

ПРОБЛЕМИ И ПЕРСПЕКТИВЕ ВОЈНЕ ПРОФЕСИЈЕ

Мр Срђан Миленковић, потпуковник,^{*}
 мр Саша Веселиновић, мајор,^{**}
 др Анкица Милојевић^{***}

Војна професија је свуда у свету, па и у Србији, по много чему специфична. Посебну специфичност представљају знања која се стичу у војним школама и могу се користити само у војној организацији, док су у другим државним, друштвеним и привредним системима веома мало примењива. Стога би младом човеку који се определи за ово изузетно тешко и часно занимање, требало омогућити да планира пут своје каријере. Управо због тога ток службе треба да буде предвидив, са јасним и дугорочно одређеним критеријумима у погледу усавршавања, унапређивања и постављења на радна/формацијска места.

Предмет овог рада су проблеми који, у актуелном периоду војне организације у Србији, стоје на путу професионалног развоја официјерског кадра и начини на које се они могу превазићи.

Кључне речи: *каријера, војни позив, организација.*

Увод

Глобална перспектива света и универзализација стандарда присутна је у свим сегментима друштвеног живота и више је него извесна у будућности. Процес глобализације у великој мери обликује политику, економију и друштвени живот у свету. Он подразумева интензивно економско, технолошко, политичко, идејно-културолошко, образовно, а самим тим и војно повезивање људи и народа по моделу западне цивилизацијске парадигме. Идеолошки, глобализација се заснива на вредностима западног света, приватном власништву, индивидуалним слободама и демократији, а њен циљ је ширење тих стандарда на све просторе света и на све сфере људског деловања.

^{*} Аутор је запослен у Институту за стратегијска истраживања Министарства одбране Републике Србије.

^{**} Аутор је запослен у Управи за организацију Министарства одбране Републике Србије.

^{***} Ауторка је запослена у Високој техничкој школи струковних студија – Нови Београд.

Стратешке промене, изазване глобализацијом, одражавају се на све сегменте људског живота и рада. Иако су, углавном, узроковане измењеним глобалним условима пословања, развојем савременог менаџмента и променама у односима између менаџмента, запослених и државе, у последњим деценијама 20. века и почетком 21. века нарочито се огледају у области управљања људским капиталом. Стога су организације принуђене да често мењају своју организациону структуру, организациону климу и организационо понашање, а све у циљу прилагођавања новим условима. У том смислу мења се и однос запослених према организацији у којој раде и од које очекују да обезбеде материјалну егзистенцију, али и професионалну афирмацију. Запослени су све спремнији да током каријере промене средину, уколико је то потребно (па и више пута), као и да стварају сопствене каријере неvezане за једну организацију.

У таквим условима, начин на који се управља људским капиталом постаје одлучујући фактор конкурентске способности, развоја и опстанка организације, а људски потенцијал се све више потенцира као најзначајнији ресурс. Нови приступ планирању, регрутовању, селекцији, развоју, награђивању, мотивисању, напредовању и заштити запослених све је присутнији. Све више организација, приватних и јавних предузећа, у своју пословну политику и организацију укључују мере, активности и људе који се баве запосленима, њиховим знањима, вештинама, способностима и њиховим развојним потенцијалима. Управљање људским потенцијалом више се не препушта лаицима.

Ни војни организациони системи, као интегрални део државе и друштва, нису искључени из процеса глобализације, посебно у области управљања људским потенцијалом. Чак и у изузетно добро технички опремљеним и аутоматизованим оружаним снагама будућности, кључни и детерминишући фактор биће квалитет људског капитала. С обзиром на то, коначни циљ кадровске политике није само да се задовоље бројчане потребе, већ да се регрутује и узме у службу квалитетно људство, које има, или ће стећи, потребну војностручну обуку. На тај начин пројектује се и имплементира модел професионалних оружаних снага, у којем пресудну улогу имају људи потпуно интегрисани у систем који ради на принципима ефикасности и ефективности. Стога антиципативно оријентисане армије предузимају све неопходне мере како би, из људског потенцијала којим располажу, био изабран потребан број високо мотивисаних и стручно припремљених људи.

Кадровска политика и предвидива каријера

Иако су људи најбитнији, они су уједно и најкомплекснији фактор војне организације. Комплексност произлази из специфичности људског бића. Човек је мисаоно и свесно биће које има сопствене циљеве, потребе и соп-

ствени живот, који се не одвија искључиво у организацији. Понашање људи некада је тешко предвидиво, постоји склоност ка нерационалности, непредвидивости, присутне су емоције...¹ Стога, осим развоју организације, треба тежити и развоју способности и личних особина запослених, и то на обојано задовољство – и запослених и војске.

С једне стране, организација тежи да кадровском политиком,² из расположивог људског потенцијала, ангажује потребан број људи како би у датом тренутку одговорила на изазове и смањила ризике у достизању пројектованих циљева. С друге стране, запослени планирају развој сопствене каријере. Проблеми настају када запослени, и поред професионалног односа према радним задацима, стекну утисак да нису у стању да задовоље сопствене потребе,³ посебно у смислу каријере.⁴ У таквим случајевима долази до дивергенције циљева организације и циљева запослених. Применом инкременталних организацијских промена тешко да се могу отклонити проблеми, а врбовање и регрутовање стручног кадра из окружења, поготово за послове у ускоспецијализованим организацијама (каква је и војска), изузетно је тешко. Стога се све чешће поставља питање да ли је могуће синхронизовати кадровску политику система и личне каријере запослених?

Одговор треба тражити у савременом управљању хуманим капиталом,⁵ јер људи, са својим потенцијалима, не представљају ресурс који ће бити утрошен у процесу, већ капитал по коме се препознаје и организација. Капитал се ствара планирањем кадра потребног у перспективи, перманентним образовањем запослених из самог система и њиховим вођењем у каријери, а пре свега, предвидивом каријером. Наиме, јасно дефинисани критеријуми у развоју каријере стварају услове да запослени планирају свој каријерни пут, а систему да задржи најквалитетнији кадар. На тај начин систем развија здраву организациону климу, а људски ресурс претвара у капитал.

¹ Милојевић, А., Миленковић, С. и други: *Перманентно образовање у савременим пословним системима*, ЛИБЕР, Београд, 2008.

² Више о кадровској политици у: Петровић, Мирко: *Менаџмент – принципи и функције*, ФОН, Београд, 1995.

³ Шире у: Maslow, A.H.: *Motivation and Responsibility*, Harper and Row, New York, 1954.

⁴ Под каријером се, фигуративно, подразумева време које се проведе у неком занимању, звању; ток службе у некој струци или пут живота (Срдић, М. и др.: *Пословни лексикон*, Веларта, Београд, 2009, стр. 340 и Вујаклија, М.: *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1986, стр. 403).

⁵ У савременом менаџменту често се користе три синтагме (везане за људе у организационим системима).

Синтагма људски ресурси је општепозната. Друга је људски или хумани потенцијал и подразумева број, количину знања, здравствену и физичку способност коју поседују људи које је могуће ангажовати у процесима. И трећа, која се најчешће користи у савременој терминологији, јесте људски капитал, јер човек нема експлоатационе карактеристике и не троши се у процесу. Напротив, стечено знање и искуство су капитал који представља компаративну предност (институционално/формално учење, доживотно ван-институционално учење, перманентно образовање уз рад, емпиријско знање и пословне везе).

Каријерни пут официра у Војсци Србије у савременим условима

Протеклих година, у склопу реформе система одбране Републике Србије, углавном су пројектоване и реализоване организационе промене које су имале за циљ усаглашавање организационе шеме са материјалним и финансијским могућностима државе. Реформа је, сасвим природно, у великој мери захватила и запослене. Међутим, да ли је при том анализиран људски потенцијал који је систем одбране тада поседовао и потребе будућности? Да ли је учињен напор да се најквалитетнији кадар задржи у систему одбране⁶ или је циљ био да се бројно стање сведе на пројектовани ниво? Да ли су запослени имали времена и начина да се припреме и да ли су могли да планирају своју каријеру? У крајњем, управљање организационим променама подразумева информисање и припрему запослених. Да ли су запослени у систему одбране били правовремено и квалитетно информисани о предстојећим променама?

Пођемо ли од става да појам каријере, у најширем смислу, подразумева развој појединца у учењу и раду током живота, а у ужем смислу низ радних улога или послова (обично напредовање у радним улогама), онда се развој каријере не може посматрати само као достигнуће на радном месту, већ га треба сагледати и у контексту развоја личности. То подразумева да је одговорност за управљање каријером на самом појединцу, али и да организација има значајну улогу у пружању помоћи и подршке.

Примарни циљ развоја каријере је остваривање тренутних и будућих потреба за запошљавањем, што подразумева развој способности за запошљавање, али и развој способности за напредовање у каријери. Уколико су запослени боље обучени, поседују већа општа знања, али и специфична знања за рад на пословима које радно место захтева, имају више могућности за напредовање и развој каријере⁷ у војсци. Остваривањем таквих потреба појединаца, остварују се и неки од циљева војске, као што су:

- атрактивност војне организације за потенцијалне запослене;
- углед војске у окружењу;
- подстицај мотивације и побољшање резултата рада и
- коришћење потпуног потенцијала запослених.

⁶ У једном периоду основ за прекид радног односа у систему одбране био је година рођења. Свако ко се теоријски или емпиријски бави питањем управљања људским потенцијалом морао је да посумња у намере таквог критеријума и његову сврху. Пре свега имајући у виду да су из система одлазили запослени у пуном радном напону (доктори наука у научним установама, професори у Војној академији и Војномедицинској академији, врхунски референти, команданти, техничко особље), поставља се питање да ли је ико вршио анализу перформанси система пре тог процеса и после њега.

⁷ Beardwell, L., Holden, L.: *Human Resource Management*, Prentice Hall, Third Edition Published, 2001, p. 303.

Организациони елементи система одбране који се баве питањима управљања људским потенцијалом, требало би да имају у виду да традиционално поимање каријере⁸ све више уступа место савременом схватању по коме се као приоритет ставља индивидуална каријера, каријера без ограничења. Утицај глобализације у свим сферама друштвеног живота, у којима доминирају савремене организације које су углавном у области мезоекономских система и које имају мање управљачких нивоа, које су флексибилније и покретљивије, али исто тако нестабилне и са неизвесном будућношћу, упућују запослене на честе промене послова и организација.⁹ Међутим, војна организација, која припада групи макросистема и која има специфична знања која се захтевају само у тој организацији (не треба потенцирати да у једној држави постоји само једна војска и да у пракси није уобичајен трансфер запослених из једне оружане силе у другу), требало би лицима која се одреде да партиципирају у њој да створи услове за дугорочнији уговор о раду.¹⁰ При том запосленима треба омогућити да сами планирају своју каријеру и да се труде да сами управљају својим радом и каријером.¹¹ Запослени би требало да имају јасну визију потреба војске, како би на основу компаративне анализе могли да одреде свој развој и нађу своје место у организацији. Наиме, запослени треба да буду спремни да своја знања и вештине понуде војсци (систему одбране), али и да буду спремни да, у случају да не нађу своје место у организацији, свој рад понуде тржишту радне снаге. Таквим приступом избегла би се принудна отпуштања, а запослени би право-времено били припремљени да стичу образовање и искуство који су им потребни и који су компаративна предност приликом тражења другог запослења.

У теорији, али и у пракси, познати су покушаји да се дефинишу идеалне фазе успешне каријере. Најчешће се наводе теорије Шајна¹² и Супера,¹³

⁸ Хијерархијско напредовање у структури организације као примаран принцип.

⁹ Torrington D., L. Hall, S. Taylor: *Human Resource Management*, Datastatus, 2004, p. 440.

¹⁰ У савременим армијама са официрима се углавном склапају уговори од три до пет година, а тек након 20–25 година проведених у служби добија се доживотни уговор. Наравно, запосленом се право-времено ставља до знања да ли ће његов уговор бити продужен или не. Само они са доживотним уговором могу стећи пензију. Они који напуштају систем пре пензије имају могућност преквалификације, добијања доживотне накнаде за време проведено у војсци, кредита за отварање приватног посла и тако даље. Битно је да они који излазе из система не одлазе незадовољни, јер ће управо они бити слика како војска брине о својим људима онима који се тек спремају да у њу уђу.

¹¹ Извесно је да у условима вишка радне снаге на тржишту сваки појединац мора бити свестан да је конкуренција за свако радно место велика. То имплицира да треба, и поред предвидиве каријере, само најспособнијима омогућити даље напредовање у војничкој каријери. Део запослених мора бити спреман да прихвати мање перспективна и неперспективна радна мета, а део мора, из објективних или субјективних разлога, да напусти војну организацију и пре него што дочека крај радног века.

¹² Shein, E.: *How can organization learn faster*, Sloan management, Winter, 1993; Torrington D., L. Hall, Taylor, S.: *Human Resource Management*, Datastatus, 2004, p. 444.

¹³ Super, D. E. et al.: *Development career assessment and Counseling: The C-DAC model*, Journal of Counseling and Development, 71, 1992.

али тешко да би било који модел био примењив за све случајеве. У овом раду наглашено је пет фаза у развоју каријере: 1. избор занимања, 2. улазак у организацију, 3. рана каријера, 4. средња каријера и 5. позна каријера.

Избор занимања

Прва фаза у радној каријери је избор занимања. По многим ауторима, она траје од раног детињства до 25. године, мада се може јавити и касније код особа које нису задовољне својом професијом и које желе да промене каријеру. У овој фази најбитније је ускладити однос између личног потенцијала и захтева професије, између жељеног циља и захтева и бенефита професије. Основни проблем који се јавља у овој фази је недостатак свести о самом себи и својим потенцијалима, али и о захтевима професије. Обично се сагледавају предности, али не и слабости занимања којем се тежи. Присутан је проблем стицања правих, аутентичних информација о могућој каријери, захтевима који се постављају пред запослене, као о потребним предусловима.

Ради разумевања потреба за избор занимања, развијен је низ теорија о радној мотивацији: теорија хијерархије мотива и потреба,¹⁴ тростепена хијерархија потреба; Херцбергова двофакторска теорија¹⁵ и друго. Новијег датума су инструменталне теорије мотивације, чија се суштина односи на поглед по коме се мотивациони процеси посматрају као изабрано понашање. То значи да сваки појединац бира одређено понашање, степен залагања у раду и резултате које ће постићи, а у зависности од личног уверења о корисности, добитку и другим погодностима. Према томе, сваки појединац је мотивисан да се залаже до оне мере која му, према његовом мишљењу, омогућава постизање циљева које је себи поставио, а који су за њега привлачни – односно за које је заинтересован.¹⁶

У складу са теоријама мотивације за избор занимања, Институт за стратегијска истраживања Министарства одбране реализовао је емпиријско истраживање под називом „Ставови средњошколске омладине о школовању на Војној академији“, а део резултата презентован је и у публикацији „Матуранти о професији официр“.¹⁷ Истражујући феномен смањеног одзива младих за студирање на Војној академији, истраживачки тим Института за стратегијска истраживања је, поред осталог, покушао да сазна колики је степен мотивације младих за војни позив, али и који су узроци смањеног одзива.

¹⁴ Maslow, A.H.: *Motivation and Responsibility*, Harper and Row, New York, 1954.

¹⁵ Herzberg, F.: *Work and Nature of Man*, New York, Crowell, 1968.

¹⁶ Више о овим теоријама у: Vroom, V.: *Work and Motivation*, John Wiley and Sons, New York, 1964.

¹⁷ Шарановић, Ј., Миленковић, С и други: *Матуранти о професији официр*, Институт за стратегијска истраживања МО, Београд, 2008.

Пошло се од претпоставке да је перманентно присуство ратних збивања у окружењу, али и на територији Републике Србије, условило да се војска током последњих двадесетак година бавила очувањем сопственог идентитета и сопственог бића, при чему су у први план избиле слабости војног позива¹⁸ (повећана угроженост личне безбедности, ризик по живот, слабо материјално стање професионалних војних лица, неперспективност војне професије у смислу предвидивости каријере, неизвесност у погледу стамбеног и материјалног збрињавања, ограничена права и слободе¹⁹ и слично), што је проузроковало пад интересовања за војни позив.

Резултати нису потврдили претпоставку, јер је око 10% испитаника изразило заинтересованост за студирање на Војној академији,²⁰ али је чак 90% испитаника изјавило да је врло мало (или да уопште није) информисано о војном позиву, а посебно о условима студирања на Војној академији. „Истраживање је показало да ученици средњих школа позитивно вреднују војни позив и Војну академију. Њихови ставови су приближно једнаки ставовима који су резултат истраживања које је реализовао тим наставника Војне академије 1983. године. Узрок смањеног интересовања ученика средњих школа за одзив на конкурс треба тражити у недовољној обавештености о војном позиву и осталим демотивацишћим факторима, али и у малом присуству Војне академије у циљној групи“.²¹

У чему се огледају пропусти у информисању јавности о школовању на Војној академији? Првенствено у томе што нема промоција Војне академије у средњим школама (на шта су истраживачима указали представници готово свих средњих школа у којима је реализовано истраживање), и на телевизији,²² сем конкурса за војне школе и промоције официра има веома мало података о војном позиву и што војно гласило (магазин „Одбрана“) има веома скроман тираж, те не долази до циљне групе. Дакле, млади нису незаинтересовани, већ неинформисани. У условима офанзивног приступа високошколских установа према информисању и регрутовању будућих студената, млади ће се, ипак, радије одредити за познато, па макар и волели војни позив.

¹⁸ Више о томе у: Ранђеловић, С.: Јавна слика војске и поверење грађана у периоду од 2003. до 2006. године, Конференција „Војна професија у Србији – стање и перспективе“, ИСИ, Београд, 2009.

¹⁹ Ђирић, Ј. и други: Ограничења људских права припадника војске и механизми њихове заштите, Конференција „Војна професија у Србији – стање и перспективе“, ИСИ, Београд, 2009.

²⁰ Слични резултати презентовани су и у студији Војне академије која је била резултат научног истраживања током 1983. године. (Пајевић, Д.: *Мотивациони чиниоци избора војне професије*, ВИЗ, Београд, 1983). Овакве резултате потврђује и истраживање Центра за цивилно-војне односе, према којима је 11% младих заинтересовано за збивања у војсци (*Јавност Србије и Црне Горе о реформи Војске*, Центар за цивилно-војне односе, Београд, 2005).

²¹ Шарановић, Ј. и други: *Матуранти о професији официр*, Институт за стратегијска истраживања МО, Београд, 2008, стр. 181.

²² Резултати истраживања показали су да ученици највише информација добијају посредством телевизије (27%).

Истражујући карактеристике војне организације које претежно опредељују младе за војни позив, већина ученика је одговорила да су то: обезбеђен посао, физичка и материјална сигурност, свестрано образовање, патриотизам и љубав према војсци.²³ А шта се у промовисању војне професије нуди: да ће студенти добити препознате и признате дипломе, да ће добити двоструке дипломе (са Војне академије и још неког факултета),²⁴ да ће моћи да се школују у иностранству и други. Пренебрегава се чињеница да ученици желе да се посвете војној професији, да буду официри и да напредују у тој каријери – каријери професионалног војника. Ко ме се то чини услуга давањем двоструких диплома? Војсци, лицима који користе војску као транслатор до другог занимања, или неким другим људима који имају само њима знане циљеве? Сигурно је једно: они који воле војску и војни позив, желе диплому Војне академије.²⁵ Контразакључак се намеће сам по себи.

Улазак у организацију

Тешко је децидно одвојити ову фазу каријере од избора занимања и ране каријере, са којима се у великој мери преклапа, у зависности од врсте образовања и врсте занимања. Код неких занимања, првенствено ускоспецијализованих, ова фаза започиње током стручног оспособљавања, а зала-

²³ Интересантан је податак да је само 2,2% младих истакло као позитивну карактеристику углед војске, исто колико је навело и понос припадању војсци.

²⁴ Поставља се питање зашто дипломе Војне академије до сада нису биле познате и признате и чије то дипломе нису признате? Зар овакав став не демантују магистри и доктори наука, официри који су своје последипломско усавршавање наставили ван Војске Србије? Свима њима факултети су признали не само дипломе Војне академије, већ и магистарске студије. И у Јединственој номенклатури занимања, коју је издала Национална служба за запошљавање, дефинисана су занимања: 40.72.50 Подофицир, 71.72.50 Официр, 72.72.50 Виши официр, 72.72.60 Магистар војних наука и 80.72.60 Доктор војних наука. (*Приручник за примену јединствене номенклатуре занимања и вођење евиденција у области запошљавања*, Републички завод за тржиште рада, Савремена администрација, Београд, 1992, стр. 92–93).

²⁵ У истраживању које је реализовано у Војној академији, од укупног броја испитаника (246) чак 102 студента је изјавило да је у Војну академију дошло да би им живот био пун изазова и узбуђења, да се доказују у савладавању тешкоћа, а 75 је изјавило да су у почетку желели сигурност, а да се то у току студирања променило те да им се сада свиђа позив официра. Међутим, забрињава податак да је 11 студената изјавило да за њих нема другог начина да се образују, а да има сигурно би били на неком другом факултету, док је чак 58 истакло да је у земљи много незапослених, те када би негде другде могли да обезбеде сигуран посао и колико-толико пристојну зараду, не би били у Војној академији. (Данић, Н.: „Аспирације и амбиције студената Војне академије“, Конференција „Војна професија у Србији – стање и перспективе“, ИСИ, Београд, 2009). Дакле, може се закључити да је чак једна четвртина студената дошла у Војну академију да би стекла повољне услове да је напусти. С правом се питамо да ли их је на овакав потез упутила и кампања у којој се истиче да добијају дипломе које ће им омогућити рад ван Војске? Уосталом, да ли Војна академија образује студенте за занимање официр? Или за неко друго занимање?

зи и у фазу ране каријере. Код других занимања, где су знања стечена током школовања општија и обухватају шири спектар занимања (гимназија, правне и економске науке, менаџмент...), ова фаза почиње пред крај процеса образовања, а захвата и значајан део ране каријере. Није редак случај да се улазак у организацију понови више пута током радне каријере.

Војна професија показује специфичности у погледу трајања уласка у организацију, и то из два разлога: 1. због специфичности војног образовања и 2. због начина стицања статуса професионалног војног лица.

Специфичности војног позива огледају се у повећаном психофизичком напрезању на радном месту, честом и дугом одсуствовању од породице, безусловном поштовању хијерархије војне организације, спремношћу за премештај по потреби службе, ограничене слободе изражавања сопственог мишљења, синдикалног и политичког ангажовања и слично.²⁶ Да би ступили у војну организацију, кандидати за професионална војна лица прихватају услове војне организације. Међутим, да ли су пре ступања у организацију упознати са начином живота професионалног војника и да ли то прихватају из афинитета према војном позиву или из недостатка друге адекватне могућности за задовољење потребе за сигурношћу? То је врло битно, јер ће се проблеми јавити када појединац уђе у организацију и, упоређивањем информација које је имао и стварног стања, установи да се његова очекивања не остварују. Социјална средина која је дала информације о војном позиву (обично су то неформалне групе или ужа родбина) појединцу преноси сопствена искуства и субјективно виђење војне организације, што не мора да одражава реалност војног позива. Поред тога, војна организација (уосталом као и свака друга) у процесу регрутовања кадра углавном потенцира позитивне особине војне професије, а занемарује мање добре. У (погрешном) сазнању да је војна организација затворена и да је већина података о њој војна тајна, кандидати често пропуштају прилику да, постављајући питања, покушају да дођу до реалније слике о потенцијалном радном месту и тако спрече конфликте у будућем позиву.

Проблеми се у највећој мери испољавају управо у фази уласка у организацију. Претходно усвојени модел понашања, доласком у војну организацију подвргава се преиспитивању и усаглашавању са нормама понашања у војној организацији. Ниво конфликта истовременог привлачења и одбијања војне организације, који се код појединца у том случају јавља, директно зависи од карактеристика средине из које је појединац дошао и времена које му је остављено за прилагођавање.

²⁶ О томе више у: Ћирић, Ј., Рељановић, М., Сепи, Р. (Институт за упоредно право Београд): Ограничења људских права припадника војске и механизми њихове заштите, Конференција „Војна професија у Србији – стање и перспективе“, ИСИ, Београд, 2009.

Ова два фактора зависе и од начина пријема у војну организацију. Важећим законским прописима регулисано је да у чин официра може да буде произведено лице: а) које је завршило Војну академију и б) лице које се прима из цивилства по конкурсу. Разлике између те две категорије лица значајне су у сваком погледу, али су оне у свему изједначене у правима, у смислу статуса и стандарда.

Разлика се посебно уочава у погледу афективне везаности официра за војну организацију. За професионална војна лица која се школују у војном образовном систему улазак у организацију започиње током школовања и траје до завршетка приправничког стажа. За разлику од система образовања ван војске, школовање на Војној академији подразумева интернатски начин живота, што имплицира улазак у организацију већ са првим данима школовања. Рано одвајање од породице²⁷ утиче на проширење афективне везаности са родитеља на друге значајне особе (претпостављене старешине и војну организацију у целини).

Унутрашњи радни модел, стечен у раном детињству, део је афективног склопа и као такав утиче на сва будућа понашања, очекивања и осећања. Стога он служи као матрица кроз коју особа разуме и тумачи дневна искуства, враћајући се у време када је била зависна од моћних ауторитета (*Hirschhorn*, 1990).²⁸ Дакле, примарне ауторитативне фигуре формирају унутрашњи модел афективне везаности. Уласком у војну организацију, примарни ауторитети имају све мање утицаја. Несигурност и стрес активирају унутрашње моделе и наводе особу да одбацује или да успоставља нову афективну везу, све док се не осети сигурном. Сигурност се тражи у „стварању“ нових афективних веза које се односе на војну организацију у микроокружењу или макроокружењу. Стога није чудно што је афективна веза професионалних војних лица који улазе у војну организацију значајно повезана са временом које су провели у војном образовном систему.

Поред тога, глобализација привреде (и друштва у целини) довела је до услова у којима више не постоји никаква гаранција у смислу сигурности запошљавања и сигурности радног места. Стога незапослени, али и запослени, морају да траже алтернативне изворе за задовољење сопствене потребе за сигурношћу. Једно од решења јесте и улазак у војну организацију у статусу официра, након завршетка високог образовања у цивилном образовном систему. Међутим, код таквих лица, у условима интензивног (акутног или латентног) стреса који ствара војна организација, од изузетног су значаја психичка и физичка безбедност. „Без осећаја сигурности не може се очекивати да запослени преузимају ризик ангажовања у култури организације. Може се десити да запослени у таквој организацији нису у стању чак ни да идентификују, још мање да артикулишу, оно што омета и онемогућује њихово радно ангажовање. Чак ће и начин на који запослени траже безбед-

²⁷ Подготово за студенте Војне академије који су на школовање примљени из средњих војних школа и из војне гимназије.

²⁸ Преузето из: Никић, П.: Афективна везаност у организационој култури, www.emocionalnainteligencija.com

ност (сигурност) вероватно бити одређен њиховим претходним покушајима у том правцу.²⁹ Могло би се, дакле, „очекивати да се у периодима у којима је степен стреса у организацији повећан јаве проблеми због несвесне употребе унутрашњих радних модела код запослених“ (Kahn, 1996).³⁰ Војна организација, која обилује стресним ситуацијама (угрожен живот, оцене, постављења, прекоманде) које могу да угрожавају чак и потребу за сигурношћу, захтева људе који ће бити способни и спремни да примене адекватан унутрашњи радни модел. А такав модел формира се кроз адекватну селекцију, формално школовање и дуготрајну радну ангажованост.

Разлике између официра који су примљени у организацију након наменског школовања и официра који су примљени на радна места по конкурс у огледају се и у:

- а) врсти и степену знања потребних за обављање радних задатака у војсци;³¹
- б) мотиву због којег ступају у војну организацију;
- в) степену усаглашености сопствених норми понашања и организационе културе војне организације;
- г) начину напредовања у каријери и
- д) степену спремности да одговоре свим захтевима професије (прекоманде и премештаји).

Разлике у начину уласка у организацију битно диференцирају ове две категорије официрског кадра, те би законском регулативом и организационим решењима требало створити услове да се ова два типа каријере одвоје – и у смислу права и у смислу обавеза. Искуства у свету постоје. Можда би таква искуства могла помоћи у тражењу модела вредновања каријере официра примереног нашим условима. На тај начин били би створени и услови за планирање каријере официра.

Рана каријера

За официрски кадар ова фаза траје између 25. и 35. године и подразумева социјализацију, уклапање и разумевање основних процеса у јединицама ранга вод-чета.³² У раној каријери официри показују своје способности и стичу више одговорности и, у складу са својим могућностима и условима у јединици, повећавају лични ауторитет. Тиме се стварају потенцијали који ће им

²⁹ Никић, П.: Афективна везаност у организационој култури, www.emocionalnainteligencija.com

³⁰ Преузето из: Никић, П.: Афективна везаност у организационој култури, www.emocionalnainteligencija.com

³¹ Јасно је да у војсци постоје радна места за која нису експлицитно потребна војна знања, као што су правници, медицински радници, психолози и слично.

³² За овакве активности потребно је да постоји реалан план упознавања са организацијом, који се састоји од правих изазова, а не од „тумарања“ између организационих јединица.

омогућити да напредују, али су при том веома значајне и повратне информације³³ и подршка организације за даље усмеравање и планирање каријере.

Након уласка у војну организацију, радећи на почетним дужностима, официр почиње да гради радну каријеру. Неки планирају командне дужности, неки штабне, неке пут води ка науци и наставним и научним дужностима. Међутим, војска је, у смислу организације радних места, уређена књигама формације³⁴ које не дефинишу послове које запослени обавља. Стога ће, без обзира на обим и структуру послова које обављају на радним местима, готово сви потпоручници бити постављени на дужност командира вода и примати исту накнаду за рад.

Због тенденција сталног развоја људског капитала и све израженије потребе за квалитетним обављањем послова, базираним на знањима, савремена теорија напушта термин „радно место“ и уводи нову синтагму – „послови на којима запослени ради“.³⁵ Овај термин подразумева да запослени треба да испуни и одређене услове који обухватају: врсту посла, врсту и степен стручне спреме и друге посебне услове. Савремени приступ подразумева да врста посла садржи више сродних и међусобно повезаних послова, у оквиру којих се конкретно дефинишу активности које обавља запослени.³⁶ Врста и степен стручне спреме утврђују се у зависности од врсте и сложености послова које запослени треба да обавља у склопу радних задатака и могу бити одређени само на основу институционалних прописа о систему формалног образовања у Србији (официр, подофицир, дипломирани правник, дипломирани инжењер телекомуникација и слично). Дакле, не обухватају семинаре, курсеве и друге облике допунског усавршавања.

Управо због тога требало би диференцирати платне групе према аналитичкој процени формацијских/радних места (у смислу структуре послова и избора минималних захтева у погледу степена стручне спреме), а не према субјективној процени. Систем мора да буде јасно и егзактно уређен. Критеријуми за дужности треба да буду јасни. Као и критеријуми за школовање и усавршавање. Систем треба поставити по мери могућности државе, а онда адекватан кадар (и по врсти стручне спреме и по њеном степену) поставити на радна места. Када су правила игре позната и јасна, напредује и професија. У супротном, ентропија урушава систем.

³³ Веома је важно ко даје повратне информације о радној успешности официра на почетку каријере. Не би требало да оцена рада буде паушална, а поготово не да изражава субјективне симпатије или анимозитет. Правилним вредновањем резултата рада на почетку каријере, младом официру дају се смернице у погледу избора „каријерног пута“.

³⁴ Према важећим књигама формација у Војсци Србије и према Правилнику о унутрашњој организацији и систематизацији радних места у МО, нема дужности за коју се предвиђа чин потпоручник. Сем ретких изузетака, првенствено у службама за које се официри примају из цивилства, нема ни формацијских радних места поручника. Дакле, потпоручник ће већ на првој дужности бити постављен на формацијско место за два чина више. И то сви. Селекције и не може бити.

³⁵ Закон о раду (Сл. гласник РС, бр. 24/05 и 61/05).

³⁶ Михајловић, Параскева: „Заснивање радног односа“, *Правна пракса*, бр. 10, Liber, Београд, 2008.

Средња каријера

Ова фаза обично почиње око 35. године и подразумева даљи развој и напредовање или задржавање постојећег статуса. У оба случаја прати је процена успешности и евалуација каријере и животног успеха.

Захтеви за тзв. доживотно учење и усавршавање у професији постали су интегрални део менаџмента савременог човека. Конкурентска способност организације, у крајњој инстанци, зависи од тога колико њени стручњаци уче из свог искуства и колико прихватају нова сазнања, јер свака радна целина мора кад-тад да постане „образовна организација“. Зато руководићим и стручним кадровима јесте императив усавршавања у пракси, наравно помоћу савремене науке. Критичко сагледавање сопственог пословног понашања може само да убрза разбијање дефанзивног става који блокира токове усавршавања и да отклони недовољну способност учења на сопственим грешкама. Управо специјалисти, које је успех размазио, представљају нестабилне личности којима прети опасност да се слома у ситуацијама којима не могу одмах да овладају. Зато је доживотно учење (усавршавање) лек за кризу у професији. Радна личност, која се перманентно усавршава, повећава кооперативност у радно-менаџерској функцији, редукује конфликте у командовању јединицом и побољшава перформансе у култури рада, пословној психологији и филозофији успеха. Данас се команданти, који су склонили тимском раду, траже више него икад, јер само они на дуги рок могу да обезбеде успех.

Позна каријера

Задатак организације у овој фази каријере је да подстиче запослене да наставе са остваривањем добрих резултата, користећи, пре свега, њихово знање и искуство. Преношење знања и искуства на млађе, флексибилне радне форме, избегавање дискриминације и припреме за пензију неке су од карактеристика ове фазе.

Уколико се каријера посматра као потреба појединца, онда и одговорност за управљање каријером сноси појединац. Појединац треба да одреди циљеве,³⁷ усвоји стратегију која ће их подржавати и да развије планове за остварење својих циљева. Основни део индивидуалног управљања каријером јесте планирање, чак и ако само даје оквире за доношење одлука. Да

³⁷ У војној организацији, од студирања па надаље, очекује се да организација усмерава развој у каријери.

би се припремио за планирање, појединац мора да дефинише своје личне приоритете: породица, знање, чин, место (географско) рада. Више покушаја управљања каријером дају већу вероватноћу да ће бити донета правилна одлука и да ће појединац бити способнији да искористи расположиве могућности на прави начин.

Сматра се да је тешко дефинисати крајњи циљ каријере и обично се предлаже да се циљ дефинише унапред за десетак година. Током каријере користе се разни методи за остварење циљева, као што су:

1. стварање могућности – што подразумева стрпљиво грађење потребних предуслова (знања, вештина, способности, искустава...) који су потребни за каријеру;
2. веће залагање у раду – што подразумева рад ван радног времена (на послу и код куће) и може да се претвори у сталну преокупацију питањима посла и у крајњем има алијенацију личности;
3. самоистичање – када појединац сам истиче своје резултате, предлаже и тражи могућности за послове са већом одговорношћу и гради имиџ успешне особе;
4. тражење консултација и савета – подразумева тражење помоћи од искусније особе или агенције у циљу усмеравања каријере;
5. стварање мреже – подразумева стварање контакта унутар организације и ван ње у циљу добијања правих информација и
6. развој међусобних односа – којим се гради веза и однос са особама које могу утицати на напредовање у каријери; једна од форми је и „сагласност са мишљењем“, тј. дељење мишљења са претпостављеним, иако она нису идентична и „прилагођавање ставова“, односно корекција сопствених ставова.³⁸

Иако је управљање каријером, пре свега, одговорност појединца, војна организација може и мора да им пружи подршку. Према Торингтону,³⁹ оваква подршка је веома значајна и огледа се у: разматрању каријере, постављању циљева каријере, изради стратегије каријере и планирању акција и пружању повратних информација у вези с каријером, а остварује се: изградом путање и мреже каријере, програмима брзог напредовања за напредне и амбициозне, менаџерском подршком, саветовањем у вези с каријероме, упутствима за самостално учење у радионицама каријере, центрима за каријеру и центрима процене и развоја у каријери.

³⁸ Torrington D., L. Hall, S. Taylor: *Human Resource Management*, Datastatus, 2004, стр. 451.

³⁹ Исто, стр. 453.

Мотивисање и награђивање

Развијање и примена система награђивања⁴⁰ од велике је важности за ефективност и ефикасност система одбране. На основу адекватног система награђивања запослени се мотивишу да прихватају организациону културу војске и да своје радне способности максимално ставе на располагање како би били остварени циљеви војне организације, али и индивидуални интереси запослених. Непостојање или нефункционисање праведног система награђивања може довести до великих проблема,⁴¹ као што су смањење продуктивности, појава незадовољства и одлазак најбољих радника из организације. Циљ система награђивања је привлачење, задржавање и мотивисање запослених да реализују планиране задатке. Поред тога, систем награђивања треба да успостави везу између рада и накнаде за уложени рад и да стимулише добре раднике.

Основни (али не и пресудни) фактор награђивања представљају материјална давања, пре свега систем плата. На њега у значајној мери утиче однос државе према војној организацији (планирана буџетска средства) и стање на тржишту радне снаге.⁴² Али, на мотивисаност запослених већи утицај има квантитативни однос плата, који би требало да одсликава однос тежинџ и одговорности послова који се обављају на радним местима. Правилна процена свих послова који се обављају на радном месту и категорије сложености занимања основ су за правилно материјално вредновање радног учинка сваког запосленог. Не би требало дозволити уопштавање платних разреда према степену стручне спреме или месту запосленог у хијерархијској лествици организационе шеме.

До сада реализована емпиријска истраживања у систему одбране указала су да велики утицај на мотивисаност официјерског кадра имају нематеријалне надокнаде. Војска Србије има добро разрађен систем нематеријалног награђивања (одликовања, похвале, новчане и друге награде), али он не би требало да буде сведен на уравниловку, а поготово не на социјалну помоћ. Остварени резултати и радна успешност представљају најбитнији основ за награђивање, а не редна листа или социјално стање. Само адекватном оценом рада свих запослених и праведним награђивањем запослени се мотивишу за повећање радне успешности.

⁴⁰ Систем награђивања је веома обухватан и састоји се од материјалних и нематеријалних надокнада за ангажовање запослених. Обухвата директна (плате, стимулације...) и индиректна давања (здравствено, пензијско и инвалидско осигурање, стипендије, годишњи одмори, слободни дани...). Начин на који ће бити успостављен овај систем зависи од многих фактора, а највише од визије и мисија система, као и од понуде и потражње на тржишту радне снаге.

⁴¹ "Ubi malos praemia sequantur, haud facie quisquam gratitute bonus est" (Кад лоши добијају награде, није лако бесплатно остати добар), Sallustius, Crispus Gaius (86–34. г. пре н. е.).

⁴² Meyer, E. и Ashleigh, M.: *Contemporary Management – European Edition*, McGraw – Hill, 2007, str. 414.

Повратне информације о ефектима додељених награда омогућавају корекцију како система награђивања, тако и избора лица која треба да буду награђена. На тај начин стварају се повољно радно окружење и добра радна атмосфера у организацији. У стварању позитивне радне атмосфере учествују сви запослени, али највећа одговорност је на менаџменту, који својим активностима треба да промовише добре међуљудске односе, атмосферу толеранције и посвећености остваривању пословних циљева.

Закључак

У систему одбране обавља се велики број послова, различитих по обиму, сложености, одговорности и времену потребном за њихову реализацију. За њихово обављање потребни су одговарајући број, структура и радне способности запослених. Аналитичка процена појединих послова и њихово груписање према одређеним критеријумима основ су за пројектовање организационе структуре војске, али и за праћење и планирање развоја, распоређивање и напредовање кадрова и њихово рангирање и награђивање. Како су потребе за кадровима синтетички израз укупног развоја војске (система одбране) и изражавају се, најчешће, у степенима и врстама стручне спреме,⁴³ занимањима,⁴⁴ потребном радном искуству, организационим јединицама и функцијама, то структура потреба за кадровима зависи од бројних чинилаца, као што су: визија и мисије војске, безбедносно окружење, захтеви за учешћем у међународним безбедносним активностима, развој образовног процеса у војсци и у држави, стање незапослености и друго. Управо због тога, дефинисање потреба за кадровима није само квантитативни проблем, већ укључује и многе квалитативне чиниоце, значајне за будући развој организације.

У нашој пракси позната је и призната кадровска функција. Међутим, мада се веома често помиње менаџмент људских ресурса, он у пракси, реално, још увек не постоји. Зато је, у савременим условима, веома битно направити дистинкцију међу овим појмовима. Они се, иако имају доста сличности, квалитативно знатно разликују. Кадровска функција је првенствено усредсређена на радну снагу, а менаџмент људских ресурса на потенцијале.⁴⁵ Савреме-

⁴³ „По правилу, стручна спрема је шири појам и обухвата више занимања, док је занимање шири појам од радног места“ (Приручник за примену јединствене номенклатуре занимања и вођење евиденција у области запошљавања, Републички завод за тржиште рада, Савремена администрација, Београд, 1992, стр. 7).

⁴⁴ „Основна сврха класификације занимања по одређеним критеријумима је повећана употребна вредност информација које садржи свако занимање“ (исто, стр. 8).

⁴⁵ Ристић, Ж., Миленковић, С. и други: *Менаџмент знања и економија образовања*, ЕтноСтил, Београд, 2009.

ни менаџмент људских ресурса промовише флексибилније, практичније, животније, примереније и хуманије форме управљања и развоја, с циљем да се брже и ефикасније обезбеди функционисање организације.

Да би кадровска функција уступила место менаџменту људских ресурса, поред доброг познавања науке и начела организације, карактеристика окружења и метода пројектовања организације и њене структуре, потребно је и познавање људске природе, препознавање потенцијала људи, развоја њихових способности и метода управљања њиховим каријерама. Развој менаџмента људских ресурса, као научне дисциплине, унапредио је досадашњи поглед на радно место, не само као средство за зарађивање плате, већ и као однос у којем запослени очекује поштовање и место где ће моћи да докаже и потврди своје квалитете. Запослени који је уважен, цењен, адекватно награђен и задовољан својим статусом и целокупним положајем у организацији, мотивисан је и спреман да своје потенцијале у потпуности стави у функцију организације.

У новијој научној пракси менаџмент људског капитала експлицитно доказује (теоријски и емпиријски) да друштвене делатности, а у првом реду наука, образовање, војска, јавне службе, култура и здравство, губе потрошни третман, иако се њихови трошкови (алиментирања) исказују у оквиру буџетских издатака државе или расхода јавних фондова. Улагања у друштвене делатности све се више схватају као инвестиције у људски капитал, који се дугорочно ефектуира без додатних улагања. Закидање на улагањима у људски капитал у крајњој инстанци своди се на сиромашење у квалитету знања, кадрова, здравља и културним вредностима, на којима иначе почива будућа организација. То је управо и смисао изучавања менаџмента људских ресурса, као савремене научне дисциплине, која треба да одговори на питање *да ли имамо људе који су нам потребни данас и да ли стварамо људе који ће нам бити потребни сутра?*

Елементарна пресађивања „туђих решења“ доста су тежак задатак, будући да војске одржавају специфичности државног уређења, традиције, културног наслеђа и саме културе, обичаја, политике и демографско-финансијске могућности друштва. Погрешно је одабрати систем безбедности једне земље и пресадити га у другу земљу. Поготово ако се то ради парцијално – део по део из различитих система и у различито време. Најбоље је да земља, са изградњом сопственог друштва, гради своју оружану снагу – по мери својих потреба и могућности. Поред тога, та изградња треба да буде поверена људима који имају верификована знања у области организације и менаџмента људским капиталом.

Промене су тешке, али и неопходне, уколико хоћемо да систем квалитетно функционише и да у њему раде најквалитетнији кадрови. У официрском кору постоји висок људски потенцијал, али ако се њиме лоше управља брзо ће, као ресурс, нестати. Дobar менаџмент ће сигурно знати да од потенцијала направи капитал.

Литература

1. Beardwell, L., Holden, L.: *Human Resource Management*, Prentice Hall, Third Edition Published, 2001, p. 303.
2. Vroom, V.: *Work and Motivation*, John Willey and Sons, New York, 1964.
3. Закон о раду (Сл. гласник РС, бр. 24/05 и 61/05)
4. *Јавност Србије и Црне Горе о реформи Војске*, Центар за цивилно-војне односе, Београд, 2005.
5. Конференција *Војна професија у Србији – стање и перспективе*, Зборник радова, ИСИ, Београд, 2009.
6. Maslow, A. H.: *Motivation and Responsibility*, Harper and Row, New York, 1954.
7. Meyer, E. и Ashleigh, M.: *Contemporary Management – European Edition*, McGraw – Hill, 2007, p. 414.
8. Милојевић, А., Миленковић, С. и други: *Перманентно образовање у савременим пословним системима*, ЛИБЕР, Београд, 2008.
9. Михајловић, П.: „Заснивање радног односа“, *Правна пракса*, бр. 10, Liber, Београд, 2008.
10. Никић, П.: *Афективна везаност у организационој култури*, www.emocionalnainteligencija.com
11. Пајевић, Д.: *Мотивациони чиниоци избора војне професије*, ВИЗ, Београд, 1983.
12. Петровић, Мирко: *Менаџмент – принципи и функције*, ФОН, Београд, 1995.
13. Приручник за примену јединствене номенклатуре занимања и вођење евиденција у области запошљавања, Републички завод за тржиште рада, Савремена администрација, Београд, 1992, стр. 92–93.
14. Ристић, Ж., Миленковић, С. и др: *Менаџмент знања и економија образовања*, ЕтноСтил, Београд, 2009.
15. Срдид, М. и други: *Пословни лексикон*, Веларта, Београд, 2009, стр. 340 и Вујаклија, М.: *Лексикон страних речи и израза*, Просвета, Београд, 1986, стр. 403
16. Super, D. E. et al.: *Development career assessment and Counseling: The C-DAC model*, *Journal of Counseling and Development*, 71, 1992.
17. Shein, E.: *How can organization learn faster*, *Sloan management*, Winter, 1993.
18. Torrington D., L. Hall, Taylor, S.: *Menadžment ljudskih resursa*, *Datastatus*, 2004, str. 444.
19. Herzberg, F.: *Work and Nature of Man*, New York, Crowell, 1968.
20. Шарановић, Ј., Миленковић, С. и други: *Матуранти о професији официр*, Институт за стратегијска истраживања МО, Београд, 2008.