као што су:

- На који начин се наведени значај манифестује?
- У чему се огледа?
- Како се доказује?

Већ је наглашено да успешност управљачког процеса зависи од бројних фактора. Између осталог, и од одговорности субјеката радног односа, како материјалне, тако и дисциплинске. Другим речима, значај материјалне одговорности послодаваца и

запослених има неспоран, доказив, проверљив и врло конкретан значај за систем управљања људским ресурсима. Ако је концепт такве одговорности добро уређен и ако се његова прихватљивост и одрживост, из дана у дан, из године у годину, у пракси потврђују, управљачке структуре ће бити задовољније, јер се управљачким мерама и активностима, иза којих, по правилу, они стоје, остварују жељени ефекти, у интересу и послодавца и запослених, а у одређеној мери и у интересу друштва.

Самим тим, такви ефекти одражавају се и на систем управљања људским ресурсима, и то на различите начине, као што су:

- афирмација, односно потврда пожељног и прихватљивог стила управљања кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада, што је веома значајно за јачање радног задовољства и заинтересованости за рад запослених;
- јачање поверења у управљачку политику послодавца и његовог руководства;
- потврда чињенице да се неодговорно и штеточинско понашање на раду и у вези са радом не исплате и не толеришу, без обзира на то да ли иза таквог понашања стоје запослени или послодавци, односно њихова одговорна лица;
- доказ да се за неодговорно и штеточинско понашање на раду и у вези са радом мора одговарати, а настала штета надокнадити, без обзира на то ко сноси штетне последице и да ли су за њихово настајање одговорни послодавци или запослени;
- потврда исправности, принципијелности, оправданости, доследности и одрживости управљачких мера и активности у предметној области;
- потврда доброг и одрживог начина функционисања система управљања људским ресурсима код послодавца;
- јачање свести о потреби сталног преиспитивања, прилагођавања и унапређивања система материјалне одговорности послодавца и запослених, за штету насталу на раду и/или увези са радом, па самим тим и за стално преиспитивање и унапређивање система управљања људским и материјалним ресурсима¹¹⁹, у складу са законом¹²⁰.

¹¹⁹ Очигледно је да је систем управљања људским ресурсима готово неодвојив или боље рећи тешко одвојив од система управљања материјалним ресурсима организације, што је сасвим логично и

6.3. Систем управљања људским ресурсима и његов значај за јачање одговорности на раду и у вези са радом

Повезаност система одговорности субјеката радног односа и система управљања људским ресурсима је очигледна и не може се доводити у питање, тим пре, што мере и активности које се, ради преиспитивања и утврђивања дисциплинске и материјалне одговорности, предузимају нису ништа друго него део активности из области управљања људским ресурсима. Као што се одговорност субјеката радног односа, на одређен начин и у одређеној мери, одражава на систем управљања људским ресурсима, тако се и систем управљања људским ресурсима, у већој или мањој мери, одражава на процес преиспитивања и утврђивања одговорности послодаваца и запослених за њихово понашање и поступање на раду и у вези са радом.

Другим речима, повезаност и испреплетеност управљачких радњи и активности које из система управљања људским ресурсима и система одговорности послодаваца и запослених произилазе, као и међуутицаји који се тиме остварују су неспорни и очигледни, што потврђују и резултати спроведеног истраживања, о чему је у претходним излагањима делимично већ било речи.

Значај система управљања људским ресурсима за јачање одговорности на раду и у вези са радом је огроман. Ако је добро конципиран, плодотворан, прихватљив и дугорочно одржив, умногоме доприноси остваривању жељених циљева у области дисциплинске и материјалне одговорности. Уосталом, одговорност субјеката радног односа треба посматрати као интегрални и неодвојив део стратегије, односно система управљања људским ресурсима. Што је управљање људским ресурсима успешније и плодотворније, то су и претпоставке за успешно остваривање пројектованих задатака

разумљиво. И људским и материјалним ресурсима управљају исти или готово исти људи. И у једном и у другом случају тежи се обезбеђивању организационе и индивидуалне успешности, у интересу и послодаваца и запослених.

¹²⁰ Подразумева се да постоје и друге одговарајуће потврде чињенице да се материјална одговорност послодаваца и запослених, за штету насталу на раду и/или у вези са радом, у значајној мери одражава и на систем управљања људским ресурсима, али о њима се неће опширније говорити, како се не би изашло из пројектованих оквира овог рада.

и циљева у сфери дисциплинске и материјалне одговорности субјеката радног односа веће, па самим тим и извесније и обрнуто¹²¹.

О значају система управљања људским ресурсима за јачање одговорности субјеката радног односа сведоче бројни показатељи. Да је то тако, потврђује и чињеница да се успешним управљањем кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада, између осталог, доприноси:

- јачању свести запослених и одговорних лица код послодавца о важности и неопходности одговорног извршавања радних обавеза и одговорног понашања на раду и у вези са радом, у складу са законом;
- подизању радне, технолошке и друге дисциплине на виши ниво;
- смањењу броја повреда радних обавеза, као и повреда радне и технолошке дисциплине, у интересу и послодавца и запослених;
- смањењу броја повреда на раду и професионалних обољења запослених, односно смањењу разлога за наступање негативних последица на штету запослених по тим основима;
- смањењу случајева противправног понашања којим се, намерно или крајњом непажњом, наноси штета запосленом, односно послодавцу или трећем лицу, тј. смањењу разлога за покретање поступка за утврђивање материјалне одговорности субјеката радног односа за штетне радње причињене на раду или у вези са радом;
- правовременом покретању дисциплинског поступка, односно поступка за накнаду штете и законитом утврђивању дисциплинске, односно материјалне одговорности субјеката радног односа, у складу са законом и утврђеним чињеничним стањем;
- изрицању примерених и праведних дисциплинских мера, нарочито у случају тежих повреда радних обавеза, као и у случају тежих нарушавања радне дисциплине и успостављених правила понашања на раду и у вези са радом, у складу са законом, колективним уговором, правилником о раду и утврђеним чињеничним стањем.

¹²¹ Неуспешним и погрешним управљањем људским ресурсима стварају се бројни проблеми, по правилу, праћени низом негативних последица по послодавца, па самим тим и по запослене. Такво стање се негативно одражава и на систем њихове дисциплинске и материјалне одговорности, а временом и на остварене резултате рада, односно на резултате пословања организације.

Дакле, очигледно је да систем управљања људским ресурсима има велики значај за јачање одговорности на раду и у вези са радом, што је сасвим разумљиво, с обзиром на чињеницу да је систем дисциплинске и материјалне одговорности субјеката радног односа само део система управљања кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада. Како се управља правима и обавезама запослених, а на одговарајући начин и правима и обавезама одговорних лица код послодавца, тако се управља и њиховим одговорностима за учињено, односно неучињено на раду и у вези са радом.

Ко несавесно и неодговорно извршава своје радне обавезе и ко крши успостављену радну, односно технолошку дисциплину, мора рачунати на то да ће га једнога дана "стићи" заслужена казна. Такође, штета настала на раду или у вези са радом мора се надокнадити, било послодавцу, било запосленом, било тзв. трећем лицу, у складу са правилима и принципима утврђеним законом и другим евентуалним општим актом.

И дисциплинска и материјална одговорност утврђују се на начин и по поступку утврђеним законом, колективним уговором и општим актима послодавца. Мерама и активностима које се поводом тога спроводе управљају носиоци најодговорнијих функција код послодавца. Такве мере и активности нису ништа друго него класичне управљачке активности, уобичајене за систем управљања људским ресурсима, што је још једна потврда повезаности система управљања људским ресурсима и система одговорности субјеката радног односа, као његовог саставног и неодвојивог дела. Успешно управљање људским ресурсима, по правилу, подразумева и успешно управљање системом одговорности субјеката радног односа. Уосталом, не може се успешно управљати кадровима и њиховим потенцијалима, ако се тако не управља и њиховим понашањем у процесу рада. Другим речима, не може се успешно управљати њиховим правима и обавезама из рада и по основу рада, ако се тако не управља и њиховим одговорностима на раду и у вези са радом.

VII део

РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА И ЊИХОВИХ АНАЛИЗА

7.1. Резултати истраживања

Истраживање је спроведено током 2016. године, у већем броју јавних и приватних предузећа, као и у делу државних органа Републике Србије. Мањим делом, њиме су обухваћени и испитаници запослени у јединицама локалне самоуправе наше земље. Истраживањем је обухваћено 270 испитаника, различитог образовног, старосног и другог профила, како би добијени резултати били што валиднији за тестирање заснованости и одрживости постављених хипотеза. Самим тим, може се сматрати да је истраживачким процесом обухваћен репрезентативан број и профил испитаника, што је за коначно сагледавање и анализирање добијених резултата веома значајно.

За потребе истраживачког процеса коришћена су два упитника, прилагођена теми рада, предмету и циљевима истраживања. У том смислу, посебан значај има други упитник, испуњен бројним питањима на која су испитаници одговарали. Захваљујући таквом приступу, прикупљено је обиље података и информација о питањима значајним за тестирање одрживости постављених хипотеза, о чему сведоче бројни графикони и други значајни прилози, садржани у раду.

7.2. Анализа резултата истраживања

Анализа резултата истраживања има пресудан значај за преиспитивање заснованости и одрживости постављених хипотеза. Осим тога, њен значај огледа се и у сагледавању смислености, оправданости и корисности истраживачког процеса, што је за истраживаче, посебно младе, веома важно. О резултатима истраживања вероватно најбоље сведоче графикони, слике и други прилози, дати у наставку рада, због чега их, бар на овом месту, не треба додатно појашњавати.

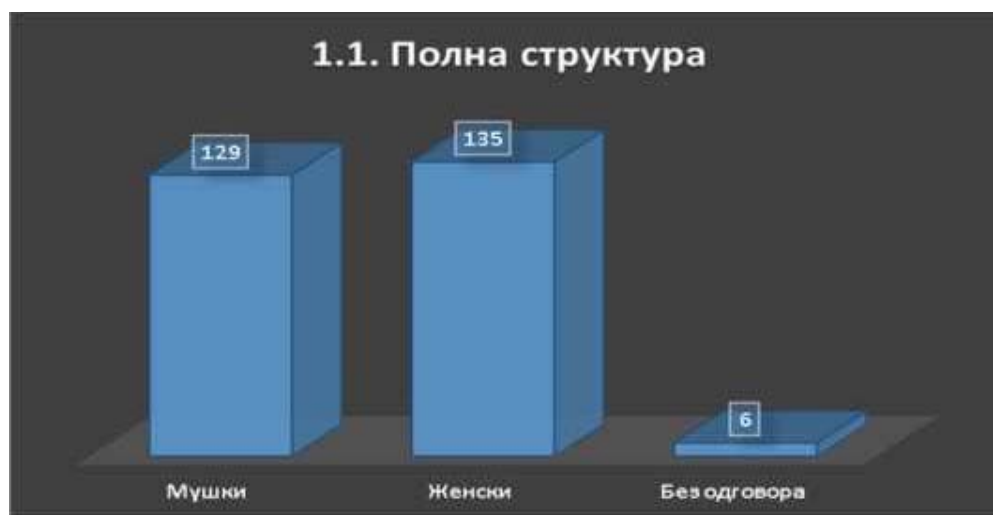
Проценти којима се појашњавају резултати изјашњавања испитаника о постављеним питањима дати су у целим бројевима, по принципу заокруживања, ради њиховог лакшег и поједностављенијег поређења. Заокруживање је извршено у складу с познатим математичким правилима и принципима. Захваљујући таквом приступу, ни код једног процента не појављују се уобичајене запете, нити бројеви иза њих.

7.2.1. Графичка анализа Упитника о личним, породичним и другим приликама испитаника (анкетирано је 270 испитаника)



Слика 1.1. Полна структура испитаника

На основу Сlike 1.1. и Графикана 1.1. може се закључити да је од укупног броја испитаних 129 мушког (48%), а 135 женског пола (50%), док се њих шесторо (2%) није изјаснило о том питању. Из наведеног произилази да су анкетом сразмерно обухваћена оба пола. На основу прегледа даљих резултата истраживања може се закључити да су жене упознатије са проблематиком одговорности субјеката радног односа и самим системом управљања људским ресурсима од мушкараца, али не у значајнијој мери.

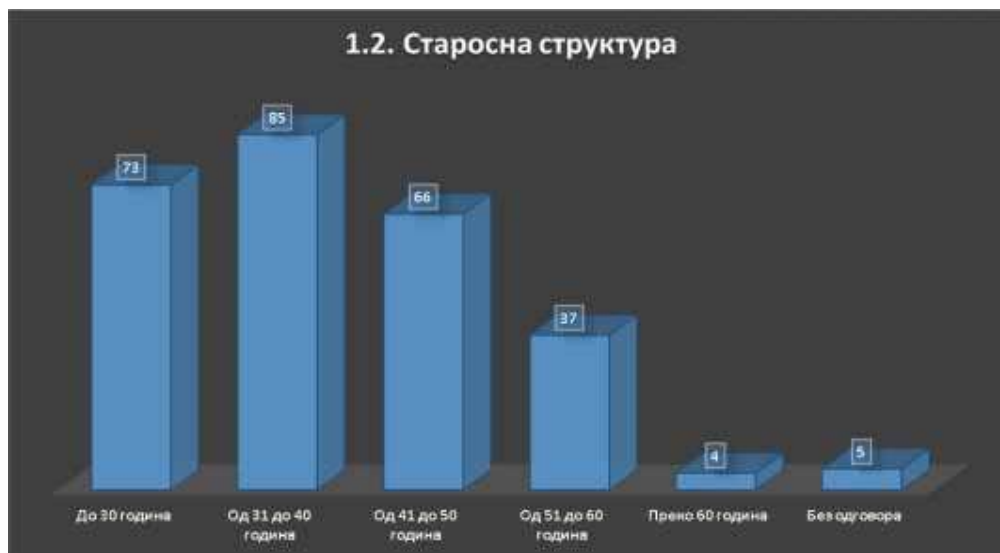


Графикон 1.1. Полна структура испитаника

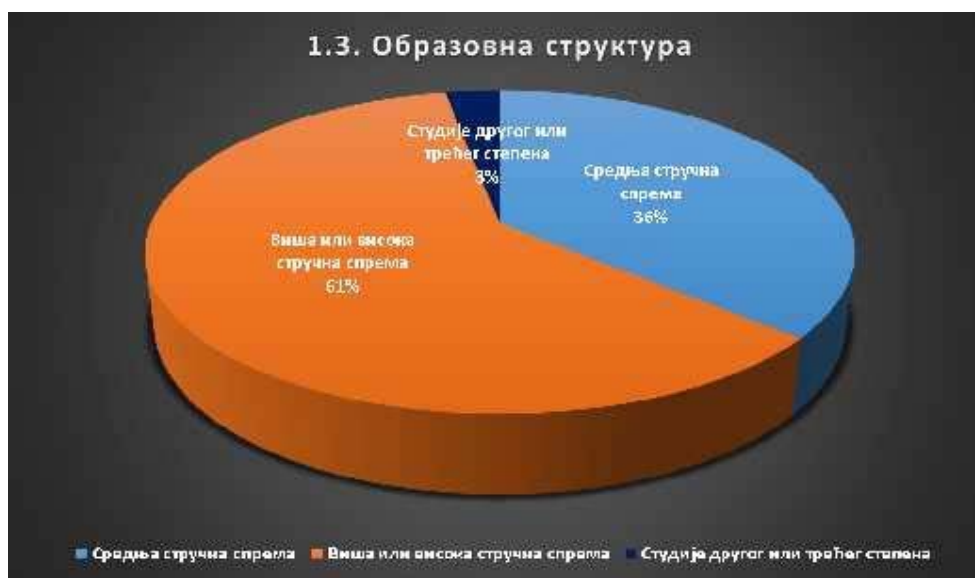


Слика 1.2. Старосна структура испитаника

На основу Сlike 1.2. и Графикона 1.2. може се видети да од укупно 270 испитаних особа њих 73 има до 30 година живоа, 85-оро између 31 и 40 година, 66-оро између 41 и 50 година, 37 између 51 и 60 година, док је четворо преко 60 година старости, уз петоро неизјашњених. Јасно је да су анкетом сразмерно обухваћене све старосне групе становништва. На основу прегледа даљих резултата истраживања може се закључити да су старије особе приметно упознатије са проблематиком одговорности субјеката радног односа, што је и очекивано с обзиром на веће животно искуство.

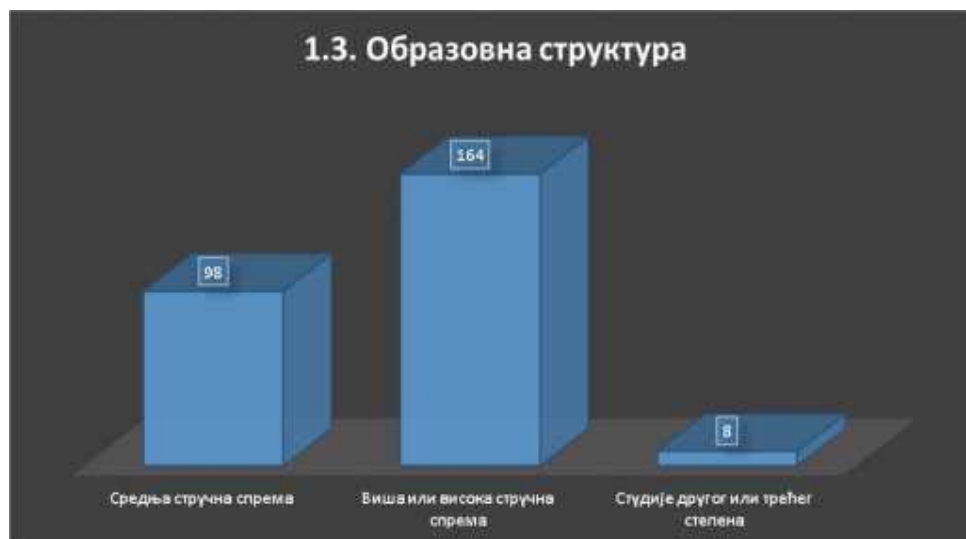


Графикон 1.2. Старосна структура испитаника

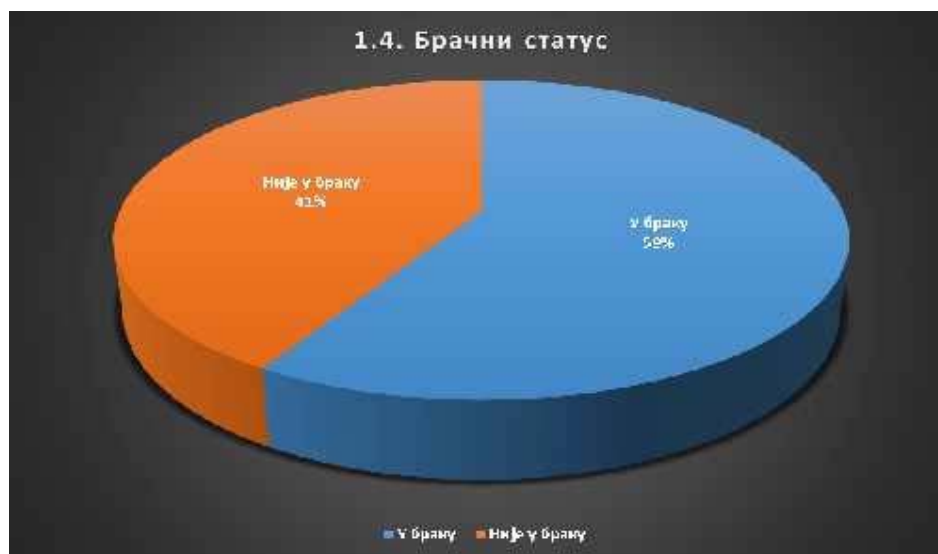


Слика 1.3. Образовна структура испитаника

На основу образовне структуре анкетираних, приказане на Слици 1.3. и Графикону 1.3, јасно се види да је 36% испитаника завршило средњу школу, 61% има вишу/високу стручну спрему, а осморо има завршене студије другог или трећег степена, тј. мастер, специјалистичке или докторске студије. Као што је и очекивано, анкетом је доказано да особе са вишим нивоом образовања имају сразмерно вишу свест и сазнања о систему управљања људским ресурсима и свим његовим посматраним појединоствима.



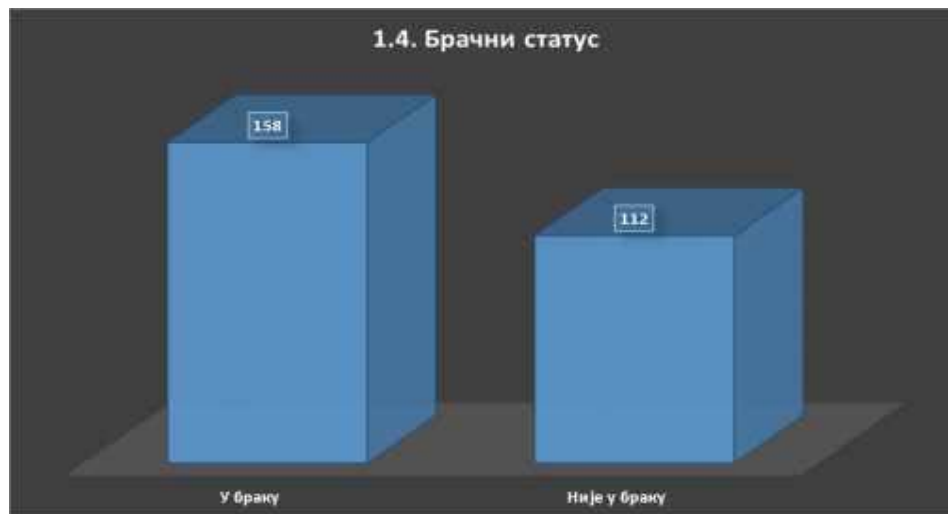
Графикон 1.3. Образовна структура испитаника



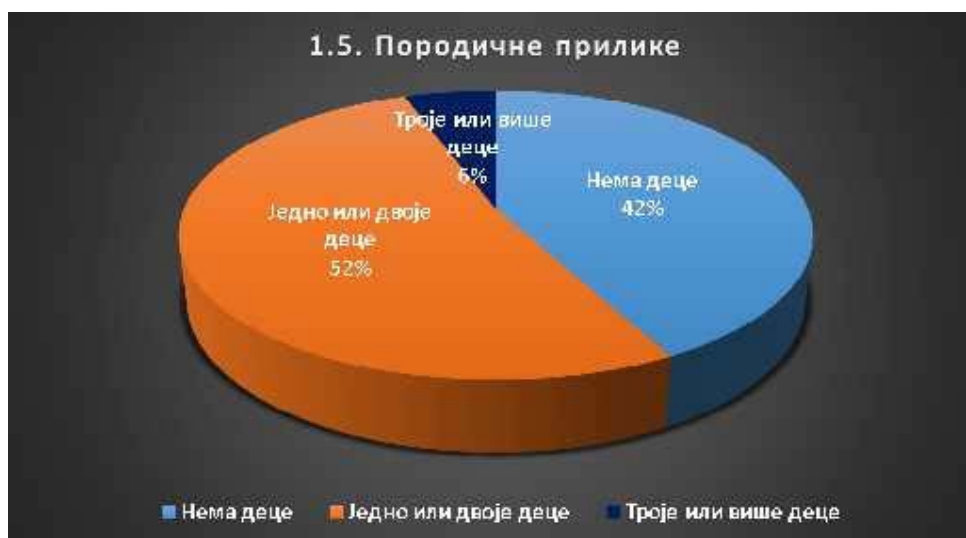
Слика 1.4. Брачни статус испитаника

Када је у питању брачно стање анкетираних, види се да је њих 158 у браку (59%), док је укупно стотину дванаесторо, односно 41% испитаника навело да је нежењено/неудато, разведено или су удовци/удовице. Ова друга група збирно је графички приказана под називом „није у браку“, ради једноставније анализе резултата. Даљом анализом ових података дошло се до закључка да брачни

статус није ни од каквог значаја за саму анкету у смислу питања одговорности субјеката радног односа, што је свакако и била претпоставка анкетара.



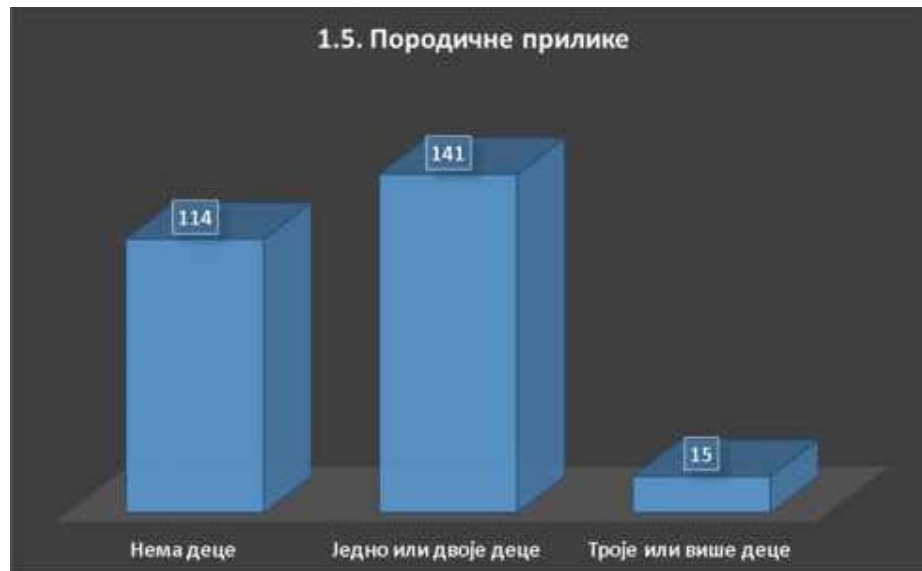
Графикон 1.4. Брачни статус испитаника



Слика 1.5. Породичне прилике испитаника

Слика 1.5. и Графикон 1.5. доносе прецизне податке о породичним приликама испитаника. Као што је приказано, натполовичан број анкетираних (141) има једно или двоје деце, чак 42% нема деце, док само 15 од укупно 270 особа има троје или више деце. Резултати ни у којој мери не одскачу од поразне демографске статистике целокупног друштва. На основу даље анализе може се

закључити да број деце не утиче на знање или став испитаних о питањима у наставку анкете.



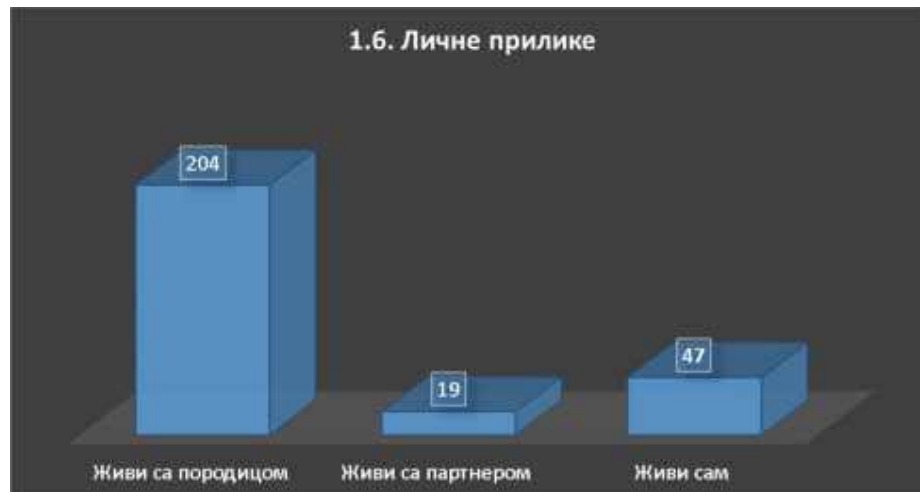
Графикон 1.5. Породичне прилике испитаника



Слика 1.6. Личне прилике испитаника

Следеће питање, као што је и приказано, показује да 76%, односно 204 анкетираних живи са породицом (са родитељима и/или децом), 7% са партнером и 17% живи само. И у овом случају је показано да структура испитаника одговара

статистичком пресеку целокупног друштва. Саме личне прилике анкетираних нису биле од већег значаја за њихове ставове и мишљења.



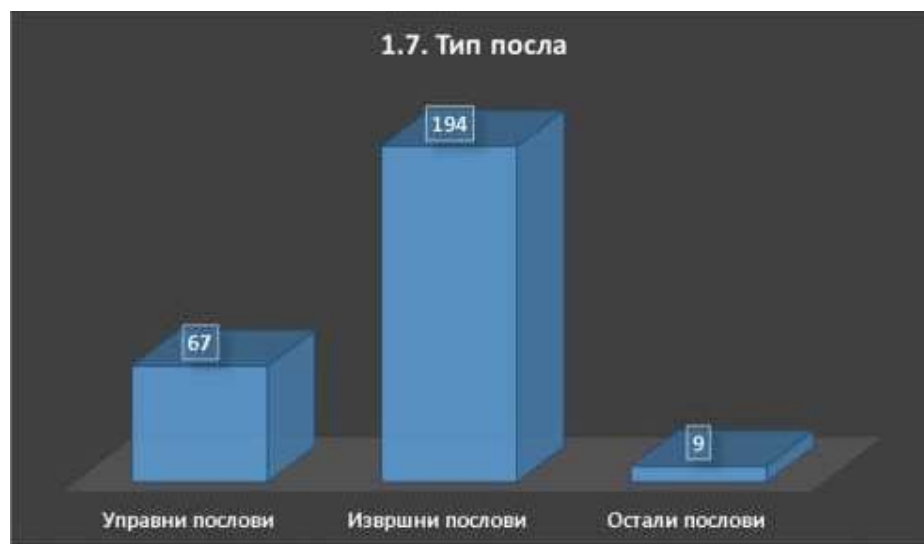
Графикон 1.6. Личне прилике испитаника



Слика 1.7. Тип посла испитаника

На питање о називу радног места, односно посла који обављају, испитаници су дали велики број разноврсних одговора. Наравно, немогуће је графички приказати све називе радних места, али они су на Слици 1.7. и Графикону 1.7. дати збирно, као типови посла којима се анкетирани баве. У складу са тиме,

највећи број запослених, чак 194, односно 72%, бави се извршним пословима, а 25% (67 анкетираних) – управним пословима. Деветоро испитаника бави се пословима који не могу прецизно бити сврстани ни у извршне ни у управне послове, иако су по природи ближи управним пословима, рецимо занимање универзитетског професора. У складу са очекивањима, запослени на управним пословима имају неупоредиво више знања о систему управљања људским ресурсима, самим тим што се баве управљањем у ширем смислу.

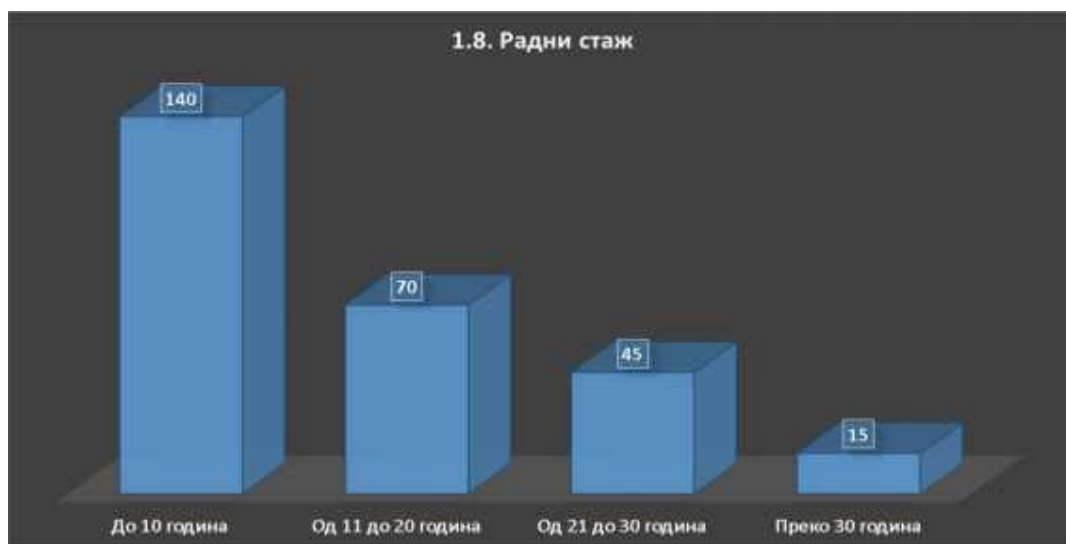


Графикон 1.7. Тип посла испитаника



Слика 1.8. Радни стаж испитаника

Питање о навршеним годинама радног стажа у извесној мери кореспондира са питањем о навршеним годинама живота. Старије особе, по правилу, имају више навршених година радног стажа и више животног и радног искуства. Сходно томе, проблематика одговорности субјеката радног односа им је ближа и разумљивија, а одговори прецизнији. До десет година радног стажа навршило је 52% испитаних, између 11 и 20 година радног стажа 26%, између 21 и 30 година радног стажа 17%, а преко 30 година радног стажа свега 5% анкетираних.

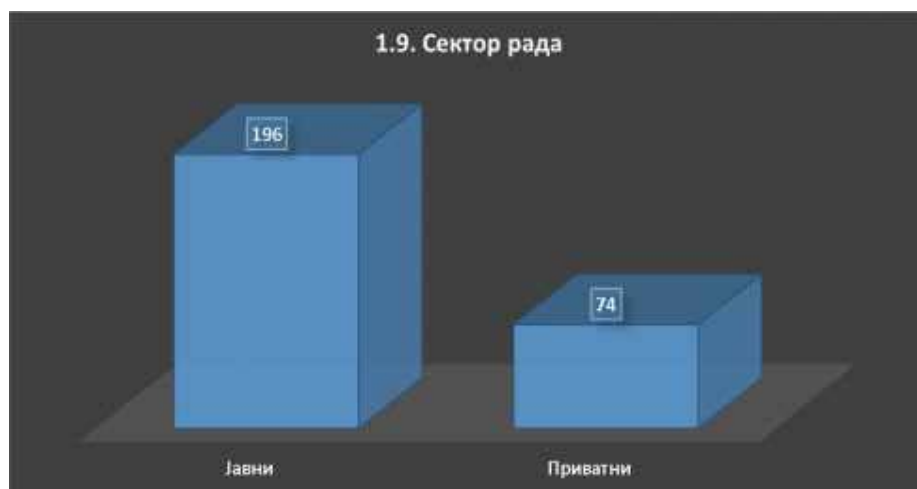


Графикон 1.8. Радни стаж испитаника



Слика 1.9. Сектор рада у коме су испитаници запослени

На питање о називу органа у коме раде, испитаници су очекивано дали велики број разноврсних одговора. С обзиром да није сврсисходно наводити све органе у којима су испитаници запослени, они су на Слици 1.9. и Графикону 1.9. дати збирно, као општи сектори рада – јавни и приватни. Сходно томе, свега четвртина анкетираних (74, тј. 27%) спада у групу која је запослена у приватном, док готово три четвртине њих (196, тј. 73%) ради у јавном сектору. Сектор рада није био од пресудне важности за одговоре испитаника.



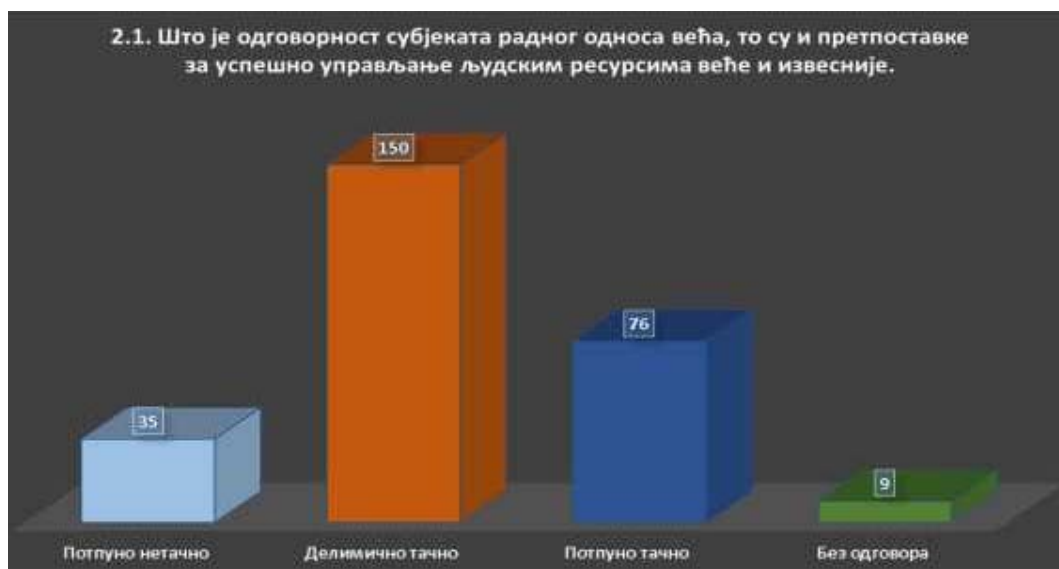
Графикон 1.9. Сектор рада у коме су испитаници запослени

7.2.2. Графичка анализа Упитника о одговорности субјеката радног односа и систему управљања људским ресурсима (анкетирано је 270 испитаника)



Слика 2.1. Став испитаника о повезаности одговорности субјеката радног односа и претпоставки за успешно управљање људским ресурсима

На питање о повезаности одговорности субјеката радног односа и претпоставки за успешно управљање људским ресурсима, 56% запослених и менаџера одговорило је да је делимично тачно да су претпоставке веће и извесније ако је одговорност већа. Са том констатацијом потпуно се слаже 28% анкетираних, не слаже се свега 13%, а без одговора је њих деветоро (3%). На основу тога, може се закључити да је претежан став (збирно 84%) запослених и менаџера да успешно управљање људским ресурсима зависи од одговорности субјеката радног односа, претежно или у извесној мери.



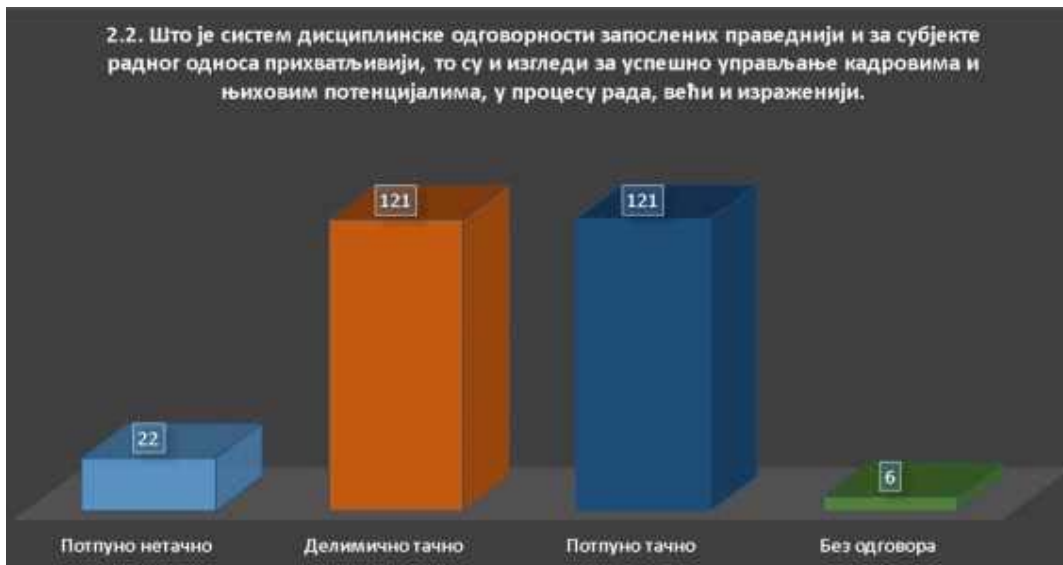
Графикон 2.1. Став испитаника о повезаности одговорности субјеката радног односа и претпоставки за успешно управљање људским ресурсима



Слика 2.2. Став испитаника о повезаности система дисциплинске одговорности запослених и успешног управљања кадровима и њиховим потенцијалима

Када је реч о вези између система дисциплинске одговорности запослених и успешног управљања кадровима и њиховим потенцијалима, испитаници су изразили већу сагласност у односу на претходно питање. Збирно 90% запослених и менаџера се потпуно или делимично (по 45%) слаже да су изгледи за успешно управљање кадровима у процесу рада већи и израженији уколико је

систем дисциплинске одговорности праведнији и прихватљивији. Свега 8% сматра да је ова констатација потпуно нетачна. Ова чињеница сведочи о томе да је мали број оних који не препознају значај дисциплинске одговорности за сам процес рада или раде у организацији која нема установљену чврсту радну дисциплину нити се на одговарајући начин бави својим кадровима и њиховим потенцијалима. У модерним организацијама, такво поступање није пожељно и прихватљиво.

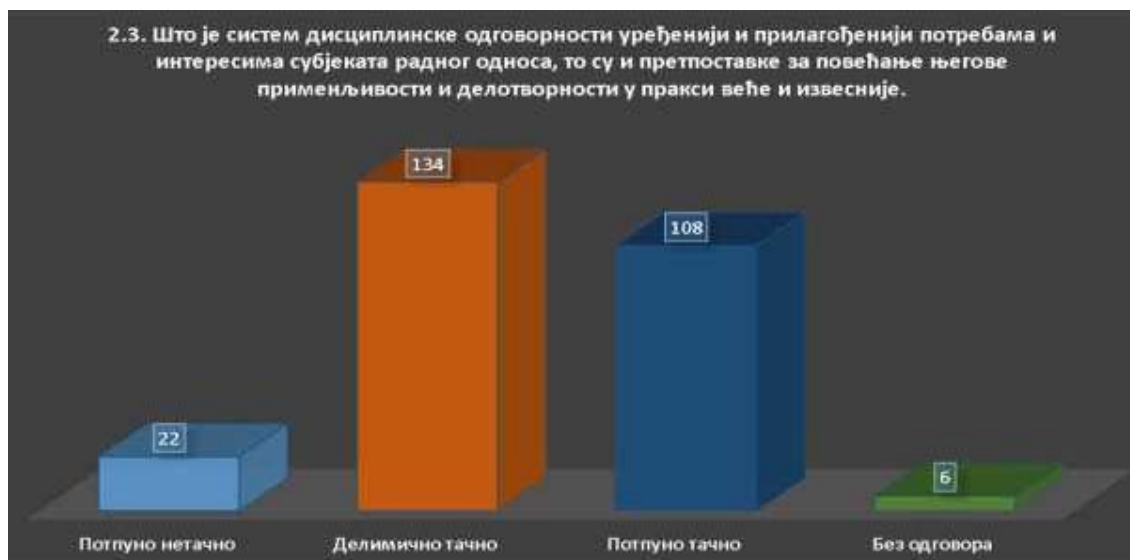


Графикон 2.2. Став испитаника о повезаности система дисциплинске одговорности запослених и успешног управљања кадровима и њиховим потенцијалима



Слика 2.3. Став испитаника о повезаности система дисциплинске одговорности и интереса субјеката радног односа

Слика 2.3. и Графикон 2.3. показују готово исту слику као и претходно питање. Збирно 90% менаџера и запослених се потпуно (40%) или делимично (50%) слаже да су претпоставке за повећање применљивости и делотворности система дисциплинске одговорности у пракси веће и извесније уколико је он уређенији и прилагођенији потребама и интересима субјеката радног односа. Само 22 од 270 испитаника (8%) сматра да је ова констатација потпуно нетачна, што поново показује да је мали број оних који не препознају значај система дисциплинске одговорности за субјекте радног односа или раде у организацији која не придаје значај интересима субјеката. Мали је број и оних који нису одговорили, што значи да готово сви испитаници имају став о овом питању.

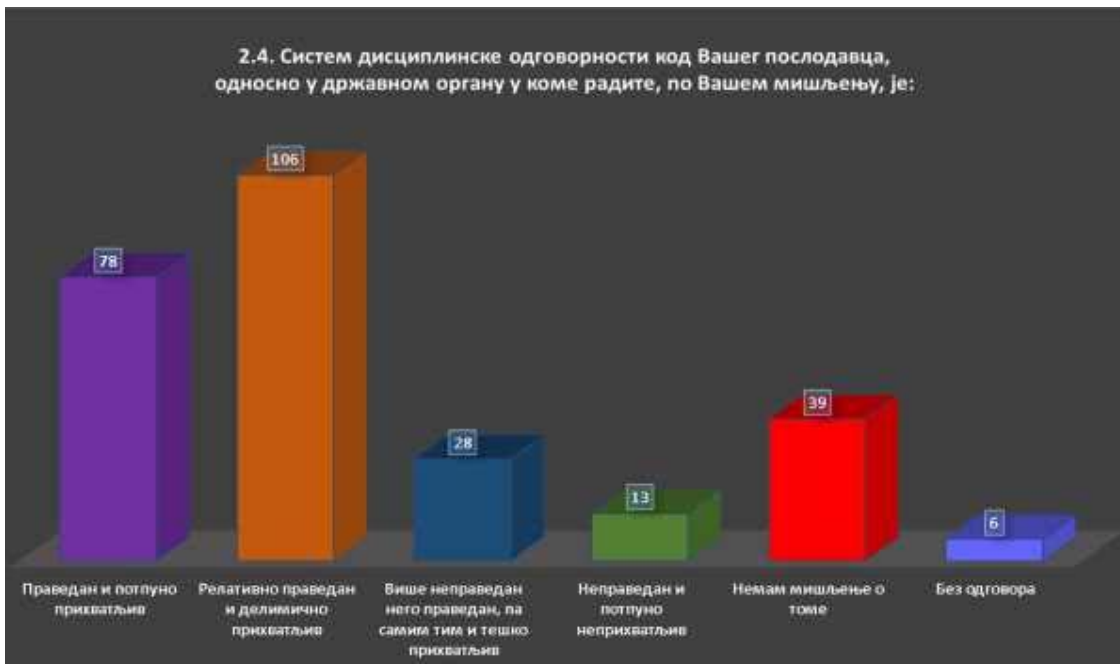


Графикон 2.3. Став испитаника о повезаности система дисциплинске одговорности и интереса субјеката радног односа

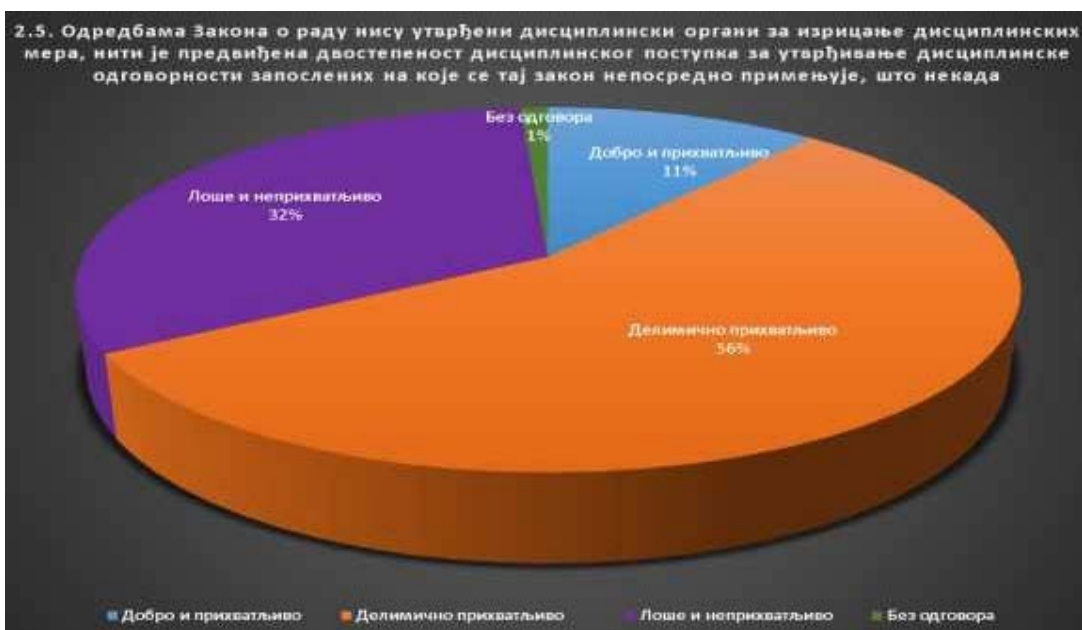


Слика 2.4. Став испитаника о систему дисциплинске одговорности код послодавца, односно у државном органу у коме раде

У овом случају, анкетирани су замољени да се изјасне о систему дисциплинске одговорности код свог послодавца, односно државног органа у коме раде. Мишљења су веома подељена – 29% сматра да је систем праведан и потпуно прихватљив, 39% се делимично слаже са тим, за 10% њих систем је више неправдан и тешко прихватљив, а за 5% неправедан и потпуно неприхватљив. Чак 15% анкетираних, уз 2% неизјашњених, одговорило је да нема мишљење о томе, што свакако не представља добру тенденцију. Ипак, са збирних 68% претеже став да је систем дисциплинске одговорности праведан и прихватљив, делимично или у потпуности.



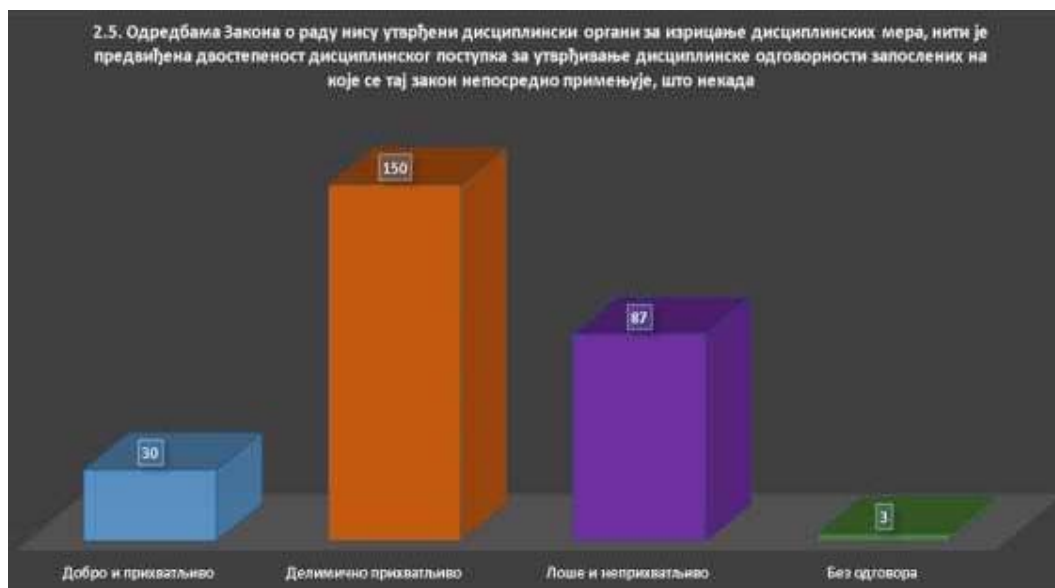
Графикон 2.4. Став испитаника о систему дисциплинске одговорности код послодавца, односно у државном органу у коме раде



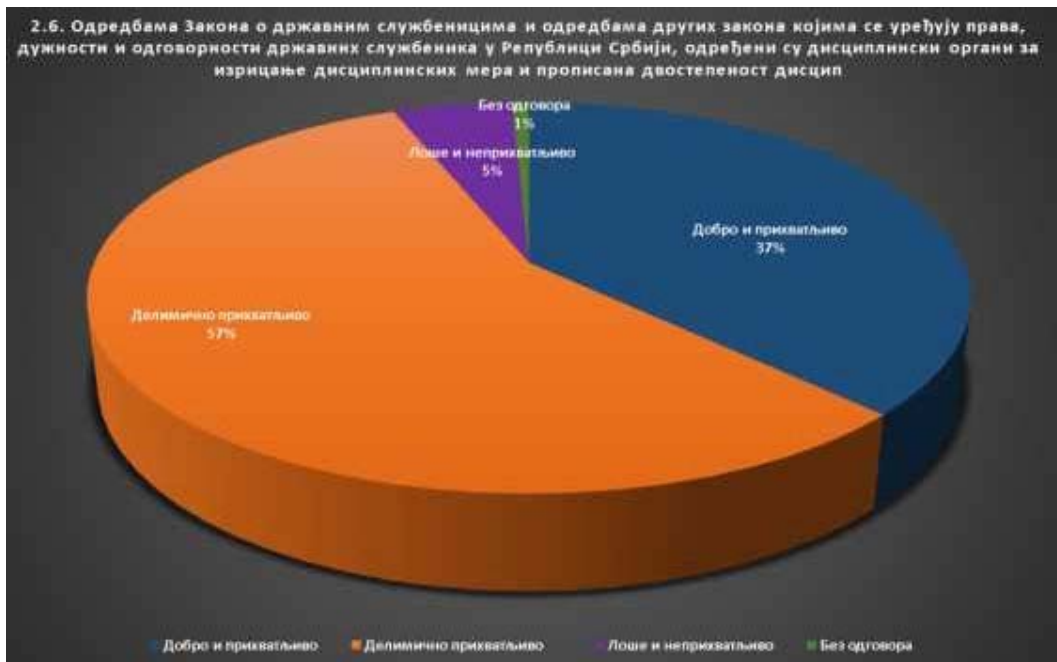
Слика 2.5. Став испитаника о одредбама Закона о раду

Чињеница је да одредбама Закона о раду нису утврђени дисциплински органи за изрицање дисциплинских мера, нити је предвиђена двостепеност дисциплинског поступка за утврђивање дисциплинске одговорности запослених на које се тај

закон непосредно примењује, иако је то некада било предвиђено. Тачно 150 испитаника (56%) сматра да је то делимично прихватљиво, 32% сматра да је то лоше и неприхватљиво, а 11% да је то добро и прихватљиво. Ови одговори показују да свега трећина анкетираних оцењује недостатак дисциплинских органа и двостепености дисциплинског поступка у Закону о раду као грешку законодавца, док за две трећине њих то није од веће важности или сматрају да је такав став законодавца оправдан. Ово је јако лош показатељ знања и става запослених о сопственим правима.

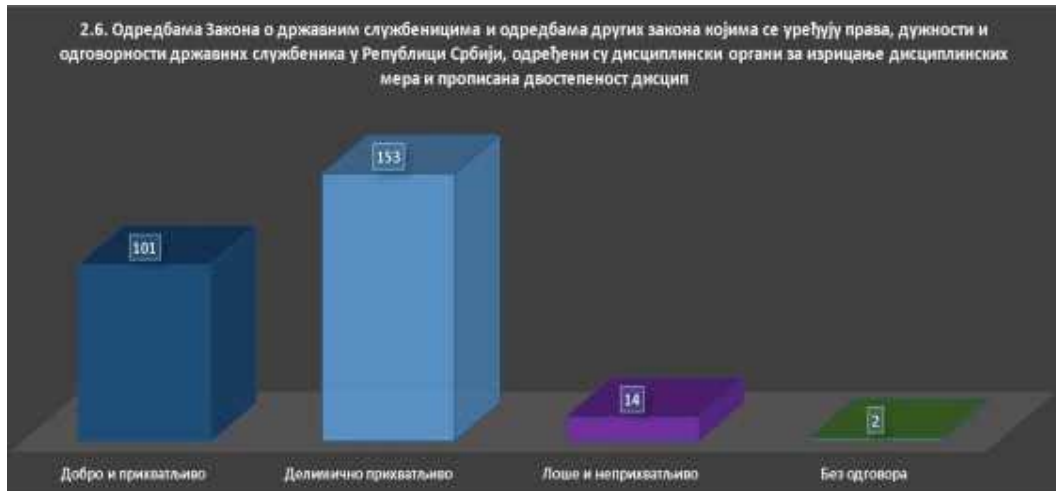


Графикон 2.5. Став испитаника о одредбама Закона о раду

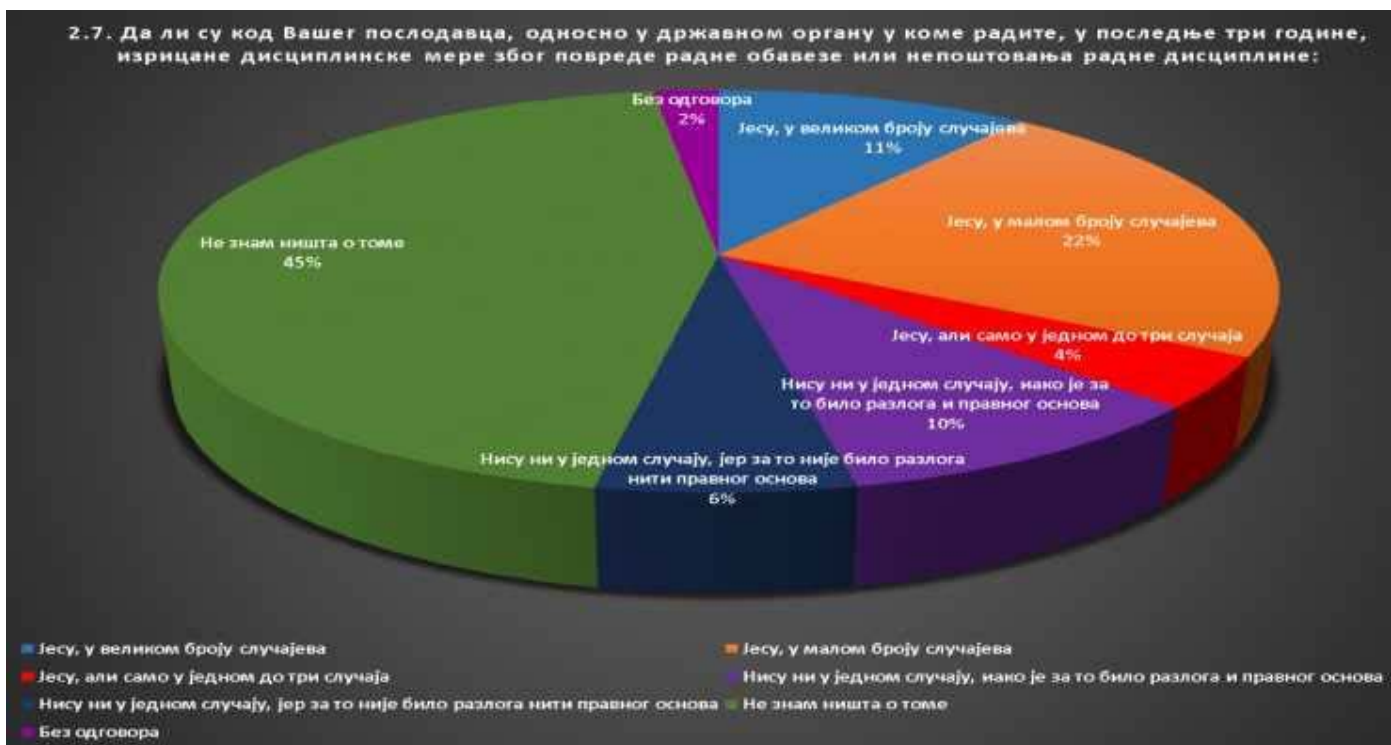


Слика 2.6. Став испитаника о одредбама Закона о државним службеницима и других закона

За разлику од Закона о раду, одредбама Закона о државним службеницима и одредбама других закона којима се уређују права, дужности и одговорности државних службеника у Републици Србији, одређени су дисциплински органи за изрицање дисциплинских мера и прописана двостепеност дисциплинског поступка за утврђивање дисциплинске одговорности таквих службеника. Њих 57% сматра да је то делимично прихватљиво, 5% сматра да је то лоше и неприхватљиво, а 37% да је то добро и прихватљиво. У поређењу са претходним питањем, види се да је испитаницима више стало до постојања одредаба о дисциплинским органима и двостепености дисциплинског поступка када се ради о државним службеницима него када се ради о ширем броју субјеката на које се односи Закон о раду. То показује да постоји повишена свест о контроли дисциплинског поступка када је реч о државним службеницима.

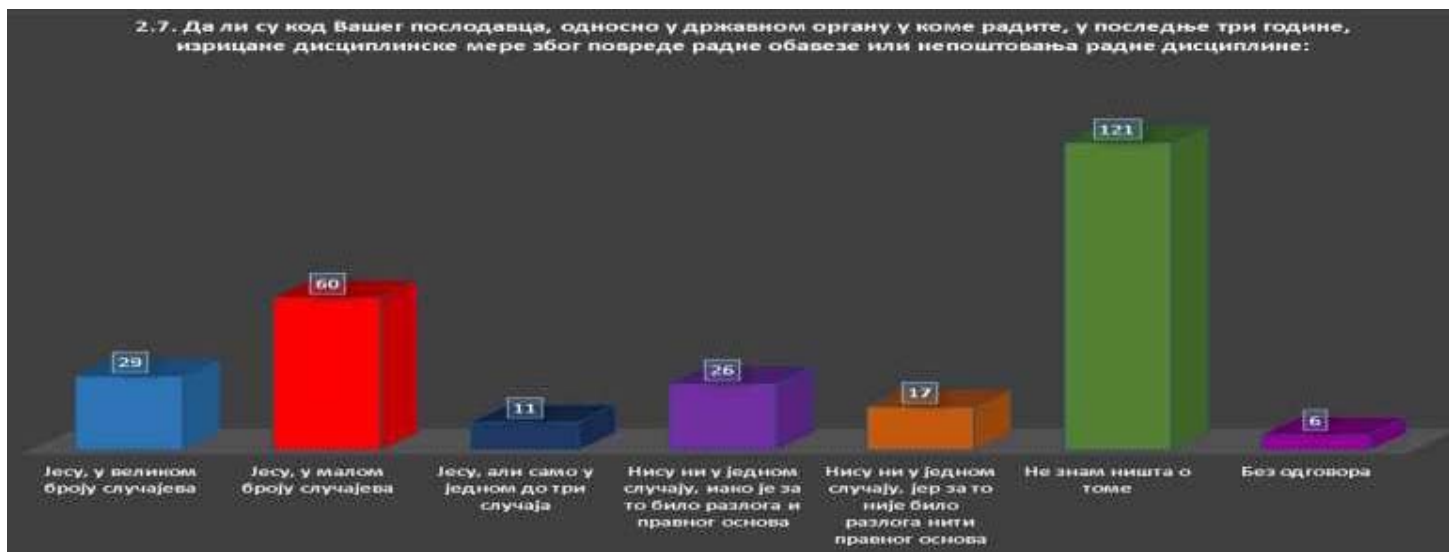


Графикон 2.6. Став испитаника о одредбама Закона о државним службеницима и других закона

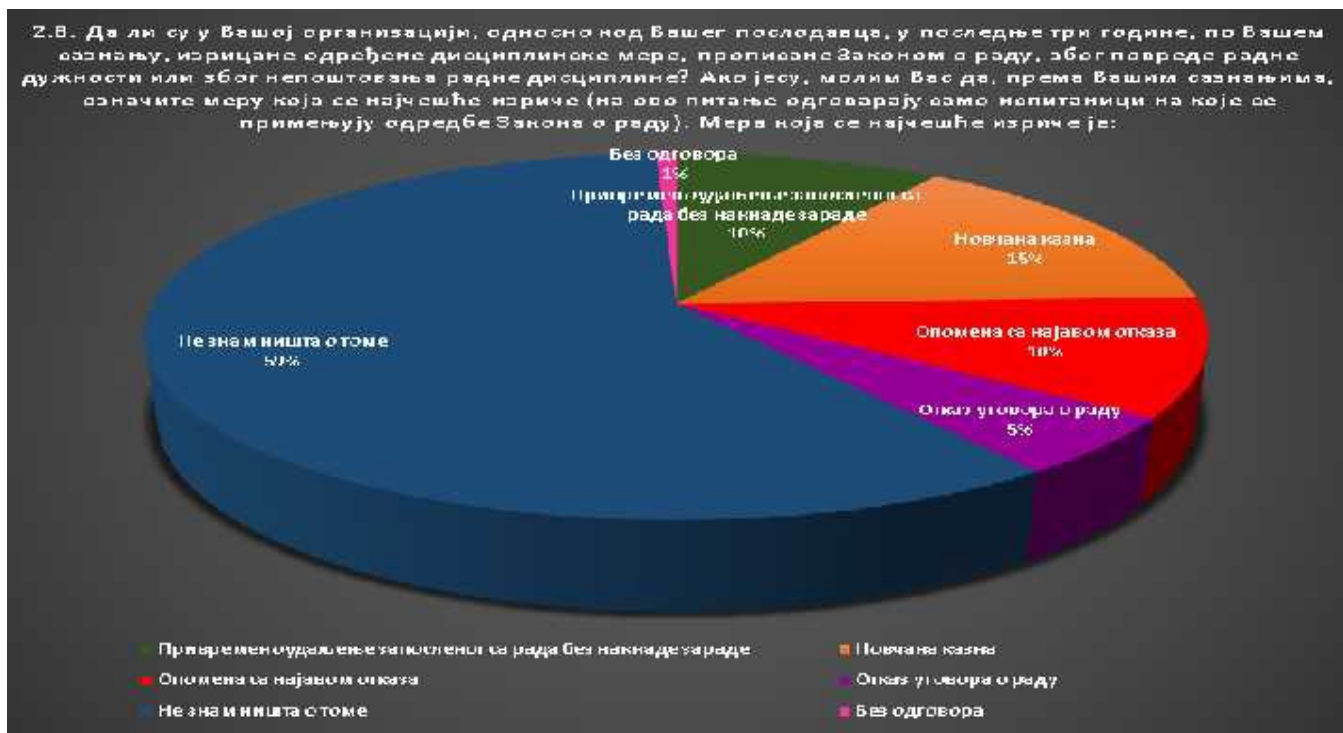


Слика 2.7. Сазнање испитаника о изрицању дисциплинских мера због повреде радне обавезе или непоштовања радне дисциплине

Када је у питању изрицање дисциплинских мера, у последње три године, због повреде радне обавезе или непоштовања радне дисциплине код послодавца, односно у државном органу у коме испитаници раде, готово половина се изјаснила да не зна ништа о томе. Тако велики проценат (45%) је јако лош показатељ сазнања запослених о систему дисциплинске одговорности на месту запослења. С друге стране, испитаници су одговорили да су поменуте мере изрицане у великом (11%) или малом броју случајева (26%), као и да мере нису изрицане ниједном (16%).

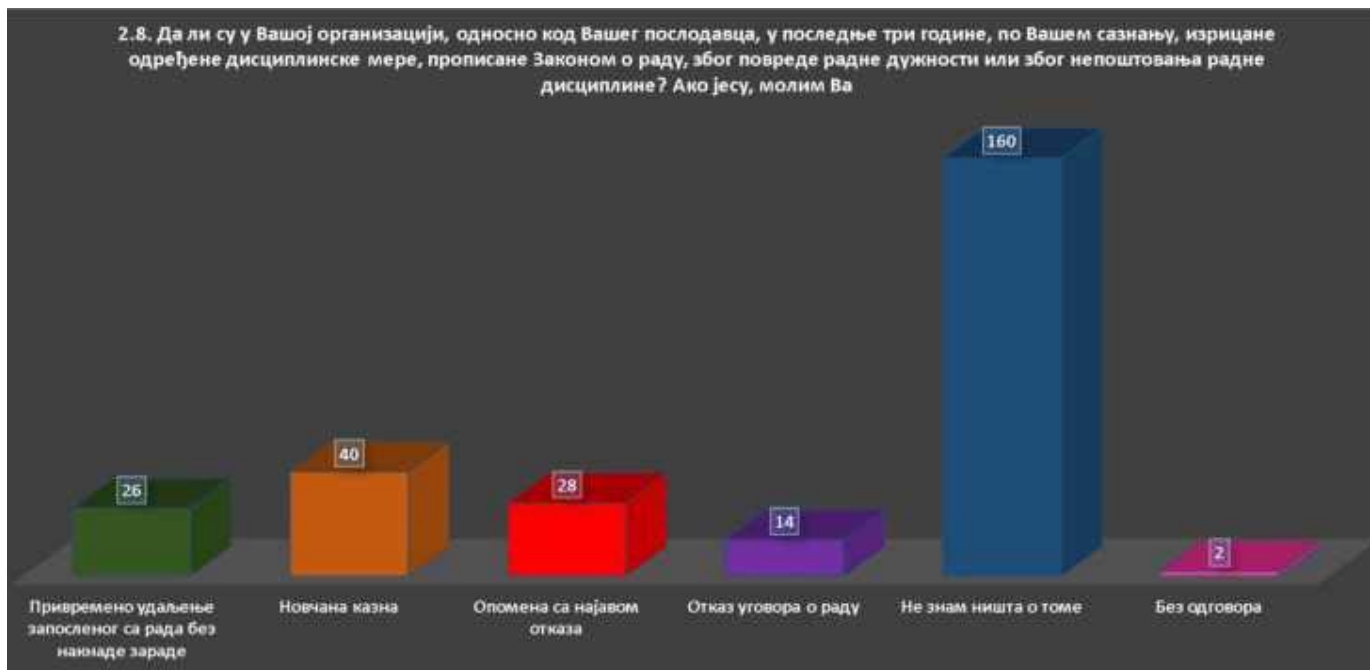


Графикон 2.7. Сазнање испитаника о изрицању дисциплинских мера због повреде радне обавезе или непоштовања радне дисциплине

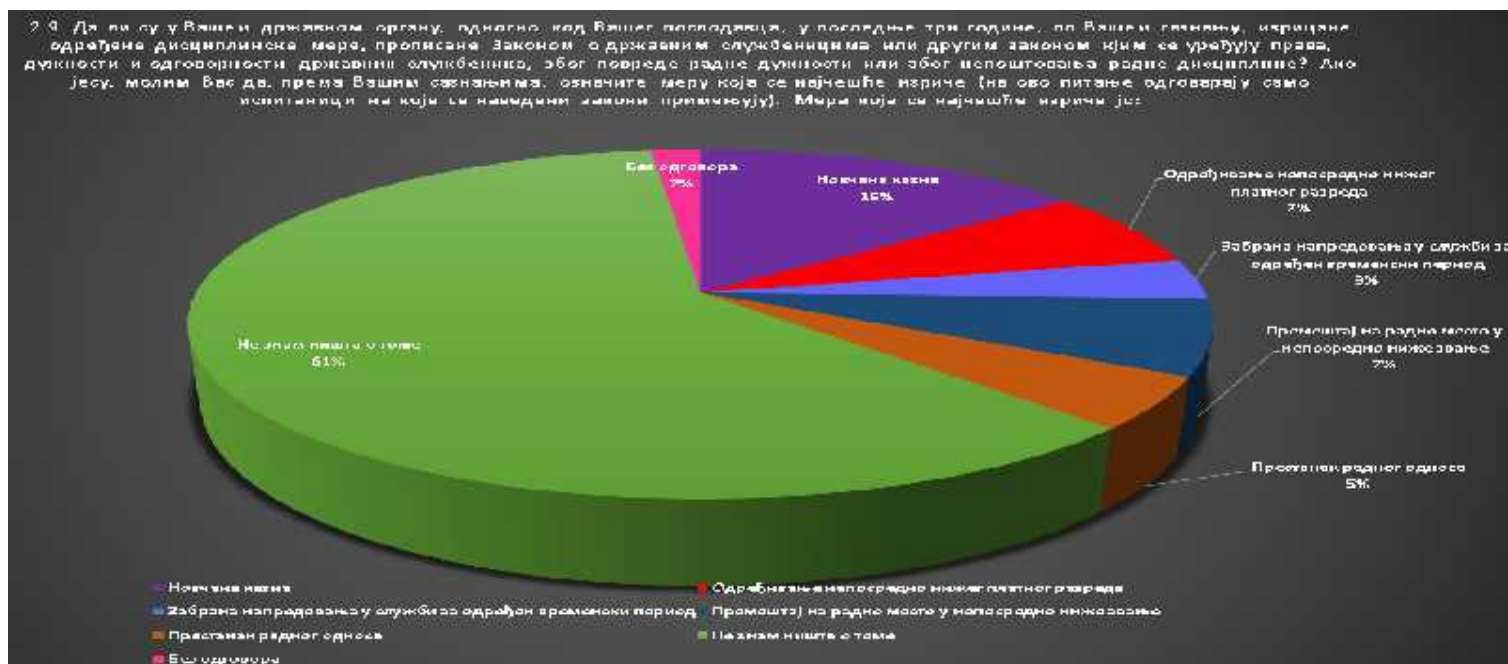


Слика 2.8. Сазнање испитаника о дисциплинским мерама прописаних Законом о раду, изреченим због повреде радне дужности или непоштовања радне дисциплине

У случају да имају сазнања о изрицању дисциплинских мера због повреде радне дужности или непоштовања радне дисциплине код послодавца, односно у државном органу у коме раде, испитаници на које се односе одредбе Закона о раду одговорили су на следећи начин: чак 59% рекло је да не зна ништа о томе. Тиме је поновљен велики проценат из претходног питања о слабом сазнању запослених о систему дисциплинске одговорности. С друге стране, испитаници су одговорили да су изрицане мере отказа уговора о раду (5%), опомене са најавом отказа (10%), новчане казне (15%), као и мера привременог удаљења са рада без накнаде зараде (10%). Дакле, 40% анкетираних знало је да тачно наведе изрицане дисциплинске мере.

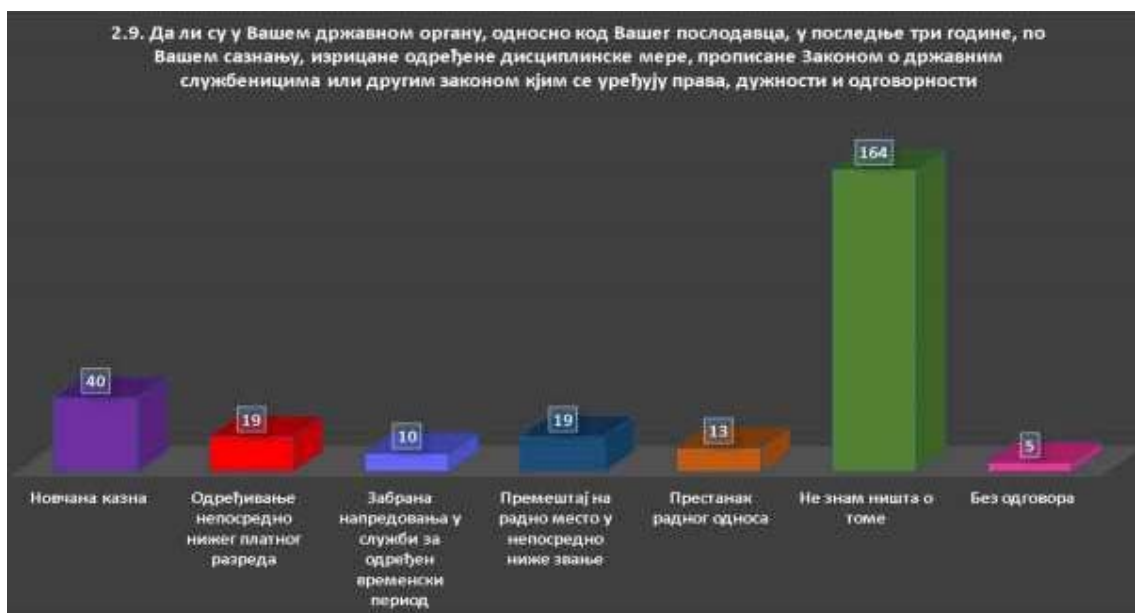


Графикон 2.8. Сазнање испитаника о дисциплинским мерама прописаних Законом о раду, изреченим због повреде радне дужности или непоштовања радне дисциплине



Слика 2.9. Сазнање испитаника о дисциплинским мерама прописаних Законом о државним службеницима или другим одговарајућим законом, изреченим због повреде радне дужности или непоштовања радне дисциплине

У случају да имају сазнања о изрицању дисциплинских мера због повреде радне дужности или непоштовања радне дисциплине код послодавца, односно у државном органу у коме раде, испитаници на које се односе одредбе Закона о државним службеницима или других одговарајућих закона одговорили су на следећи начин: чак 61% рекло је да не зна ништа о томе. Тиме је поновљен велики проценат из питања о слабом сазнању запослених о систему дисциплинске одговорности. С друге стране, испитаници су одговорили да су изрицане следеће мере: престанак радног односа (5%), премештај на радно место у непосредно ниже звање (7%), забрана напредовања у служби на одређени временски период (3%), одређивање непосредно нижег платног разреда (7%), новчана казна (15%). Дакле, 37% анкетираних знало је да тачно наведе изрицане дисциплинске мере.



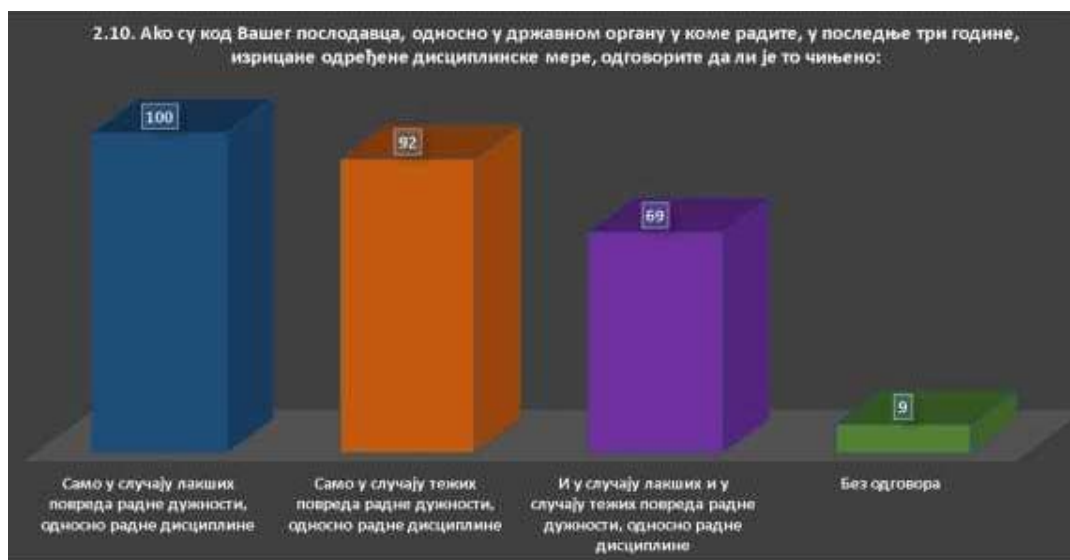
Графикон 2.9. Сазнање испитаника о дисциплинским мерама прописаних Законом о државним службеницима или другим одговарајућим законом, изреченим због повреде радне дужности или непоштовања радне дисциплине



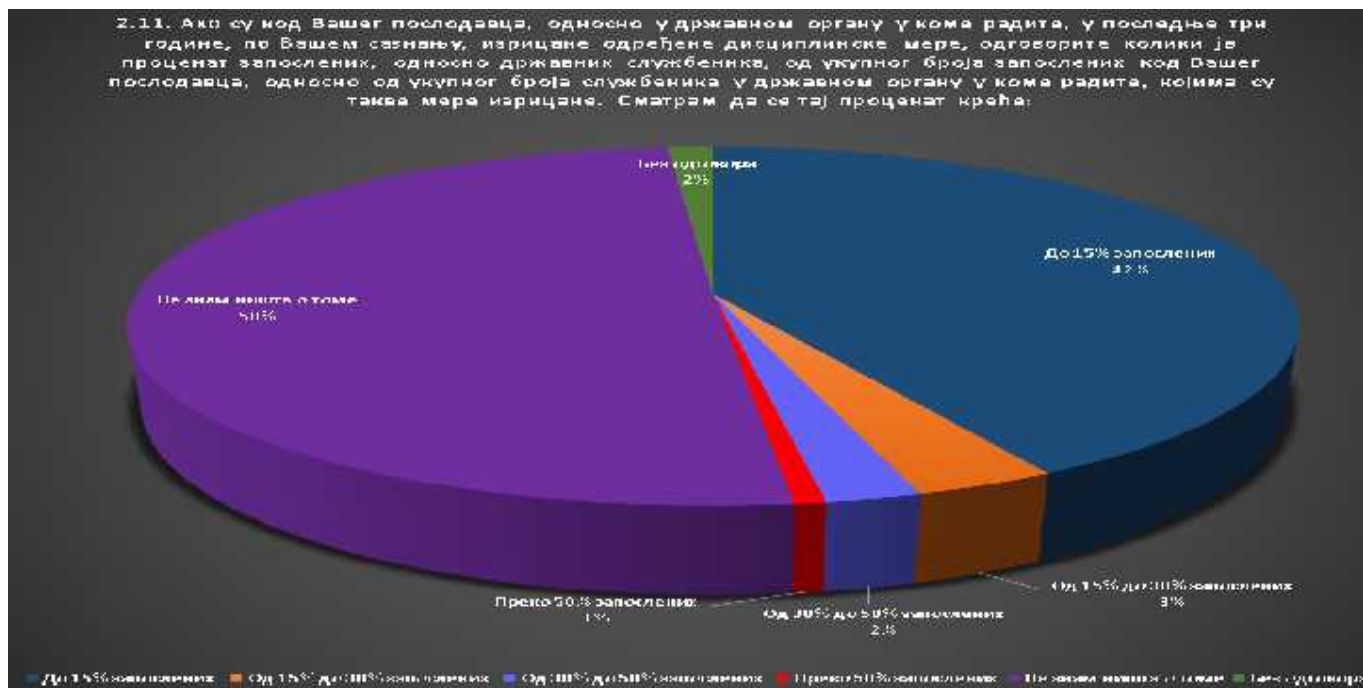
Слика 2.10. Сазнање испитаника о поводу изрицања дисциплинских мера

Испитаници су на питање о сазнањима о поводу, тј. узроку изрицања дисциплинских мера код послодавца, односно у државном органу у коме раде, одговорили да су мере изричане само у случају лакших повреда радне дужности,

односно радне дисциплине (37%), само у случају тежих повреда радне дужности, односно радне дисциплине (34%) и у оба случаја повреде радне дужности, односно радне дисциплине (26%). Бројке говоре о прилично уједначеном изрицању дисциплинских мера од стране послодаваца, односно државних органа, што је свакако добар показатељ система дисциплинске одговорности, као и одговорности субјеката радног односа уопште.

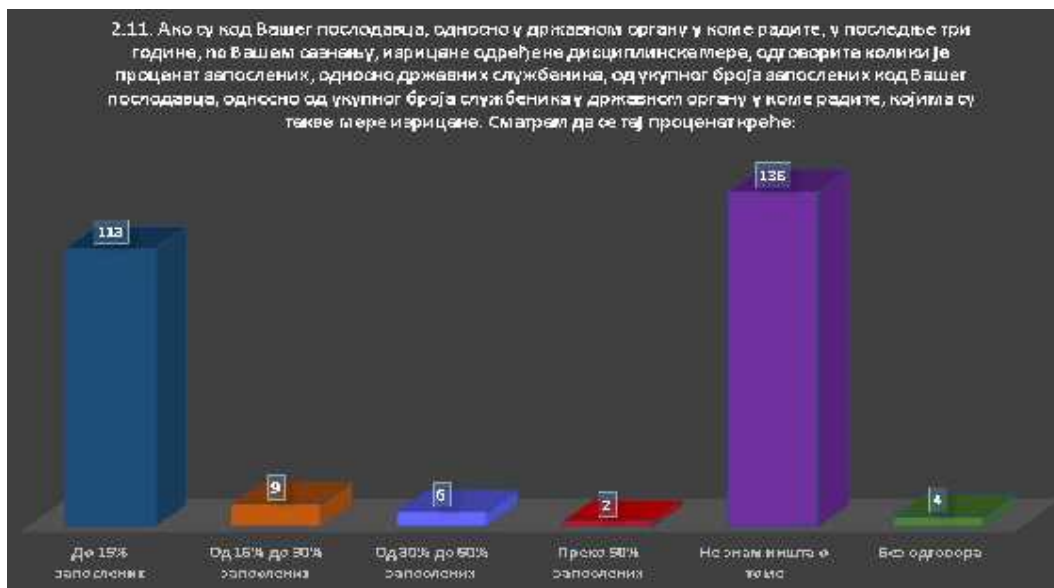


Графикон 2.10. Сазнање испитаника о поводу изрицања дисциплинских мера

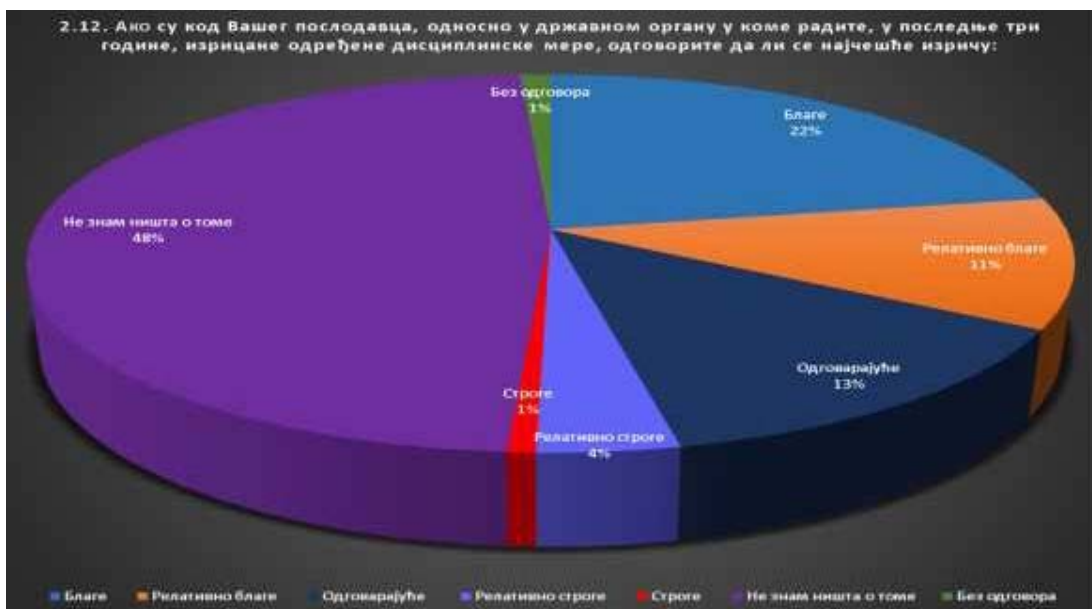


Слика 2.11. Сазнање испитаника о проценту запослених којима су изрицане дисциплинске мере

На Слици 2.11. и Графикону 2.11. исказано је сазнање анкетираних о односу броја запослених којима су изрицане дисциплинске мере и укупног броја запослених код послодавца, односно у државном органу. Половина испитаника не зна ништа о томе – 136 од 270 анкетираних, док 42% испитаних каже да се ради о максимално 15% запослених. Занемарљив број (збирно 6%) каже да се ради о већем проценту запослених којима су изрицане дисциплинске мере. То нам говори да су сасвим ретки случајеви да број санкционисаних пређе седмину укупно запослених код послодавца, односно у државном органу. Систем дисциплинске одговорности очигледно није превише строг, што је позитивно.



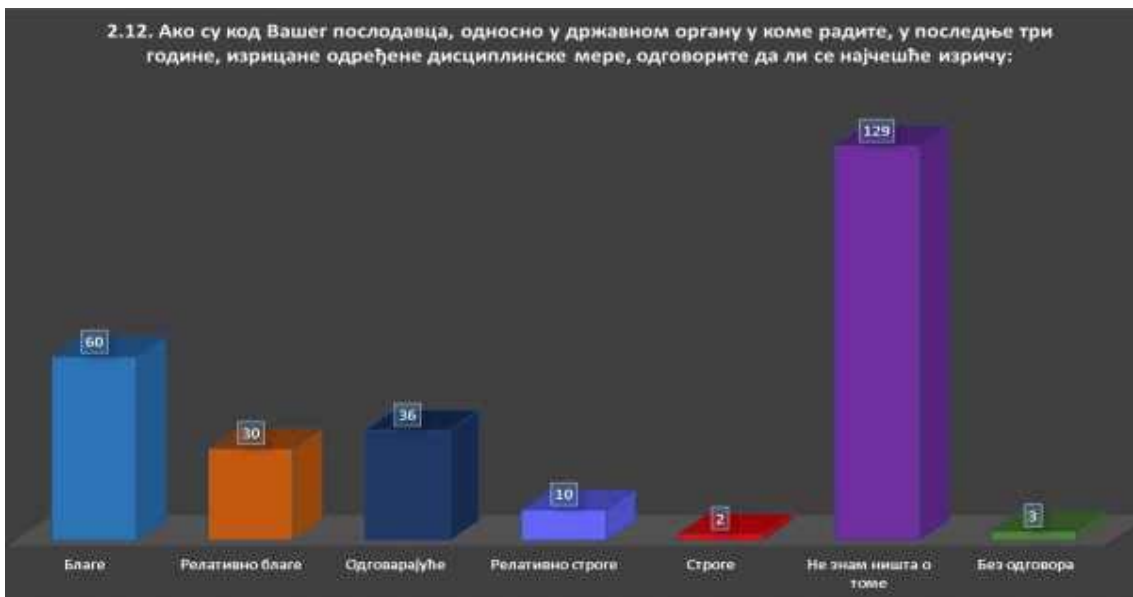
Графикон 2.11. Сазнање испитаника о проценту запослених којима су изрицане дисциплинске мере



Слика 2.12. Став испитаника о карактеру изрицаних дисциплинских мера

У даљем току истраживања, запослени и менаџери су се изјашњавали о карактеру дисциплинских мера које су изрицане запосленима код послодавца, односно у државном органу у коме раде. Одговорили да су изречене мере благе и релативно благе (22% и 11%), одговарајуће (13%), релативно строге и строге (4% и 1%). Половина је поновила да не зна ништа о томе. Као што је већ речено у

образложењу претходног питања, систем дисциплинске одговорности очигледно није превише строг, што је став и претежне већине изјашњених (46%). Свега 5% сматра супротно.



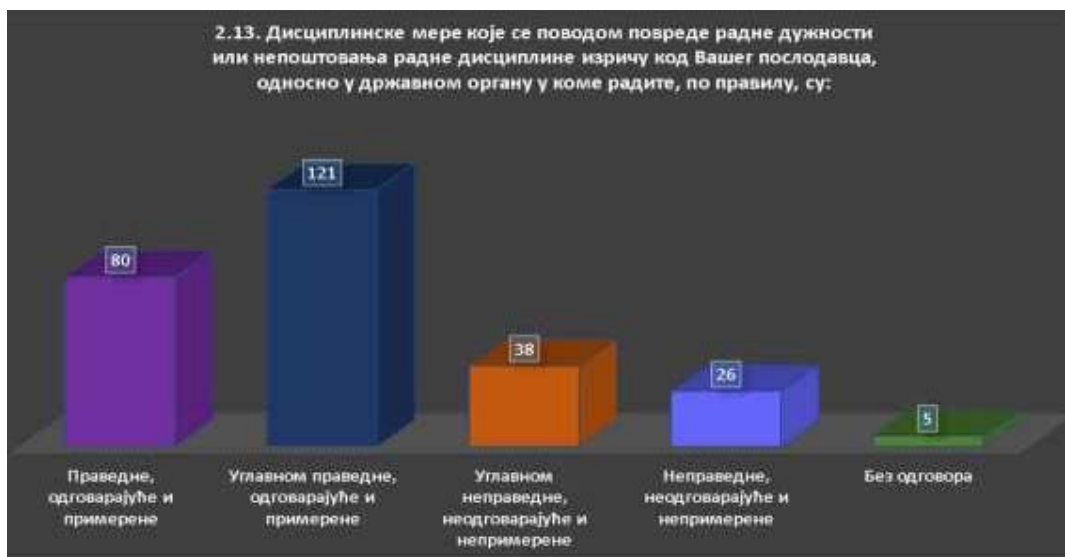
Графикон 2.12. Став испитаника о карактеру изрицаних дисциплинских мера



Слика 2.13. Став испитаника о карактеру изрицаних дисциплинских мера

Надовезујући се на претходно вредносно расуђивање о карактеру изречених дисциплинских мера, анкетирани су се већински изјаснили да су изречене мере углавном или сасвим праведне, одговарајуће и примерене (74%). С друге стране, њих

24% тврди да су мере углавном или сасвим неправедне, неодговарајуће и непримерене. За разлику од претходног питања, овде је очигледно већа подељеност мишљења о карактеру изречених дисциплинских мера.



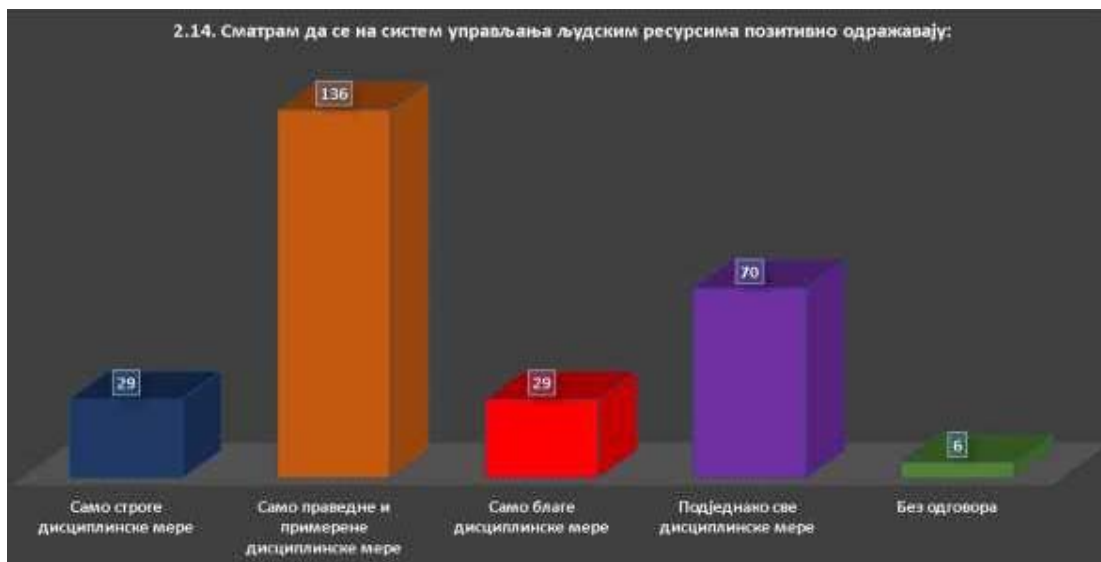
Графикон 2.13. Став испитаника о карактеру изрицаних дисциплинских мера



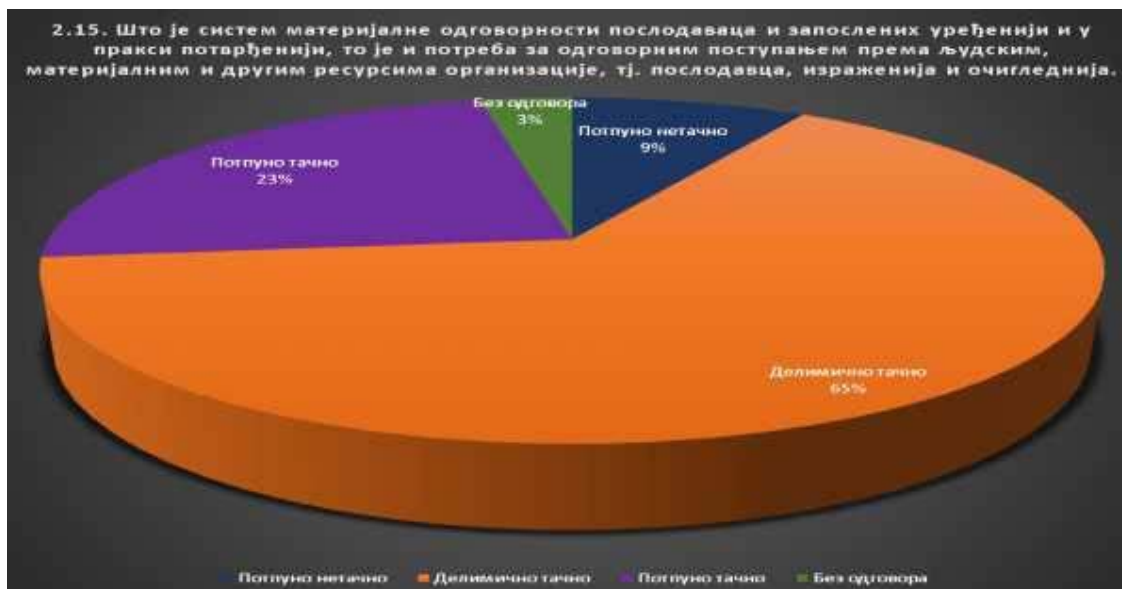
Слика 2.14. Став испитаника о односу дисциплинских мера и система управљања људским ресурсима

Став испитаника о одражавању примењених дисциплинских мера на систем управљања људским ресурсима је подељен. Наиме, у половини случајева, запослени и

менаџери сматрају да се само праведне и примерене мере позитивно одражавају на систем управљања људским ресурсима. С друге стране, 11% тврди да се то односи само на строге мере, 11% само на благе, а 26% подједнаку шансу даје праведним, благим и стогим мерама.

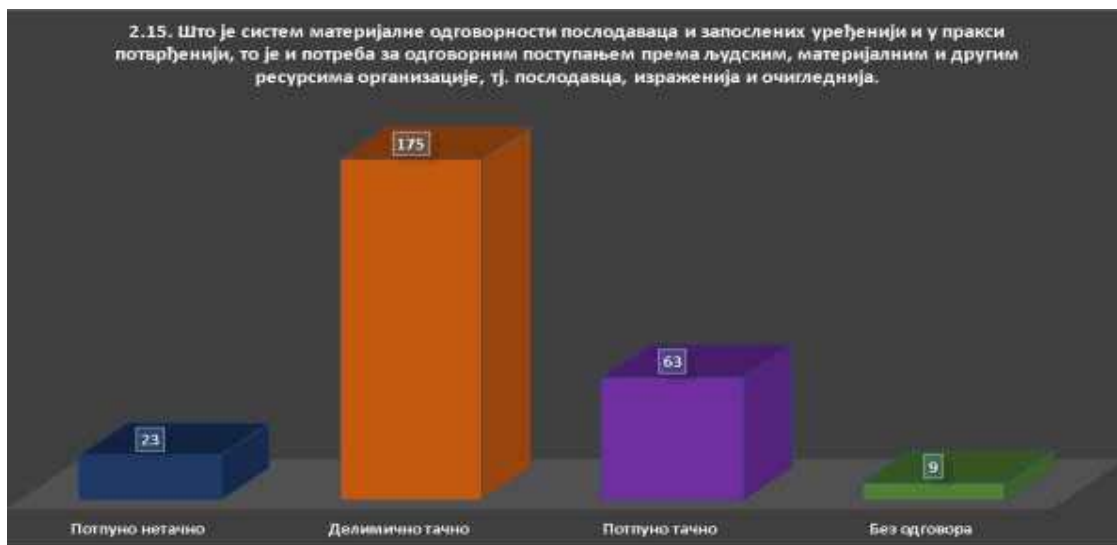


Графикон 2.14. Став испитаника о односу дисциплинских мера и система управљања људским ресурсима

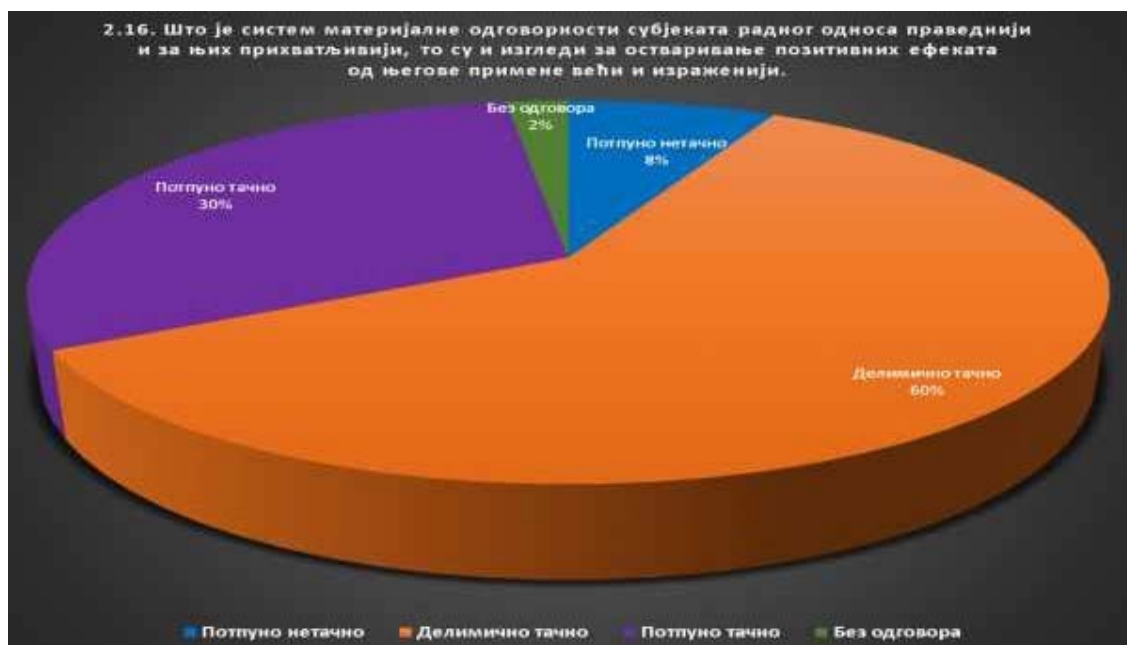


Слика 2.15. Став испитаника о односу материјалне одговорности субјеката радног односа и одговорног поступања према људским и материјалним ресурсима организације

Испитаници су на питање о повезаности потребе за одговорним поступањем према људским, материјалним и другим ресурсима организације и стања система материјалне одговорности послодавца и запослених одговорили на следећи начин: 65% се делимично сложило са постојањем повезаности, 23% се потпуно сложило, а 9% сматра да та веза не постоји. Може се извести закључак да огромна већина (88%) увиђа везу између материјалне одговорности и одговорног поступања.

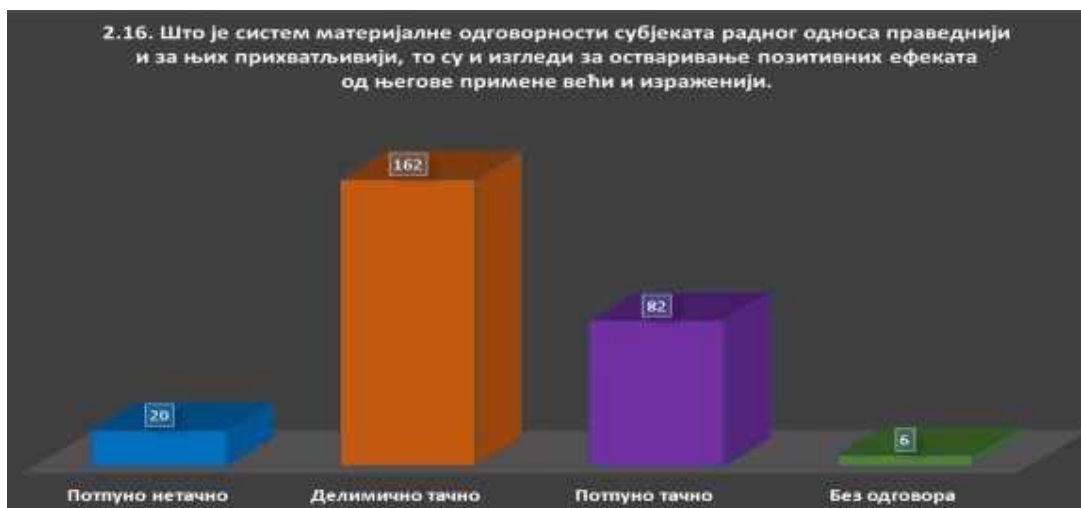


Графикон 2.15. Став испитаника о односу материјалне одговорности субјеката радног односа и одговорног поступања према људским и материјалним ресурсима организације



Слика 2.16. Став испитаника о карактеру система материјалне одговорности субјеката радног односа

Што је систем материјалне одговорности субјеката радног односа праведнији и за њих прихватљивији, то су и изгледи за остваривање позитивних ефеката од његове примене већи и израженији. Са овим ставом у потпуности се слаже 30% испитаних, делимично се слаже 60%, а не слаже се 8%. Поново је јасно изражена повишена свест анкетираних о важности система материјалне одговорности.

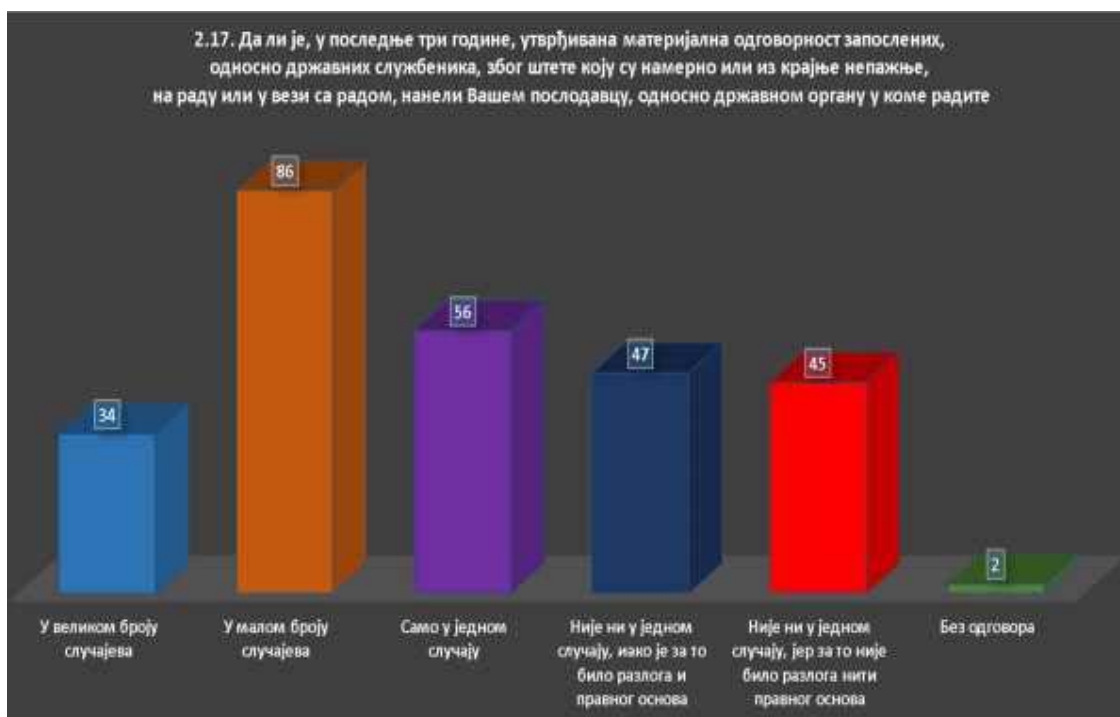


Графикон 2.16. Став испитаника о карактеру система материјалне одговорности субјеката радног односа

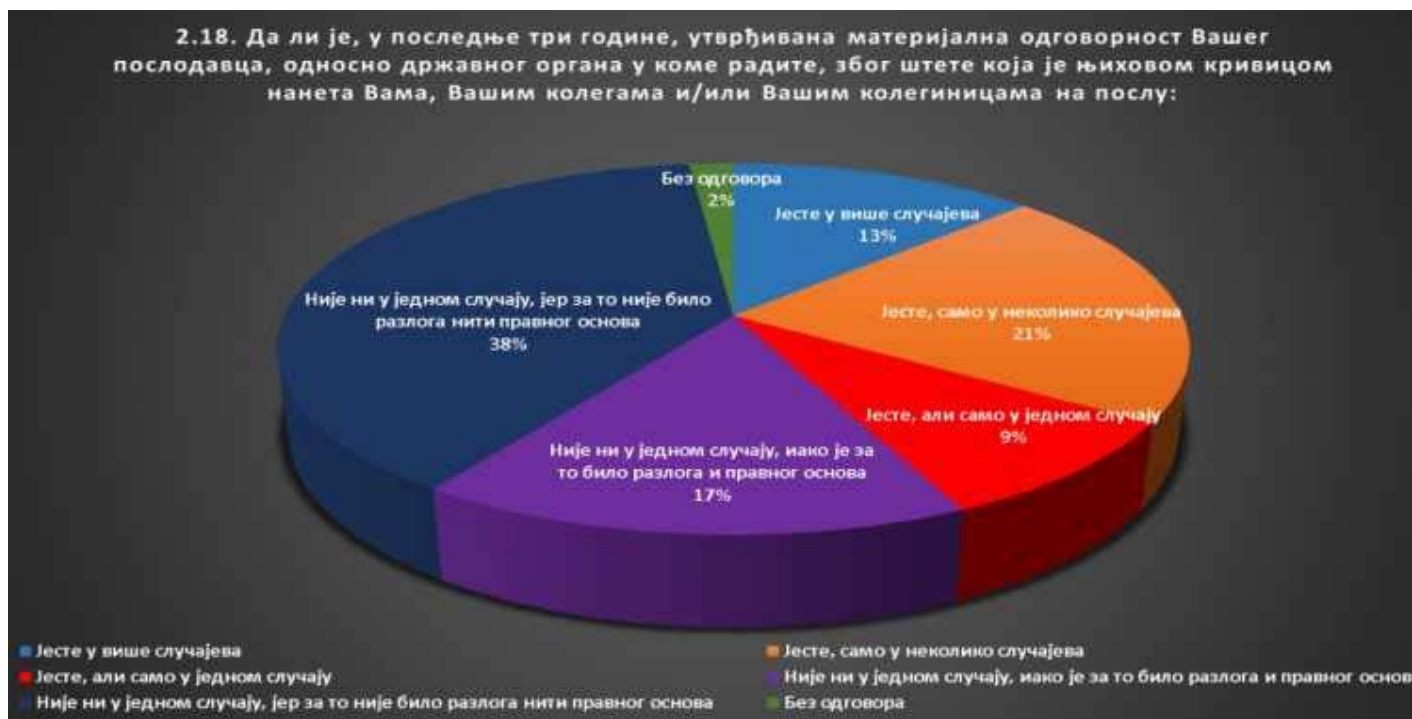


Слика 2.17. Сазнање испитаника о утврђивању материјалне одговорности запослених због штете нанете послодавцу

На основу приказаног, може се закључити да трећина анкетираних тврди да је материјална одговорност запослених, односно државних службеника због штете нанете послодавцу, односно државном органу намерно или из крајње непажње, утврђивана у малом броју (32%), у једном случају (21%), у великом броју случајева (12%). С друге стране, њих 34% каже да материјална одговорност није утврђивана, без обзира на њихов став о правном основу.



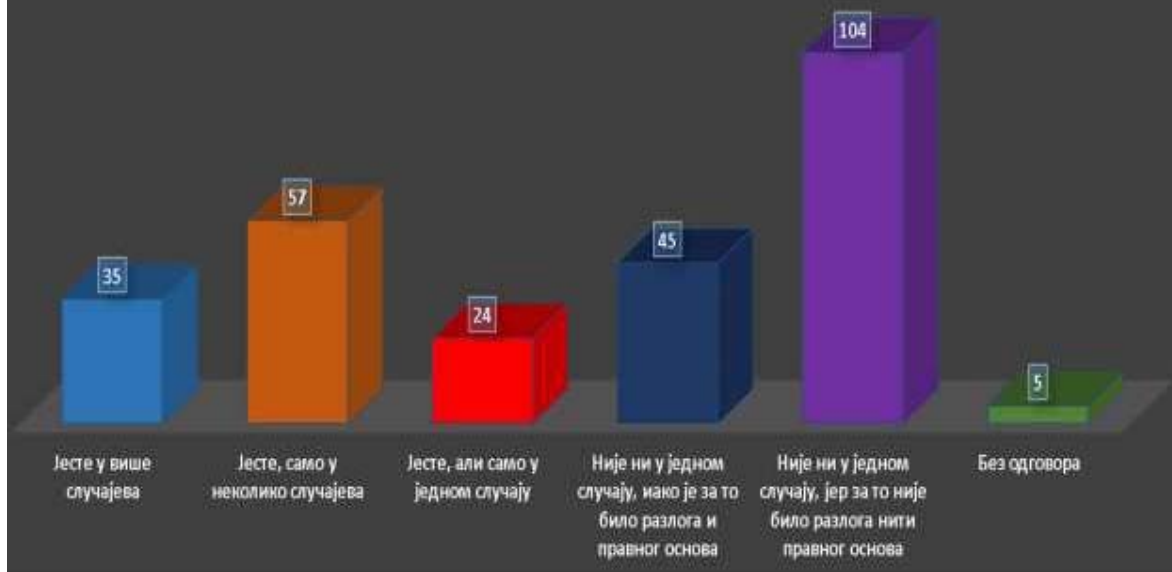
Графикон 2.17. Сазнање испитаника о утврђивању материјалне одговорности запослених због штете нанете послодавцу



Слика 2.18. Сазнање испитаника о утврђивању материјалне одговорности послодавца због штете нанете запосленима

У поређењу са претходним питањем, може се закључити да већина анкетираних тврди да материјална одговорност послодавца, односно државног органа због штете нанете запосленима, није утврђивана ниједном (55%) без обзира на њихов став о правном основу, само у једном случају (9%), неколико пута (21%) и више пута (13%). Очигледна је несразмера у поређењу са претходним питањем – став је изјашњених да се чешће утврђује материјална одговорност запослених него послодавца.

2.18. Да ли је, у последње три године, утврђивана материјална одговорност Вашег послодавца, односно државног органа у коме радите, због штете која је њиховом кривицом нанета Вама, Вашим колегама и/или Вашим колегицима на послу:

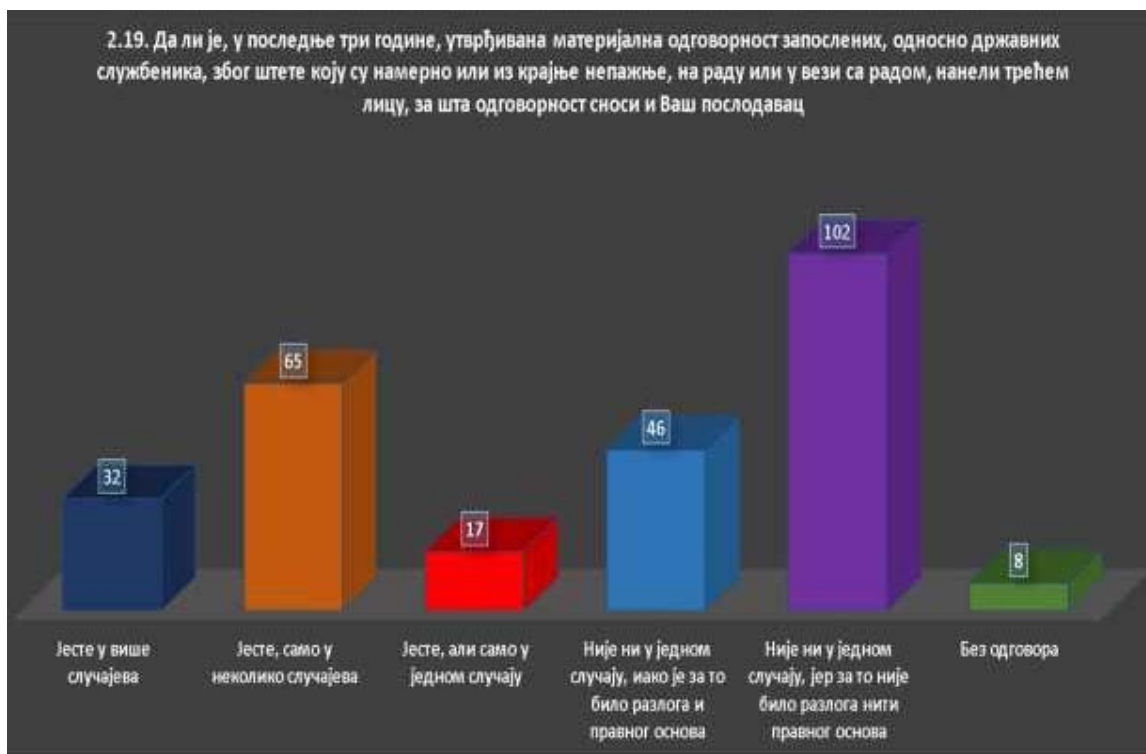


Графикон 2.18. Сазнање испитаника о утврђивању материјалне одговорности послодавца због штете нанете запосленима

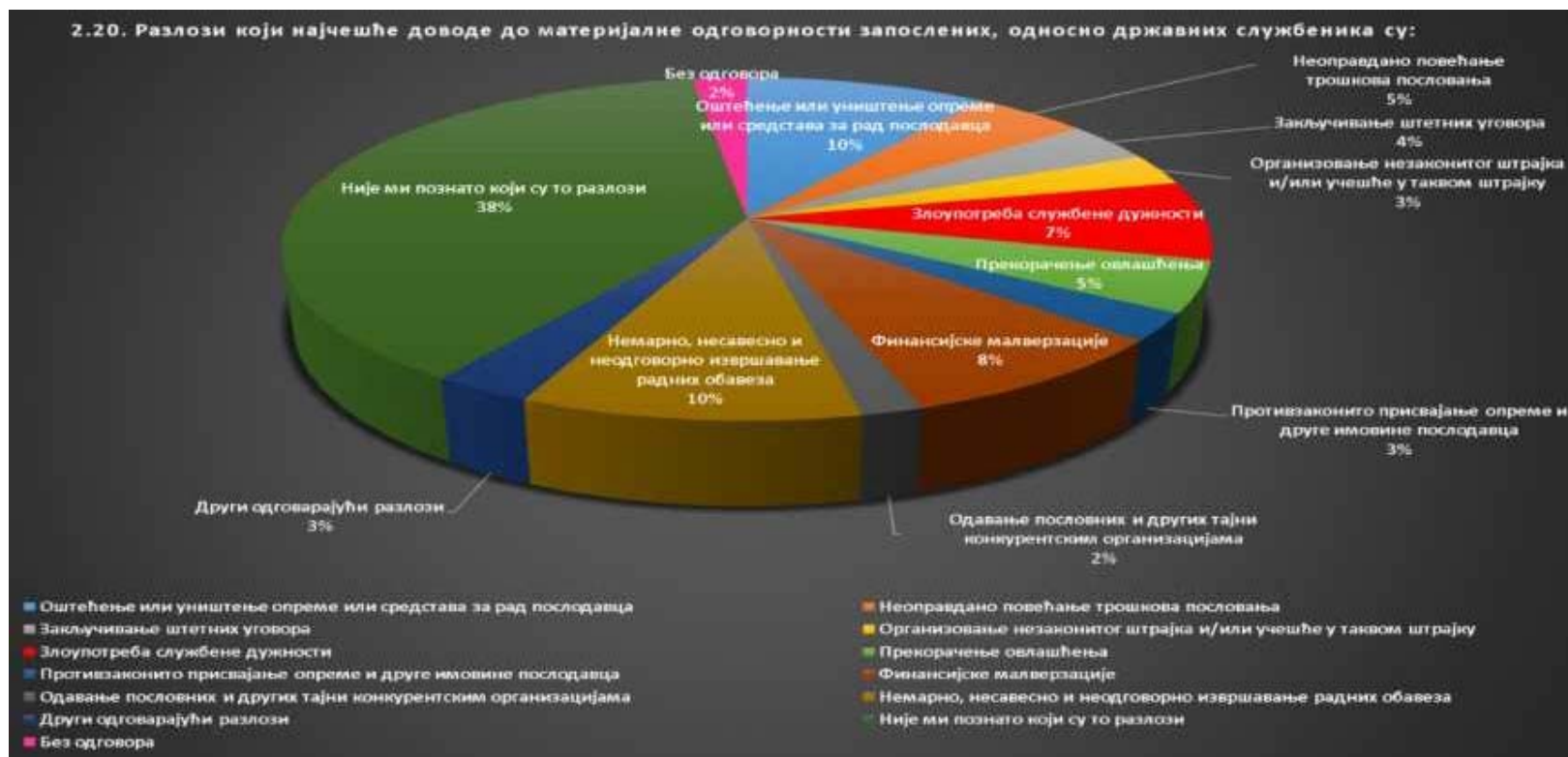


Слика 2.19. Сазнање испитаника о утврђивању материјалне одговорности запослених због штете нанете трећем лицу

На основу приказаног, може се закључити да већина анкетираних тврди да материјална одговорност запослених, односно државних службеника због штете нанете трећем лицу намерно или из крајње непажње, није утврђивана ниједном (55%) без обзира на њихов став о правном основу. С друге стране су они који тврде да је материјална одговорност утврђивана у једном случају (6%), у неколико случајева (24%) или у више случајева (12%). Наведено говори и прилично високо израженој „неодговорности“ за штету нанету трећим лицима.

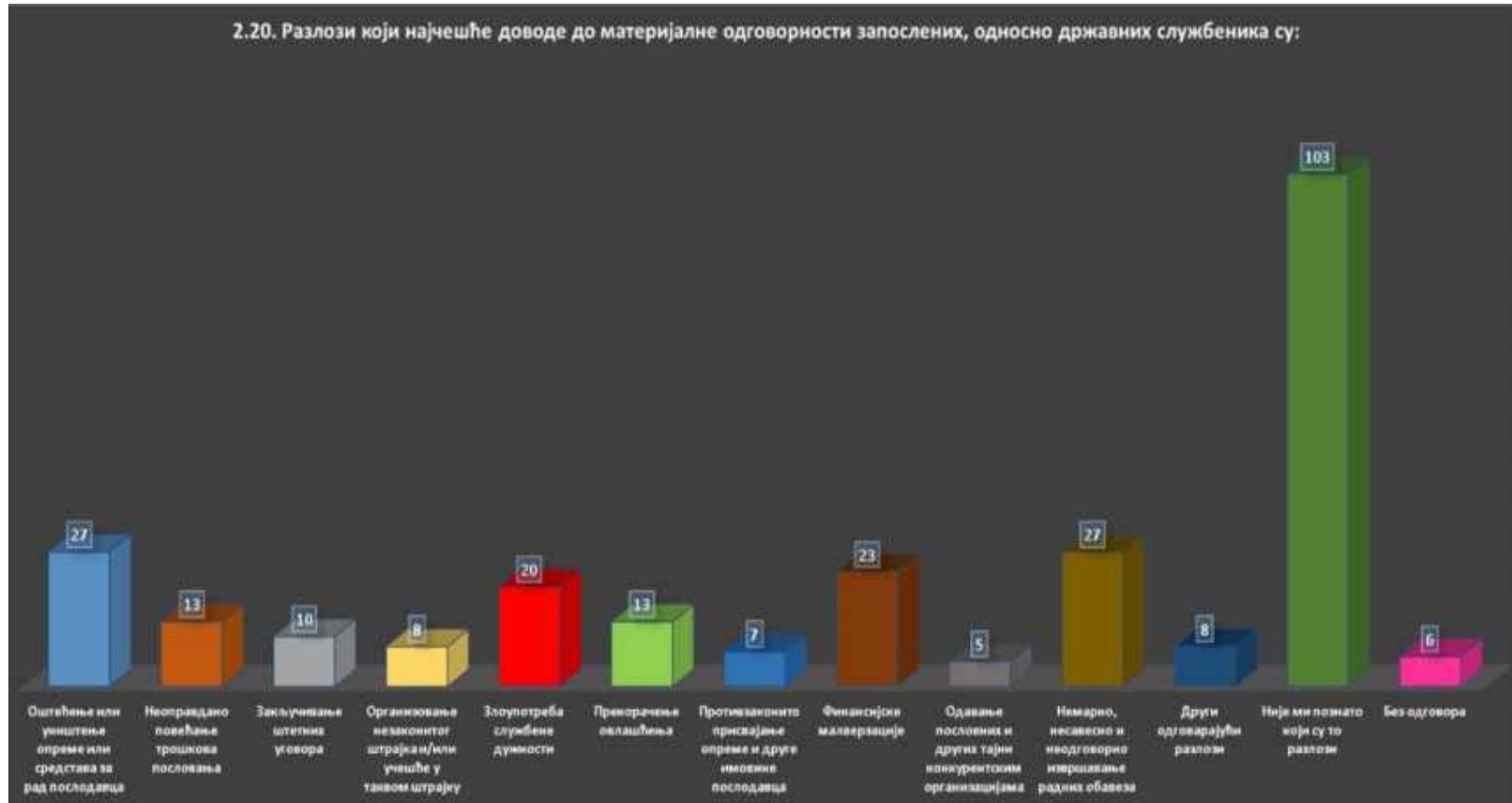


Графикон 2.19. Сазнање испитаника о утврђивању материјалне одговорности запослених због штете нанете трећем лицу

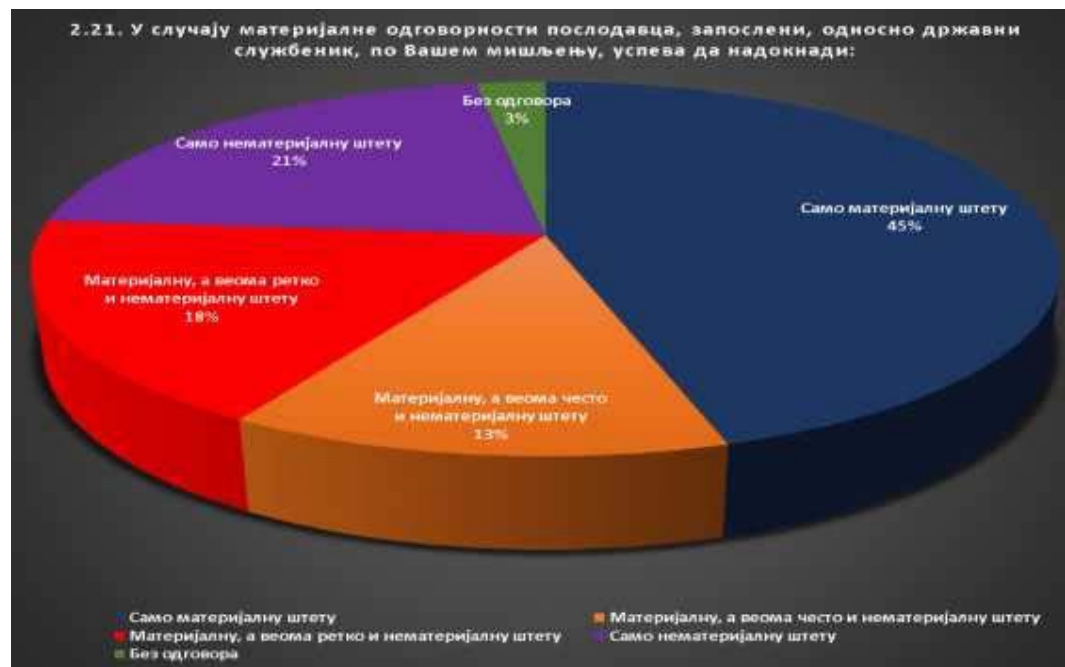


Слика 2.20. Став испитаника о разлозима који доводе до материјалне одговорности запослених

Нажалост, чак 40% анкетираних не зна да наведе који разлози доводе до материјалне одговорности запослених, односно државних службеника, иако је дата листа са десет понуђених одговора. То је јако висок проценат и веома лош показатељ знања, пре свега запослених, али и менаџера. Осталих 60% испитаника сразмерно су на скали од 2% до 10% препознали и определили се за неки од таксативно наведених одговора.

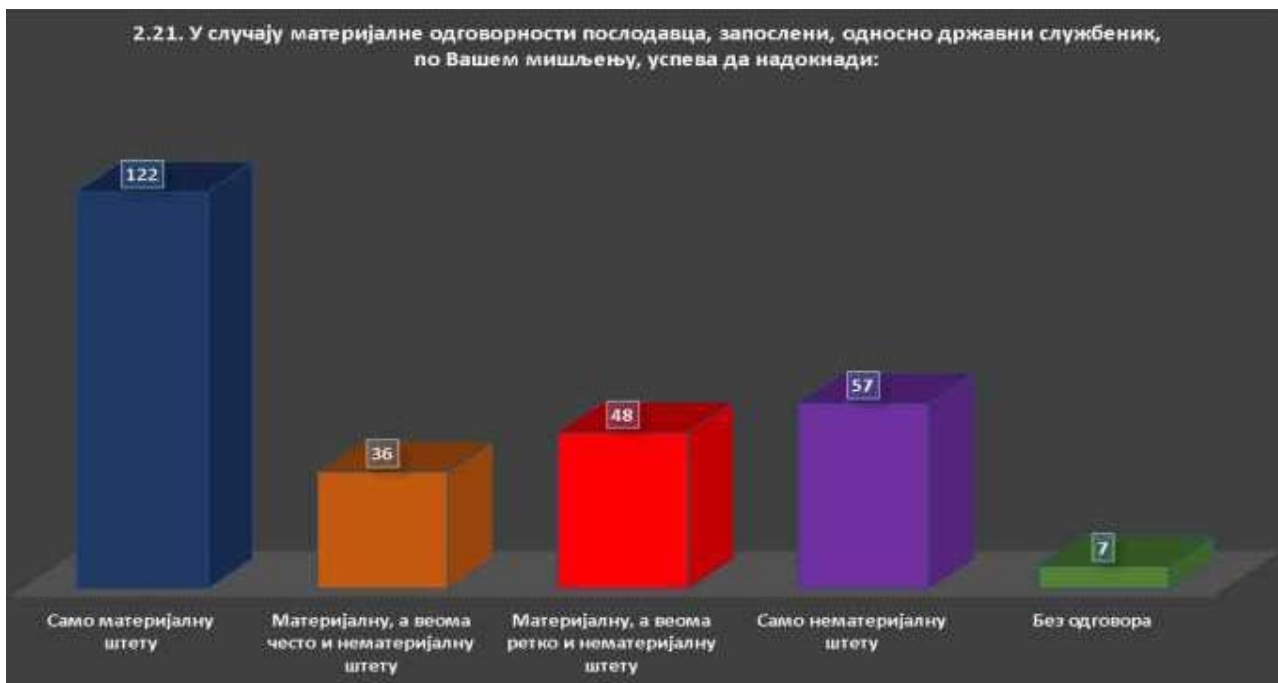


Графикон 2.20. Став испитаника о разлозима који доводе до материјалне одговорности запослених



Слика 2.21. Став испитаника о врсти надокнаде услед материјалне одговорности послодавца

Анкетирани су дали своје мишљење и о врсти надокнади услед материјалне одговорности послодавца, односно државног органа због штете нанете запосленом, односно државном службенику – 45% сматра да запослени успева да надокнади само материјалну штету, 18% претежно материјалну штету, 13% материјалну и често нематеријалну штету и 21% само нематеријалну штету. Дакле, висок је проценат оних који сматрају да ће бити надокнађена претежно материјална штета (збирно 63%).

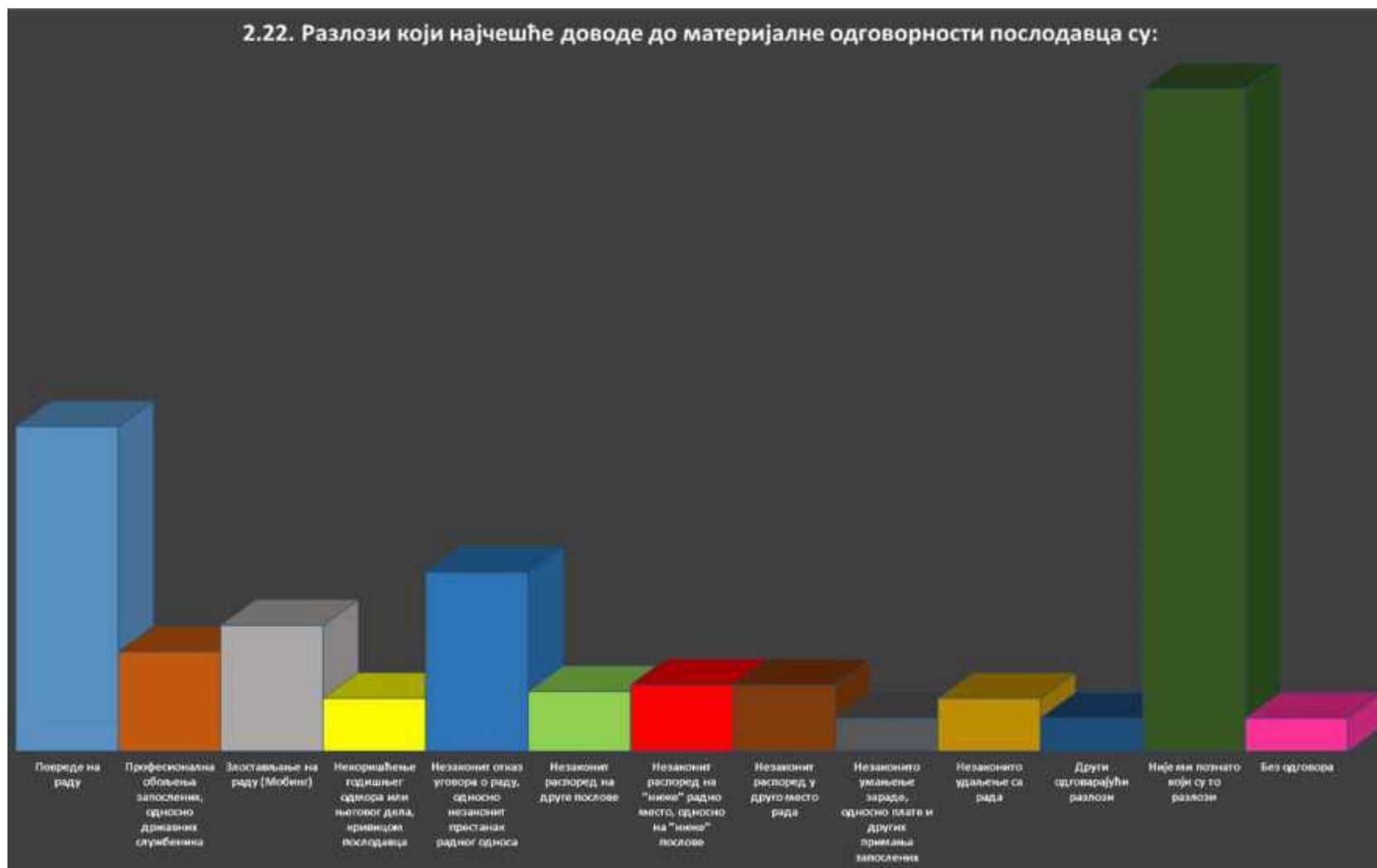


Графикон 2.21. Став испитаника о врсти надокнаде услед материјалне одговорности послодавца

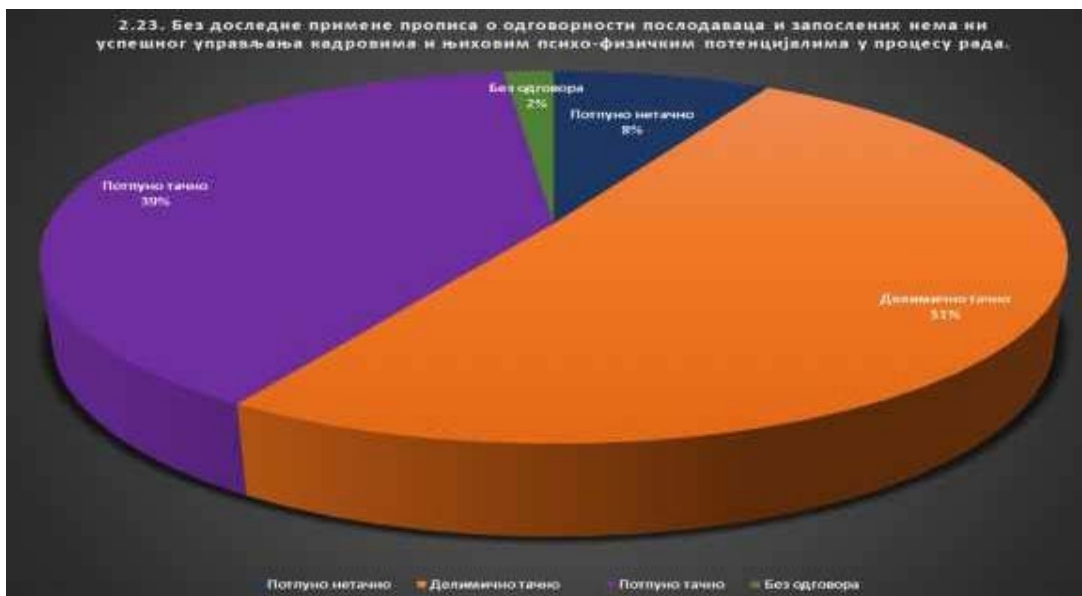


Слика 2.22. Став испитаника о разлозима који доводе до материјалне одговорности послодавца

Нажалост, понавља се висок постотак од 39% анкетираних који не наводе разлоге који доводе до материјалне одговорности послодавца, односно државног органа, иако је поново дата листа са десет понуђених одговора. Наравно, реч је о јако слабој упућености у наведену тематику. Осталих 61% испитаника сразмерно су на скали од 2% до 18% препознали и определили се за неки од таксативно наведених одговора. Највећа пажња дата је повредама на раду – 18% одговора.

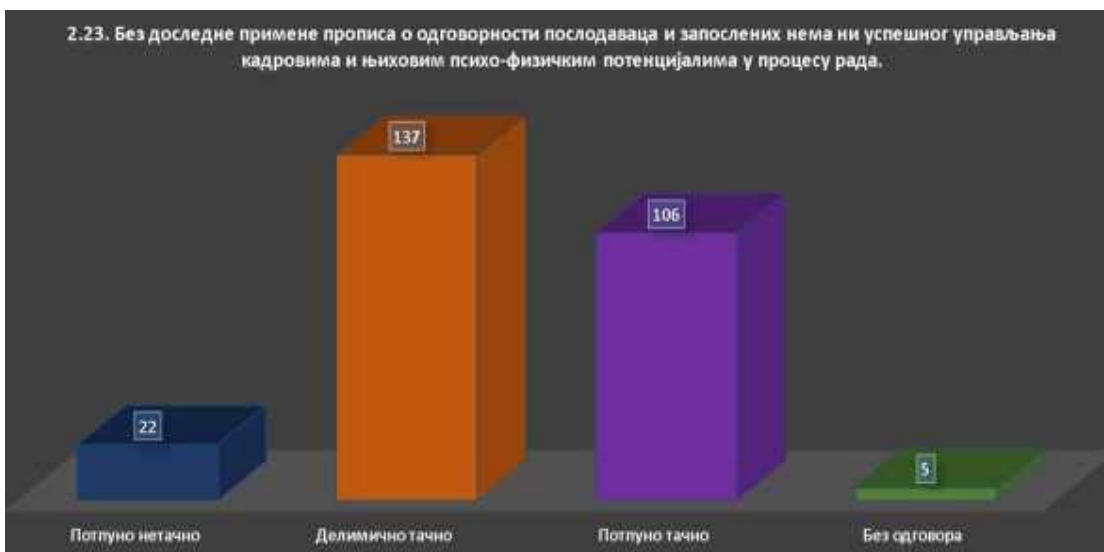


Графикон 2.22. Став испитаника о разлозима који доводе до материјалне одговорности послодавца



Слика 2.23. Став испитаника о повезаности примене прописа о материјалној одговорности субјеката радног односа и управљања кадровима

Код овог питања постоји неподељен став запослених и менаџера. Претпоставку да успешно управљање кадровима и њиховим психо-физичким потенцијалима у процесу рада подразумева доследну примену прописа о одговорности послодаваца и запослених оценило је као делимично тачну 51% испитаника и као потпуно тачну њих 39%. Незнатних 8% изјаснило се супротно.

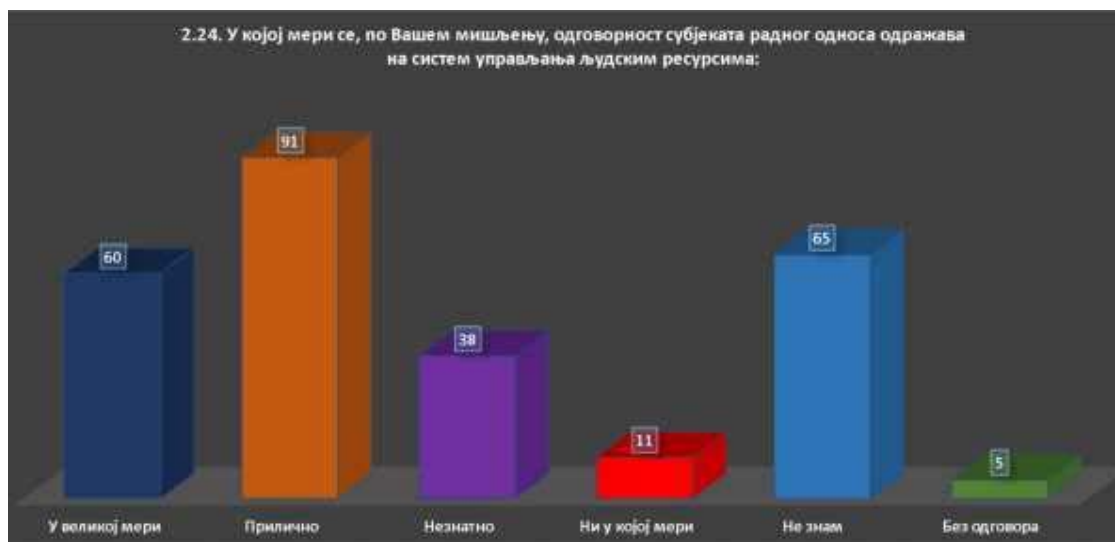


Графикон 2.23. Став испитаника о повезаности примене прописа о материјалној одговорности субјеката радног односа и управљања кадровима



Слика 2.24. Став испитаника о утицају одговорности субјеката радног односа на систем управљања људским ресурсима

Графикон показује да је став испитаника о повезаности одговорности субјеката радног односа и система управљања људским ресурсима донекле уједначен. Велику повезаност види њих 22%, приличну 34%, незнатну 14%. Никакву везу не види 4% испитаних, а не зна њих 24%. Може се рећи да је збирно 70% анкетираних ипак јасно да повезаност постоји, у већој или мањој мери.

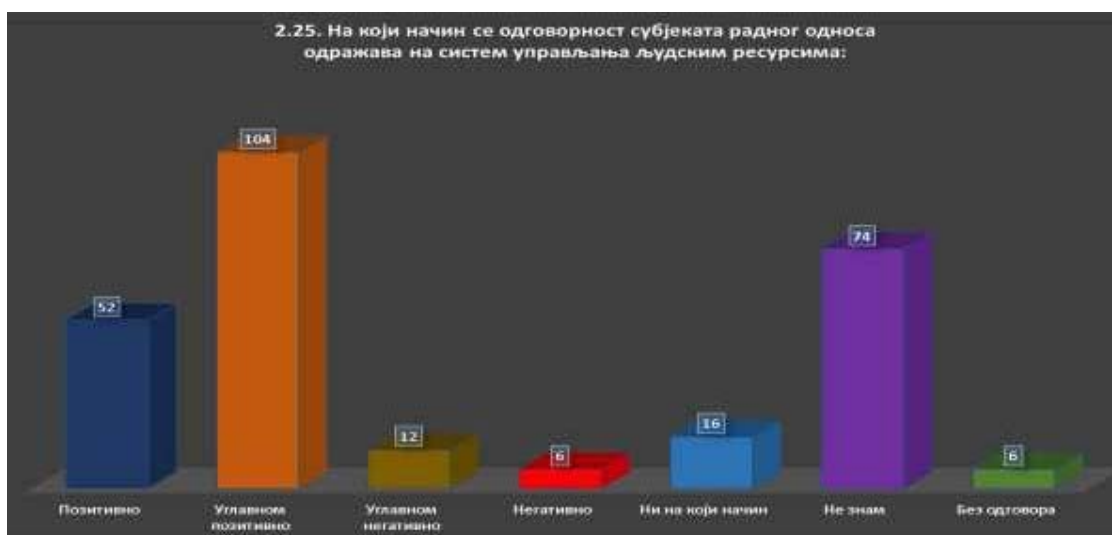


Графикон 2.24. Став испитаника о утицају одговорности субјеката радног односа на систем управљања људским ресурсима



Слика 2.25. Став испитаника о карактеру везе одговорности субјеката радног односа и система управљања људским ресурсима

Овај приказ у приличној мери се надовезује на претходни. У питању је вредносни став испитаника о утицају одговорности субјеката радног односа на систем управљања људским ресурсима. Резултат је следећи: тај утицај позитивно оцењује 19%, углавном позитивно 39%, углавном негативно 5%, негативно 2%, ни на који начин 6% и не зна 27% анкетираних. Поново се јавља висок проценат људи којима веза између одговорности и менаџмента није најјаснија или је чак негативно оцењују.

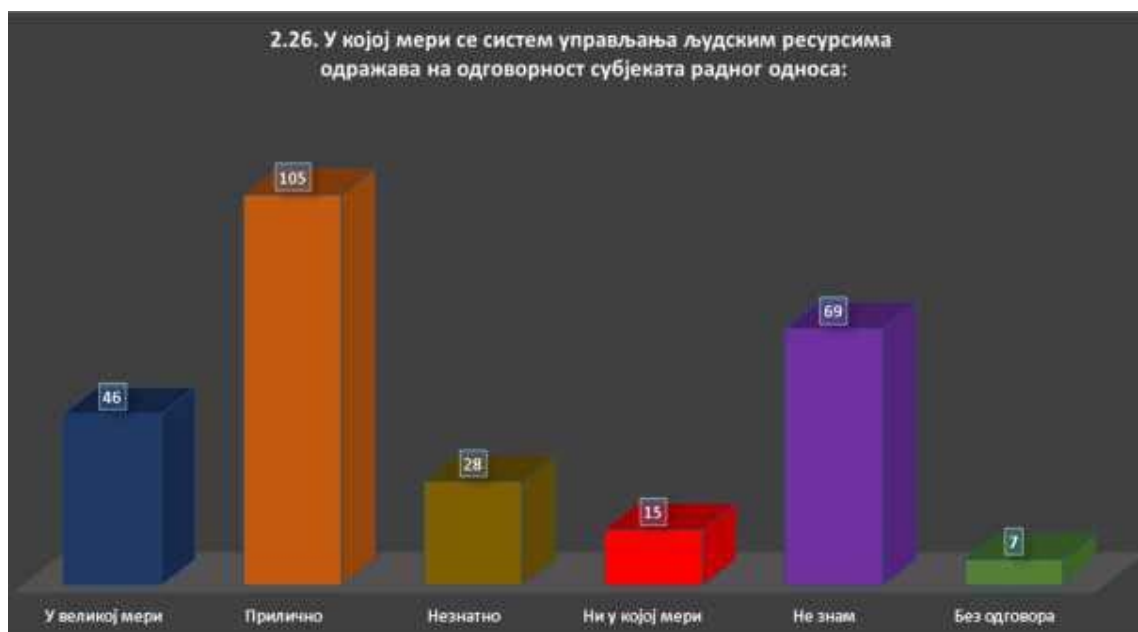


Графикон 2.25. Став испитаника о карактеру везе одговорности субјеката радног односа и система управљања људским ресурсима



Слика 2.26. Став испитаника о утицају система управљања људским ресурсима на одговорност субјеката радног односа

Када се питање „обрне“, добија се готово идентичан приказ. Графикон показује да је став испитаника о повезаности одговорности субјеката радног односа и система управљања људским ресурсима донекле уједначен. Ту везу у великој мери види њих 17%, у приличној мери 39%, незнатно 10%, ни у којој мери 5% и не зна 26% испитаника. Висок проценат људи не сагледава јасно везу између одговорности и руковођења или је чак и не виде.

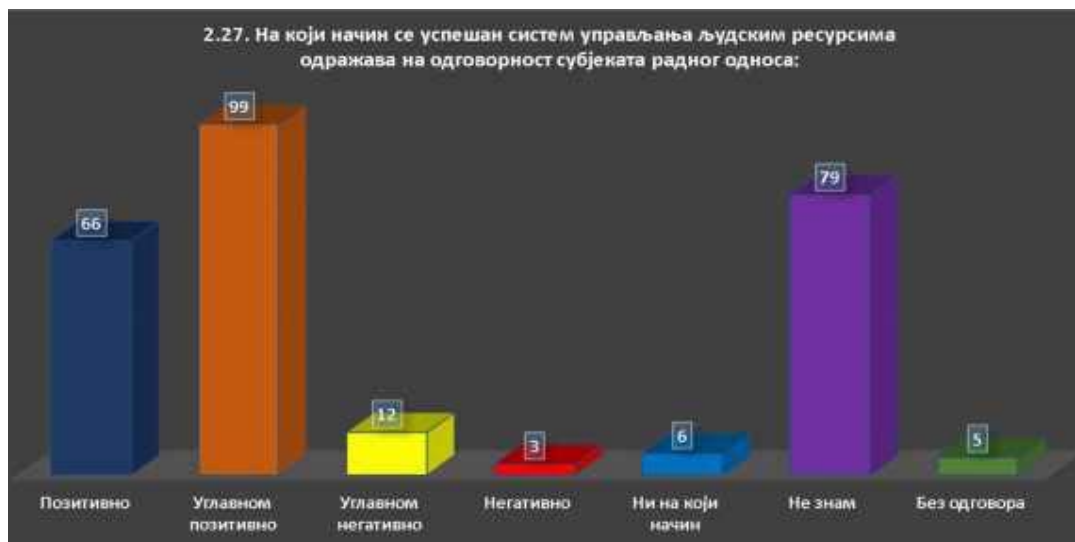


Графикон 2.26. Став испитаника о утицају система управљања људским ресурсима на одговорност субјеката радног односа



Слика 2.27. Став испитаника о карактеру везе система управљања људским ресурсима и одговорности субјеката радног односа

Овај приказ у приличној мери се надовезује на претходни. У питању је вредносни став испитаника о утицају система управљања људским ресурсима на одговорност субјеката радног односа. Резултат је следећи: тај утицај позитивно оцењује 24%, углавном позитивно 37%, углавном негативно 5%, негативно 1%, ни на који начин 2% и не зна 29% анкетираних. Изражен је константно велики број изјашњених којима веза између руковођења и одговорности није најјаснија или је чак негативно оцењују.



Графикон 2.27. Став испитаника о карактеру везе система управљања људским ресурсима и одговорности субјеката радног односа

7.3. Преиспитивање одрживости и заснованости постављених хипотеза

Анализом резултата истраживања утврђено је да су све хипотезе потврђене. Велики проценат испитаника изјаснио се у прилог њихове потврде, о чему сведоче и подаци садржаним у графикама, сликама и другим деловима рада. Осим тога, то потврђују и подаци садржани у наставку текста, односно рада. Анализиран је степен заснованости и одрживости сваке хипотезе понаособ. На тај начин дат је целовит, детаљан и проверљив приказ резултата истраживачког процеса, како у графичкој, тако и у текстуалној и другој форми.

7.3.1. Тестирање одрживости и заснованости прве посебне хипотезе

Прва посебна хипотеза гласи: Што је систем дисциплинске одговорности запослених праведнији и за субјекте радног односа прихватљиви, то су и изгледи за успешно управљање кадровима и њиховим потенцијалима већи и израженији. Кључно питање везано за њено тестирање садржано је у другом упитнику и нумерисано бројем, односно бројевима 2.2. Сагласно томе, одговори дати на то питање пружају довољно основа за закључивање о њеној одрживости, под претпоставком да су испитаници били искрени и да нису били ометани приликом давања одговора. Од укупног броја анкетираних, 45% њих сматра потпуно тачном тврдњу, да су изгледи за успешно управљање кадровима и њиховим потенцијалима већи и израженији уколико је систем дисциплинске одговорности запослених праведнији и за субјекте радног односа прихватљивији. Исти број, односно проценат испитаника сматра је делимично тачном, а 8% њих потпуно нетачном. Од укупног броја анкетираних, 2% њих није дало одговор на постављено питање.

Полазећи од изнетог, основано се може закључити да је прва посебна хипотеза рада највећим делом потврђена. Испоставило се да 90% анкетираних сматра да је систем дисциплинске одговорности запослених праведнији и за субјекте радног односа прихватљиви уколико су изгледи за успешно управљање кадровима и њиховим потенцијалима већи и израженији, без обзира на то што 50% њих такву тврдњу сматра само делимично тачном

7.3.2. Тестирање одрживости и заснованости друге посебне хипотезе

Друга посебна хипотеза гласи: Што је систем материјалне одговорности послодаваца и запослених уређенији и у пракси потврђенији, то је и потреба за одговорним поступањем према људским, материјалним и другим ресурсима организације израженија и очигледнија. Кључно питање везано за њено тестирање садржано је у другом упитнику и нумерисано бројем 2.15. Сагласно томе, одговори дати на то питање пружају довољно материјала за закључивање о њеној одрживости, под претпоставком да су испитаници били искрени у давању одговора и да их у томе нико није ометао. Анализирајући тако добијене одговоре може се закључити да од укупног броја анкетираних 23% њих такву тврдњу сматра потпуно тачном, 65% њих делимично тачном, а 9% њих потпуно нетачном. Од укупног броја анкетираних 3% њих није дало одговор на постављено питање. На основу изнетог, може се закључити да је и друга посебна хипотеза потврђена, без обзира на то што 65% испитаника тврдњу садржану у њој сматра само делимично тачном.

7.3.3. Тестирање одрживости и заснованости треће посебне хипотезе

Трећа посебна хипотеза гласи: Што је систем дисциплинске одговорности запослених уређенији и прилагођенији потребама и интересима субјеката радног односа, то су и претпоставке за повећање његове применљивости и делотворности у пракси веће и извесније. Њена одрживост тестирана је на основу одговора испитаника, добијених на питање број 2.3., садржано у другом упитнику. На основу датих одговора, а под претпоставком да су испитаници били искрени и да их у томе нико није ометао, обезбеђено је довољно материјала за извођење закључака о њеној одрживости. Од укупног броја анкетираних 40% њих тврдњу садржану у предметној хипотези сматра потпуно тачном, 50% делимично тачном, а 8% њих потпуно нетачном. Међутим, од укупног броја испитаника 2% њих остало је без одговора. На основу изнетог, може се закључити да је и трећа хипотеза потврђена, с обзиром на то да 40% анкетираних испитаника сматра потпуно тачном, а 50% њих делимично тачном тврдњу, односно претпоставку, садржану у њој.

7.3.4. Тестирање одрживости и заснованости четврте посебне хипотезе

Четврта посебна хипотеза гласи: Што је систем материјалне одговорности субјеката радног односа праведнији и за њих прихватљивији, то су и изгледи за остваривање позитивних ефеката од њихове примене већи и израженији. Кључно питање везано за њено тестирање садржано је у другом упитнику и нумерисано бројем 2.16. С наведеним ставом у потпуности се слаже 30% испитаних, а делимично 60% њих. Међутим, с таквим ставом не слаже се 8% испитаника. Од укупног броја анкетираних, 2% њих није дало никакв одговор на постављено питање. Полазећи од изнетог, основано се може констатовати да је четврта посебна хипотеза потврђена, будући да 30% испитаника тврдњу садржану у њој сматра потпуно тачном, а 60% њих делимично тачном. 90% испитаника сматра да ако је систем материјалне одговорности субјеката радног односа праведнији и прихватљивији то су и изгледи за остваривање позитивних ефеката од његове примене већи и израженији, док се само 8% њих са овом тврдњом не слаже.

7.3.5. Тестирање одрживости и заснованости пете посебне хипотезе

Пета посебна хипотеза гласи: Без доследне примене прописа о дисциплинској и материјалној одговорности послодаваца и запослених нема ни успешног управљања кадровима и њиховим психо-физичким потенцијалима у процесу рада. Кључно питање везано за њено тестирање садржано је у другом упитнику и нумерисано бројем 2.23. Одговори дати на то питање пружају довољно основа за закључивање о њеној заснованости и одрживости, под претпоставком да су испитаници били искрени приликом давања одговора. Од укупног броја анкетираних, 39% њих тврдњу садржану у хипотези сматра потпуно тачном, а 51% делимично тачном. Међутим, 8% њих сматра је потпуно нетачном, док се 2% анкетираних о томе није хтело изјаснити. Полазећи од изнетог, основано се може закључити да је и пета посебна хипотеза у потпуности потврђена, јер 90% испитаника сматра да без доследне примене прописа о дисциплинској и материјалној одговорности послодаваца и запослених нема ни успешног управљања кадровима и њиховим психо-физичким потенцијалима у процесу рада. Околност да 51% испитаника такво мишљење сматра само делимично тачним је значајна, али се због тога оно не може доводити у питање.

7.3.6. Тестирање одрживости опште хипотезе

Општа хипотеза гласи: Што је одговорност субјеката радног односа већа, то су и претпоставке за успешно управљање људским ресурсима веће и извесније. Кључно питање везано за њено тестирање садржано је у другом упитнику и нумерисано бројем 2.1. Од укупног броја анкетираних, 28% њих такву тврдњу сматра потпуно тачном, 56% делимично тачном, а 13% њих потпуно нетачном. За разлику од њих, 3% испитаник томе се није изјашњавало. Полазећи од изнетог, основано се може закључити да је и општа хипотеза докторске дисертације потврђена, јер се 84% анкетираних сложило с наведеном тврдњом. Чињеница да 56% испитаника такво мишљење сматра само делимично тачним је значајна, али се због тога оно не може сматрати мање валидним, тим пре, што га, на непосредан или посредан начин, поткрепљују и одговори дати на многа друга питања садржана у наведеном упитнику.

ЗАКЉУЧЦИ

На основу спроведеног истраживања и утврђених чињеница основано се може закључити да добијени резултати потврђују заснованост, одрживост и оправданост постављених хипотеза. Све хипотезе су потврђене. Такав исход истраживачког процеса може се сматрати значајним за усмеравање даљих истраживања у предметној области. Осим тога, добијени резултати могу корисно послужити и за даље преиспитивање, обогаћивање и унапређивање радноправне и управљачке теорије, праксе и регулативе у тој области, како у нашој земљи, тако и на ширем плану.

Полазећи од изнетог, а посебно од резултата истраживачког процеса, с разлогом се може закључити:

- 1) да је општа хипотеза од које се у истраживању кренуло потврђена, с обзиром на то да се 84% анкетираних изјаснило на начин којим се њена заснованост, одрживост и оправданост потврђују, односно да се с повећањем одговорности субјеката радног односа повећавају и претпоставке за успешно управљање људским ресурсима;
- 2) да, упркос бројним истраживањима и релативно обилној научној и стручној грађи, предметна материја још увек није у довољној мери обрађена, нити научно разјашњена, посебно у делу који се односи на значај одговорности субјеката радног односа за систем управљања људским ресурсима, што захтева даљи истраживачки рад у тој значајној области људског рада и деловања;
- 3) да систем одговорности субјеката радног односа и систем управљања људским ресурсима, ма колико били прихватљиви, добро уређени и у пракси потврђени, не могу бити идеални, нити створени за сва времена и све организације, односно послодавце, због чега је неопходно његово стално преиспитивање, прилагођавање и унапређивање, како организационим потребама и интересима, тако и потребама и интересима запослених, а у одређеној мери и друштва у целини;
- 4) да је прва посебна хипотеза потврђена, будући да огромна већина анкетираних сматра да се успостављањем праведног, прихватљивог и одрживог система дисциплинске одговорности запослених повећавају

- изгледи за успешно управљање кадровима и њиховим потенцијалима у процесу рада;
- 5) да је друга посебна хипотеза, такође, потврђена, с обзиром на то да од укупног броја анкетираних 23% њих тврдњу садржану у њој сматра потпуно тачном, а 65% њих делимично тачном;
 - 6) да се важне управљачке позиције, посебно у јавном сектору, не попуњавају увек с најбољим, најодговорнијим и најкомпетентнијим кадровима, што се негативно одражава на стање ствари у предметној области, а тиме и на укупне односе у друштву, због чега је неопходна шира акција, усмерена у правцу даљег јачања друштвене свести о природи и значају тог осетљивог и значајног питања;
 - 7) да је трећа посебна хипотеза потврђена, с обзиром на то да већина анкетираних сматра да добра уређеност и прилагођеност система дисциплинске одговорности запослених има значајан утицај на повећање његове применљивости и делотворности у пракси и да само 8% њих сматра да је такво мишљење нетачно;
 - 8) да се доследном применом правила и принципа везаних за дисциплинску, материјалну и другу одговорност субјеката радног односа, врши снажан позитиван утицај на систем управљања људским ресурсима и то у свим областима рада, што се мора стално имати на уму, јер је то у интересу и послодаваца и запослених;
 - 9) да је четврта посебна хипотеза, такође, потврђена, будући да од укупног броја анкетираних 30% њих тврдњу садржану у њој сматра потпуно тачном, 60% делимично тачном, а само 8% њих нетачном;
 - 10) да је потврђена и пета посебна хипотеза, с обзиром на то да огромна већина анкетираних сматра да без доследне примене прописа о дисциплинској и материјалној одговорности послодаваца и запослених нема ни успешног управљања кадровима и њиховим психо-физичким потенцијалима у процесу рада и да само 8% њих сматра да је таква тврдња потпуно нетачна;
 - 11) да управљачке способности и вештине имају велики значај не само за систем управљања људским ресурсима него и за систем одговорности субјеката радног односа, због чега се мора стално радити на њиховом усавршавању, прилагођавању, обогаћивању и унапређивању, у интересу свих актера процеса рада;

- 12) да су резултати истраживачког процеса потврдили оправданост бављења задатом темом, односно предметном материјом, с обзиром на то да се њима, колико-толико, пружају одговори на одређена питања, којима се стручна и научна јавност, посебно у Републици Србији, до сада није довољно бавила.

1. сам(а)
2. с родитељима
3. с породицом (с брачним другом и/или с децом)
4. с породицом и родитељима

1.7. Назив радног места, односно посла који обављате је

1.8. Навршене године радног стажа _____

1.9. Назив органа у коме радите _____
са седиштем у општини _____

2. УПИТНИК О ОДГОВОРНОСТИ СУБЈЕКТА РАДНОГ ОДНОСА И СИСТЕМУ УПРАВЉАЊА ЉУДСКИМ РЕСУРСИМА

Важне напомене:

- анкета се врши ради прикупљања и анализе података за израду докторске дисертације и у друге сврхе се не може и неће користити;
- анкетиране особе (запослени и менаџери) остају анонимне;
- пре него што отпочнете с давањем одговора пажљиво прочитајте постављена питања;
- на постављена питања одговара се заокруживањем броја испред одговора за који сте се определили.

Питања и одговори

2.1. Што је одговорност субјеката радног односа већа, то су и претпоставке за успешно управљање људским ресурсима веће и извесније.

1. Потпуно нетачно 2. Делимично тачно 3. Потпуно тачно

2.2. Што је систем дисциплинске одговорности запослених праведнији и за субјекте радног односа прихватљивији, то су и изгледи за успешно управљање кадровима и њиховим потенцијалима, у процесу рада, већи и израженији.

1. Потпуно нетачно 2. Делимично тачно 3. Потпуно тачно

2.3. Што је систем дисциплинске одговорности уређенији и прилагођенији потребама и интересима субјеката радног односа, то су и претпоставке за повећање његове применљивости и делотворности у пракси веће и извесније.

1. Потпуно нетачно 2. Делимично тачно 3. Потпуно тачно

2.4. Систем дисциплинске одговорности код Вашег послодавца, односно у државном органу у коме радите, по Вашем мишљењу, је:

1. Праведан и потпуно прихватљив;
2. Релативно праведан и делимично прихватљив;
3. Више неправедан него праведан, на самим тим и тешко прихватљив;
4. Неправедан и потпуно неприхватљив;
5. Немам мишљење о томе.

2.5. Одредбама Закона о раду нису утврђени дисциплински органи за изрицање дисциплинских мера, нити је предвиђена двостепеност дисциплинског поступка за утврђивање дисциплинске одговорности запослених на које се тај закон непосредно примењује, што некада није био случај. Сматрам да је такво уређивање:

1. Добро и прихватљиво 2. Делимично прихватљиво 3. Лоше и неприхватљиво

2.6. Одредбама Закона о државним службеницима и одредбама других закона којима се уређују права, дужности и одговорности државних службеника у Републици Србији, одређени су дисциплински органи за изрицање дисциплинских мера и прописана двостепеност дисциплинског поступка за

утврђивање дисциплинске одговорности таквих службеника. Сматрам да је такво уређивање:

1. Добро и прихватљиво 2. Делимично прихватљиво 3. Лоше и неприхватљиво

2.7. Да ли су код Вашег послодавца, односно у државном органу у коме радите, у последње три године, изрицане дисциплинске мере због повреде радне обавезе или непоштовања радне дисциплине:

1. Јесу, у великом броју случајева;
2. Јесу, у малом броју случајева;
3. Јесу, али само у једном до три случаја;
4. Нису ни у једном случају, иако је за то било разлога и правног основа;
5. Нису ни у једном случају, јер за то није било разлога нити правног основа;
6. Не знам ништа о томе.

2.8. Да ли су у Вашој организацији, односно код Вашег послодавца, у последње три године, по Вашем сазнању, изрицане одређене дисциплинске мере, прописане Законом о раду, због повреде радне дужности или због непоштовања радне дисциплине? Ако јесу, молим Вас да, према Вашим сазнањима, означите меру која се најчешће изриче (на ово питање одговарају само испитаници на које се примењују одредбе Закона о раду). Мера која се најчешће изриче је:

1. Привремено удаљење запосленог са рада без накнаде зараде;
2. Новчана казна;
3. Опомена са најавом отказа, у којој се наводи да ће послодавац запосленом отказати уговор о раду без поновног упозорења, ако у наредном року од шест месеци учини исту повреду радне дужности или непоштовање радне дисциплине;
4. Отказ уговора о раду;
5. Не знам ништа о томе.

2.9. Да ли су у Вашем државном органу, односно код Вашег послодавца, у последње три године, по Вашем сазнању, изрицане одређене дисциплинске мере, прописане Законом о државним службеницима или другим законом кјим се уређују права, дужности и одговорности државних службеника, због

повреде радне дужности или због непоштовања радне дисциплине? Ако јесу, молим Вас да, према Вашим сазнањима, означите меру која се најчешће изриче (на ово питање одговарају само испитаници на које се наведени закони примењују). Мера која се најчешће изриче је:

1. Новчана казна;
2. Одређивање непосредно нижег платног разреда;
3. Забрана напредовања у служби за одређен временски период;
4. Премештај на радно место у непосредно ниже звање;
5. Престанак радног односа;
6. Не знам ништа о томе.

2.10. Ако су код Вашег послодавца, односно у државном органу у коме радите, у последње три године, изрицане одређене дисциплинске мере, одговорите да ли је то чињено:

1. Само у случају лакших повреда радне дужности, односно радне дисциплине;
2. Само у случају тежих повреда радне дужности, односно радне дисциплине;
3. И у случају лакших и у случају тежих повреда радне дужности, односно радне дисциплине.

2.11. Ако су код Вашег послодавца, односно у државном органу у коме радите, у последње три године, по Вашем сазнању, изрицане одређене дисциплинске мере, одговорите колики је проценат запослених, односно државних службеника, од укупног броја запослених код Вашег послодавца, односно од укупног броја службеника у државном органу у коме радите, којима су такве мере изрицане. Сматрам да се тај проценат креће:

1. До 3% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
2. Између 3% до 5% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
3. Између 5% до 7% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
4. Између 7% до 10% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;

5. Између 10% до 15% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
6. Између 15% до 20% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
7. Између 20% до 25% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
- 8) Између 25% до 30% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
- 9) Између 30% до 40% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
- 10) Између 40% до 50% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
- 11) Преко 50% запослених од укупног броја запослених код послодавца код кога радим, односно у државном органу у коме радим;
- 12) Не знам ништа о томе.

2.12. Ако су код Вашег послодавца, односно у државном органу у коме радите, у последње три године, изрицане одређене дисциплинске мере, одговорите да ли се, по Вашем мишљењу, најчешће изричу:

1. Благе дисциплинске мере;
2. Релативно благе дисциплинске мере;
3. Одговарајуће (у складу са степеном одговорности запосленог, односно државног службеника) дисциплинске мере;
4. Релативно строге дисциплинске мере;
5. Строге дисциплинске мере
6. Не знам ништа о томе.

2.13. Дисциплинске мере које се поводом повреде радне дужности или непоштовања радне дисциплине изричу код Вашег послодавца, односно у државном органу у коме радите, по правилу, су:

1. Праведне, одговарајуће и примерене степену одговорности запосленог, односно државног службеника;

2. Углавном праведне, у већини случајева одговарајуће и најчешће примерене степену одговорности запосленог, односно државног службеника;
3. Углавном неправедне, у већини случајева неодговарајуће и најчешће непримерене степену одговорности запосленог, односно државног службеника;
4. Неправедне, неодговарајуће и непримерене степену одговорности запосленог, односно државног службеника.

2.14. Сматрам да се на систем управљања људским ресурсима позитивно одражавају:

1. Само строге дисциплинске мере;
2. Само праведне и примерене дисциплинске мере;
3. Само благе дисциплинске мере;
4. Подједнако све дисциплинске мере (строге, благе и све друге).

2.15. Што је систем материјалне одговорности послодавца и запослених уређенији и у пракси потврђенији, то је и потреба за одговорним поступањем према људским, материјалним и другим ресурсима организације, односно послодавца, израженија и очигледнија.

1. Потпуно нетачно 2. Делимично тачно 3. Потпуно тачно

2.16. Што је систем материјалне одговорности субјеката радног односа праведнији и за њих прихватљивији, то су и изгледи за остваривање позитивних ефеката од његове примене већи и израженији.

1. Потпуно нетачно 2. Делимично тачно 3. Потпуно тачно

2.17. Да ли је, у последње три године, утврђивана материјална одговорност запослених, односно државних службеника, због штете коју су намерно или из крајње непажње, на раду или у вези са радом, нанели Вашем послодавцу, односно државном органу у коме радите:

1. Јесте, у великом броју случајева;
2. Јесте, у малом броју случајева;
3. Јесте, али само у једном случају;
4. Није ни у једном случају, иако је за то било разлога и правног основа;
5. Није ни у једном случају, јер за то није било разлога нити правног основа.

2.18. Да ли је, у последње три године, утврђивана материјална одговорност Вашег послодавца, односно државног органа у коме радите, због штете која је њиховом кривицом нанета Вама, Вашим колегама и/или Вашим колегиницама на послу:

1. Јесте у више случајева;
2. Јесте, само у неколико случајева;
3. Јесте, али само у једном случају;
4. Није ни у једном случају, иако је за то било разлога и правног основа;
5. Није ни у једном случају, јер за то није било разлога нити правног основа.

2.19. Да ли је, у последње три године, утврђивана материјална одговорност запослених, односно државних службеника, због штете коју су намерно или из крајње непажње, на раду или у вези са радом, нанели трећем лицу, зашта одговорност сноси и Ваш послодавац, односно државни орган у коме радите:

1. Јесте у више случајева;
2. Јесте, само у неколико случајева;
3. Јесте, али само у једном случају;
4. Није ни у једном случају, иако је за то било разлога и правног основа;
5. Није ни у једном случају, јер за то није било разлога нити правног основа.

2.20. Разлози који најчешће доводе до материјалне одговорности запослених, односно државних службеника, по Вашем мишљењу, су:

1. Општећење или уништење опреме или средстава за рад послодавца;
2. Неоправдано повећање трошкова пословања;
3. Закључивање штетних уговора;
4. Организовање незаконитог штрајка и/или учешће у таквом штрајку;
5. Злоупотреба службене дужности;
6. Прекорачење овлашћења;
7. Противзаконито присвајање опреме и друге имовине послодавца;
8. Финансијске малверзације;
9. Одавање пословних и других тајни конкурентским организацијама;

10. Немарно, несавесно и неодговорно извршавање радних обавеза;
11. Други одговарајући разлози;
12. Није ми познато који су то разлози.

2.21. У случају материјалне одговорности послодавца, запослени, односно државни службеник, по Вашем мишљењу, успева да надокнади:

1. Само материјалну штету;
2. Материјалну, а веома често и нематеријалну штету;
3. Материјалну, а веома ретко и нематеријалну штету;
4. Само нематеријалну штету;

2.22. Разлози који најчешће доводе до материјалне одговорности послодавца, по Вашем мишљењу, су:

1. Повреде на раду;
2. Професионална обољења запослених, односно државних службеника;
3. Злостављање на раду (Мобинг);
4. Некористићење годишњег одмора или његовог дела, кривицом послодавца;
5. Незаконит отказ уговора о раду, односно незаконит престанак радног односа;
6. Незаконит распоред на друге послове;
7. Незаконит распоред на "ниже" радно место, односно на "ниже" послове;
8. Незаконит распоред у друго место рада;
9. Незаконито умањење зараде, односно плате и других примања запослених;
10. Незаконито удаљење са рада;
11. Други одговарајући разлози;
12. Није ми познато који су то разлози.

2.23. Без доследне примене прописа о одговорности послодаваца и запослених нема ни успешног управљања кадровима и њиховим психо-физичким потенцијалима у процесу рада.

1. Потпуно нетачно
2. Делимично тачно
3. Потпуно тачно

2.24. У којој мери се, по Вашем мишљењу, одговорност субјеката радног односа одражава на систем управљања људским ресурсима:

1. У великој мери;

2. Прилично;
3. Незнатно;
4. Ни у којој мери се не одражава на систем управљања људским ресурсима;
5. Не знам.

2.25. На који начин се, по Вашем мишљењу, одговорност субјеката радног односа одражава на систем управљања људским ресурсима:

1. Позитивно;
2. Углавном позитивно;
3. Углавном негативно;
4. Негативно;
5. Ни на који начин се не одражава на систем управљања људским ресурсима;
6. Не знам.

2.26. У којој мери се, по Вашем мишљењу, систем управљања људским ресурсима одражава на одговорност субјеката радног односа:

1. У великој мери;
2. Прилично;
3. Незнатно;
4. Ни у којој мери се не одражава на одговорност субјеката радног односа;
5. Не знам.

2.27. На који начин се, по Вашем мишљењу, успешан систем управљања људским ресурсима одражава на одговорност субјеката радног односа:

1. Позитивно;
2. Углавном позитивно;
3. Углавном негативно;
4. Негативно;
5. Ни на који начин се не одражава на одговорност субјеката радног односа;
6. Не знам.

ЛИТЕРАТУРА

1. Монографије, уџбеници, научни и стручни радови домаћих и страних аутора

- Blanpain R., Engels C., *Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies*, Kluwer Law International, The Hague – London – Boston, 1998.
- Chiavario, Mario, *Les principes du proces penal et leur mise en œuvre dans les procedures disciplinaires*, Revue internationale de droit penal 2003/3 (Vol. 74)
- Coulter, Mary, *Стратегијски менаџмент на делу*, Date status, Београд, 2011.
- J. Rivero et J. Savatier, Droit du travail , Revue internationale de droit compare, Numéro 2, 1984.
- Lyon-Caen Gerard, Pelissier Jean, Supiot Alain, *Droit du travail*, Dalloz, Paris, 1994.
- Pelissier J., Supiot A., Jeammaud A., *Droit du travail*, 20 edition, Dalloz, Paris, 2000.
- Бајић Стојан, *Основи радног права*, Кон, Београд, 1937.
- Балтић, Александар, Деспотовић, Милан: *Основи радног права Југославије*, Савремена администрација, Београд, 1981.
- Босанац, Драшко, *Радно право*, Факултет за образовање дипломираних правника и дипломираних економиста за руководеће кадрове, Београд, 2011.
- Брковић, Радоје, *Радно право* (Ново законодавство), Београд, Пројурис, 2005.
- Ивошевић Зоран, Ивошевић, Милан, *Дисциплинска и материјална одговорност у радном односу*, Глосаријум, Београд, 2000.
- Ивошевић, Зоран, *Радно право*, Правни факултет Универзитета Унион, Београд, 2015.
- Јеринић, Драгослав, *Радно право*, Секот books d.o.o, Нови Сад, 2008.
- Јовановић Божинов, Мића, Кулић, Живко, Цветковски, Татјана, *Основи управљања људским ресурсима*, Мегатренд универзитет, Београд, 2008.

- Јовановић, Предраг, *Радно право*, Правни факултет у Новом Саду, Нови Сад, 1998.
- Јовановић, Предраг, *Радно право*, Правни факултет Универзитета у Новом Саду, Нови Сад, 2012.
- Ковачевић Перић, Слободанка, *Концепт дисциплинарног поступка у међународном праву – захтев и потреба објективности и законитости*, Радно и социјално право, Часопис за теорију и праксу радног и социјалног права, Тенденције у развоју радног и социјалног права, Београд, бр. 1-6/2005.
- Ковачевић Перић, Слободанка, *Удаљење са рада – појам, сврхе и карактеристике*, Радно и социјално право, Београд, бр. 1/2014.
- Кулић, Живко, *Радно право*, Мегатренд универзитет, Београд, 2015.
- Лојић, Ранко, Игов, Дејан, Канкараш, Милан, *Управљање људским ресурсима у систему одбране као предметно подручје менаџмента људских ресурса*, Војно дело, Београд, 2011.
- Лојић, Ранко, *Савремене тенденције у области менаџмента људских ресурса*, Војно дело, Београд, бр. 1/2008, 2008.
- Лубарда, Бранко, *Радно право*, Правни факултет Универзитета у Београду, Београд, 2012.
- Лубарда, Бранко, *Увод у радно право са елементима социјалног права*, Правни факултет Универзитета у Београду, Београд, 2014.
- Мартиновић, Милан, Танасковић, Зорица, *Менаџмент људских ресурса*, Висока пословно- техничка школа струковних студија, Ужице, 2014.
- Милошевић, Горан, Кулић, Живко, Никач, Жељко, *Анализа посла као део активности у области управљања људским ресурсима*, Хрватско удружење инжењера сигурности, Загреб, 2012.
- Ненадић, Боса, Безбрадица, Радован, *Закон о раду и дисциплинска одговорност*, Радно и социјално право– тенденције у развоју радног и социјалног права, бр. 1-6/2005. Интермекс, Београд, 2005.
- Никола, Тинтић, *Радно и социјално право*, Књига прва: Радни односи, Народне новине, Загреб, 1972.
- Николић, Александар: *Приручник о одговорности радника*, Ценатр за радничко самоуправљање, Београд, 1978.
- Обрадовић, Горан, Ковачевић Перић, Слободанка, *Дисциплинска одговорност запослених*, Правни факултет Универзитета у Нишу, Ниш, 2016.

- Паравина, Душан, *Радно право*, „Службени гласник РС“, Београд, 1998.
- Радуловић, Зоран, *Радно право*, Висока школа за економију и предузетништво, Београд, 2015.
- Ратковић-Његован, Биљана, Вукадиновић, Маја, *Садржај и ефекти организационе социјализације у пословним интеграцијама*, Школа бизниса, Висока пословна школа струковних студија у Новом Саду, Нови Сад, 2011.
- Славковић, Марко, *Планирање људских ресурса*, Хоризонт фондација, Бања Лука, 2004.
- Суша, Будислав, *Менаџмент људских ресурса*, Секот, Нови Сад, 2009.
- Тинтић, Никола, *Радно и социјално право*, Народне новине, Том 1, Свеучилиште у Загребу, Загреб, 1969., (дигитализовано 2009).

2. Електронски извори

Посећене интернет странице:

<http://www.fbihvlada.gov.ba/bosanski/zakoni/2016/zakoni/5h.html> посећено 06.08.2016.

http://www.privrednakomora.me/sites/pkcg.org/files/multimedia/gallery/files/2012/09/zakon_o_radu.pdf посећено 08.09.2016.

http://www.sonk.org.mk/documents/PT_Zakon_za_Rabotnite_odnosi_158_09122010.pdf посвећено 08.09.2016.

<http://www.zakon.hr/z/307/Zakon-o-radu> посећено 08.09.2016.

<https://advokat-prnjavorac.com/zakoni/Zakon-o-radu-Republike-Srpske-2016.pdf>, посећено 08.09.2016.

<https://www.gesetze-im-internet.de/bgb/> посећено 25.10.2016.

<https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/85764/96218/F1772069692/MDV85764%20English.pdf> посећено дана 19.08.2016.

3. Акти Међународне организације рада

- Конвенција Међународне организације рада, бр.102 о минималној норми социјалног обезбеђења, „Службени лист ФНРЈ“, Међународни уговори, бр. 1/55.
- Конвенција Међународне организације рада, бр.121 о давањима за случај несреће на послу и професионалних болести, „Службени лист СФРЈ“, Међународни уговори, бр.27/70.

4. Закони, уредбе и други акти органа Републике Србије

- Закон о безбедности и здрављу на раду, „Службени гласник РС“, бр.101/2005 и 91/2015.
- Закон о Војсци Републике Србије, „Службени гласник РС“, бр. 116/2007, 88/2009, 101/2010 – Идр. Закон 10/2015 и 88/2015 – одлука УС.
- Закон о државним службеницима, „Службени гласник РС“, бр. 79/2005, 81/2005 – испр., 83/2005 – испр., 64/2007, 67/2007 - – испр., 116/2008, 104/2009 и 99/2014.
- Закон о облигационим односима, („Службени лист СФРЈ“, бр.29/78, 39/85, 45/89- одлука УСЈ и 57/89, „Службени лист СРЈ“, бр. 31/93 и „Службени лист СЦГ“, бр.1/2003– Уставна повеља).
- Закон о полицији, „Службени гласник РС“, бр.6/2016.
- Закон о радним односима, „Службени лист СФРЈ“, бр. 17/65.
- Закон о радним односима, „Службени лист ФНРЈ“, бр.53/57.
- Закон о раду Републике Србије, „Службени гласник РС“, бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13 и 75/14.
- Закон о ратификацији Конвенције Међународне организације рада, бр. 158. о престанку радног односа на иницијативу послодавца, Службени лист СФРЈ, Међународни уговори, бр. 4/84 и 7/91.
- Закон о ратификацији Конвенције Међународне организације рада, бр. 158 о престанку радног односа на иницијативу послодавца, „Службени лист СФРЈ“, Међународни уговори, бр. 4/84.
- Закон о судијама, „Службени гласник РС“, бр. 116/2008, 58/2009 – одлука УС, 104/2009, 101/2010, 8/2012 – одлука УС, 121/2012, 124/2012 – одлука УС,

101/2013, 111/2014 – одлука УС, 117/2014, 40/2015, 63/2015 – одлука УС, 106/2015 и 63/2016 – одлука УС.

- Кривични законик Републике Србије, „Службени гласник РС“, бр. 85/05, 88/05, 107/05, 72/09, 111/09, 121/12 и 104/13.
- Уредба о дисциплинској и материјалној одговорности радника у државним предузећима из 1949. године, „Службени лист ФНРЈ“, бр. 27/49.
- Уредба о дисциплинској одговорности у министарству унутрашњих послова, „Службени гласник РС“, бр. 8/2006.
- Правилник о војној дисциплини, „Службени војни лист РС“, бр. 22/208.
- Правилник о листи професионалних болести, „Службени гласник РС“, бр. 105/203.
- Пресуда Врховног суда Србије, бр. 3095/92 од 27 августа 1992. године.
- Мишљење Министарства рада, запошљавања и социјалне политике, бр. 011-00-655/2006-02, од 26. јуна 2006. године.