

**МИЛЕНКО БОДИН\***  
Универзитет у Београду  
Факултет Безбедности  
Београд

УДК 331.198:351.78  
Прегледни рад  
Примљен: 19.08.2013  
Одобрен: 27.09.2013

## **МЕНАЏМЕНТ ЉУДСКИХ И ДРУШТВЕНИХ РЕСУРСА И НАЦИОНАЛНА БЕЗБЕДНОСТ**

**Сажетак:** У тексту се разматра улога менаџмента у области националне безбедности. Анализира се теоријски оквир менаџмента и то са становишта анализе два главна аспекта, класичног и хуманолошког а који се узимају у обзир као могући приступи унапређењу концепта националне безбедности. У раду се нарочито сагледава улога људских и друштвених ресурса у развоју хуманолошког модела развоја националне безбедности.

**Кључне речи:** менаџмент, национална безбедност, људски ресурси, хуманолошки, друштвени ресурси

Сагледавање сврхе менаџмента уопште зависи од његове применљивости у одређеној области што подразумева уважавање њених битних карактеристика. Када је реч о националној безбедности, видели смо у уводном поглављу да се ради о веома комплексној области која интегрише готово све аспекте друштвеног живота. То се одражава и на уже-концепцијско поље одређења које нас овде занима, а то је институционални оквир националне безбедности и његово функционисање према испуњавању програмских циљева.

Потреба за реформом читавог сектора указује да ранија институционална решења нису била адекватна потребама, и да циљеви нису били довољно артикулисани. Реформа по начелима менаџмента подразумева како стратешку реартикулацију улоге националне безбедности тако и „репрограмирање” институционалног функционисања.<sup>1</sup>

---

\* stud.krug@gmail.com

<sup>1</sup> О стратегијским димензијама менаџмент приступа више у: Звонко Брњас, *Стратегијски менаџмент*, „Грмеч”-„Привредни преглед”, Београд, 2000. Нарочито стр. 16-38

При томе треба имати у виду да се ради о институцијама и пословима од виталног значаја за свако друштво и државу, и који носе посебне захтеве, па је тако и у случају Србије.

Реформа националне безбедности зависи од друштвено прихваћених концепата опсега и сврха националне безбедности, и у складу с тим редефиниције друштвене улоге институција релевантних за њихово остварење.<sup>2</sup> Динамика менаџмент реформи зависи, такође, од могућности за трансформацију унутрашње организације установа.

То се нарочито односи на степен ефикасности у измени структуре запослених, односно у могућности имплементације едукативних програма за постојеће, и довођење школованих, нових људи. У том смислу се менаџмент-приступ односи и на модел понашања и деловања у процесу изградње националне безбедности.

Научни менаџмент-приступ обухвата како непосредну примену знања, тако и осмишљавање укупне динамике промена и прилагодљивости националне безбедности општим променама у окружењу. То захтева темељно знање о феномену и праћење промена у његовој структури. Национална безбедност дакле, није заувек дата природна константа, већ је променљива структура која зависи од људске перцепције и деловања. Сагледан у том светлу, менаџмент-приступ представља осмишљену рефлексију развојног карактера феномена.

Из те унутрашње потребе за артикулацијом динамичког концепта природе националне безбедности произлази *хуманолошки*<sup>3</sup> модел анализе како истраживања, тако и њене изградње.

## Проблем теоријског приступа

Можемо генерално да говоримо о два за нашу анализу релевантна теоријска приступа управљању и организацији, „класичном” и „хуманолошком-приступу”.

Главне одлике првог су схватање организације по моделу механизма, и рационалистичко-формално разумевање управљања. У оквиру тога кључне карактеристике теоријских решења су:

---

<sup>2</sup> Више о овоме у анализи друштвених аспеката остваривања националне безбедности у: Душко Војиновић, *Дефендологија*, ВШУП, Бања Лука, 2002. Нарочито стр. 54-61

<sup>3</sup> Хуманолошки приступ анализи феномена значи да се они истражују са аспекта теоријског укључивања концепта људске природе у тумачење феномена и његове реперције као и са аспекта практичне примене у сврху сагледавања људских потенцијала тј. ресурса њиховог остварења. Видети више у: Миленко Бодин, *Хуманологија и хуманолошке науке*, Зборник ФЦО, Београд, 2003.

- подела рада
- специјализација
- хијерархијски односи
- формална организацијска структура
- контрола норми а не доприноса резултату.

Преиспитивање предности и недостатака организационе структуре, усавршавање форми управљања и рационализација циљева и функција организације били су основа логике квантитативних резултата, програмираног времена, одређења радних норми и уопште хијерархијских односа. Крута концепција извршења и контроле није могла да узме у обзир низ фактора неформалне организације, потенцијал појединаца и међуљудских односа (који се крију иза паравана) формално постављене организације.

За други, хуманолошки приступ менаџменту карактеристично је схватање организације по моделу живог организма, а управљање је конципирано као прагматичко усмеравање ресурса организације. Циљ организације се не схвата формално већ флексибилно, с обзиром на њену природу и улогу у окружењу, и као фактор унапређења рада сходно прихваћености и изводивости од стране људи који треба да сарађују на њему.

Ефикасно управљање, с друге стране, пред собом мора да има опцију различитих могућих циљева који се процењују по приоритету.

Сходно томе, овај приступ има другачије носеће карактеристике:

- циљеви се одређују на управном нивоу
- утврђују се оперативни циљеви
- задаци менаџера се мењају с обзиром на циљеве
- појединачни циљеви се укључују у стратешке циљеве организације.

Флексибилна структура организације и *прагматична* концепција остваривања циљева акценат ставља на *тимски рад* по радним групама. Тиме се наглашава непосредни ангажман људских потенцијала, а међуљудска сарадња ставља у функцију успешнијег рада.

Из претходних редова су потцртане основне разлике у карактеристикама два теоријска приступа, међутим, иако је лако закључити да други приступ има предности над првим, из тога не произлази да је боље већ само другачије утемељен. То значи да у неким аспектима примене, теоријски кохерентан модел класичног приступа, може као адекватнији, имати предност у односу на хуманолошки приступ. Када је реч о организацијама или установама релевантним за националну безбедност може се формулисати интерпретација да класични приступ „чува” ин-

ституције и њихову функцију док их алтернативни приступ може довести у питање.

Зато је неопходно продубити проблем адекватности приступа у смислу питања које се не тиче само њихове кохерентности већ, њиховог теоријског „порекла” и ширине проблема које захвата њихов теоријски оквир.

## Класични приступ

Теоријско порекло овог приступа је модел бирократске организације. Хијерархија, форма, функција и специјализација послова, кључне су категорије рационалистичко-техничистичког карактера читаве концепције. Појединац је схваћен као члан организације са формалним положајем у њој, повезан са другима такође формалним каналима.

Формализам концепције понајвише дугује недовољној артикулацији веза организације са друштвеним контекстом и његовом динамиком. Организацијска правила су „прослеђена” од спољнег фактора (политичког или другог ауторитета) па их запослени не препознају као своја.

Наметнуто спровођење угрожава интегритет како руководиоца тако и подређених, а одступања у реалном животу тумаче се као проблем „људске природе” коју је тешко контролисати. Непоштовање правила постепено урушава како формалне односе у организацији, тако и пословне резултате. У таквој ситуацији примена казних (формалних и неформалних) мера показује се као средство дисциплине које, такође, пре или касније, изазива проблеме, тензије или сукобе у процесу рада.

Крутост организације и формално-хијерархијско управљање у комбинацији са техницистичко-квантитативним погледом на резултате рада основа су битних обележја класичног приступа:

- људи као заменљиви елементи механизма
- технолошки императив у адаптацији организације
- шематизам задатака и једноставне квалификације
- јака спољна контрола шематизма и аутократија на нивоу управљања међуљудски односи запослених искључиво као конкуренција
- циљеви организације изоловани од контекста
- минималан ризик
- отуђење.

Потребе за све сложенијим формама организације и комплекснијим начинима управљања, с временом су довеле до критичког преиспи-

тивања основних полазишта и кључних полуга овог концепта. Дисфункционалност због ослањања на крута правила и неоправдано полагање наде у све већу специјализацију послова, само су нека од њих. Тај процес је довео до постепене еволуције ставова. Већ су у оквирима концепције настале посебне школе мишљења као што су бихејвериостичка или структурално-функционалистичка.<sup>4</sup>

Међутим, цео приступ је „боловао” од крупног дефицита у разумевању друштвене (и хуманолошке природе) како животног карактера организација или установа као делова променљивог амбијента, тако и артикулације „унутрашњег” обликовања њихових циљева и успеха. Он, међутим, и данас одговара у ширем теоријском пољу сагледавања националне безбедности, *државо-центричним* концепцијама које виде државу као самодовољан систем у заступању и имплементацији интереса националне безбедности. Последица тога је не само споро прилагођавање промењеним изазовима функционисању државе већ, и својеврсна „бирокупација” концепта националне безбедности који се заснива искључиво на управном нивоу. Из тих разлога је неопходно формулисати суштински другачији приступ.

## Хуманолошки приступ

Потребе да се темељно одговори на модерне изазове успешном пословању, а пре свега условима функционисања тржишта које карактеришу честе и значајне промене у окружењу, омогућиле су нови, *хуманолошки приступ* конципирању организације и управљања.

Способност да се организација или установа динамички позиционира у окружењу ради постизања својих циљева, али и опстанка и стабилног развоја, унутар овог концепта акценат ставља на ефикасну и флексибилну структуру и менаџерско управљање.

Нагласак је на сагледавању положаја на тржишту или променљивим друштвеним очекивањима, адаптивности и иновативности, развоју сарадничке природе односа менаџера и запослених. На тим основама се захтева одговорност према јавности и резултатима рада (успеху), као и према развоју укупних ресурса организације.

Концепцијски овај приступ има следеће битне карактеристике:

- улога ангажованог појединца у организацији постављена је широко а не формално-технички

<sup>4</sup> О различитим аспектима „класичног” теоријског приступа детаљније анализе у: Мијат Дамјановић, *Менаџмент револуција*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд, 1990. Стр. 39-81

- ауторитет и контрола не произлазе из стриктне уговорне норме, већ из комуникације на бази заједничких интереса и потреба извршења циљева
- одговорност за решавање проблема је на запосленима који се њиме баве, а не на некој инстанци која произлази из формалне позиције
- стална редефиниција задатака у интеракцији са другима у сврху постизања успеха
- нагласак на учењу и примени знања уместо на уској специјализацији
- упућеност у проблеме обухвата већи део хијерархијске структуре управљања
- широка компетентност која омогућава флексибилно усавршавање за посебне задатке
- приврженост остваривању циља и успеха организације важнија од формалне лојалности.

Хуманолошки менаџмент-приступ је и сам имао концептуални развој у правцу давања све већег значаја и ослањања уопште (у перспективи конкурентности и развоја) на људски потенцијал, односно на „људски капитал”.<sup>5</sup> Еволуција се одвијала од реформског приступа организацији, промене управљачке структуре и стварања ефикаснијих процедура, до свеобухватне артикулације функције управљања људским ресурсима и раду с људима уопште.<sup>6</sup>

## Људски и друштвени ресурси

Менаџмент људских ресурса у организацијама, и у проширеном концепту, *друштвених ресурса* у институцијама уопште, постао је кључна компонента укупног менаџмент-приступа. У том контексту и у први план избијају активности на интерперсоналној сарадњи, тимском раду и интеграцији различитих стручних способности, мотивацији и комуникацији, управљању конфликтним ситуацијама, преговарачким вештинама, маркетингу и активном односу са јавношћу.

Унапређење „људског фактора” у хуманолошкој концепцији менаџмента акценат ставља на активирање „културних ресурса” једног друштва које тежи бољој организацији живота. Људски ресурси се с тога, могу разумети као укупност знања, вештина, способности, мотивације и креативних могућности којим располаже неко организовано друштво. Оно, дакле, подразумева свестрано ангажовање људских потенцијала једне организације на остваривању циљева и развоју послова којима се бави.

---

<sup>5</sup> Више о концепцији „људског капитала” видети у Ф.Б.Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, стр. 44-46.

<sup>6</sup> Више о овоме погледати у: М. Дамјановић, *Менаџерска револуција*, стр. 81-135.

У том светлу менаџмент људских ресурса представља низ међусобно повезаних активности и задатака, усмерених на осигуравање адекватног броја и структуре запослених. То подразумева профилисање њиховог знања, вештина, интереса, мотивације и облика понашања, потребних за остваривање актуелних, стратешких и развојних циљева организованог друштва.

Концепт друштвених ресурса обухвата питање људских ресурса у широј и уједно динамичкој, интеракцијској равни. Проширена концепција људских ресурса подразумева артикулацију садржаја тог појма у контексту друштвених промена. То такође, значи сагледавање могућности реконституције, обнове и унапређења ресурса у погледу ангажмана који једно конкретно друштво подстиче или не. Разрада и примена ширег концепта, као менаџмента људских и друштвених ресурса, зависи од изучавања друштвених чинилаца, детекције и усмеравања чворишта друштвене интеграције ка стратешким циљевима као и налажење начина за мобилизацију ресурса и формулисање метода потребних за њихово достизање.

Из главних карактеристика двају теоријских приступа организацији и управљању уопште, а с обзиром на релевантност за менаџмент националне безбедности, могу се извући следећи закључци:

- први, „класични” концепт је погодовао великим и релативно статичким системима организације и управљања
- други, „хуманолошки” концепт погодује систему као институционалној мрежи, адаптираној на промене и потребе окружења
- први је одговарао држави као организацији схваћеној доминантно као функцији *per se*. самодовољном систему коме се прилагођавају друштвени фактори и национални интереси
- други одговара држави као организацији која се адаптира према потребама друштва и националних интереса који покрећу мотиве њеног деловања и у чијој је функцији државна организација.

У претходном смислу, први концепт подразумева функционисање система по себи, кад је једном постављен – он је самодовољан. Други подразумева усмереност на брзо прилагођавање и акцију. И даље:

- унутар класичног концепта организација и управљање заснивају се на централизацији функција
- унутар менаџмент приступа децентрализација функција основа је успешне организације и управљања.

Само из наведених закључака је јасно да у процесу реформе организације и управљања у области националне безбедности треба применити хуманолошки менаџмент-приступ. Он је нарочито погодан за суштинске промене „по дубини”, које дају резултате на средњи и дужи рок.

## **Хуманолошки модел менаџмента националне безбедности**

Опште теоријске одлике менаџмента као организованог напора за ефикасно постизање циљева могу се препознати у једној од основних одлика општег хуманолошког модела – сврховитом деловању усмереном ка одржању људске егзистенције и њеном унапређењу према концептуализацији добробити. Менаџмент такође одражава изворну потребу за остварењем могућности које пружа слобода људских могућности (ресурса) у настојању да се одрже различити облици људских заједница као организованих целина. Хуманолошки приступ менаџменту омогућује сагледавање трансфера битног људског интереса у повратном (феед-бацк) односу његовог појединачног, општег и посебног вида. Трансфер као улагање и повраћај нових облика ресурса посредован је управљачким процедурама које настоје да учине стабилном ентитетску структуру било да је реч о приватном предузећу, јавној установи, држави или нацији. За менаџмент националне безбедности од кључне је важности хуманолошко разумевање трансфера националне културе у изградњи конкурентски релевантних организација од привредних, образовних до државних. Сама нација је једна форма људске организације, а национална безбедност се хуманолошки посматра као облик исказивања виталног националног интереса да се међу другим нацијама опстане и развија.<sup>7</sup>

Зато концептуализација карактеристична за хуманолошки приступ менаџменту претпоставља рефлексију националног интереса посредством рефлексије вредности које могу да се преточе у организациону културу, рефлексије мотива који могу да се операционализују у мотивациони механизам у организацији рада, и рефлексије циљева како оних фундаменталног таго и оних прагматичког или инструменталног карактера – у служби управљања процесима рада.

Хуманолошки модел менаџмента националне безбедности садржи својства приступа људских и друштвених ресурса како у изградњи институционалне мреже тако и унутрашњем формирању организационе културе у раду институција. Најважније одлике су:

- изградња националне безбедности као одрживе и прилагодљиве променама институционалне мреже државних и друштвених носилаца националног интереса

---

<sup>7</sup> Хуманолошки менаџмент-приступ, заправо, претставља интегрални приступ развоју националних капацитета у погледу успостављања конкурентске снаге међу другима (на „тржишту”) и то оптималном употребом природних, људских, социјалних и институционалних ресурса. О овоме видети више у: Зборник радова, *Measuring National Power in the Postindustrial Age*, RAND, Santa Monica, 2000.



- флексибилна организација и управљање према концептуализацији добробити операционализованој у стратешким или посебним националним програмима
- управљање према циљевима из програма, ревалоризацији резултата и захтевима промена у структури институција
- организација и управљање установама и институционалном мрежом по начелима кохерентности, професионалности и социјабилности
- менаџмент-приступ у функцији остваривања начела демократског легитимитета у општем политичком систему (онемогућавање политичке манипулације и отуђења институција путем демократске и цивилне контроле)
- формирање организационе културе у процесу рада на основама националне и безбедносне културе, и по начелу перманентног образовања
- образовање и развој различитих функција менаџера безбедности унутар институција и њиховој координацији
- развој аналитичких тимова за праћење фактора безбедности односно конкурентске одрживости организација
- оспособљавање за истраживање: људских, друштвених и развојних ресурса; степена актуелизације потенцијала и задовољења различитих потреба и интереса запослених; потреба за увођењем промена и пројекцију циљева и задатака: повезаности са друштвеном околином и позиционирање у јавности.

## **Значај менаџмента за унапређење националне безбедности**

Ако концепт националне безбедности има смисла у времену глобалних промена како општих услова живота тако и претњи изазова и ризика по безбедност људи држава и народа, онда се то може најбоље видети у степену његове флексибилности и адаптивности на новонастале околности и промене.

Раније свођење менаџерског приступа људима имало је карактеристике изоловане, често самодоволне функције, која се бавила кадровима изван ширих пословних и развојних проблема организација у свом окружењу. Менаџери те врсте, због уског и специјализованог приступа проблема, нису налазили заједнички језик и интерес са менаџерима других специјалности. Промене у концепцији менаџмента последица су спознаје да спровођење специфичних задатака није довољно. Данас су потребни људи који „додају” вредност у сваки процес, који доприносе заједничком резултату као сопственој вредности.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Више о развоју менаџмент приступа на основу концепта људских ресурса видети у: Ф.Б. Шибер, *Менаџмент људских потенција*, стр. 43-71

Тако је развој живота нације као фундаментални интерес националне безбедности везан за артикулацију ресурса на основу којих је могућа њена изградња у променљивим условима окружења.<sup>9</sup> Зато за потребе развоја националнересурсе треба схватити у распону од духовних до физичких ресурса. У контексту значаја менаџмент-приступа за људско деловање и понашање то подразумева дубљу концептуализацију људских и социјалних аспеката националних ресурса.

Она се мора ослонити на профилисање културних образаца којим се тежи стандардизацији организационе и управљачке културе. Велики је значај културе у развоју пословног амбијента, а нарочито за унапређење успешности функција организације уопште.<sup>10</sup> У погледу рада у институцијама од значаја за националну безбедност то значи стварање стандарда заснованих на практичним аспектима вредности који произлазе из етике заједнице и односа према сврси националне безбедности.

Из тога произлази и вредновање рада и резултата рада, однос према пословима и задацима као и према успешности у сопственом ангажману. Да би се приступило ефективној формулацији културних образаца, а тиме и практичној стандардизацији деловања и понашања у институцијама и организацијама уопште, неопходна је примена културолошких знања како на „локалном” нивоу појединачне организације, тако и на „глобалном” нивоу повезивања, интеракције људских и социјалних аспеката националних ресурса.

Хуманолошки конципирана област људских и друштвених ресурса примењена на остваривање националне безбедности треба да укаже на могућности иновација и уопште развоја теоријских и практичних опсега националне безбедности данас.

## Литература:

1. Zvonko Brnjas, *Strategijski menadžment*, „Grmeč”- „Privredni pregled”, Beograd, 2000.
2. Duško Vojinović, *Defendologija*, BŠUP, Banja Luka, 2002.

---

<sup>9</sup> О појму ресурса већ је речено да се његов садржај не може свести на тз. ”материјалне ресурсе”. Његов садржај се односи на широко схватање изворишта обновљивих снага за унапређење, изградњу и стварање нових вредности уопште. (прим. аутора)

<sup>10</sup> О значају културе једног друштва за успостављање успешне организације и развој људских ресурса пише и Ф.Б. Шибер у *Менаџмент људских потенцијала*, стр. 83-87

3. Mijat Damjanović, *Menadžerska revolucija*, Zavod za udžbenike i nastavna sredstva, Beograd, 1990.
4. F.B.Šiber, *Menadžment ljudskih potencijala*
5. Zbornik radova, *Measuring National Power in the Postindustrial Age*, RAND, Santa Monica, 2000.
6. Milenko Bodin, *Humanologija i humanološke nauke*, Zbornik radova FCO, 2003.

## **Management of human resources and social and national security**

**Summary:** The paper is concerned with the role of the Management in the field of National Security. Theoretical framework of the Management is analysed in perspective of the two main aspects, classical and humanological one, which are concerned as possible approaches to improvement of the conception of the National Security. Espacially, the role of the Human and Societal resources is conceived In corse of introducing an Humanological Model of developing National Security Standards.

**Key words:** Management, National Security, Human Recourse, Human logical, Societal Recourse