

# Savremeni menadžment u sistemu odbrane

UDK 005:355.45

dr Aleksandar Majstorović

dr Marko Andrejić

Vojna akademija Beograd

*Osnove na kojima se zasnivaju planovi u sistemu odbrane često su vrlo nesigurne zbog dinamičnih promena u sistemu, a posebno u njegovom bližem i daljem okruženju. Pa ipak, planski i organizovani rad i u tim uslovima a posebno u oblasti izbora, stvaranja i razvoja savremenih menadžera su nužnost, ali i potreba, a planiranje ljudskih resursa u uslovima neizvesnosti upravo je i obaveza i izazov za najviši nivo menadžmenta i planske organe u sistemu odbrane Republike Srbije i svim njegovim delovima. Pravilna selekcija, opremanje adekvatnim znanjem i pravilan razvoj vojnog menadžera omogućuju mirniji rad i manje "vanrednih zadataka" u sistemu odbrane. Potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni trendovi u oblasti vojnog menadžmenta zahtevaju da se napravi fotorobot vojnog menadžera 21. veka: poželjna znanja, vaspitanje, edukacija, ponašanje, tehnike i metodologija koju koristi u svom radu. Razvijene zemlje i njihovi sistemi odbrane odavno su shvatili da je menadžment naučna disciplina vrlo bitna za uspešno funkcionisanje sistema i iz tih razloga mu pridaju adekvatan značaj. Upravo zbog toga odlučili smo da se u ovom radu pozabavimo upravo tom tematikom u okviru sistema odbrane Republike Srbije.*

## Uvod

Živimo u vremenu velikih promena i izazova, tako da postojeću društvenu realnost karakterišu velike organizacione formalne i suštinske promene, promena vlasništva nad kapitalom, promena sistema vrednosti, pluralizam mišljenja, odsustvo straha i jake razorne propagande na unutrašnjem planu, insistiranje na transparentnosti u radu, ofanzivno proklamovanje i zalaganje za doslednim poštovanjem ljudskih prava i sloboda, opšta dostupnost informacija, visok nivo aspiracija kod ljudi uopšte. Od običnih ljudi se očekuje i zahteva mnogo, a nudi se zauzvrat malo. Ideali ljudi su se suštinski promenili. Sve je manje ljudi koji su spremni da se bore za neke više ideale po cenu narušavanja svog komoditeta, a naročito je manje i onih koji su spremni da za svoje ideale podnesu najveću žrtvu, svoj život.

Ljudi lakše ili teže prihvataju prisutne promene, pomažu ih ili im se suprotstavljaju, doživljavaju ih kao uspeh ili poraz, kao gubitak ili dobitak, pritom reagujući na različite načine: oduševljenje, rezignacija, indiferentnost, pasivan i aktivan otpor. Tim promenama, životom, radom i ponašanjem u njima treba upravljati, a to je posao donosilaca strateških odluka (menadžera) i rukovodilaca. Posebno je karakterističan i značajan menadžment i rukovođenje životom i radom u sistemu odbrane.

Može se slobodno reći da su: trenutno stanje u sistemu odbrane, potrebe prakse, zahtevi vremena i savremeni upravljački trendovi postavili veliki izazov pred menadžere u odbrani. Menadžment u sistemu odbrane Republike Srbije, u vremenima koja su ispred nas dobija na značaju i mora ofanzivno i javno da preuzi-

ma ulogu prednjeg odreda<sup>1</sup>. Da bi se vojni menadžeri uspešno nosili sa naraslim problemima neophodno je da postoji dugoročna koncepcija razvoja sa ugrađenim organizacionim aspektom, da se kontinuirano vrši kvalitetan izbor ljudi za dužnosti vojnih menadžera i da se kontinuirano radi na njihovom obrazovanju i osposobljavanju. Potrebe savremene prakse, koja podrazumeva krizne situacije, borbu protiv terorizma i kontinuiranu pripremu za eventualne buduće ratove, nalažu da za rukovodioce (menadžere) u sistemu odbrane treba birati ljude sa liderskim predispozicijama (sposobnostima i sklonostima) i menadžerskim znanjima, školovanim za posao koji rade. Za sada ne postoje pravilno i potpuno razrađeni kriterijumi, javni i opšte poznati, vezani za izbor i postavljenje vojnih menadžera na određene rukovodeće dužnosti. Postojeći izbor metoda ne isključuje u dovoljnoj meri subjektivizam i značajno umanjuje (gotovo eliminiše) uticaj javnosti - transparentnost<sup>2</sup>. Smatra se da u našoj praksi egzistiraju dva globalna tipa menadžera:

- oni koji dobro poznaju rad sa ljudima;
- oni koji dobro poznaju tehnologiju posla kojim se
- bave ljudi kojima oni rukovode.

Teško je sresti menadžere koji dobro poznaju i jedno i drugo, a upravo to je potrebno operativnoj delatnosti (poslovanju, u najširem smislu) sistema odbrane. Zato dobrih menadžera ima malo, upravljački jaz je svakim danom sve veći i potrebno je ubrzano otpočeti sa školovanjem upravljačkog kadra uz nove sadrža-

<sup>1</sup> A. Majstorović i M. Andrejić: Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, 10. međunarodna konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću", DQM Građevinski fakultet Beograd, jun 2007, str. 422.

<sup>2</sup> A. Majstorović: Državna revizija u sistemu odbrane, Institut za ekonomiku i finansije, Beograd, 2008, str. 144.

je i metodologiju. U teoriji (a i u operativnoj praksi) se javljaju dve vrste problema kada je u pitanju pravilan izbor vojnih menadžera:

- nedovoljan broj kandidata (alternativa) koji ispunjavaju definisane uslove,
- neobjektivan i neoptimalan izbor jednog, između više kandidata koji ispunjavaju uslove i nepravilno rangiranje ostalih kandidata.

Vrlo je važno da potencijalni kandidat želi (pored znanja, poželjnih osobina i umeća) da obavlja rukovodeću funkciju. Svaki uspešan sistem, a to naročito važi za sistem odbrane, treba da bude radno stimulativan i da pravilno i optimalno koristi ljudske resurse (i sve druge resurse) kojima raspolaže.

U ovom radu razmatraće se i predložiti moguća metodologija izbora, stvaranje i razvoj vojnih menadžera i prezentirati relevantna znanja potrebna savremenom i uspešnom vojnom menadžeru. Sagledaće se poželjne predispozicije i razvojni put, kao i obrazovanje vojnih menadžera. Naglasak će pritom biti na sadašnje - mirnodopsko funkcionisanje menadžmenta u sistemu odbrane, jer bi analiza menadžmenta iz prethodnih ratova bila nesvrhsishodna u kontekstu ovog rada, a eventualna projekcija menadžmenta u nekim budućim krizama i ratovima ne bi mogla da ima zadovoljavajuću pouzdanost, zbog prevelikog obima nepoznatih faktora.

Valja takođe naglasiti da prilikom izbora vojnih menadžera i njihovog postavljenja na dužnost mora se, pored sistemskog promišljanja, uvažiti i situacioni pristup i analizirati svako konkretno rukovodeće mesto - javna funkcija (operativne dužnosti u jedinicama trupnog nivoa, u komandama operativnog nivoa, u upravama, u obrazovnim i naučnim ustanovama, u istraživačkim ustanovama itd), a samim tim i precizno definisan profil menadžera za konkretno radno mesto.

### **Specifičnosti menadžmenta u sistemu odbrane**

Određene specifičnosti u smislu složenosti vojnih organizacionih sistema (borbeni sistem, proizvodni sistem, sistem logistike, poslovni sistem, fluktuacija kadra: stalni i privremeni sastav), sloboda i ljudskih prava, autonomnosti odlučivanja, kadrovskih rešenja, način funkcionisanja i dr, čine menadžment u sistemu odbrane znatno složenijim nego što je to slučaj sa civilnim organizacionim sistemima. S obzirom na specifične karakteristike vojnih organizacionih sistema, ukoliko se uspostavi destimulativan sistem nagrađivanja, onda može doći do forsiranja osrednjosti, primene dvostrukih standarda u izboru i vođenju kadra, do opstrukcije, izbegavanja radnih obaveza i drugih negativnih posledica. Osnovni principi na kojima se izgrađuju odnosi unutar sistema odbrane, a naročito između menadžera i ostalih članova treba da:

o svim važnim pitanjima sistema ne odlučuju direktno svi njegovi članovi;

menadžer vrši organizaciono-tehničko-koordinacionu ulogu u cilju efektivnog, efikasnog i ekonomičnog izvršenja zadatka;

menadžer pomaže svim članovima radne grupe u procesu kreiranja i oslobađanja njihove volje, stvaralaštva i sposobnosti, radi što boljeg osposobljavanja za visokoproduktivan rad i aktivno učešće u unapređenju samog menadžmenta i ukupnog poslovanja sistema<sup>3</sup>.

U tom smislu, najvažnije karakteristike posla savremenog vojnog menadžera su:

- zahtev za menjanjem sebe i drugih;
- prikupljanje informacija, određivanje problema, donošenje odluka za rešavanje i njihovo rešavanje;
- rešenja problema mora sprovesti u odluke i akcije;
- organizacioni okvir u kojem deluje: Deluje sa položaja koji daje moć unutar piramidalne strukture, ali i odgovornosti. Njegovi stavovi su autoritativni. Ljudi koji su u piramidi ispod njega, sebe vide zavisnijim od njega, nego obrnuto. Mnoge snage u njegovoj okolini deluju tako da ga na tom položaju održavaju. Uprkos velikoj i nezavisnoj moći menadžer je ipak zavistan od podređenih zbog veličine organizacije i tehnologije i dr. (određivanje problema, prikupljanje podataka, analitika, donošenje odluke, sprovođenje odluke u delo). Funkcije obavlja putem uticaja na druge ljude i mora se postaviti tako da uvek može tražiti još više. Od njega se traži, a i on sam treba da deluje kao produžetak ega nadređenog. Od njega se zahteva da misli stvaralački i izvorno, ali i da deluje onako kako bi to radio njegov šef u sličnoj situaciji.

Sušтина menadžmenta uopšte jeste u nalaženju takvih suptilnih načina za vršenje pritisaka na podređene koji će izazvati najmanje suprotnosti i konflikata između podređenih i nadređenih, između proizvodnih snaga i proizvodnih odnosa, između ostvarenih rezultata rada i raspodele dobiti i očuvati postojeće odnose, način funkcionisanja i postojeću raspodelu statusnih pozicija. Menadžeri u sistemu odbrane, pored opšteljudskih kvaliteta (emocionalna i akademska inteligencija, energija, kreativnost, volja i čvrst karakter) treba da imaju i posebne kvalitete koji su svojstveni našem čoveku i našoj sredini – podneblju, a to su sposobnost za izbor i razvoj kadrova, te poznavanje ljudi i njihovih problema, pravilno procenjivanje njihovih prednosti i nedostataka i pravilno korišćenje njihovih sposobnosti<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> A. Majstorovic i M. Andrejic: Teorijski aspekti upravljanja ljudskim resursima u sistemu odbrane, Novi glasnik br. 2/2007, Vojnoizdavački zavod Beograd, 2007, str. 71-72.

<sup>4</sup> A. Majstorovic i M. Andrejic: Teorijski aspekti upravljanja ljudskim resursima u sistemu odbrane, Novi glasnik br. 2/2007, Vojnoizdavački zavod Beograd, 2007, str. 74.

Od menadžera se uvek traži da bude i lider, tj. da uživa veliki lični autoritet i moć i da je u stanju da uspešno obavlja sve funkcije i procese menadžmenta (planiranje, organizovanje, kadrovi, vođenje, kontrola, analiza, koordinacija, dodela zadataka). Pored navedenog od menadžera se zahteva da može da probleme brzo uočava, sagledava široko i duboko, a pri tome brzo dijagnosticira i odvaja bitno od nebitnog i da se kroz sistem odbrane uvek kreće efikasno.

Da bi menadžer ovladao "*pravim stilom rada*" on mora da poseduje određene psihološke kvalitete i da ispolji adekvatan način ponašanja pri delovanju i ophođenju sa podređenima. Sredstva i metode koje se koriste pri rukovođenju u sistemu odbrane se subjektivno i značajno razlikuju, jer prolaze kroz spoznaju i razum menadžera koji bira one metode, koje su po njegovom mišljenju najprimerenije konkretnoj situaciji. Da bi taj izbor bio adekvatan, neobično je važno da menadžer poseduje određene osobine: razvijen intelekt, široka opšta kultura, dobra profesionalna i društvena priprema, dobra usklađenost karaktera i temperamenta, umešnost pažljivog odnosa prema zahtevima i žalbama saradnika, umešnost vođenja organizacije (grupe) i povratnog učenja od nje. Ličnost savremenog menadžera u sistemu odbrane danas mora da predstavlja kompleks različitih kvaliteta koji minimalno treba da obuhvataju:

- 1. moralne osobine:** visoko razvijena socijalna svest i socijalno osećanje; smisao za ekonomiju; odlučnost; preduzimljivost; osećanje odgovornosti;
- 2. intelektualne sposobnosti:** metodičnost u mišljenju i radu; objektivnost; realizam i praktičan smisao; sposobnost ubeđivanja;
- 3. fizičke osobine:** telesno i duševno zdravlje; vitalnost; izdržljivost; lep izgled;
- 4. znanje i iskustvo:** opšte obrazovanje i stručno obrazovanje i rad na poslovima rukovodioca odnosno školama za menadžere, minuli rad na obrazovanju i vaspitanju.

### Projekcija znanja neophodnih savremenom menadžeru u sistemu odbrane

U najširem smislu pod znanjem se podrazumeva skup sadržaja o nekom predmetu ili pojavi i njihovim odredbama zasnovanim na istini.<sup>5</sup> Od vojnog menadžera se zahtevaju znanja koja su potrebna svakom rukovodiocu (menadžeru), ali i znanja koja su specifična za vođenje vojnog organizacionog sistema i organizaciju savremenog rada u njima. Prema principima savremene teorije menadžmenta, znanja potrebna rukovodiocu se mogu podeliti na funkcionalna, sistemska znanja i znanja iz oblasti situacione analize. Funkcionalna znanja omogućavaju menadžeru da uspešno obavlja osnovne funkcije: planiranje, organizovanje, dodelu

zadataka, koordinaciju i kontrolu. Sistemska znanja omogućavaju sagledavanje organizacije (i problema u njoj) kao celine sastavljene od međusobno povezanih delova koji funkcionišu i ostvaruju planirane ciljeve u nestabilnom okruženju. Znanja iz oblasti situacione analize omogućavaju operacionalizaciju sistemskih znanja na konkretan problem koji se rešava uz maksimalno uvažavanje njegove specifičnosti.

Potrebno je da se definišu zahtevi radnog mesta vojnog menadžera, selektovanje kandidata koji imaju urođene sklonosti, selektovanje kandidata koji poseduju znanja potrebna za menadžment u pojedinim fazama životnog ciklusa sistema, selektovanje kandidata koji imaju iskustvo u menadžmentu ili su učili druge kako se to radi (nastavnici) i selektovanje kandidata koji žele da budu menadžeri. Takođe, izbor menadžera ne sme se zasnivati na nametanju pojedinca kolektivu, već mora uvažiti sledeće momente:

kolektiv treba da izrazi mišljenje pri izboru svog menadžera, jer na taj način izražava priznanje autoriteta menadžera i daje mu mandat da rukovodi; menadžerima širih organizacionih grupa u sistemu treba takođe dati priliku da izraze svoj stav i slaganje kako bi se osiguralo vertikalno jedinstvo tehnološkog procesa i da se višim menadžerima omogućí da direktno utiču na izbor svojih neposrednih saradnika; nadležni upravljački organi donose konačnu odluku (potvrđuju izbor) o izboru pojedinih menadžera imajući pri tome na umu interese sistema kao celine.

Jedna moguća klasifikacija znanja potrebnih vojnom menadžeru data je u tabeli koja sledi<sup>6</sup>.

U sistemu odbrane postoje, uslovno rečeno, opšti menadžeri i stručni menadžeri. Da bi opšti menadžer obavio svoju ulogu mora formirati - okupiti oko sebe krug sposobnih saradnika. Kod nas se to uglavnom ostvaruje angažovanjem kolegijuma. Porast obima zadataka u okviru funkcije menadžmenta, naročito u velikim sistemima čini savremen menadžment nemogućim bez stalnog kontakta i saradnje sa stručnim menadžerima (ekspertima) u sistemu i dovodi do raščlanjivanja jedinstvene funkcije rukovođenja. Najmanje je u sistemu odbrane definisana uloga srednjeg nivoa menadžmenta (zakoni, propisi, pravila...). U praksi se kod mlađih menadžera mogu javiti određeni problemi koji se ne manifestuju u njihovom nedovoljnom tehničkom znanju i obrazovanju, već u njihovom teškoj uključenju u radnu grupu - kolektiv i na donekle ograničene mogućnosti da u njemu korisno i aktivno deluju.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Prema: A. Majstorovic i M. Andrejic: Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, 10. međunarodna konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanosću", DQM Građevinski fakultet Beograd, jun 2007, str. 423.

<sup>7</sup> A. Majstorovic: Revizija poslovanja sistema odbrane, doktorska disertacija, Fakultet za trgovinu i bankarstvo BK, Beograd, 2007, str. 122.

<sup>5</sup> B. Nadoveza, A. Majstorovic i I. Milojevic: Racunovodstvo i upravljanje troškovima, Mladost Beograd, 2006, str. 16.

Tabela broj 1. Klasifikacija znanja poželjnih za vojnog menadžera

ZNANJA PREMA POREKLU	ZNANJA PREMA NAMENI	ZNANJA PREMA NAUČNIM OBLASTIMA I PODRUČJIMA REŠAVANJA PROBLEMA	ZNANJA PREMA STEPENU OPŠTOSTI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• znanja stečena školovanjem u sistemu obrazovanja;</li> <li>• znanja stečena praksom kroz obavljanje određenih poslova;</li> <li>• znanja stečena permanentnim obrazovanjem uz rad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osnovna znanja;</li> <li>• pomoćna znanja;</li> <li>• podržavajuća znanja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opšta znanja iz oblasti organizacije;</li> <li>• opšta upravljačka znanja;</li> <li>• znanja iz tehnologije i organizacije područja u kojem se problem rešava timskim radom;</li> <li>• znanja iz oblasti odnosa sa javnošću;</li> <li>• znanja iz domena poznavanja internog i eksternog vojnog i ostalih okruženja;</li> <li>• znanja iz psihologije, socijalne psihologije i komunikacije sa ljudima;</li> <li>• specijalizovana znanja iz oblasti timskog rada i upravljanja timom;</li> <li>• specijalizovana znanja iz oblasti upravljanja projektima;</li> <li>• znanja iz oblasti metodologije;</li> <li>• znanja iz oblasti planiranja (predviđanje, odlučivanje i izrada planova);</li> <li>• znanja iz oblasti informatike i drugih srodnih disciplina;</li> <li>• znanja iz analize internog i eksternog okruženja;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zajednička za sve menadžere;</li> <li>• specifična za određenu delatnost odnosno tip organizacije;</li> <li>• znanja vrlo specifična i vezana za vrlo konkretne vrste poslova.</li> </ul>

### Značaj, uloga i zadaci menadžera u sistemu odbrane

Menadžer bilo kog nivoa u sistemu odbrane ima specifičan, osetljiv i složen posao i njegov položaj se može predstaviti sledećim:

1. Nema sigurnog napredovanja ako se preskače navedeni redosled ciljeva.
2. Svaki od faznih ciljeva zahteva odgovarajuće lične kapacitete i odgovarajuće karakteristike okruženja
3. U prvoj polovini karijere treba više pažnje posvetiti zdravlju, osposobljavanju i radu, nego napredovanju.
4. Rezultati su stalni i ključni cilj u karijeri. Njih treba stalno davati društvu da bi se od društva dobilo napredovanje u karijeri i mogućnost napredovanja u struci. Zato za napredovanje treba birati one rezultate za koje postoje potrebe, prilike i uslovi, da bi se obezbedili ugled (privilegije) i položaj (protekcije). Ne mogu se tražiti protekcije, pre nego što se nude privilegije.
5. Od kvaliteta rezultata zavisi kvalitet napredovanja i reagovanje okruženja.

6. Za svaki novi položaj potrebne su nove sposobnosti, nova znanja, nov rad, novi rezultati i novi ugled.

**Zato treba objavljivati svoje rezultate** da bi se stvorile veze, privilegije, protekcije i prihvatljivost.

U svom delovanju vojni menadžer treba da uvažava globalne promene i neizvesnosti koje one nose sa sobom. Ako se planiranje svodi na puku rutinu ili zadovoljnje formalnih obaveza, bez definisane koncepcije razvoja, u sistemu ili njegovom delu, ono neće imati nikakvog smisla.<sup>8</sup> Neke od promena i neizvesnosti kojima moramo prilagoditi razvoj menadžmenta, način razmišljanja, delovanje i ponašanje u sistemu odbrane se mogu globalno izraziti na sledeći način:

- Predstavnici država, granice i njihov suverenitet postaju samo administrativne kategorije, a centri moći premeštaju se na jake lobističke grupe, čije odluke se samo prosleđuju državama.

<sup>8</sup> A. Majstorovic: Revizija poslovanja sistema odbrane, doktorska disertacija, Fakultet za trgovinu i bankarstvo BK, Beograd, 2007, str. 172.

- 21. vek je proglašen za vek znanja, a milenijum u koji smo ušli odlikovaće nomadski način života radne snage;
- formira se nova arhitektura sveta od modularnih celina egzistencijalno sposobnih da prežive lokalno, ali celina koje nisu moćne da mnogo utiču na bliže okruženje (region) i koje nisu u stanju da samostalno prežive na globalnom planu, naročito na pravcima koji vode ka svetski značajnim izvorima sirovina - energetskim putevima;
- unifikacija svetskog poslovanja;
- formira se jedna svetska vlada, jedna svetska oružana sila, jedna svetska vera, uvodi se jedan svetski jezik i jedna valuta;
- svet je postao malen, globalno selo i svaka je tačka na njemu lako dostupna;
- svet se menja brzo tako da te promene nije lako slediti;
- svet je postao složen i međuzavisan, čak vrlo složen i jako međuzavisan;
- forsiranje privremenih i fleksibilnih organizacija;
- prihvataju se pregledne i delimične regulacije, kontrole rezultata, a ne procesa;
- državne granice i okviri se prevazilaze, formiraju se eksterne i međunarodne organizacije;
- transparentno ponašanje, razvijaju se kooperativni odnosi i plitka organizaciona struktura;
- sve veći primat ideja nad manuelnim radom;
- sve veća obrada znanja, a manja obrada podataka;
- sve se više radi na upravljanju ljudima, a manje procesima jer tehničko-tehnološka dostignuća i rezultati automatizacije i robotizacije olakšavaju upravljanje proizvodnjom;
- imski rad dobija prednost nad individualnim, naročito u istraživanjima, razvoju i menadžmentu;
- sve je veći naglasak na upravljanju slobodnim vremenom i ličnim zdravljem, a ne radom...<sup>9</sup>

Možda više od navedenih globalnih promena, na delovanje i način razmišljanja ljudi utiču isto tako prisutne promene, koje se brže ili sporije, istovremeno događaju u svim delovima sveta: porast životnog standarda, sve veći stepen obrazovanja, opšta dostupnost informacija.

Od menadžera se uvek zahteva:

- da definiše politiku organizacije koju stvara;
- da od grupe ljudi stvara i stvori organizaciju koja može da funkcioniše i realizuje zadatke;
- da nađe način da iz članova radnog tima izvuče maksimum;

Pored znanja, veština i navika neophodnih za uspešni savremeni menadžment uopšte neophodno je i posedovanje znanja, veština i navika koje su potrebne za upravljanje specifičnim oblastima ljudske delatnosti u

sferi odbrane. Ova znanja o znanjima, veštinama i navikama moraju biti, u potrebnom obimu i na adekvatan način formalno i sadržajno selektovana, klasifikovana i prezentirana kolektivu.

Ponašanje menadžera dominantno zavisi od njegove ličnosti i njegovog znanja, vaspitanja, samostalnosti i odgovornosti, vrste posla i karaktera zadataka, znanja, vaspitanja, samostalnosti i odgovornosti ljudi sa kojima se rukovodi. Podrazumeva se da se pri izboru tima biraju kompetentni stručnjaci za rešavanje problema, kojima treba rukovoditi pri radu po jedinstvenoj metodologiji i pružati opštu, a povremeno i uskospecijalističku stručnu pomoć u određenim sferama rešavanja problema.

Program razvijanja menadžera treba kreirati tako da pomaže ljudima da nauče rešavati tipične probleme menadžmenta u tipičnim i **atipičnim** situacijama, pomagati da nauče veštinu prikupljanja informacija iz različitih oblasti, veštinu analiziranja tih informacija, da nauče tražiti mogućnosti rešenja problema i delovanja prema sopstvenom izboru i da osposobljava ljude za postizanje dobrovoljne saradnje drugih ljudi u cilju realizacije sopstvene misije, kao i da omogući održanje ravnoteže i postizanje objektivnosti uz prisutnost vremenskog i psihološkog pritiska. Menadžere treba učiti da pravilno **uočavaju odnose**, a ne sadržaj, da **razumeju**, a ne da po svaku cenu znaju, da se **bave svim aspektima problema i da ih ciljno rešavaju**. Uči se putem delovanja, posmatranja posledica, reorganizovanja i ponovnog delovanja. Ljude sa posebnim organizatorskim sposobnostima (talenti su malobrojni) treba otkriti, a zatim ih treba razvijati i obrazovati.

Dobar menadžer nije samo spontani produkt prirode; da bi bio takav potrebno je da ima obrazovanje, a to obrazovanje predstavlja dug i mukotrpan napor u kome učestvuju porodica, škola, organizacija u kojoj radi i država.<sup>10</sup>

### Projekcija edukacije menadžera u sistemu odbrane

Obrazovanje i edukacija menadžera je složen problem koji se ne može rešavati na brzu ruku "kampanjski" već trajnim i sistematskim radom na dugi rok. Na formiranje i razvijanje ličnosti menadžera utiču brojni faktori:

- ☞ porodica, škola, društvene organizacije i političke partije i udruženja;
- ☞ radni kolektiv - preduzeće u okviru kojeg radi i stiče svoje radno i životno iskustvo;
- ☞ neposredni starešina koji deluje svojim živim primerom na mladog menadžera;
- ☞ ustanove za dopunsko obrazovanje (u okviru sistema odbrane ili van njega).

<sup>9</sup> A. Majstorović: Revizija poslovanja sistema odbrane, Simpozijum o odbrambenim tehnologijama - OTEH 2007, Beograd, oktobar 2007.

<sup>10</sup> A. Majstorović i M. Andrić: Planiranje, programiranje i budžetiranje u sistemu odbrane, 34. simpozijum o operacionim istraživanjima SYM-OP-IS 2007. Zlatibor, septembar 2007.

Moguće tehnike i metode obučavanja savremenog menadžera su:

- rotacija kroz mnoge poslove i nivoe organizacije (iskustvo);
- asistencija (rad u svojstvu pomoćnika nekog od viših rukovodioca);
- školovanje u najširem smislu i na različitim nivoima;
- grupna edukacija usmerena na rešavanje, uz reorganizaciju percepcije, neprogramiranih problema koji zahtevaju znanje o problemu, znanje o grupama i iskustvo.

**Krajnji cilj** edukacije menadžera u našem sistemu odbrane trebalo bi da se sastoji od težnje da se, putem boljeg obrazovanja, poveća efikasnost rada menadžera i time doprinese boljem i organizovanijem radu, većoj produktivnosti rada i razvijanju zdravih i pozitivnih odnosa u kolektivu. Dakle, sistematskom, organizovanom i kontinuiranom edukacijom menadžera teži se da se:

- ☞ proširi i produbi njihovo znanje iz prirodnih i društvenih nauka, koje je bitno za savremeni menadžment i unapređenje organizacije rada u radnim kolektivima;
- ☞ usavrše metode, tehnike i veštine menadžmenta i organizacije rada;
- ☞ prošire vidici i učvršćuju pravilna shvatanja i stavovi, te razvija njihova inicijativa na razvijanju zdravih odnosa unutar organizacije i između organizacije i društva.

Neposredni (konkretni ciljevi) edukacije menadžera u sistemu odbrane treba da proisteknu iz analize stvarnih potreba. Treba dati odgovor na sledeća pitanja:

- ☞ da li je cilj obrazovanja **pripremiti nove ljude za rad na rukovodećim mestima** – edukacija mladih menadžera (značaj, suština i osnovni principi menadžmenta i organizacije, sticanje veština i navika u primeni određenih sofisticiranih tehnika i metoda, razvoj stavova i odnosi prema ljudima, obučavanje za menadžment ljudskim resursima (**Human Resource Management -HRM**);
- ☞ da li težimo da edukacijom **postojećeg nižeg i srednjeg nivoa menadžmenta pripremimo teren za vršenje viših, odgovornijih menadžerskih dužnosti** - obrazovanje u svrhu unapređenja određenih tehnika i metoda;
- ☞ da li se cilj edukacije sastoji u tome **da se postojeći menadžeri usavršavaju u svrhu boljeg vršenja svojih sadašnjih funkcija** - edukacija u svrhu usavršavanja (upoznavanje sa relevantnim dostignućima naučnog napretka radi kvalitetnijeg predviđanja, odlučivanja preduzimanja akcija, razbijanje pojava učeurenosti i radnog slepila, usavršavanje postojeće metodologije putem ovladavanja određenim tehnikama i veštinama, formiranje novih stavova prema radu i prema lju-

dimama, osposobljavanje za sprečavanje dostizanja "platoa" u razvoju rukovodećeg kadra.

Zavisno od ciljeva edukacije i nivoa menadžmenta, smatra se da je težište:

- kod mladih menadžera i onih na nižim mestima na sticanju znanja u cilju usvajanja principa savremenog menadžmenta i proširivanja vidika;
- kod srednjeg nivoa na usvajanju tehnika i veština koje se mogu odmah primeniti, kao i sticanju određenih stavova prema tim tehnikama (insistiranje na razmeni iskustava i mišljenja);
- kod viših (Top) menadžera važne su diskusije na nivou formiranja poslovne politike sistema odbrane na globalnom nivou.

Sadržaj obrazovanja menadžera mora se u velikoj meri prilagoditi stvarnim potrebama i mogućnostima sistema odbrane i zahtevima posla koji menadžeri obavljaju ili za koji se spremaju. U tom smislu, mogući oblici edukacije su:

- škole za menadžere,
- kursevi i seminari,
- konferencije,
- grupe za razmenu iskustava,
- dopisne studije,
- individualni rad (nedostatak slobodnog vremena i nesnalaznje u sve većoj količini pisanog materijala i dokumenata).

Kod ocene rezultata edukacije menadžera, obično se javlja dosta metodoloških poteškoća koje proizlaze iz karaktera rezultata edukacije i načina na koji se ti rezultati manifestuju. Najčešće razlikujemo tri grupe rezultata:

- vidljivi rezultati, tj oni koji se mogu lako zapaziti i koji se mogu kvantifikovati;
- rezultati koji se ne mogu meritirati, ali koji su očigledno svima vidljivi kao npr. funkcionisanje savremene organizacije rada;
- rezultati koji nisu lako vidljivi, ali se ipak mogu osetiti kao što su npr. bolji odnosi među ljudima, veće zadovoljstvo kolektiva, veći radni moral itd.

Pojave koje se najčešće kritikuju u našoj praksi izbora i postavljenja menadžera u sistemu odbrane su:

- u mnogim slučajevima ljudima nisu poznati kriterijumi i težina kriterijuma na osnovu kojih su izabrani,
- često se prigovara da izbor nije objektivan,
- ima slučajeva kad je očigledno da su na izbor pojedince delovali razni faktori, a ne zahtevi radnog mesta i potrebe grupe,
- podređeni naročito negoduju na svaku pojavu protekcije pri odabiranju menadžera.

Slabosti koje se javljaju u praksi kad je u pitanju definisanje kriterijuma su nedovoljno jasno definisani

kriterijumi selekcije, nestalni ili nedovoljno stabilni kriterijumi što ima za posledicu da se kriterijumi podešavaju prema kandidatima, a ne kandidati prema kriterijumima zasnovanim na stvarnim potrebama i jednostranost kriterijuma odnosno nedostatak odgovarajućeg balansa između podobnosti, stručnotehničkih i socijalnih kriterijuma. Odluke o izboru menadžera mogle bi se značajno poboljšati ako bi se donosiocima odluka stavili na raspolaganje materijali o:

- mišljenju neposrednog pretpostavljenog,
- mišljenju grupe kojom treba da rukovodi,
- podaci i mišljenja stručnjaka (psihologa, menadžera ljudskih resursa...).

Pored toga, pri izboru menadžera treba analizirati i repektovati sledeće:

- kompetentnost (apsolutna i relativna) za menadžment, dosadašnji rezultati rada i preporuke pretpostavljenih;
- poznavanje ljudi i poznavanje organizacije i tehnologije procesa u relevantnoj oblasti;
- prihvatanje od strane šireg okruženja;
- prihvatanje od strane kolektiva kojim će da rukovodi;
- ugled i autoritet u svojoj branši;
- radne navike;
- znanje, obrazovanje, vaspitanje;
- iskustvo;
- metod i stil rukovođenja koji primenjuje u radu;
- način izražavanja (kratko, jasno, razumljivo, vladanje terminologijom oblasti u kojoj rukovodi),
- tehnike serviranja podataka pretpostavljenim, način i intenzitet prezentovanja svog organizacionog sistema u internom okruženju;
- način i intenzitet prezentovanja svog organizacionog sistema (celine) subjektima van svoje organizacione celine;
- harizmatičke osobine:
  - sposobnost da proceni na kojim poslovima se ko može najuspešnije koristiti unutar grupe;
  - sugestivnost odnosno sposobnost ubeđivanja i pregovaranja, da se lična volja prenese na druge i da se drugi podstaknu na dobrovoljnu saradnju i aktivnost, zasnovana na unutrašnjoj sigurnosti, ličnoj ubeđenosti u cilj, samodisciplini i jakoj volji;
  - da je po prirodi optimista.
- izgled i oblačenje itd.<sup>11</sup>

**Priprema za promociju menadžera** zahteva situacioni pristup uslovljen svim osobinama menadžera, specifičnošću novog radnog mesta i radne grupe koja radi na pripremi. Individualna priprema novog menadžera

mora se vršiti sistematski, po određenom planu i na vreme, a prvopretpostavljeni starešina je najodgovorniji za to. Individualni plan priprema može sadržati:

- obrazovanje na radnom mestu,
- menjanje poslova u okviru organizacije po unapred napravljenom planu - rotacija,
- privremeno zamenjivanje pretpostavljenih,
- kursevi,
- delatnost van organizacije (stažiranje i praksa),
- stipendije, razmene stručnjaka i posete,
- posebni zadaci (rad u komisijama, rad na planovima, analizama i ekspertizama),
- drugi elementi koji zahtevaju kontinuirano i sistematsko obrazovanje.

## Zaključak

Već smo utvrdili da novo vreme traži i nove ljude. Težište je na izboru ljudi sa modernim poimanjem vojnog menadžmenta, stvaranju menadžera koji bezrezervno prihvata transparentnost u radu koje nalaže uspostavljanje sistemski drugačijeg odnosa sistema odbrane sa javnošću i saradnju sa civilnom demokratski izabranom vlašću, medijima, vladinim i nevladinim organizacijama. Vreme koje je pred nama traži menadžere koji nedvosmisleno shvataju svoje mesto, ulogu i zadatak, obim delovanja i svoju stvarnu moć, menadžere koji umeju da razvijaju i koriste timove nasuprot menadžerima koji sve „najbolje znaju i u sve se razumeju“.

Naše vreme i naš sistem odbrane traži menadžere koji shvataju prolaznost života i stalnu potrebu za promenama i razvojem organizacije, koji vode računa o resursima potrebnim za ostvarenje cilja (cena donete odluke i cena menadžerskog rada sagleđane putem kost/benefit analize) koji posmatraju menadžment u funkciji razvoja društva i sistema kojim rukovode, koji imaju jasnu viziju i ciljeve i koji shvataju svoju misiju, rukovodioce koji u središte svog delovanja stavljaju sistem (celinu), a ne sebe i koji su u stanju da sistem prevedu u više kvalitativno stanje. Upravo zbog toga se objektivizaciji izbora menadžera mora posvetiti znatno više pažnje. Kriterijumi za izbor vojnog menadžera moraju biti unapred poznati i opštepriznati. Za dobar deo dužnosti kandidate treba birati na osnovu rezultata konkursa i zahtevati od njih da izlože i javno odbrane (obrazlože) sopstveni program rada u narednom četvorogodišnjem periodu. Izboru vojnog menadžera treba da predstoji postizanje izvesnog konsenzusa sa uticajnim subjektima i adekvatna priprema javnog mnjenja i neposrednog okruženja za prihvatanje novog menadžera.

Na sve načine treba sprečiti da nekvalitetni, anonimni, nepoznati branši i stručnoj javnosti dođu na funkciju jer će izostati podrška branše. Novo poimanje vojnog menadžmenta podrazumeva kadrove reformski orijentisane, koji promišljaju na novi način, koji sagleđavaju svetske (globalne) trendove i promene u

<sup>11</sup> Prema: A. Majstorovic i M. Andrejic: Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane, 10. međunarodna konferencija "Upravljanje kvalitetom i pouzdanosću", DQM Građevinski fakultet Beograd, jun 2007, str. 423.

širem okruženju, koji mogu da uoče zahteve vremena i potrebe prakse, menadžment koji nije zatvoren u sebe i koji može da deluje izvan krutih birokratskih struktura, menadžment koji je u stanju da optimalno angažuje raspoložive resurse, ali i da sačuva resurse, prvenstveno ljudske, koji su mu povereni.

Generacije mlađih oficira su sve obrazovanije, tehnički i informatički i u svakom drugom pogledu, prate opšte trendove u okruženju i imaju i druge izbore kad je u pitanju zapošljavanje. Iz tih razloga se traži vojni menadžment koji će znati uspešno da radi sa njima. Svim svojim organizacionim metodama treba učvrstiti ulogu menadžmenta u sistemu, počevši od nižeg ka višim nivoima.

Promene koje se dešavaju na globalnom planu, u neposrednom okruženju sistema odbrane, zahtevaju drugačiji pristup izboru, razvoju, obrazovanju, vaspitanju i podmlađivanju vojnih menadžera, dinamičko sagledavanje budućnosti i napuštanje klasičnog pristupa. Na žalost, potpuno gotovi obrasci za drugačije delovanje ne postoje, što uopšte ne znači, da se ništa ne može i ne mora učiniti.

Uočene slabosti u oblasti izbora, razvoja i školovanja menadžera u sistemu odbrane zahtevaju prilagođavanje potrebama prakse, društvenim mogućnostima, zahtevima vremena i savremenim upravljačkim trendovima.

Efikasnijim i na naučnoj osnovi zasnovanim planiranjem postigao bi se viši kvalitet planskih rešenja, racionalno trošenje svih vrsta resursa i time dao značajan doprinos podizanju nivoa borbene gotovosti Vojске. Stalno prisutan zahtev za jedinstvom komandovanja i smanjenjem brojnog stanja komandi, uz istovremeno povećanje operativnosti u radu i kvaliteta planskih rešenja, može se zadovoljiti samo primenom teorijskih dostignuća u oblasti menadžmenta. Takođe, potrebno je u proces planiranja više uključivati spoljne konsultante i predstavnike pretpostavljenih komandi.

Sistem odbrane mora da odgovori neprekidnosti funkcionisanja. To podrazumeva da kroz neprekidno i organizovano planiranje, praćenje stanja, uticajnih faktora i elemenata situacije i preduzimanje upravljačkih akcija, treba da spreči moguća iznenađenja i bude uvek spreman za iznalaženje adekvatnih rešenja. Ako se ne može planirati dovoljno precizno osnovna delatnost vojnih organizacionih sistema, s obzirom na promene u okruženju, može se planirati organizacija, dovoljno fleksibilna za vrlo širok dijapazon aktivnosti. Ako smo svesni brzine i nužnosti promena, moramo uspostaviti mehanizme koji će reagovati na promene, uočavati ih i prepoznavati čak i slabe signale, a to je moguće jedino kreiranjem i projekcijom savremenog modela menadžmenta u sistemu odbrane.

## LITERATURA

1. Lerner, A. *Principi kibernetike*, NIP Tehnička knjiga, Beograd, 1970.
2. Majstorović A, *Reforma sistema odbrane Srbije i Crne Gore*, Međunarodna konferencija Ekonomskog direktorata NATO na globalnu temu: *Ekonomске dimenzije u izgradnji savremenih institucija odbrane*, Berlin, SR Nemačka, septembar 2004.
3. Majstorović A, *Sistem planiranja rashoda odbrane*, Međunarodni simpozijum Ministarstva odbrane SCG i Združenog Generalštaba SAD-a na globalnu temu *Planiranje, budžetiranje i izvršavanje rashoda odbrane*, Beograd, februar 2005.
4. Majstorović A, *Obračun naknada prema klasifikaciji Ujedinjenih nacija*, Međunarodni seminar u organizaciji Skandinavskog međunarodnog centra za odbrambene studije, Oslo, Kraljevina Norveška, april 2005.
5. Majstorović A, *Revizija poslovanja sistema odbrane*, Međunarodni seminar u organizaciji Inspektorata odbrane SCG i Generalnog revizora Ministarstva kopnene vojske SAD-a, Beograd, septembar 2005.
6. Majstorović A. i M. Andrejić, *Savremeno upravljanje ljudskim resursima u sistemu odbrane*, 10. međunarodna konferencija „Upravljanje kvalitetom i pouzdanošću“, DQM Građevinski fakultet Beograd, jun 2007.
7. Majstorović A. i Andrić M, *Planiranje, programiranje i budžetiranje u sistemu odbrane*, 34. simpozijum o operacionim istraživanjima SYM-OP-IS 2007. Zlatibor, septembar 2007.
8. Majstorović A, *Revizija poslovanja sistema odbrane*, Simpozijum o odbrambenim tehnologijama - OTEH 2007, Beograd, oktobar 2007.
9. Grupa autora, *Savremena organizacija rada*, Rad, Beograd, 1969.
10. Berglez, J. *Odabrana poglavlja iz rukovođenja i komandovanja*, CVTŠ KoV JNA, Zagreb, 1985.
11. Dessler G, *Osnovi menadžmenta ljudskih resursa*, četvrto izdanje, Data status, Beograd, 2007.
12. Zelenović D, *Tehnologija organizacije industrijskih sistema - preduzeća*, Naučna knjiga, Beograd, 1995.
13. Laslo J, *Koncepcije poslovne politike*, Ekonomski glasnik broj 3, Savez društava ekonomista Bosne i Hercegovine za teoretska i praktična ekonomska pitanja, Sarajevo, 1986.