

АСПЕКТИ МЕНАЏМЕНТА ПРИМЕЊИВИ НА УПРАВЉАЊЕ ПРОЦЕСОМ СЛУЖЕЊА ВОЈНОГ РОКА У ЦИВИЛНОЈ СЛУЖБИ*

Зоран М. Мачак

Министарство одбране Републике Србије
Војни округ Нови Сад

Менаџмент људских ресурса или управљање људским ресурсима, представља научну дисциплину, чији је циљ да окупи и развије људске потенцијале, негујући добробити индивидуалног и групног рада. Управљање је универзална активност, јер су његови принципи примењиви у свим областима економије и друштва – производњи, банкарству, трговини, пољопривреди, спорту, одбрани, уметности, здравству, религији, међународном пословању и слично.

Промене у сфери одбране јесу неминовне и све је више оних који су спремни да их спроведу. Служење војног рока у цивилној служби представља релативно нову форму извршења војне обавезе у Републици Србији, која је битна из аспекта испуњења основних људских права, нужно повезаних са међународним интеграцијама наше државе. Процес службе војног рока у цивилној служби у ком се управља са специфичним делом мушке популације (психофизички способне), са којом је потребно реализовати посебан облик друштвено корисних активности, непосредно у организацији/установи, те је припремити за невојне изазове, ризике и претње безбедности у неким накнадним, евентуалним кризним ситуацијама, аутор посматра из аспекта менаџмента.

Кључне речи: *функције менаџмента, управљање процесом, војни рок, цивилна служба, пословно-етичка димензија менаџмента.*

* Завршна верзија чланка (након рецензије) у Редакцију *Војно Дело* стигла је у мају 2009. године. Народна скупштина Републике Србије 26. октобра 2009. усвојила је *Закон о цивилној служби*, који је ступио на снагу 5. новембра 2009. године. *Закон о цивилној служби* је својим одредбама изменио део нормативно правне регулативе, као и термина који су коришћени у чланку. На пример, више не егзистира термин „војник на служењу војног рока у цивилној служби“, већ је то „лице у цивилној служби“. Након стручних консултација, став аутора и Редакције је да чланак није неопходно усаглашавати са новинама *Закона о цивилној служби*, јер је он разумљив и тематски примерен и садашњем тренутку, а нарочито времену у ком је спроведено истраживање.

Увод

Садашњим нормативним решењима, категорија војних обвезника који су изјавили „приговор савести“, третира се преко регрутне обавезе, „служења војног рока у цивилној служби“¹ и обавезе служења у резервном саставу.

Број приговарача савести је у порасту. Област је недовољно теоријски истражена. Намећу се многе отворене недоумице: адекватности термилошког одређења; испуњења функције друштвено корисног рада; свођења могућности злоупотреба права на приговор савести на минимум, како од самих приговарача, тако и од стране одговорних и/или овлашћених лица из организација/установа и ефикасног оспособљавања приговарача савести за ангажовање у невојним изазовима, ризицима и претњама безбедности и тако даље.

Поједностављено, поставља се питање: како водити процес (условно *управљати процесом*) служења војног рока у цивилној служби са категоријом приговарача савести пре служења војног рока, за време служења војног рока у цивилној служби и током обавезе служења у резервном саставу? Одговор на постављено питање упућује на менаџмент људских ресурса, односно област која се бави проблемима вођења људског потенцијала (*хумани капитал*). Све димензије управљања нису подједнако битне за осликавање стања управљања процесом служења војног рока у цивилној служби (у даљем тексту *СВР* у *ЦС*) у организацији/установи. Због наглашених специфичности, тежишно се разматрају аспекти у којим се могу „препознати“ преваходно лица која су представници оних који управљају – надређени, тј. одговорна лица из организација/установа.

Општа разматрања о менаџменту

Многи сматрају Питера Дракера (*Peter F. Drucker* 1909 – 2005) оснивачем савременог менаџмента и највећим мислиоцем и писцем модерне ере из области менаџмента, захваљујући чијим студијама се пословно образовање претворило у науку – истицао је да је „менаџмент прича 20 века о успеху“.² То је друштвени, системски и проактивни процес који има своју сврху.³ Менаџмент је функција и професија, наука и вештина, теорија и пракса.⁴

¹ Прва генерација војника започела је служење војног рока у цивилној служби 22. децембра 2003. године.

² Извор: Адигес, И.: *Дијагноза стилова управљања*, Прометеј, Нови Сад, 1994, стр. 191.

³ Исто, стр. 203.

⁴ Видети шире Радосављевић, Ж.; Томић, Р.: *Менаџмент у модерном бизнису*, ББО, Београд, 2005, стр. 71–78.

Менаџмент је професија: 1. најстарија, 2. најзначајнија (управља другим професијама, превазилази националне границе и у вези је са политиком и тако даље), 3. најбројнија, 4. најсложенија, 5. најрискантнија (највећа неизвесност је људски фактор!) и 6. најконтроверзнија. Менаџмент је модалитет руковођења у ком менаџери преузимају бројне функције и задатке од власника и органа управљања. Да не постоји рад у ком учествује више људи и потреба да се координира тај рад, не би било потребе за менаџментом.⁵

Задатак менаџера људских ресурса је посебно наглашен, јер они морају помоћи осталим руководиоцима да воде посао ефикасно и ефективно (према Дракеру – радити праве ствари на прави начин). Менаџер мора да стави у функцију своју креативност и свој таленат, као и креативност и таленат запосленог.

Све је видљивији нови приступ планирању, регрутовању, селекцији, развоју, награђивању, мотивисању, напредовању и заштити запослених. У књизи *Менаџмент људских ресурса*, професор Недељко Икач (1939)⁶ описује кризу традиционалног менаџмента и снажну афирмацију савременог менаџмента. Управљати данас значи предвиђати, планирати, командовати, координирати и контролисати. Идеал је не издавати наређења – већ давати инструкције! Односи надређености и подређености, неговани хиљадама година, полако али сигурно, уступају место односима сарадње и креативног остварења постављених циљева. Условне поделе на надређене и подређене, вође и следбенике, нужно се трансформишу у приче о лидерима и сарадницима.

Функције менаџмента (најчешће познате у теоријским разматрањима) обухватају: 1. планирање, 2. организовање, 3. вођење и 4. контролу. Неки аутори наведене функције допуњују са кадровањем и координацијом.⁷

Планирање је динамичан процес постављања мисије и циљева организације, те акција којима се циљеви остварују. Планирање се спроводи остварењем задатака. То су:

1. идентификовање и одређивање извора за извршење постављених циљева,

2. координисање активности запослених и

3. утврђивање конзистентности задатака са циљевима и активностима ради евентуалних корекција.

Организовање је процес креирања односа међу људима који су носиоци послова и задатака. Организовање подразумева конкретну спецификацију и распоред послова и радних задатака по радним одељењима, секторима, одсецима и тако даље.

⁵ Исто, стр. 24–25.

⁶ Видети шире Икач, Н.: *Менаџмент људских ресурса*, ФТН, Нови Сад, 2005, стр. 49–94.

⁷ Базирано на : Чизмић, С. и остали: *Психологија и менаџмент*, Филозофски факултет, Београд, 1995, стр. 22.

Вођење–лидерство, представља конкретан утицај на запослене, како би они допринели реализацији свих циљева. Две кључне компоненте успешног вођења јесу мотивисање сарадника и свеобухватна комуникација.

Контрола је систематско праћење обављања задатака и предузимање акција корекције, исправљања, иновирања и тако даље.

Стилови управљања, вођење, комуникација и конфликти

Руковођење подсећа на птицу у руци. Стегнеш ли је превише, удавићеш је, а уколико је држиш лабаво одлетеће! Устаљена је подела на три стила руковођења: аутократско, бирократско и либерално.⁸ Управљају надређени, а надређени имају моћ:⁹ легитимну, моћ награђивања, принудну, референтну и стручњачку. Моћ различито испољавају и користе у различитим пословима, према различитим подређенима. Вођење је утицај. Један савремени западни теоретичар истиче: ко мисли да води, а нема никог да га следи, заправо је пошао у шетњу!¹⁰ Вођење је способност стицања следбеника и савремени надређени требао би увек имати на уму да свако утиче на неког; ми никад не знамо на кога утичемо и колико; најбоља инвестиција за будућност је правилан утицај данас, те веома значајно утицај може да се научи.¹¹

Организација је у сталном животном циклусу. Расте и развија се, трпи промене и слично. Неминовно је да се у организацији комуницира и да се у раду дешавају конфликти. Комуникација је и уметност и вештина. Суштина групних напора је сарадња, а кључ за сарадњу јесте комуникација. Према Питеру Дракеру у обраћању извршном одбору једне компаније: центар пажње менаџмента последњих 20 година јесте комуникација.¹² Комуникација је пренос информација и значења од једне до друге особе преко разумљивих симбола. То је начин размене идеја, ставова, вредности, мишљења и чињеница. Циљним групама се презентује преко симбола, сигнала или слика.¹³ Суштински, комуникација је процес који захтева постојање пошиљаоца, који иницира процес и примаоца, који комплетира комуникациону везу.¹⁴ Менаџери проведу 60 одсто свог времена у комуницирању са сарадницима – пишући писма

⁸ Исто, стр. 45–48.

⁹ Исто, стр. 41.

¹⁰ Максвел, Џ.: *Како да постанете истински вођа*, Алгоритам, Београд, 2005, стр. 17.

¹¹ Исто, стр 18–23.

¹² Извор: Филиповић, В.: *Односи са јавношћу*, ФОН, Београд, 2003, стр. 197.

¹³ Исто, стр. 196.

¹⁴ Чизмић, С. и остали: *Психологија и менаџмент*, Филозофски факултет, Београд, 1995, стр. 91.

или извештаје, разговарајући телефоном и тако даље. Основни елементи комуникационог процеса су:¹⁵ 1. пошиљалац–енкодер, 2. прималац–декодер, 3. порука, 4. канали, 5. повратна информација и 6. перцепција.

Процесом комуникације сазнајемо, појашњавамо информацију, закључујемо, вреднујемо себе и друге и тако даље. Успешна комуникација претпоставља уважавање четири златна правила:¹⁶ флексибилност, вештину, поштовање личности и тимски рад. Поред писмене комуникације, од непроцењивог значаја јесте како стална вербална комуникација информативног, али и сарадничког карактера (проговори да бих те видео!), тако и невербална – облачење или говор тела (покрети руку, фацијалне експресије и тако даље). Већина људи поседује својствен и специфичан начин комуницирања. Комуницирајући с другим људима, исказују своју интерперсоналност. Ефективна комуникација подразумева стварно повезивање људи које омогућава размену идеја, мисли, осећања и потреба које воде ка потпуном разумевању и задовољству. У организацијама добра комуникација подразумева следеће елементе:

1. подиже конкурентску способност,
2. побољшава радну успешност,
3. актуализује знања и вештине запослених,
4. спречава менаџерско застаривање,
5. решава организацијске проблеме,
6. усмерава нове раднике,
7. припрема за промоцију и менаџерску сукцесију и
8. задовољава индивидуалне потребе раста организације.

Начини комуницирања доведиће до сврставања лица у једну од категорија, па вас остали могу да доживе као свађалицу, позитивца, свезналицу, говорљивог, стидљивог, одбојног, дебелокошца и испитивача. За неуспешно комуницирање плаћа се цена, а последице лошег комуницирања су:¹⁷ лоше донете одлуке, неразумеваше и неспоразуми између организационих целина, погрешно схватање циљева организације, конфликти и размимоилажења, лош квалитет производа и услуга, отпор променама и развоју и недовољно ангажовање.

Конфликт¹⁸ може да се посматра као облик супротстављања различитих страна, који се заснива на несагласности циљева, жеља или вредности супротних страна. Најчешћи узроци сукоба су: 1. лоша организација рада, 2. неадекватно награђивање, 3. лош однос између надређених и подређених, 4. лоши односи запослених уопште, 5. лоши услови рада и 6. лоша заштита на раду.

¹⁵ Исто, стр. 92.

¹⁶ Филиповић, В. и остали: *Односи са јавношћу*, Београд, 2003, ФОН, стр. 195.

¹⁷ Стануловић-Капор, Н.; Врговић, П.: *Основи комуникологије и пословног комуницирања*, АЛФА ГРАФ НС, Нови Сад, 2008, стр. 14–15.

¹⁸ Грубић, Л. – Нешић: *Развој људских ресурса*, АБ Принт, Нови Сад, 2005, стр. 155–175.

Конфликти, са становишта будућег развоја организације, могу да се посматрају као конструктивни или деструктивни. Према народној изреци, *боље спречити него лечити* деструктиван конфликт треба да се предупреди. Но, уколико до конфликта ипак дође, треба га разрешити. Начини решавања конфликта су различити, а имају додирних тачака са стиловима руковођења у урганизацији као што су: расправа, претње и присиле, увођења судије и пожељног компромиса.

Пословно-етичка димензија менаџмента

„Етика је системско настојање да се наше индивидуално и наше друштвено морално искуство учине смисаонима, тако што ће се одредити правила која треба да владају људским понашањем, вредности достојне стремљења и карактерне црте које заслужују да у животу дођу до изражаја.“¹⁹ Етика је увек део бизниса, а пословна етика се бави моралним питањима. Пословна етика проучава примену моралних норми и вредности на активности и циљеве предузећа и организација, као и на људе у тим организацијама.

Постоји мит о аморалном бизнису. Пословна етика представља поље двеју различитих перспектива: моралне или етичке и пословне или економске перспективе. С једне стране, морална перспектива за своје полазиште узима моралне вредности (базиране на бихевиоризму²⁰) какве су истина, правда, поверење, поштење, солидарност. С друге стране, пословна перспектива темељи се на економским вредностима (основа је утилитаризам²¹) и категоријама какве су профит, ефикасност, конкурентност и успешност. Пословни људи поступају неетично не зато што жуде да нанесу зло, већ просто зато што желе да остваре добит.²² У вези с тим, предмет пословне етике јесте пресек који се добија укрштањем моралних и економских аспеката пословања.

Етичко управљање се заснива на доношењу и имплементацији, едукацији, мониторингу и санкционисању кршења етичких начела која се налазе у етичким кодексима. Етички стандарди морају да буду јасни, одражавају стање у прописима и буду доступни свим службеницима. У организацији треба да се:

1. испољи воља за поштовањем етичких стандарда;
2. изгради процес доношења одлука који је транспарентан и отворен за надзор јавности;

¹⁹ Де Џорџ, Р.: *Пословна етика*, Филип Вишњић, Београд, 2003, стр 31.

²⁰ Психолошко учење засновано на претпоставци да се једино посматрањем људског понашања може доћи до ваљаних података о душевним стањима и процесима и тако даље. Клајн, И.; Шипка, М.: *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2006, стр. 216.

²¹ Тежња за сврсисходношћу, претежно усмерење на остваривање практичне користи, видети шире Клајн, И.; Шипка, М.: *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2006, стр. 524.

²² Де Џорџ, Р.: *Пословна етика*, Филип Вишњић, Београд, 2003, стр. 17.

3. јасно комуницира између јавног и приватног сектора;
4. демонстрира и промовише етичко понашање;
5. обезбеди услови за рад и управљање према етичким стандардима;
6. има јасан систем одговорности јавних служби и
7. појасни институционално-нормативни оквир за санкционисање преступа.

Третирати запослене на хуман начин, обезбедити им адекватне услове рада и пријатно окружење, тј. учинити рад занимљивијим – одговор је на питање како сламати мит о аморалном бизнису?²³

Менаџмент са лицима која се определе за реализацију војне обавезе у цивилној служби

Фазе управљања процесом реализације војне обавезе са војним обвезницима који су изјавили приговор савести, нужно су условљене фазама реализације војне обавезе у целини, у вези с тим, може да се говори о управљању током регрутне обавезе, током СВР у ЦС, односно током обавезе служења у резервном саставу.

У организационој целини Министарства одбране – Управи за обавезе одбране, јесу Војнотериторијални органи (у даљем тексту *ВТО*), а „војнотериторијалним органима сматрају се војни одсеци и војни окрузи“,²⁴ субјекти који су укључени у све фазе реализације цивилне службе. Они су увек у својству надређеног, односно управљача, што се делом разликује у односу на војне обвезнике који се определе за служење војног рока са оружјем и служење војног рока без оружја у Војсци Србије. За време шестомесечног служења војног рока у Војсци Србије, у раду ВТО постоји својеврсни *interregnum*²⁵ (из јединица Војске Србије не шаљу се месечни извештаји о раду и залагању, ВТО не доносе решења о прекиду служења и премештајима, представници ВТО не контролишу реализацију процеса служења војног рока у јединицама Војске Србије и слично).

Процеси управљања, од селекције кадрова, пословног комуницирања и пословне етике, контроле те евалуације, стално су присутни.

Менаџмент са лицима која изразе приговор савести током реализације војне обавезе, а који спроводе лица из ВТО веома је сложен и захтеван. Карактерише га свеобухватност, непрекидност и континуитет. Уочава се да се број установа, на основу до сада 15 донетих Решења и допуна Решења, по-

²³ Исто, стр. 395–425.

²⁴ Закон о Војсци Југославије, *Службени лист СРЈ*, бр. 43/94, 28/96, 44/99, 74/99, 3/02 и 37/02 и *Службени лист СЦГ*, бр. 7/05 и 44/05, члан 197.

²⁵ *Interregnum* – лат. празнина, вакуум, видети шире Клајн, И.; Шипка, М.: *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2006, стр. 524.

већавао од 369 организација на територији Републике Србије 2003. године до 1973,²⁶ а наставља се тенденција раста.²⁷

По основу права на приговор савести, обавезу регулисања војне обавезе, односно њеног дела служења војног рока, војни обвезници реализују обављањем друштвено корисног рада у организацијама/установама које су са Министарством одбране Уговором уредиле међусобна права и обавезе, као и у организационим јединицама МО. Нарастањем те области вршена су истраживања и анализе субјеката у организацији/установи, тј. лица укључених у фазу војне обавезе, служење војног рока.²⁸

Питања и апорије²⁹ менаџмента у процесу управљања са војницима на служењу војног рока у цивилној служби у организацији/установи

Планирање кадровског потенцијала, од стране надређених у организацији/установи, јесте лимитирано. Једини начин, да се испољи утицај на ВТО јесте достављање препорученог, но ничим обавезујућег *Прегледа потреба за попуњу војницима*,³⁰ тако да на планирање кадрова, приступна те-

²⁶ Извор СВЛ, бр. 8/2009, од 23. марта 2009. године.

²⁷ Да би се читаоцима приближила тенденција раста, истиче се податак са територије надлежности војног округа Нови Сад. Током 2008. године потписан је Уговор са 127 „нових“ организација/установа, а у првом тромесечју 2009. године са 32 – извор аутор.

²⁸ Аутор је током 2008. године реализовао истраживање „Управљање процесом служења војног рока у цивилној служби у организацијама и установама на територији Војводине“. Проблем истраживања у ширем смислу био је процес управљања са војницима „приговарачима савести“, непосредно у организацији/установи, а у ужем смислу, усклађеност нормативних аката са стањем у пракси. Циљ истраживања био је да се:

1. утврди начин управљања приговарачима савести од стране надређених у организацији;
2. опише међусобно пословно комуницирање две посматране категорије испитаника – надређених у организацији и војника и
3. испита етичка димензија пословног односа надређених у организацији и војника.

Примарни узорак сачињавало је 201 (две стотине и једно) одговорно и/или овлашћено лице из организација и установа, односно представници оних који управљају – надређени, а секундарни узорак 158 (стотину педесет и осам) војника на служењу војног рока у цивилној служби, односно представници оних са којима се управља – подређени.

Окосницу истраживачког рада чинила су писана сазнања добијена анонимним анкетирањем примарног и секундарног узорка.

²⁹ Аporia – грч. збуњеност, беспомоћност, нејасноћа, логичка тешкоћа, сумњива ствар; тј. недоумица, нерешив проблем који произилази из скуба два логичка суда; видети шире Клајн, И.; Шипка, М.: *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2006, стр. 136.

³⁰ Бабић, Б.: *Упутство о вођењу евиденције и извештавању о служењу војног рока у цивилној служби*, Београд, Управа за обавезе одбране, 2008. стр. 88.

стирања и селекцију потенцијалних кандидата, менаџмент предузећа не може дати значајнији утицај, нити испољити утицај. Прва могућност за упознавање и евентуално распоређивање војника на СВР у ЦС јесте петнаестак дана пре пријема, када организација добије документацију од надлежног војног одељења. На основу података из достављеног упитника, података о школској спреми и афинитетима, те сопствених потреба, организација може пројектовати кандидата за евентуално место ангажовања и вршења друштвено корисног рада.

Улога надређених у координисању активности запослених (с обзиром на присуство војника на СВР у ЦС) јасније може да се изрази на основу показаних радних и моралних карактеристика војника, па су свакодневне корекције негде могуће, негде пожељне, а неретко и нужне.

Процес организовања је заступљен и врши се конкретна спецификација послова и радних задатака по радним одељењима, секторима, радним заједницама, департаментама и слично и распоређује се сваки војник. Спецификација има своју писмену, нормативну страну, а исто тако и сталну практичну ноту.

Аутор поставља неколико питања која су у вези са организационим аспектом управљања процесом СВР у ЦС у организацији/установи, те упоређује очекиване, углавном потврдне одговоре са стањем у пракси. Да ли се војницима организује примеран дочек у организацији/установи, да ли се посвећује довољна пажња првом заједничком контакту надређеног, односно подређеног? Да ли атмосферу за рад у организацији војници цене пријатном и опуштеном? На којим пословима и радним задацима је војник распоређен и одговарају ли они његовим склоностима и способностима? Постоји дилема – да ли је сврсисходна потреба ангажовања војника од 40 сати недељно. Да ли је број војника оптималан и одговара ли потребама организације? Колико су остали запослени, укључени у праћење рада војника, оспособљени за процес СВР у ЦС?³¹

Вођење – лидерство представља конкретан утицај на војнике, како би они допринели реализацији постављених циљева. И ту су две кључне ком-

³¹ Део одговора који су добијени наведеним истраживањем: сами надређени (70% анкетираних) истичу да у већој или мањој мери послови и радни задаци на које распоређују војнике, не одговарају њиховим способностима и стеченом образовању. Атмосферу за рад у организацији 84,4% војника цене пријатном и опуштеном, те износе став који показује да су они задовољнији распоредом, него њихови надређени, но скоро трећина војника исказује незадовољство, које се неминовно одражава на њихову мотивисаност. У готово половини установа, одговорна лица износе став да се не могу поуздати у своје колеге када је у питању стручна помоћ при раду са војницима на СВР у ЦС. Поткрепљује се теза присутна у делу заинтересоване јавности о осредњости менаџмента и неадекватно заступљеном тимском раду. Само око 40% војника, по ставовима овлашћених лица, испуњава друштвено користан рад у зацртаним временским оквирима. Потврђена је и раније констатована немогућност адекватног ангажовања, односно неорганизованост радног процеса за војнике, према зацртаним временским критеријумима.

поненте успешног вођења – мотивисање сарадника и свеобухватна комуникација, непрекидни процеси.

У вези с тим, који стил руковођења надређени треба да користе током рада са војницима на СВР у ЦС, зависи од много фактора. Бюрократски стил све је мање популаран. Аутократски стил може да се повеже са неком кризном ситуацијом (војник је, уз помоћ неколицине других војника, неовлашћено користио моторно возило организације и тако даље), а либерални стил (пожељан) у организацијама где је улога ефикасног војника веома важна (организације хуманитарног карактера, са неколико стално запослених или чак волонтерима). Управљачи односно надређени, имају легитимну моћ (правноснажним актом), могу применити моћ награђивања, треба да се докажу и у стручњачкој моћи и томе слично. Да ли је увек тако? Приликом вођења, у појединим случајевима, надређени не смеју да игноришу ни принудну моћ, па ће нпр. због неизвршавања послова и радних задатака и грубих повреда радне дисциплине за поједине војнике иницирати да Војни одсек донесе Решење о прекиду СВР у ЦС.

Комуникација је сталан и неопходан процес. Заступљена је писмена комуникација, увек формална, те вербална, често незахтевана. Надређени – одговорна и/или овлашћена лица упућују, саветују, критикују, јасно и гласно саопштавају одлуке, упозорења и слично. Војници на СВР у ЦС – подређени, постављају питања, траже инструкције, писмено се обраћају разним поднесцима и тако даље.

При раду са војницима треба да се комуницира са руководством организације/установе. Постоји ли двосмерна комуникација и потпуна подршка руководећих структура одговорним лицима? Са одговорним лицима из организације, војници би требало да наставе пријатељске контакте и по завршетку СВР у ЦС. Да ли ће се контакти наставити? Ради побољшања рада са војницима организација сарађује са сродним организацијама и установама, али и са другима. Да ли организација сарађује и колико интезивно? Да ли сарађује са представницима друге уговорене стране, односно органима војнотериторијалних команди (у даљем тексту ВТК)? Која сарадња је значајнија?³²

Послови контроле траже непрекидност. Војник обавља друштвено користан рад уз стални надзор одговорног лица. Одговорно лице прати рад, пона-

³² Наведено истраживање показало је да више од једне четвртине (26,7%) организација/установа готово да не комуницира са сродним организацијама/установама које имају војнике на СВР у ЦС, с обзиром на сличне послове рада. Тај сегмент пословног комуницирања далеко је од очекиваног, а понегде и нужног. Но, значајан податак о сврсисходности пословних контаката и својерсно признање напорима ВТК да се стање перманентно усавршава видљив је из чињенице да је 61,7% одговорних лица, степен сарадње са лицима из војнотериторијалних органа оценило оценом десет.

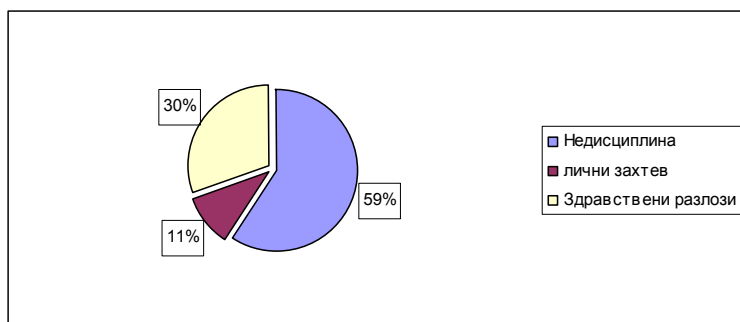
шање и залагање војника и оцењује га. С једне стране, писмена оцена може да доведе до награде, а с друге, до губитка статуса војника на СВР у ЦС.

Пословно-етички осврт, даје неизбрисив печат процесу менаџмента са приговарачима савести. Има „продужено дејство“, односно ефекти пословне етичности видљиви су и дуго након одслужења војног рока (у стални радни однос прими се бивши војник на СВР у ЦС који се својим радним и етичким карактеристикама доказао као веома потребан организацији и томе слично). Није занемарљиво, нарочито у мањим срединама, да се остави повољан утисак, наставе контакти и да се не заборави тај период од девет месеци. У начелу, одслуженици су својеврсни промотери успешности организације/установе.

Питања и дилеме које се овде могу да поставе, највише задиру у сам карактер „приговора савести“ и има их највише. Стање у пракси, у овом сегменту, захтева доста унапређења. Своје задатке и надређени и подређени требало би да раде најбоље што могу, чак и када то нико не потврђује. Има ли оправдања да надређени војника уместо у друштвено корисне сврхе, користи као јефтину радну снагу? Како протумачити став да део запослених рад са војницима сматра додатном обавезом?

Сматра се да су финансијске уштеде организације због ангажовања војника велике. Зашто се онда војницима не исплаћују трошкови плата и превоза и да ли је то етички правдати ставом „...исти су се писано одрекли – ради топлог оброка, превоза и сл.“? Да ли је организација отпорна на везе и познанства и има ли много привилегованих? У неким организацијама војнике ангажују на пословима са повећаним степеном ризика?! Колико је то етички?³³ Тешко је сакрити властите ставове. Брзо се препозна лаж. Како прокоментарисати дијаграм 1, чији су резултати у вези са разлозима прекида СВР у ЦС?

³³ Више од половине овлашћених лица рад са војницима сматра наметнутим. Потпуно слагање са ставом да им је рад са војницима додатна обавеза изнело је 23,9 % случајева, углавном су се сложили у 16,8 % случајева, док је проценат делимичног слагања 14,2 одсто. Преко 40% надређених износи став да, војнике у већој или мањој мери користе као јефтину радну снагу. Војници су у оцени блажи, но и према њиховим ставовима они то препознају у једној трећини случајева. Војнике је, према ставовима њих самих, потребно оптерећивати роковима да би боље функционисали, што и не иде уз тезу да би, као приговарачи савести требали уважавати неке предности у односу на вршњаке, који војни рок служе у униформи. Дилема не би требало да постоји када је реч о исплати новчаних припадности војницима, менаџмент у једној трећини установа свесно се оглушио о уговорну обавезу, што је контрадикторно са ставом да са ангажовањем војника организација има финансијске уштеде (25,8% одговорних те уштеде оцењује као знатне). Војници су у већој или мањој мери изложени ризицима, који су мало подударни са оним за које би се требали обучити. То је став 60% војника, те 81,1% одговорних лица. Одговорна лица ублажују проблем будући да војнике ангажују уз њихов пристанак и са одговарајућом заштитном опремом. Постоји и појава привилегованости појединих војника. То одговорна лица не негирају у око 15% случајева, а четвртина војника препознала је привилегованост неких колега у организацији где је на служби.



Дијаграм 1 – Разлози прекида СВР у ЦС на територији надлежности ВОК Нови Сад до октобра 2008. године

Извор: аутор

Какав је морални суд приговарача о вршњацима који су донели одлуку да дуг домовини одуже на другачији, традиционалнији начин? Да су војници прави пацифисти, антимилитаристи, лица која презиру насиље и наравно, да су искрени „приговарачи савести“, зацело би већи број од њих 29%, „замерио“ својим вршњацима на избору СВР са оружјем.

Етичке дилеме изазива и податак да је током 2007, на територији надлежности војног округа Нови Сад против војника на СВР у ЦС поднето осам кривичних пријава, (дела у вези са саобраћајем, разбојништвом, кријумчарењем!), а 2008. године две прекршајне, те дванаест кривичних пријава (најчешће деликвентно понашање; случајеви тешке крађе, разбојништва уз употребу ватреног оружја и тако даље).³⁴

Колико терминима с обзиром на *друштвено користан рад и приговор савести* баратају и надређени и подређени? Да ли су војници прави приговарачи савести или им је то само параван за пуко задовољење законске форме? Служење војног рока у ЦС доприноси унапређењу система одбране. У почетном периоду СВР у ЦС војници треба да заврше обуку у познавању елемената противпожарне заштите, заштите на раду и пружања прве медицинске помоћи. После завршетка обуке, треба да се спроведе тест знања о усвојеној материји. Након обраде резултата теста, војници потписују *Изјаву да познају основне мере заштите од пожара, заштите на раду и кућног реда*.³⁵ Да ли је тако и у пракси?

³⁴ Извор: аутор.

³⁵ Обуку која би највише допринела једном од зацртаних циљева СВР у ЦС, а то је потпуна „оспособљеност за личну и колективну заштиту“ не реализују организације и установе. Реализују их организационе целине, тј. одељења Управе за ванредне ситуације МО. Један од основних проблема када је реч о реализацији обуке, јесте масовност. Квантитативни показатељи су забрињавајући. С обзиром на потребу општости и једнакости свих који служе ВР у ЦС, а у вези је са етичком димензијом управљања процесом обучавања те категорије војних обвезника, постоје значајна одступања. Од око 19.000 војних обвезника који су са 30. септембром 2008. године одслужила или служе ВР у ЦС на територији надлежности војног округа Нови Сад, потпуну обуку завршило је око 12 одсто (извор: аутор).

Приговарачима савести потпуно је јасно како могу применити знања, која су стекли током СВР у ЦС, у неким каснијим акцидентним ситуацијама. У вези с тим – тако је замишљено, но да ли је потврђено досадашњим радом? Не, барем према резултатима поменутог истраживања. Према сопственом изјашњавању, број војника који не уме у већој или мањој мери да објасни шта за њих представља приговор савести јесте 26,5%, но они знају да је нужан и довољан разлог позвати се на приговор, што свакако не иде у прилог етичном поступању. Чак и више од једне трећине надређених лица (37,9%) признаје да им прича у којој се налазе није у потпуности јасна. Одговорна лица и сами војници свесни су чињенице да је број „приговарача савести“ међу војницима на СВР у ЦС незнатан, што директно утиче на квалитет друштвено корисног рада и управљање приговарачима.

Према изнетим ставовима испитаника из наведена два узорка, приговор савести не само да није основни разлог опредељења младих људи за такав начин регулисања дела војне обавезе, већ је на нивоу занемарљивог. Основни разлог за служење војног рока у цивилној служби, није „приговор савести“, већ је то лакши наставак школовања или његов завршетак. У табели 1 приказани су основни разлози које регрути истичу приликом опредељења за цивилну службу (првенствено су разлози који су из економске и породичне сфере, док су прави разлози приговора савести незнатни).

Табела 1 – Основним разлози за избор цивилне службе

Основни разлог за избор ЦС	Став одговорних /овлашћених лица %	Став војника %
1. лакши завршетак школовања	29,6	39,2
2. кад већ могу да бирају, онда изаберу „ово“	25,3	16,3
3. додатан рад у ванредно време	9,1	12,4
4. брига о породици	7,5	11,1
5. прави су „приговарачи савести“	6,5	10,5
6. остали разлози	2,7	7,2
7. наставак контаката са сталним друштвом	4,3	1,3
8. потреба да буду са садашњом девојком или вереницом	2,7	1,3
9. то је сад „модерно“ међу њиховим вршњацима	10,8	0,7
10. наговор родитеља и/или родбине	1,6	0

Извор: Аутор

Потпуно свесни наведених ситуација, менаџери предузећа немају потребу да при распореду војника, на послове и радне задатке, воде посебну пажњу да им не „повреде осећаје“. Исто тако, војници су свесни да и минимална лојалност организацији, без обзира на претерани ентузијазам, може да обезбеди релативно мирно „одрађивање“ дела војне обавезе.

У истраживању одговорна/овлашћена лица, изјашњавајући се о ставу да војници неће успешно применити знања која су стекла током СВР у ЦС, у неким каснијим кризним ситуацијама, потпуно се слажу у 7,8% случајева, сматрају да знања углавном неће применити њих 17,6%, а да ће их моћи применити у осредњој мери сматра њих 44,6 одсто. Иако (очекивано) војници мисле другачије од надређених, чак трећина војника, њих 31%, није у потпуности сигурна у примењивост знања у евентуалним кризним ситуацијама.

Исказана је још једна морална недоумица у вези са мишљењем војника и њиховим ставовима, чак 31,8% испитаника после одслужења војног рока неће да се одазове позивима државних органа за учешће у кризним ситуацијама ради заштите и спасавања становништва, материјалних и културних добара. Одговорна/овлашћена лица, њих 28,9% износе (забрињавајући!) став да СВР у ЦС уопште не доприноси унапређењу система одбране, да углавном не доприноси сматра 19,8%, да *половично доприноси* 23,4%, дакле 72,1% испитаника примарног узорка не дају оцену којој се тежи.

С обзиром на добијене резултате, ако већина лица која служе војни рок у ЦС нема никакву обуку предвиђену позитивним прописима (што је у крајњој линији и сврха СВР у ЦС), већ искључиво служе потребама организација/установа, не изненађује следећи закључак – организације и установе не могу оспособити приговораче савести за ангажовање у кризним ситуацијама ради пружања заштите цивилном становништву, јер за то немају довољно ни људских ни материјалних потенцијала.

Закључак

Иако је управљање процесом служења војног рока у цивилној служби све мање непознаница за представнике организација и установа, менаџмент није дао одговоре на много уочених проблема. Процес управљања тражи још дорада, јер лидерство оних који су старији, искуснији у (руко)вођењу, повремено затаји при раду са војницима у цивилној служби.

Република Србија је традиционално сматрана војничком земљом. Много је прича о значају испраћаја, много је народних пословица који мушкарце третирају као ратнике и јунаке. Таква слика више није генерализована. Вишестество је попримило неке нове, суштински различите форме. С једне стране, експонирају се ратоборно настројени младићи, који доприносе експанзи-

ји насиља у друштву, а с друге долазе „неки нови клинци“, који разбијају митове о борбености, ратништву и јунаштву. Алтернативна цивилна служба је сте све више део свакодневице.

Оваква каква јесте након пет година цивилна служба још није сазрела. Организације и установе нису у стању да оспособе приговараче савести за ангажовање у неким кризним ситуацијама, за заштиту и спасавање становништва, односно за учешће у невојним изазовима, ризицима и претњама безбедности.

Етичност и пословна етичност, „не морате варати да бисте победили“, није заживела. Основни разлог за служење војног рока у цивилној служби, није „приговор савести“, већ је то лакши наставак школовања или његов завршетак, избор „лакше“ од понуђених опција, додатан рад у ванредно време, покушај избегавања и неслужења уз помоћ родбине и пријатеља, законско одлагање упута због недостатка капацитета установа и тако даље. Одговорна лица и сами војници свесни су чињенице да је број правих „приговарача савести“ међу војницима на СВР у ЦС незнатан, што директно утиче на квалитет њиховог друштвено корисног рада и њихово управљање.

Област цивилне службе је комплексна област, недовољно истражена, недовољно законски осмишљена. Велики је број институција које реализују цивилну службу, рад у њима је различито организован, па се поставља питање да ли су све оне потребне и да ли оправдавају своје постојање у систему; да ли постоје неке организације и установе које би требало укључити у систем, а које до сада нису биле укључене? Како да се имплементирају искуства других земаља, поготово из непосредног окружења, а због сличног менталног склопа лица која се позову на приговор савести?

Недовољно су дефинисана поједина термилошка одређења: „приговор савести“ и „друштвено користан рад“. Како их најприкладније појаснити и ко је надлежан да то уради? Да ли ће *Закон о цивилној служби*, те подзаконски прописи и акта дати све одговоре? Да ли су организације/установе довољно одговорне и како дисциплиновати оне војнике и одговорна лица која одударају од устаљених норми?

У вези с тим, већина проблема који оптерећују ову област решиви су тек на вишим нивоима и захтевају комплексније укључивање многих инстанци друштва. Правилна имплементација сазнања до којих је дошао савремени менаџмент унапредиће постојеће стање.

Литература

1. Адигес, И.: *Дијагноза стилова управљања*, Прометеј, Нови Сад, 1994.
2. Бабић, Б.: *Упутство о вођењу евиденције и извештавању о служењу војног рока у цивилној служби*, Управа за обавезе одбране, Београд, 2008.
3. Грубић, Л. – Нешић: *Развој људских ресурса*, АБ Принт, Нови Сад, 2005.

4. Де Џорџ, Р: *Пословна етика*, Филип Вишњић, Београд, 2003.
5. Икач, Н.: *Менаџмент људских ресурса*, ФТН, Нови Сад, 2005.
6. Клајн, И.; Шипка, М.: *Велики речник страних речи и израза*, Прометеј, Нови Сад, 2006.
7. Максвел, Џ.: *Како да постанете истински вођа*, Алгоритам, Београд, 2005.
8. Мачак, З.: *Управљање процесом служења војног рока у цивилној служби у организацијама и установама на територији Војводине* (дипломски мастер рад), Факултет техничких наука, Нови Сад, 2008.
9. Радосављевић, Ж.; Томић, Р.: *Менаџмент у модерном бизнису*, ББО, Београд, 2005.
10. Филиповић, В.: *Односи са јавношћу*, ФОН, Београд, 2003.
11. Цветковић, С.: *Мотивациони фактори у промени каријере* (дипломски мастер рад), Факултет техничких наука, Нови Сад, 2008.
12. Чизмић, С. и остали: *Психологија и менаџмент*, Филозофски факултет, Београд, 1995.
13. Интернет адресе: <http://www.mod.gov.rs>; <http://www.ebco-beoc.org>

Датум пријема чланка: **28. 05. 2009.**

Датум прихватања чланка за објављивање: **08. 10.2009.**