

ЉУДСКИ РЕСУРСИ – КЉУЧНИ ЕЛЕМЕНТ ОДРЖИВОГ РАЗВОЈА СИСТЕМА ОДБРАНЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ*

Небојша Драговић и Саша Трандафиловић,
Министарство одбране Републике Србије,
Сектор за буџет и финансије

Ранко Лојић
Универзитет одбране у Београду, Војна академија

Начин на који се управља људским ресурсима представља одлучујући чинилац успешног функционисања и одрживог развоја војне организације.

Људски ресурси су највреднији и најзначајнији ресурс ако се ефективно управља и адекватно улаже. Организационе структуре у којима доминирају бирократизовани и хијерархијски односи данас добијају нове димензије. Однос према запосленима у савременој војној организацији не чини само поступање по начелима једностарешинства и субординације, већ и развој креативних способности сваког појединца. То истовремено подразумева и промовисање опредељења струке кроз избор компетентних и способних кадрова који ће професионалним и етичким понашањем јачати руководеће функције управљања у Министарству одбране и Војсци Србије.

Иако последњих година менаџмент Министарства одбране и Војске Србије наглашава да су људи најважнији ресурс војне организације, у пракси се много тога дешава супротно декларативном опредељењу. Професионалним припадницима Војске још увек се у потпуности не пружа шанса да искажу креативне и иновативне способности у процесу обављања поверених дужности и задатака. Потреба за редизајном, односно унапређењем управљања људским ресурсима и њиховим потенцијалима остаје и даље један од приоритетних задатака у наредном периоду.

Кључне речи: људски ресурси, Министарство одбране и Војска Србије, војна организација, одрживи развој

Увод

Некад су илузије угодније од стварности. Када се то једном призна и не сакрива можемо „платити ту склоност одговарајућом ценом” и наставити у реалности.¹

* Овај чланак проистекао је из истраживачког рада у оквиру пројекта „Развој финансијске службе Војске Србије од 1985. до 2015. године” који се финансира средствима Министарства одбране Републике Србије. Пројекат се води под евиденционим бројем ВА-ДХ5/17-19.

¹ Samuelson P.A., *Ekonomска čitanka*, Matica Hrvatske, Zagreb, 1975., str. 64.

Очекивања да ће стечена знања на Војној академији, уложени рад, добре оцене и личне амбиције на почетку и у току професионалне војне каријере циклуса наћи своје место „под сунцем” за многе остају неостварива из неких „других”, а не стручних разлога.

Досадашња решења у Министарству одбране и Војсци Србије често су се заснивала на субјективним одлукама и импровизованим кадровским решењима. Важећи критеријуми за избор појединаца са најбољим способностима, стручним квалитетима и потенцијалима за обављање руководећих и других дужности могу бити добри или лоши. Много је већи проблем што се они у пракси доследно не примењују и што „изузаци” под „невидљивим притиском” неретко постају „правила игре” у креирању кадровских решења.

Развој људских ресурса

Не постоји и нема никакве мистерије када је у питању значај људских ресурса и потреба улагања у њихов развој. Амерички официри нису способнији и интелигентнији од српских официра, али њихова предност је што раде и функционишу у друштву које је одавно схватило да се улагање у „интелигенцију”, односно знање вишеструко исплати. И то није „амерички изум”. Својеремено је господин Wolfendal (председник британског Удружења физичара) захтевао да се за сваког британског научника који се одсели у САД тражи одштета од милион фунти, са образложењем да богата Енглеска није спремна да даје бесплатне поклоне још богатијој Америци, а посебно интелектуални капитал.²

Успешно функционисање војне организације подразумева не само текуће извршавање послова и задатака, већ и благовремено стварање услова за квалитетан развој људских ресурса, у складу са новим задацима и потребама војне организације које диктира актуелни тренутак. За разлику од традиционалног приступа који наглашава тренинг ради повећања већ стечених вештина и способности (како нешто боље радити), развој подразумева да се кроз стицање нових знања, вештина и навика (образовање и обука³) развију и прошире потенцијали запослених, њихови мотиви, особине личности и механизми за прилагођавање и коришћење способности, знања, вештина и свега онога што је појединац научио, као адекватан одговор на изазове који се неминовно намећу војној организацији у блиској будућности. Већина експерата из области управљања људским ресурсима сматра да конкурентну предност омогућује управо развој „интелектуалног капитала”, који обухвата когнитивно знање, развој вештина, систематско разумевање и креативност, као и развој индивидуалне креативности, али са тенденцијом да запослени разумеју везе и разлоге зашто се нешто ради и да буду мотивисани за иновативно размишљање и континуирано унапређење квалитета функционисања организације.⁴ Дакле, развој није брига само војне организације, већ и сваког руководиоца у војној организацији, тако да запослени буду стал-

² Покрајац С., *Технологија, транзиција и глобализација*, Економски факултет, Београд, 2002, стр. 207.

³ IBM троши више од 1 милијарде US долара годишње на образовање запослених.

⁴ Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., *Организација: теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет, Београд, 2002, стр. 503.

но мотивисани да своја постојећа знања непрестано проширују и обогаћују новим радним успешнијег прилагођавања динамичним променама у радном процесу, бољег положаја и напредовања, као и материјалне сатисфакције.

Развој запослених претпоставља да се најпре идентификују потребе на више, односно четири нивоа: на нивоу војне организације, на нивоу тимског рада, на нивоу радног места и на индивидуалном нивоу. На организационом нивоу неопходно је идентификовати основне краткорочне и дугорочне циљеве војне организације, као и евентуалне догађаје који би могли да утичу на њих. На нивоу тимског рада потребно је одредити квантитативне и квалитативне оквири који условљавају успешно извршавање пројектованих циљева. На нивоу радног места неопходно је обезбедити информације о активностима које се обављају на том радном месту (из описа систематизације) и специфичним знањима и способностима (из описа формације). На индивидуалном нивоу идентификовање потреба за развојем врши се на основу разлике која постоји између постојећих способности и захтеваних способности и знања за обављање на само конкретном послу, већ и очекиваних активности на основу усвојених стратешких опредељења и савременог окружења.

У Министарству одбране и Војсци Србије развој запослених често се доживљава као трошак, а не као добра и потребна инвестиција. Поред осталог, тешко се препознаје веза између развоја људских ресурса и резултата рада војне организације. Тешко је установити јесу ли резултати бољи захваљујући бољем или другачијем развоју људских ресурса, бољем систему награђивања или су резултат организационих промена. Претпоставимо ли да су бољи резултати условљени развојем људских ресурса, питање је да ли је то резултат бољег тренинга (обуке), веће мотивисаности или је то допринос нових запослених који имају боље способности, при чему треба имати на уму да се исплативост улагања у развој не може сагледати у краћем периоду. Поред тога што је на организационом нивоу тешко установити директан утицај стратешког инвестирања у развој, он је евидентан. Иако још увек постоји несклад између стратегије и развоја, развој је постао приоритетан и од стратешког је значаја.⁵

Кључни фактор успеха: прави људи на правом месту

Управљање људским ресурсима подразумева процес којим се обезбеђује остваривање, како организационих, тако и појединачних циљева запослених, с обзиром на то да се организација све више посматра као процес, а не као ентитет. Управљачки процес састоји се од извршења мноштва активности усмерених у правцу ефикасног менаџмента људским потенцијалима у процесу рада и ради задовољавања личних, организацијских и друштвених интереса. Да би се био ефикасан потребно је систематизовати организацију и стандардизовати њене процесе. Праве ствари морају бити урађене у право време, правим редоследом, интензитетом и правилно распоређене. Није довољно урадити праве ствари већ урадити на прави начин.⁶

⁵ Трандафиловић С., *Значај система награђивања и мотивисања запослених за професионализацију Војске Србије*, Факултет за пословне студије, Београд, 2012, стр. 19.

⁶ Кулић, Ж.: *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд, 2002, стр. 9.

Суштину управљања људским ресурсима чини управљачки процес којим се обезбеђује остваривање не само утврђених циљева војне организације, већ и интереса запослених, у складу са стандардима, могућностима и потребама. Зато одговорни за управљање људским ресурсима морају поседовати индивидуалне квалитете, способности и професионалне, односно специјализоване вештине, како би успели да повежу знања и вештине запослених са постојећим и будућим потребама војне организације – прави људи у правом тренутку на правом месту.

Од избора руководилачког кадра највише зависи да ли ће професионални припадници бити максимално мотивисани и ангажовани у обављању поверених задатака и дужности. Искуство указује на то да је врло тешко доћи до информација о стручности потенцијалних кандидата за руководеће функције, с обзиром на то да се „административни извештаји о професионалним квалитетима” подносе посредством ланца командовања, па је мало вероватно да ће се „негативни” персонални извештаји достављати вишој војној инстанци. Добра биографија потенцијалног руководиоца није само она која се импресивно приказује кроз податке о претходном напредовању, већ и она од које зависи мотивисаност индивидуалних перформанси, добри резултати, пожељан (очекиван) ниво радних квалитета, материјална и морална сатисфакција запослених и на дуги рок року подстицање њихове лојалности војној организацији.

Добро управљање људским ресурсима никада није „компликовано” када се располаже квалитетним људским потенцијалима и добрим избором руководећег кадра. Зато се један од основних услова за успешно функционисање и одржив развој војне организације односи на успостављање високопрофесионалног, односно стручног нивоа руководећег кадра у Министарству одбране и Војсци Србије. Захтев је мотивисан потребом да се најстручнијим и најспособнијим припадницима Војске обезбеди предвидива каријера и адекватно радно ангажовање како би се на најбољи могући начин дошло до обостраног разумевања и максималног искоришћења стечених знања, искустава и вештина. Због тога су улога и компетенције руководиоца у Министарству одбране и Војсци Србије од изузетног значаја.

Успешно функционисање војне организације и њен даљи развој не може се постићи без способних руководилаца. Од њих се очекује да имају стручну компетентност, заједнички интерес са подређенима, висок степен поверења, способност позитивног утицаја на подређене, успешност у раду и руковођењу, као и осећај за тимски рад. То истовремено подразумева поседовање способности које омогућавају успешно управљање хоризонталним и вертикалним комуникацијама; одржавање и унапређење међузависних односа ради реализације пројектованих циљева организације и њених подсистема, константно праћење актуелних промена и постављених услова за прилагођавање новим правилима понашања и функционисања.

У квалитативном смислу тражене способности руководиоца изражавају се кроз:

– карактерну, односно референтну моћ. То подразумева: давање личног примера кроз позитивно доказивање професионалних способности, примену стечених знања, поседовање организационих вештина за управљање људским ресурсима, показивање толеранције, самоконтроле, објективности и прилагодљивости, испољавање лидерских вештина и способности (самопоуздање, проактивно деловање и утицај), усмеравање подређених на постављене задатке кроз развој и уважавање њиховог разумевања проблема и предлагање адекватних решења, подстицање тимског рада и добру комуникацију, односно успостављање чврстих веза између разних кохезионих, односно интере-

сних група; моћ самосталног доношења одлука или предлагања вишем нивоу одлучивања, што претпоставља способност управљања конфликтима и ризицима, ефикасно управљање, планирање и предузимање потребних мера и активности ради реализације пројектованих циљева, логичко размишљање, одређивање приоритета у текућим и другим активностима, као и преговарачке способности у оквиру поверених овлашћења;

– легитимну моћ – засновану на ауторитету и хијерархији саме функције;

– моћ награђивања – стимулисање пожељног понашања кроз утицај на зараду, напредовање, награђивање и др.;

– принудну моћ – могућност одговарајућег санкционисања непрофесионалног и неодговорног понашања и поступања;

– експертску моћ – засновану на стручним знањима интердисциплинарне природе, као и

– уважавање и примену принципа транспарентности, што подразумева не само квантитативно већ и квалитативно праћење рада подређених, уз обавезно уважавање њиховог мишљења о свим битним питањима од значаја за реализацију утврђених задатака и циљева.⁷

Данас руководилац нема само „наредбодавну“ функцију већ и улогу „свеобразовног“ стручњака. Способним и ауторитативним руководиоцима нису више довољне некада стечене перформансе: време у којем функционишу захтева широка стручна знања из разних области и истинске интелектуалне способности у најширем значењу. Руководилац више не наређује или издаје задатке подређенима који су неписмени, бојажљиви, покорни и по сваку цену спремни да изврше сваку наредбу или задатак, већ онима који мисле и критички просуђују његове наредбе и поступке. Зато је његова „права“ улога у томе да својим знањима и способностима, односно личним примером, покаже и увери своје подређене да зна руководити и водити рачуна о свом тиму. У војсци је дисциплина нужна, без ње нема војске, али чак ни у војсци она не може бити слепа и безусловна. Руководилац је, пре свега, човек, а не робот⁸ и ништа га не оправдава, без обзира на положај и чин, ако издаје наређења супротна интересима организације или достојанству подређених.

Развој каријере припадника система одбране је стратегијски задатак који се утврђује посебним програмом, а најважнија лекција коју треба научити јесте да су брига и одговорност за развој једне каријере у надлежности стручних служби које се баве људским ресурсима, непосредних и виших руководилаца, као и појединаца. Сваки припадник система одбране Републике Србије мора имати једнаке шансе да се непрестано усавршава у стручном и професионалном смислу. На тај начин људи не би били запостављени, јер систем о њима брине. Зато систем управљања људским ресурсима треба да омогући да сваки појединац који се определи за рад у њему унапред зна шта му се у каријери нуди, под којим условима и на који начин, као и како сам може утицати на свој професионални развој. То ће сваки припадник ценити и биће више мотивисан да непрекидно тежи сопственом усавршавању које користи њему (његовој породици) и систему одбране.⁹

⁷ Northouse G. P., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008, str. 4-12.

⁸ Carrillo С., *Еврокомунизам и држава – Државни апарати присиле*, Центар друштвених делатности, Загреб, 1980, стр 63.

⁹ Трандафиловић С., *Значај система награђивања и мотивисања запослених за професионализацију Војске Србије*, Факултет за пословне студије, Београд, 2012, стр. 19.

Индивидуално понашање и мотивација

За сваког руководиоца у војној организацији изузетно је важно познавање и разумевање индивидуалног понашања запослених, чију основу чине четири димензије.

Прву димензију представља радни учинак, посматран као скуп активности и резултата који морају бити остварени да би се реализовали постављени циљеви. Иако се овом димензијом и руководиоци у војној организацији највише баве, проблем је што се у истој или приближној мери не баве и тиме како да мотивишу појединце и тимове да буду ефикаснији и ефективнији у извршавању додељених задатака и креирању, односно доношењу одговарајућих одлука.

Другу димензију чини тимски учинак, посматран као индивидуални допринос у реализацији пројектованих циљева који се могу остварити искључиво тимским радом. У пракси се често дешавају апсурдне ситуације; тако на пример, руководиоца тима у својству оцењивача чланове свог тима оцењује нижим оценама за остварене резултате, а од надлежног оцењивача добија највишу могућу оцену.

Трећа димензија односи се на етичко понашање које подразумева обављање послова и задатака према етичким стандардима тако да законитост у раду представља минимални стандард који треба да буде испуњен, односно обавезујуће правило понашања.

Четврту димензију чини контекстуални учинак који подразумева предузимање активности које нису искључиво део задатака који морају бити обављени, али које доприносе ефикасности појединца, групе, тима или организационе јединице.

Са аспекта одређености односа појединца и посвећености војној организацији могу се идентификовати три основна типа личности, чије се понашање понавља током дужег периода. То су:

- организатор: појединац се снажно идентификује са војном организацијом, при чему му награде и напредовање представљају важно мерило личног успеха;
- професионалац: појединац се снажно идентификује са оним чиме се бави на послу, али много мање са циљевима и интересима војне организације;
- незаинтересовани припадник: тип личности кога више занимају ствари ван посла, него сам посао и организациони циљеви.¹⁰

Независно од постојећих форми, односно облика организационе структуре, и за војну организацију и за запослене врло је битно да организациона задужења буду јасно расподељена, без међусобног преклапања. Тиме се избегавају непотребни сукоби између запослених и могуће конфузије на различитим организационим нивоима. Министарство одбране и Генералштаб војске годинама су функционисали као два посебна система, која су по намени и задацима компатибилна, а по организацији и хијерархији одвојена, при чему неекономичност организације Министарства одбране и Генералштаба ни до данас није у потпуности отклоњена, јер у суштинско организационом смислу систем одбране и војска (с једне стране Министарство одбране, а с друге Генералштаб) функционишу као два одвојена система, што је нарочито изражено кроз постојање паралелних организационих јединица (на

¹⁰ Grene J., Izgradnja integriteta i smanjenje korupcije u odbrani - Ljudski factor, Beogradski centar za bezbednosnu politiku (BCBP), Unagraf, Beograd, 2012., str. 195.

пример, Управа за кадрове у Министарству одбране и Управа за људске ресурсе у Генералштабу Војске Србије и др.). Исто тако, систем логистике још увек није интегрисан са сличним елементима у друштву, већ и даље функционише затворено. У свом саставу, поред јединица, има јавна предузећа, предузећа, установе и агенције које делом послују на принципу стицања дохотка, а делом се финансирају из буџета. При томе, материјалне резерве сведене су на критични ниво попуне, док с друге стране постоје велике количине сувишних, застарелих и не перспективних средстава која се непотребно чувају у војним складиштима.¹¹ Поред тога, треба имати у виду оптерећеност система низом војних институција које у савременим армијама не припадају војним системима. У садашњој структури војске налазе се и институције за које је још увек отворено питање да ли ће остати у њеном саставу, као што су војне здравствене установе, ремонтни заводи, новинске и издавачке установе, опитни центри, музеји, војне школе, клубови војске, војне библиотеке, као и низ других установа, које у укупном збиру чине знатан проценат бројног стања војске.¹²

Један од кључних услова за ефикасно и ефективно извршавање послова, задатака и дужности представља мотивисаност појединца, односно осећај сигурности, припадности и поштовања према војној организацији кроз:

- похвале, признање и поштовање (задовољавање потребе за уважавањем);
- учешће у тиму, уважену лојалност и добру међусобну комуникацију (јачање осећања припадности);
- новчано награђивање (задовољавање жеље за сигурношћу због постигнутих резултата), као и
- напредовање (осећај уважавања и самоостварења).¹³

Постојање немотивисаности указује на изостанак институционално установљених механизма који би стимулисали запослене да искажу своје стручне способности, знања и вештине. Исто тако, ако командни ланац руковођења није успостављен тако да претпостављене старешине имају веће способности од подређених (нижег ранга) пад морала и мотивације запослених је неминован, а тиме и квалитативна реализација постављених задатака (формалног карактера) кроз отаљавање поверених послова и задатака.

Што је систем у којем функционише војна организација институционално не уређенији, запослени ће даљу професионалну каријеру изграђивати посредством страначких, пријатељских, родбинских и других „покровитељских” веза. Зато је за успешно функционисање и одржив развој војне организације основни изазов како да се успостави функционални механизам мотивисаности ради постизања бољих радних резултата и професионалног доказивања запослених. Могуће решење за успостављање адекватног механизма мотивације, према Пољакову, претпоставља следеће:

- утврдити за сваког запосленог какав учинак се тачно очекује са радног, етичког и контекстуалног аспекта;
- дефинисати јасне, прецизне, стандардизоване и функционалне процедуре за унапређења на више дужности;

¹¹ Мишовић С., Ковач М., Системи одбране, Факултет безбедности, Београд, 2006., стр. 509.

¹² Тадић С., Реформа система одбране и вишка војног кадра, Нови гласник 1/04, Војно издавачки завод, Београд, 2004., стр. 12.

¹³ Grene J., Ljudski faktor, Izgradnja integriteta i smanjenje korupcije u odbrani – Ljudski faktor, Beogradski centar za bezbednosnu politiku (BCBP), Unagraf, Beograd, 2012., str. 197.

- усвојити кодекс понашања запослених;
- успоставити јасне, прецизне и функционалне процедуре мотивисаности које су засноване на начелима праведности, поштења и опредељења струке;
- организовати обуку руководећег и другог кадра ради упознавања и примене нових и ефикаснијих механизма и процедура за побољшање квалитета и учинка запослених;
- формулисати јасне мере за санкционисање кршења прописа, обавезујућих правила и успостављених механизма и процедура, сразмерне почињеном делу одговорних лица;
- омогућити отворене разговоре „иза затворених врата” ради добијања релевантних информација значајних за успостављање ефикаснијег механизма мотивисаности;
- предвидети и планирати вршење редовне и ванредне ревизије поштовања успостављених механизма и процедура.¹⁴

Искуство је показало да војне организације тешко мењају устаљена правила понашања по којима функционишу. Већина војних руководилаца није спремна за иницирање и унапређење постојећих вредности и начина функционисања, као и успостављање ефикасних механизма управљања људским ресурсима, позивајући се најчешће на специфичности функционисања војне организације. Самим тим, било која новина или реформска опција већ у старту наилази на одговарајући отпор.

Оцена перформанси

Један од најсложенијих проблема са којим се суочава и војна организација представља мерење перформанси професионалних припадника, односно усвајање и примена транспарентних и непристрасних процедура стручног оцењивања резултата рада запослених и развоја предвидиве каријере.

Оцена (евалуација) перформанси представља процес у којем се оцењује индивидуални допринос запослених ради остварења организационих циљева у неком специфицираном периоду, што подразумева и давање повратне информације за посленима о постигнутим радним резултатима у односу на дефинисане стандарде.

Систем оцењивања може да проузрокује не само позитивне већ и негативне последице. Лоша оцена свакако не иде у прилог оцењиваном лицу с аспекта даљег напредовања, за оцењивача се сматра да не зна добро да руководи и обавља поверену функцију, а вишим претпостављеним старешинама представља препреку за успешну даљу каријеру. С друге стране, добра оцена пружа оцењиваном лицу могућност даљег напредовања, чак и на функције које објективно не заслужује, оцењивачу обезбеђује „миран сан”, вишим претпостављеним старешинама доживљај супериорности и владања ситуацијом, а војној организацији осећај стабилног функционисања. Да у пракси постоје случајеви који у потпуности дезавуишу сврху постојања оцењивања и утицај оцено на развојну каријеру професионалних војних

¹⁴ Poljakov L., Smernice za uspostavljanje mehanizma motivacije, Izgradnja integriteta i smanjenje korupcije u odbrani – Ljudski faktor, Beogradski centar za bezbednosnu politiku (BCBP), Unagraf, Beograd, 2012, str. 198.

лица указује следећи пример: у 2005. години из Министарства одбране је „преко ноћи“ отпуштено 6.300 професионалних припадника, а основ за престанак професионалне војне службе нису биле оцене, већ искључиво година рођења. Свако ко се теоријски или емпиријски бави питањем управљања људским потенцијалом морао је да посумња у намере таквог критеријума и његову сврху, због чега су из система отишли запослени у пуном радном и животном напону (високе војне старешине, доктори наука и други специјализовани кадрови из војнонаучних и истраживачких установа, професори са Војне академије, врхунски специјалисти са ВМА итд.).¹⁵

Приликом успостављања система оцењивања професионалних припадника Војске треба имати у виду постојање два основна критеријума која утичу на оправданост оцењивања на вишем нивоу агрегирања, а то су: (1) висок степен кохезивности групе, када индивидуално оцењивање може да наруши кооперативност чланова групе у реализацији задатака за чије је обављање потребан висок степен њихове међузависности и сарадње, као и (2) тешкоће у идентификовању индивидуалних доприноса, када је тешко раздвојити индивидуалне доприносе од тимских. У оцењивању се могу комбиновати различити нивои, тако што се неке активности могу оцењивати на индивидуалном нивоу, док се друге активности оцењују на нивоу тимова, организационих јединица или читаве организације. Такође, чест је случај да системом оцењивања нису обухваћени сви запослени, односно да постоји диференциран приступ различитим категоријама запослених – код неких профила запослених оцена перформанси представља основу за утврђивање награда, док код других то може бити хијерархија.¹⁶

И, најзад, неспорно је да систем оцењивања треба да постоји, али у сасвим другој аранжману и под условом да заиста буде у функцији одрживог развоја војне организације. То подразумева израду новог модела који ће у преовлађујућој мери „гарантовати“ независне и објективне оцене резултата рада, односно промену успостављених правила оцењивања, тако да просечна оцена огромне већине не буде утемељена на високим врло добрим и одличним оценама ради чувања „мира у организацији“ већ на нивоу „средње оцене“ како би се по том основу „издвојили“ не само најбољи већ и они којима није место у војној организацији. Тиме се уједно чини права услуга сваком припаднику, а пре свега најспособнијим кадровима и војној организацији у целини.

Отпори променама

Традиционална догма да су наређења и њихово слепо извршење „Свето писмо војске“ полако, али сигурно одлази у заборав. Уместо тога, развој управљања људским ресурсима постаје кључни фактор успешног функционисања војне организације.

У Министарству одбране и Војсци Србије још увек у пракси није препозната потреба редизајна управљања људским ресурсима, што проистиче и из постојећег контраста између стратешке визије шта се жели и објективне реалности. При томе,

¹⁵ Миленковић С., Веселиновић С., Милојевић А., Проблеми и перспективе војне професије, Војно дело, Београд, 2009, стр. 189.

¹⁶ Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., Организација: теорије, дизајн, понашање, промене, прво издање, Економски факултет, Београд, 2002, стр. 499.

треба имати у виду да суштинске промене у функционисању војне организације неминовно воде до дефиниције нових послова и захтевају нове вештине, што захтева потпуно „нову” врсту људи¹⁷, односно другачије индивидуалне компетенције људи, нови стил вођства, организацијску климу и културу. Организације које ће се заиста истицати у будућности биће, заправо, оне које су откриле како подстаћи преданост људи организацији. Све што је ново у војној организацији и променама Houben не назива случајно „учење медведа да игра”.¹⁸ Иако промене имају за циљ унапређење управљања људским ресурсима и руководиоци и подређени „плаше се” крупних захвата, односно више су склони ситнијим и постепеним корекцијама.

Наводна брига о заштити интереса запослених кроз одржавање статуса кво, односно козметичке промене важеће регулативе из области управљања људским ресурсима и успостављених правила понашања, само је формална маска за очување стечених (руководећих) позиција. Чак и када постоји жеља за променама, у пракси већини запослених нису доступне информације шта, зашто и у чију корист се предлажу промене, нити је затражено њихово изјашњавање.

Они којима ће бити поверено креирање редизајна управљања људским ресурсима у Министарству одбране и Војсци Србије морају не само да комуницирају са запосленима и кажу шта је разлог приступању променама, већ и да их имплементирају у процес креирања и одлучивања. Традиционална поступања и схватања морају се мењати како би и војна организација и запослени у актуелном времену „преживели”, с минималним губицима и раздором међу запосленима. Потребно је разбити илузију да отпор променама може заменити развој креативних капацитета у функцији постизања резултата који се желе постићи и новог начина постављања и креирања заједничких циљева.

Закључак

Управљање људским ресурсима у Министарству одбране и Војсци Србије још увек у великој мери зависи од субјективног фактора, иако људи представљају његов највреднији ресурс.

Између онога шта се жели и шта ће се учинити још увек постоји велика дистанца. Спајање визије и реалности не само што отвара многа питања, већ тражи и конкретна чињења. Данас људи имају властиту вољу, властите жеље и свој начин размишљања, а да би се то у заједничком интересу уважавало неопходно је стандардизовати евалуацију учинка увођењем објективних параметара и независним кадровским одлучивањем о предложеним кандидатима за унапређење или распоређивање на руководеће и друге одговорне дужности.

Појединачна знања више нису довољна – тимски рад је постао основа креативности и одлучивања на свим организационим нивоима, чиме је постигнута и већа

¹⁷ Hammer M., Champy J., Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution, Harper Business, New York, 1993, p. 37.

¹⁸ Houben M., Учење медведа да игра – неке генерализације о трансформацији оружаних снага у Европи од 1989. и импликације за укључивање СРЈ у евро-атлантску заједницу безбедности, Војно дело 4-5/02, Београд, 2002, стр. 143.

мотивисаност професионалних припадника за успешну реализацију пројектованих циљева. Самим тим, и улога руководиоца постаје другачија, а његов нови задатак јесте да координира, мотивише, инспирише и ствара осећај заједништва усмереног ка реализацији циљева. Лидер треба да буде способен да привлачи људе, да има визију, да уме да је објасни и саопшти запосленима, да добро познаје себе и, ако је упоран у спровођењу својих идеја и замисли о успеху, чини да се у војној организацији осећа тимски дух, да се запослени осећају значајним и да имају подстицај за даљи индивидуални развој. Данас професионални припадници немају само извршилачку, већ и креативну функцију преко које све више постају стратеги, визионари развоја и респективни лидери. Стога усмеравање индивидуалних креативних потенцијала представља значајну компоненту преко које руководећи менаџмент остварује своју улогу у имплементацији потреба и међусобно повезаних циљева запослених и организације у спровођењу утврђених, односно додељених мисија. Руковођење само по себи има водећу, креативну и оперативну функцију у обликовању амбијента у којем функционише организација. Изузетан значај у томе има утицај непосредних руководиоца с обзиром на то да су у директном контакту са запосленима и да њихово понашање управо зависи од међусобно успостављеног односа. Због тога непосредни руководиоци мора да има моћ којом је овлашћен да искажује потребе, планира и дистрибуира послове, координира одговарајуће активности у реализацији, корекцији и контроли вршења послова и задатака. Без добро одабраних и обучених непосредних руководиоца немогуће је обликовати успешан организациони амбијент, што условљава и адекватну селекцију и едукацију непосредних руководиоца.

У развијеним војним системима знатан број официра још у току обављања професионалне војне каријере поседује ниво образовања, стручна знања, искуства и способности које им омогућавају да у сваком тренутку наставе цивилну каријеру и буду уважени економисти, правници, инжењери и други стручњаци као њихове цивилне колеге. Неки сматрају, вероватно оправдано, да се тиме, у извесној мери, угрожава борбена готовост и оперативно-функционална способност војске. С друге стране, чињеница је да сви који започињу официрску каријеру немају могућност да постану генерали и да још увек не постоји „савршен” систем оцењивања, рангирања и селекције кадрова, односно модел предвидљиве каријере који у потпуности елиминира субјективни фактор одлучивања.

Развој људских потенцијала МО и ВС захтева да постојећи кадровски информациони систем не садржи само информације административно-техничког, односно сервисног типа (евиденција матичних података и др.), већ и тзв. „professional personel” евиденцију података.¹⁹ Ова евиденција била би у функцији квалитативног управљања људским ресурсима, односно мерења учинка перформанси, директних и индиректних трошкова, селекције, обуке и развоја кадрова, мотивисаности за обављање одговарајућих послова, као и других информативних евиденција значајних за вредновање доприноса људских ресурса у развоју војне организације и, по том основу, независне подршке за даљи развој професионалне војне каријере.

¹⁹ Танасијевић З., Нови путеви менаџмента људских ресурса, 33. Национална конференција о квалитету, AQS, Крагујевац, 2006, стр. 23.

Војска не постоји да би постојала, нити због тога што новац пореских обвезника нема где да се потроши у економској и социјалној ситуацији у којој се земља деценијама налази. Зато је сврсисходније да се уместо сталних реорганизација „реорганизује” управљање људским ресурсима и да напokon прави људи буду на правим местима. Вође морају стварати магнете за даровите, а не више једном заувек форсирати људе који ће радно место и унапређење обезбедити улагивањем и потчињеношћу.²⁰

Литература

- [1] Samuelson P. A., *Економска читанка*, Matica Hrvatske, Zagreb, 1975.
- [2] Покрајац С., *Технологија, транзиција и глобализација*, Економски факултет, Београд, 2002.
- [3] Петковић М., Јанићијевић Н., Богићевић Б., *Организација: теорије, дизајн, понашање, промене*, Економски факултет, Београд, 2002.
- [4] Трандафиловић С., *Значај система награђивања и мотивисања запослених за професионализацију Војске Србије*, Факултет за пословне студије, Београд, 2012.
- [5] Кулић, Ж.: *Управљање људским ресурсима са организационим понашањем*, Мегатренд универзитет, Београд, 2002.
- [6] Northouse G. P., *Liderstvo, teorija i praksa*, Data Status, Beograd, 2008.
- [7] Carrillo С., *Еврокомунизам и држава – Државни апарати присиле, Центар друштвених делатности*, Загреб, 1980.
- [8] Grene J., *Izgradnja integriteta i smanjenje korupcije u odbrani – Ljudski factor*, Beogradski centar za bezbednosnu politiku (BCBP), Unigraf, Beograd, 2012.
- [9] Мишовић С., Ковач М., *Системи одбране*, Факултет безбедности, Београд, 2006.
- [10] Тадић С., *Реформа система одбране и вишка војног кадра*, Нови гласник 1/04, Војно издавачки завод, Београд, 2004.
- [11] Poljakov L., *Smernice za uspostavljanje mehanizma motivacije, Izgradnja integriteta i smanjenje korupcije u odbrani – Ljudski factor*, Beogradski centar za bezbednosnu politiku (BCBP), Unigraf, Beograd, 2012.
- [12] Миленковић С., Веселиновић С., Милојевић А., *Проблеми и перспективе војне професије*, Војно дело, Београд, 2009.
- [13] Hammer M., Champy J., *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*, Harper Businnes, New York, 1993.
- [14] Houben M., *Учење медведа да игра – неке генерализације о трансформацији оружаних снага у Европи од 1989. и импликације за укључивање СРЈ у евро-атлантску заједницу безбедности*, Војно дело 4-5/02, Београд, 2002.
- [15] Танасијевић З., *Нови путеви менаџмента људских ресурса*, 33. Национална конференција о квалитету, AQS, Крагујевац, 2006.
- [16] Цветковић Н., *Парадигма економије знања у корпорацији која учи*, Школа бизниса бр. 1., Нови Сад, 2009.

²⁰ Цветковић Н., *Парадигма економије знања у корпорацији која учи*, Школа бизниса – научно- истраживачки часопис бр. 1., Нови Сад, 2009, стр. 108.