

# ПОЖЕЉНЕ КАРАКТЕРИСТИКЕ МЕНАѢРА ИЗ СИСТЕМА ОДБРАНЕ ЗА УПРАВЉАЊЕ У КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА

Обрад Т. Чабаркапа<sup>1</sup>  
Соња Б. Кетин<sup>2</sup>  
Љиљана Ф. Березљев<sup>3</sup>

*Достављен:* 17. 12. 2023.

*Кориговано:* 28. 01. 2024., 15. 03. 2024., 08. 04. 2024. и 10. 06. 2024.

*Прихваћен:* 18. 06. 2024.

*Језик рада:* Српски

*Тип рада:* Прегледни рад

*DOI број:* 10.5937/vojdelo2402061C

**А**пстракт: На свим нивоима менаџмента у систему одбране од менаџера се очекује да располажу потребним знањима, да имају одређене особине и ставове, као и да поседују пожељне психичке особине личности, што их квалификује за реализацију планских послова из надлежности организацијских састава, за чије функционисање, развој и опстанак су одговорни. Потребне особине и знања још више долазе до изражаја у условима управљања системом одбране у кризним ситуацијама, како би допринели да се оне разреше са што мање последица. Убудуће ће поседовање пожељних карактеристика менаџера поседбно долазити до изражаја у условима настанка нових, до тада непознатих кризних ситуација. У овом раду примарно су приказани резултати истраживања пожељних карактеристика које, за управљање у кризним ситуацијама, треба да поседују психички стабилни и ментално снажни менаџери. Истраживањем је обухваћен узорак од 287 студената, будућих менаџера, који су, рангирани пожељне карактеристике. Рафисе о студентима који се не школују директно за потребе система одбране. Такође, поред пожељних карактеристика, на истом узорку истраживане су и пожељне области знања, неопходне менаџерима са рад у кризним ситуацијама, које су у овом раду приказане. Након обраде

<sup>1</sup> Универзитет „Едуколс“ у Сремској Каменици, Факултет за пројектни и иновациони менаџмент „Проф. др Петар Јовановић“, Београд, Република Србија, email: obrad.cabarkapa@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0002-3949-8227>

<sup>2</sup> Универзитет привредна академија у Новом Саду, Факултет за економију и инжењерски менаџмент - ФИМЕК, Република Србија, <http://orcid.org/0000-0002-2232-0529>

<sup>3</sup> Универзитет „Едуколс“ у Сремској Каменици, Факултет за пројектни и иновациони менаџмент „Проф. др Петар Јовановић“, Београд, Република Србија, <http://orcid.org/0000-0002-4519-2742>

резултата истраживања дошло се до ранга пожељних карактеристика, као и области знања менаџера за рад у кризним ситуацијама.

Кључне речи: *кризна ситуација, систем одбране, карактеристике менаџера, знања менаџера, управљање кризном ситуацијом.*

## Кризна ситуација – уводна размастрања

Појаву кризе, као догађај који искаче из уобичајеног редовног пословања, карактерише ванредна, нестабилна и веома сложена ситуација. Она представља претњу постављеним циљевима, функционисању, сигурности, угледу или постојању било које организације, па и друштва у целини. Од свих припадника система одбране, а посебно од менаџера – руководиоца на свим организационим нивоима очекује се да у условима појава и разрешења криза до пуног изражаја дођу одређене компетенције (карактеристике, ставови, знања, вештине, психичке особине личности).

Криза је догађај којим је скоро немогуће успешно управљати стандардним оперативним процедурама, те стога захтева посебно управљање и реаговање. Може бити генерисана унутрашњим или неким екстерним факторима, над којом менаџери, појединци или организација имају малу контролу. Пример спољних кризних ситуација које се могу пренети и утицати на успешност управљања организацијом су: светске економске кризе; промене на тржишту; промене у законодавству; политичке промене; геополитички/грађански немири (протести, ратови и сл.); криминални акти (тероризам, талачка криза, атентат, отмице, велике преваре); природне несреће и катастрофе (поплаве, велике суше, клизишта, земљотреси, ерупције вулкана, цунамији, суперхелијске олује, јаке кишне и снежне падавине, лавине и сл.); катастрофични догађаји (већи пожар, обрушавање зграде или дела објекта и сл.); разне технолошке опасности; нуклеарне несреће; опасности од заосталих и неактивираних убојних средстава; пандемије; санкције, итд. Могући унутрашњи узроци кризе су: нестручност менаџера; лоше управљање ризиком; лоше пословање организације; лоша организација и расподела посла; лоши међуљудски односи; слаба мотивација запослених; ниска организациона култура; лоше одржавање сигурносних и других техничких система; корупција; крађе и сл.

Неке од наведених кризних ситуација захтевају обавезно ангажовање појединих елемената системна одбране, о чему одлуку доносе носиоци кризног менаџмента у систему одбране. За разумевање кризног менаџмента у систему одбране, важан аспект представљају доктринарна документа која третирају области важне за ангажовање Војске у специфичним ситуацијама. Оне су, условно, подведене под кризне ситуације и дефинисане су одређеном мисијом Војске Србије. Према Доктрини употребе Војске, као трећа мисија дефинисана је подршка цивилним властима у супротстављању претњама безбедности, која се остварује кроз помоћ цивилним властима у супротстављању унутрашњем угрожавању безбедности, тероризму, сепаратизму и организованом криминалу и кроз помоћ цивилним властима у случају елементарних непогода, техничко-технолошких и

других несрећа. У ширем смислу, носоци кризног менаџмента у систему одбране су Народна скупштина Републике Србије и председник Републике, јер је у њиховој надлежности доношење одлука о ангажовању Војске Србије и на другим задацима поред сталног задатка на извршавању утврђених мисија. У случају проглашења ванредног стања услед природних и других несрећа и катастрофа, делови Војске Србије могу бити стављени у приправност и употребљени по одлуци начелника Генералштаба Војске Србије или надлежног старешине, а по посебном овлашћењу председника Републике (Доктрина Војске Србије, 2010).

Непредвидивост наступања кризних ситуација, а посебно неочекивани разарајући ефекти њиховог деловања, битно су утицали на обликовање и промену свести друштва по питању сопствене безбедности. Актуелност кризних ситуација захтева сталну потребу друштва за проналажењем одговарајућег одговора на исказане безбедносне претње. Систем одбране Републике Србије има важну друштвену улогу засновану на законским и програмским основама.

Поставља се питање на који ће начин деловати поједине организацијске структуре из система одбране у одређеним врстама криза, као стања која одступају од обављања редовне делатности. Да би се постигле постављене перформансе, неопходно је да постоје одређени механизми који, пре свега, треба да делују превентивно, а након наступања кризе очекује се њихов проактиван став. У том смислу, говори се о кризном менаџменту и кризним менаџерима као лицима која имају одговорност приликом доношења одлука у периодима криза. Од њих се очекује брзо и ефикасно доношење исправних одлука, на супрот формалних и рутинских одлука, које су најчешће у уобичајеној пословној пракси.

За разне врсте опасних догађаја појам кризе често се поистовећује са следећим терминима: катастрофа која означава несрећу проузроковану природним факторима; несрећа, односно ванредан догађај који је проузрокован неконтролисаним факторима, и који утиче на угрожавање живота људи или животиња и материјалну штету; догађај који није било могуће предвидети; акцидент који означава несрећу проузроковану људским фактором, укључујући и технологију; ванредно стање које представља сваки догађај који за последицу може имати смрт, повреде, оштећење имовине, промене у животној средини, као и поремећаје у редовном функционисању друштва, а чији се утицај и последице не могу спречити, ублажити или санирати расположивим средствима и капацитетима друштва.

За успешно функционисање руководиоца у систему одбране (кризних менаџера у кризним ситуацијама) неопходно је успостављање механизма превенције, као део интегрисаног система реаговања ради смањења ризика од елементарних и других непогода и ефикаснијег управљања у кризним ситуацијама (Ђорђевић & Каровић, 2017).

Перманентно прилагођавање променама које је данас у динамичном управљању неопходно, захтева од менаџмента већу ангажованост. Кризу је тешко предвидети, али је могуће уочити њене симптоме и на време реаговати. У било којој од евентуално настале кризне ситуације, пред ангажованим деловима система одбране се, као императив, поставља успешност управљања у тим условима, како би се са што мање штетних последица остварили планирани стратегијски циљеви. У кризним условима очекује се од свих припадника система одбране, а посебно од лица на руководећим дужностима, да искажу своје

способности и знања, у знатно већем обиму у односу на редовне задатке руковођења и командовања, како би што успешније одговорили у постојећим кризним ситуацијама.

## Пожељне компетенције менаџера за доношење одлука у кризним ситуацијама

Управљање кризним ситуацијама захтева компетентне професионалце. Компетентност се дефинише као способност обављања посла, где је, поред поседовања потребних знања и вештина, неопходно поседовање одређених ставова, особина и свакако психичких компоненти личности. Пожељни ставови које треба да поседује (односно усвоји као своје) менаџер (у односу на себе, остале појединце, пројектну групу и посао који реализује) могу се различито класификовати, зависно од објекта става и усвојеног критеријума класификације.

Менаџери на свим нивоима, у својим свакодневним пословима, треба да раде на повећавању квантитета и квалитета у вези са учинком и развојем свих чланова организације. Помажу другима да постану компетентнији и посвећенији, усмеравају и подржавају друге и цене и поштује различитости. Развојни ниво подразумева компетентност и посвећеност (преданост) менаџера са аспекта задатка који се решава и циља коме се тежи. Компетентност подразумева доказана знања и вештине значајне са аспекта задатка који се решава и циља који се жели достићи, док посвећеност подразумева мотивисаност да се ради на извршењу задатка и веровање у исправност циља (Андрејић & Чабаркапа, 2021).

За обављање своје функције у кризним ситуацијама, менаџери треба да буду стручњаци који познају свој посао, али и посао подређених. Они морају улагати у знање и вештине, те отворати видике како би били способни управљати подређенима и деловати у промењивом окружењу (Вуковић ет ал., 2021).

Од кризног менаџера се очекује да има: лидерске способности за вођење тимова; аналитичке способности; способност за увођење промена; радне способности у условима неизвесности и ризика; знања из области менаџмента; способности доборог комуницирања, итд. Пре појаве кризе, кризни менаџери врше одређене припреме за управљање кризом – од уочавања и процене кризних догађаја који могу да узрокују кризу, до одабира и примене акција за избегавање или санирање настале кризе. Посебан значај имају обуке и тренинзи за понашање у условима кризе, кроз симулацију кризних ситуација и деловање у њима (Јовановић, 2010).

У кризним ситуацијама менаџери имају велики број главних улога, као што су: лидер, координатор, комуникатор, доносилац одлука, креатор атмосфере, администратор, дистрибутер, иноватор, контролор поремећаја, преговарач и др. Уз поседовање потребних компетенција, менаџери у кризним ситуацијама треба да буду: вредни и радни, паметни, поштени, енергични и амбициозни, флексибилни, креативни, позитивне личности, комуникативни и, посебно, да су психички стабилне и ментално снажне личности.

Кризне ситуације често могу да изазову природну људску реакцију – изненађење, негирање, љутњу и страх. Без унутрашње вере поступак је осуђен на панику и колапс. Када кризна ситуација достигне врхунац, тежиште би требало да буде на разумевању и контроли догађаја. У вези с тим, квалитети менаџера треба да имају следећа својства: опажање, интуицију, специфична и општа знања, способност преузимања одговорности, способност да се мисли јасно, одлучност и смиреност под притиском. Сви менаџери морају познавати посао који обављају – аспект „познавања посла” уз поседовање потребних вештина и способности (Каровић, 2015).

У току свог постојања организације се суочавају са великим бројем кризних ситуација, где им у великој мери у савладавању ових ситуација могу помоћи психички стабилне и ментално јаке личности. Менаџер мора имати веру у себе, своје људе, одлуке и акције које предузима. Његове личне особине итекако утичу на његове ставове, вредности, мишљења, опажање, процену проблема, па самим тим одређују и начин доношења одлука и предузимања акција.

Предмет овог рада је управо истраживање које има за циљ да се утврди које то карактеристике треба да поседује психички стабилан и ментално снажан менаџер како би могао успешно доносити одлуке у кризним ситуацијама.

Од менаџера се, поред основних одлика (одржава прописано, контролише, ради добро, ...), очекује да у свом раду манифестује и карактеристике лидера (развија људе, улива поверење, иде „испред догађаја”). Менаџер треба да ужива лични ауторитет и да је у стању да успешно обавља планске задатке из своје надлежности, водећи се стратегијским циљевима организације. Осим тога, од менаџера се захтева да проблеме брзо уочава, да их анализира, предузима одређене мере ради њиховог решавања, да одваја битно од небитног и да се кроз систем креће ефикасно.

Кризни менаџер предузима активности којима омогућава организацији континуитет функционисања и остваривања њених циљева. Усклађивањем улога и функција менаџмента профилише се успешан кризни менаџер. За креирање институционалног обликовања кризног менаџера потребно је истражити и дефинисати потребна и пожељна знања, способности, особине, карактеристике и стилове управљања кризних менаџера (Даничић & Максимовић, 2014).

Менаџер треба успешно да проводи процес стратешког управљања у посебним и специфичним организацијама где се подразумева шири контекст посматрања, узимајући у обзир утицај значајних промена из окружења на националном и међународном нивоу. Неопходна је потреба за интегрисаним концептом стратешког управљања у овим организацијама ради стварања нових идеја, подстицања иновативних процеса, преноса и успостављања нових технологија (Мосуровић Ружичић ет ал., 2019).

Узимајући у обзир услове савремених криза, кризни менаџер је спутан основном сложеносту услова и карактеристика неразвијене кризе и резултатским неизвесностима, што отежава процену праве природе кризе. Непоузданост одговора углавном произилази из почетног недостатка потребних информација, погрешне иницијалне класификације или због измене природе саме кризе током њеног развоја. Настали несклад отежава кризни одговор, па се дешава да су

кризни менаџери уверени да решавају кризу, док пажљива анализа ситуације показује да није тако. Стога је обично потребно одређено време за прилагођење дефиниције ситуације ономе што се заправо догађа на терену.

Кризни менаџери морају одржавати равнотежу између потребе да знају оно што им је неопходно и потребе да држе ствари под контролом. Кризе карактерише експлозија информација и комуникација. Истовремено, битан недостатак поузданих података континуирано мучи доносиоце одлука, јер примају велики број информација. Кризни менаџмент постаје менаџмент гласина и менаџмент медија, а менаџери се морају борити са самом организацијом доношења одлука у кризним ситуацијама. Формалне и често споре рутине доношења одлука могу се ефективно заобићи централизацијом у рукама мале групе кризних менаџера (Кешетовић & Тотх, 2012).

Кризни менаџери не могу бити „генерали после битке“! Они морају да пронађу начин да одрже равнотежу између потребе да знају оно што им је неопходно, односно да прикупе критичну масу информација за одлучивање, и потребе да држе ствари под контролом у условима када су могући различити исходи. Њихов посао је доношење одлука, а праћен је стресом и другим психолошким изазовима. Многи превентивни напори нису део директне одговорности кризног менаџера. Међутим, његова улога је кључна, јер он мотивише, координира и надгледа и мора да преведе сложени и свеобухватни кризни менаџмент у практичне, смислене и разумљиве програме.

При доношењу одлука у кризним ситуацијама, менаџери су потпуно свесни да се оне најчешће доносе у условима ризика, сигурности и неизвесности. При одлучивању у условима ризика резултати нису сигурни, већ само вероватноће за различите резултате, а у тим условима се и доноси највећи број одлука. Менаџер мора бити упозорен и упознат са различитим типовима ризика који прете организацији, непрекидно тражећи прилике и могућности да их смањи и елиминише. Сигурност је ситуација одлучивања која подразумева позицију у којој менаџери имају мерљиве, тачне и поуздане податке о исходу свих алтернатива које се разматрају. Одлучивање у условима сигурности претпоставља да се тачно могу предвидети резултати сваке од алтернатива за решавање проблема. Неизвесност је позиција за доношење одлука у којој је менаџер суочен са невидљивим спољним околностима, или пак нема довољно података потребних да утврди вероватноћу настанка одређених догађаја.

Идентификовање проблема је иницијални корак процеса одлучивања, и од његових перформанси зависи даљи ток тог процеса. При доношењу одлука посебан значај има креативност, која се често прихвата као индивидуална карактеристика појединца, јер омогућава да се превазиђу устаљене навике и традиционална решења и да се пронађу нова, интересантнија, комплекснија и боља решења и одлуке. Једна од најважнијих детерминанти квалитетног одлучивања јесте правилно уочавање и формулисање проблема. Постављање правилне „дијагнозе“, као и познавање узрока постојећег стања, од пресудног је значаја за коначан резултат наше одлуке. Ми чешће не успевамо да уочимо прави проблем него што не успевамо да решимо проблем који смо уочили (Лучућ & Дашић, 2015).

Под предвиђањем се подразумева креативно истраживање будућности које има за циљ да утврди претпоставке или премисе које је потребно узети у обзир

приликом доношења одлука. На тај начин се смањује неизвесност у сагледавању будућих карактеристика окружења које могу утицати на организацију. За благовремено откривање различитих врста проблема потребно је вршити систематско прикупљање и анализу бројних информација.

## Пожељне карактеристике психички стабилних и ментално снажних менаџера у кризним ситуацијама

У условима кризе, компетенције менаџера (ставови, особине, знања, вештине, психичка квалификованост и др.) морају да дођу до пуног изражаја у неизвесним и изненадним кризним ситуацијама које се јављају по први пут, које су до тада биле непознате, а уз то су комплексне и непредвидиве. Најновији пример оваквих кризних ситуација су „суперћелијске олује”, које су се по први пут у неколико наврата у најновијем периоду појавиле у већем броју земаља у региону, носећи губитке, како људских живота, тако и материјалних добара.

У кризним ситуацијама, без обзира на њихов узрок, интензитет и време трајања, од менаџера се очекује да посебно испољи неке од својих особина, које га чине психички стабилном и ментално снажном личношћу, које ће допринети успешном превазилажењу тог стања. Поставља се питање које су то карактеристике? До делимичног одговора на ово питање покушало се доћи кроз реализовано истраживање са будућим менаџерима, студентима завршних година основних и мастер студија на Факултету за пројектни и иновациони менаџмент „Проф. др Петар Јовановић” у Београду. Узорак је чинило двеста осамдесет седам студената у оквиру реализације наставе из предмета „Кризни менаџмент” на мастер академским студијама и предмета „Пројектни менаџер и тимски рад” на основним академским студијама, у који су укључене три последње генерације студената. Ради се о студентима који недовољно познају кризни менаџмент у систему одбране, односно који до сада нису имали прилике да се ближе упознају са функционисањем појединих јединица Војске Србије, као и организационим деловима министарства надлежног за послове одбране. Ти студенти нису били у прилици да служе обавезни војни рок, нити су добровољно служили војни рок, иако постоји та могућност. Чињеница је да су сви студенти мушке популације уведени у евиденцију организационе јединице министарства надлежног за послове одбране и могу се ангажовати по радној обавези у некој од радних јединица, нпр. за отклањање последица од елементарних непогода. У том контексту они, као припадници система одбране, могу, одлуком надлежних органа, бити ангажовани у отклањању последица неке евентуалне кризне ситуације. Дакле, може се закључити да се ради о студентима са скромним знањима о овом сегменту, а то су углавном знања из опште културе, као и она стечена кроз реализацију одређених тема са предавања из предмета „Кризни менаџмент”. Да би се стекла потпуна слика пожељних карактеристика менаџера из система одбране за управљање у кризним ситуацијама, требало би реализовати исто истраживање са студентима који се непосредно школују за систем одбране (Универзитет одбра-

не, Криминалистичко-полицијски универзитет, остали акредитовани факултети из области безбедности), након чега би требало извршити упоредну анализу са резултатима приказаним у овом раду. Након тога би се дошло до конкретних резултата који би на веродостојан начин одсликали пожељне карактеристике менаџера за управљање у кризним ситуацијама. Истраживане су пожељне карактеристике психички стабилних и ментално снажних менаџера за управљање у кризним ситуацијама.

Истраживање се састојало из два дела. Први део се односио на утврђивање листе пожељних карактеристика, које би требало да поседује менаџер као психички стабилна и ментално јака личност за управљање у кризним ситуацијама. Студенти су добили задатак да наведу пожељне карактеристике. На основу интензитета учесталости појављивања одређених карактеристика, одабрано је петнаест пожељних особина које би требало да поседује менаџер за управљање у кризним ситуацијама (прва колона табеле 1). Након одабира пожељних карактеристика, реализован је други део истраживања; задатак је био да се рангирају одабране пожељне карактеристике, тако да на првом месту буде она са највећим израженим интензитетом и тако редом до петнаесте.

Након прикупљених и обрађених података, на основу појединачно исказаних рангирања, добијен је коначан ранг пожељних карактеристика менаџера као психички стабилних и ментално снажних личности у кризним ситуацијама, приказаних у табели 1. У првој колони табеле наведене су карактеристике, које је требало рангирати по интензитету изражености. У делу табеле који се односи на позицију – појединачни ранг, унети су подаци о рангираним карактеристикама које су исказали испитаници (студенти). Што је већа позиција, то је ранг већи (позиција 1, дакле прво место, носи ранг 15, итд.). У другом делу табеле наведени су подаци који се односе на математичку обраду добијених резултата ( $\sum f_i$ ,  $x_i f_i$ , просек), где су на крају рангиране пожељне карактеристике.

На основу коначног ранга може се закључити да су у кризним ситуацијама најпожељније следеће карактеристике менаџера: да верују у себе; да преузимају одговорност; да се не плаше промена нити изазова; да не одустају након првог неуспеха; да се не плаше да уђу у прорачунате ризике и да не праве исте грешке изнова. Ове карактеристике се крећу у просеку од 9,71 до 12,32, са рангом од првог до седмог места. Затим следи скуп карактеристика које се крећу у просеку од 5,61 до 8,91 (да имају властиту дефиницију успеха; да не очекују тренутне резултате; да се не оптерећују прошлошћу; да не покушавају да удовоље свакоме, итд.). На крају су рангиране оне карактеристике које су имале мањи укупни просек, а то су: да се не плаше самоће, са просеком 3,91 (ранг 14) и да не очекују да им се дугује, са просеком 2,99 (ранг 15).



**Табела 1. Приказ података са рангом пожељних карактеристика менаџера за управљање у кризним ситуацијама**

Карактеристика	Позиција															Σfi	xifi	Просек
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Ранг	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Преузимају одговорност	57	80	44	29	8	9	23	14	14	2	7	0	0	0	0	287	3537	12,32
Верују у себе	109	57	25	24	12	8	14	0	23	8	0	0	7	0	0	287	3614	12,59
Имају властиту дефиницију успеха	22	17	52	27	13	19	10	18	8	7	17	32	27	12	6	287	2557	8,91
Не праве исте грешке изнова	7	3	2	59	54	55	18	54	2	12	7	6	8	0	0	287	2788	9,71
Не плаше се промена нити изазова	8	28	13	37	81	51	22	7	18	0	0	14	8	0	0	287	2986	10,40
Не плаше се да уђу у прорачунате ризике	3	23	58	37	13	62	24	18	0	0	13	9	8	7	12	287	2839	9,89
Не одустају након првог неуспеха	23	18	69	24	14	13	41	19	18	13	23	12	0	0	0	287	2954	10,29
Не ортегећју се пројошћу	14	13	0	11	9	8	7	26	56	37	53	14	17	16	6	287	1998	6,96

Карактеристика	Позиција															Σfi	xifi	Просек
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15			
Ранг	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1			
Не очекују тренутне резултате	12	18	12	17	6	18	13	32	54	33	27	12	18	7	8	287	2246	7,83
Не фокусирају се на ствари које не могу да контролишу	7	0	8	9	18	42	27	13	36	53	12	7	28	21	6	287	2072	7,22
Не губе време на самосажаљење	8	0	0	4	16	18	36	14	23	32	56	22	13	18	27	287	1783	6,21
Не плаше се самоће	0	0	0	9	14	0	0	13	12	13	26	37	57	38	68	287	1121	3,91
Не презиру туђе успехе	7	0	8	9	7	13	27	47	12	46	0	26	54	16	15	287	1816	6,33
Не покушавају да удоволе свакоме	0	22	0	8	13	7	8	16	9	28	39	59	13	27	38	287	1610	5,61
Не очекују да им се дугује	0	0	0	0	9	0	0	0	17	16	18	25	27	97	78	287	857	2,99

(Извор: обрада аутора према резултатима истраживања)

На слици 1 графички су приказане пожељне карактеристике менаџера у кризним ситуацијама на основу податка из табеле један.



Слика 1. Графички приказ пожељних карактеристика менаџера у кризним ситуацијама

(Извор: графичка обрада аутора према резултатима истраживања)

## Пожељна знања менаџера у кризним ситуацијама

У најширем смислу, под знањем се подразумева скуп садржаја о неком предмету или појави и њиховим одредбама заснованим на истини. Од менаџера у управљању кризним ситуацијама захтевају се знања која су потребна сваком руководиоцу, али и она која су специфична за вођење организације, а пре свега организације у кризним ситуацијама. На стратешком нивоу, као и на челу неке организације, може да ради менаџер који није само стручњак, односно специјалиста у одређеној области, већ личност која поседује и виши степен знања и искуства. На овом нивоу он мора непосредно учествовати и целовитије познавати проблематику која се решава. У теорији и пракси управљања присутни су бројни различити приступи класификацији знања која треба да поседује менаџер. Руководити неком организацијом значи непосредно учествовати и целовитије

познавати проблематику која се решава. Посебно је важно да ова знања поседује менаџер. Различити нивои менаџмента претпостављају и различита потребна знања и вештине. Оно што је потребно менаџерима на вишим хијерархијским нивоима, мање је потребно менаџерима нижег нивоа, и обрнуто.

Топ менаџменту најмање су потребна техничка знања, а у великој мери су му неопходне хумане и концептуалне вештине. Хумана димензија, концептуалне вештине и нешто мање техничког знања у односу на оперативни менаџмент одлика су потребних знања средњег нивоа руководства. Техничка знања најпотребнија су оперативним менаџерима, јер се у њиховом домену налазе оперативне активности, које су махом засноване на одређеним знањима из техничких области (Војновић, 2014).

Техничка знања се односе на знања или вештине у некој ужој грани. Хуманистичка знања, као једна од кључних за успешан рад менаџера, подразумевају способност управљања појединцима или групом у организацији. Поседовање концепцијских знања је неопходно топ менаџменту, јер менаџери на овом нивоу управљају комплетном организацијом, где је њихов основни задатак познавање и уклапање појединих делова организације у једну складну целину, што је императив за успешан рад организације.

Подразумева се да је менаџер на стратешком нивоу компетентан да поставља смернице за постизање циљева, тј. да успешно проводи врло захтевну функцију стратешког планирања која захтева много различитих ресурса како би се створила одржива стратегија за будућност организације (Бошњак, 2019).

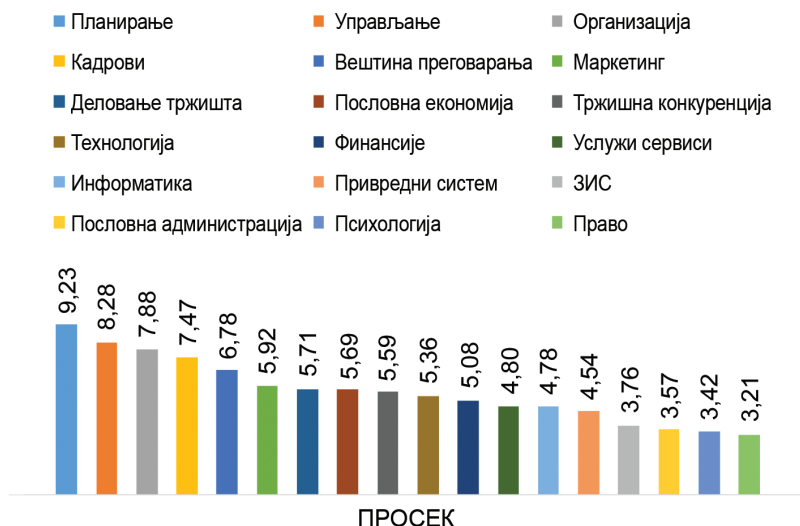
Упоредо са истраживањем пожељних карактеристика психички стабилних и ментално снажних менаџера за рад у кризним ситуацијама, вршено је истраживање потребних области знања, које би требало да поседују менаџери да би успешно руководили у кризним ситуацијама. На истом узорку истраживања, након обраде резултата истраживања, дошло се до ранга пожељних области знања менаџера за управљање у кризним ситуацијама. Задатак је био да рангирају десет пожељних знања менаџера у кризним ситуацијама, с тим да на првом месту буде област са најпожељнијим знањем, и тако редом до десете. (Чабаркапа ет ал., 2022).

На основу појединачно исказаних рангирања добијен је коначан ранг пожељних знања менаџера у кризним ситуацијама, приказаних у табели 2. У делу табеле који се односи на позицију – појединачни ранг, унети су подаци о ранжираним областима знања које су исказали испитаници (студенти). У другом делу табеле наведени су подаци који се односе на математичку обраду добијених резултата ( $\sum fi$ ,  $x_{if}$ , просек), а на крају су рангирана пожељна знања.

**Табела 2. Приказ података са рангом пожељних знања менаџера у кризним ситуацијама**

Бр. п.	Област знања	Позиција – појединачни ранг										$\sum f_i$	xif <sub>i</sub>	Просек	Ранг
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
		10	9	8	7	6	5	4	3	2	1				
1	Управљање	28	16	18	27	9	0	0	0	0	0	98	811	8,28	2
2	Организација	57	79	23	22	13	24	0	0	17	0	235	1851	7,88	3
3	Планирање	39	28	8	6	0	0	0	0	0	0	81	748	9,23	1
4	Кадрови	58	34	39	58	27	13	8	12	0	6	255	1905	7,47	4
5	Финансије	0	0	0	0	63	8	7	24	0	0	102	518	5,08	11
6	Маркетинг	18	13	27	22	36	46	27	17	6	6	218	1290	5,92	6
7	Технологија	8	28	12	17	11	27	52	17	11	11	194	1040	5,36	10
8	Информатика	6	27	18	8	27	36	27	52	32	16	249	1189	4,78	13
9	Психологија	8	3	0	0	0	16	7	2	47	13	96	328	3,42	17
10	Право	0	0	8	13	17	12	21	13	47	51	182	585	3,21	18
11	Тржишна конкуренција	13	23	23	27	28	7	12	23	11	26	193	1078	5,59	9
12	Пословна администрација	0	8	0	13	7	12	11	12	16	37	116	414	3,57	16
13	Услужни сервиси	13	4	27	0	7	0	13	8	24	23	119	571	4,80	12
14	Пословна економија	14	23	22	7	12	21	28	27	0	14	168	956	5,69	8
15	Деловање тржишта	18	17	13	32	12	7	6	28	16	12	161	920	5,71	7
16	Привредни систем	4	8	12	7	6	7	17	31	17	8	117	531	4,54	14
17	ЗИС (Заштита интелектуалне својине)	0	0	8	7	13	27	18	8	9	37	127	477	3,76	15
18	Вештина преговарања	0	13	8	18	7	8	0	6	0	0	60	407	6,78	5

На слици 2 графички су приказане пожељне области знања менаџера у кризним ситуацијама на основу податка из табеле 2.



**Слика 2.** Графички приказ пожељних области знања менаџера у кризним ситуацијама

(Извор: графичка обрада аутора према резултатима истраживања)

На основу коначног ранга дошло се до закључка да су у кризним ситуацијама најпожељније следеће области знања менаџера: из планирања, управљања, организације посла и вођења кадрова. Интересантно је да су на високом петом месту рангирана знања из области вештине преговарања. Затим следе знања код којих се коначан ранг мало разликује: из области маркетинга, деловања тржишта, пословне економије, тржишне конкуренције, технологије и финансија.

## Закључак

Менаџери у менаџменту било које организације, а посебно у систему одбране, на свим руководећим положајима треба да поседују одређене карактеристике како би могли ваљано доносити одлуке и управљати кризним ситуацијама. За ангажовање на решавању кризних ситуација неопходно је да поседују одређене карактеристике које их чине психички стабилним и ментално снажним личностима, као и да имају знања из одређених области. У разрешавању кризних ситуација неке од тих карактеристика треба посебно да дођу до изражаја, како би се кризно стање превазишло са што мање штетних последица по организацију.

У раду су приказани резултати истраживања пожељних карактеристика које треба да поседују психички стабилни и ментално снажни менаџери за управљање у кризним ситуацијама. Поставило се питање: које су пожељне карактеристике које треба да поседује менаџер да би био квалификован за управљање кризним ситуацијама? Да би се дошло до одговора на то питање, реализовано је истраживање на узорку од двесто осамдесет седам студената, који се школују за будуће менаџере. Дошло се до закључака да до изражаја треба да дођу пре свега следеће карактеристике: да верују у себе; да преузимају одговорност; да се не плаше промена нити изазова; да не одустају након првог неуспеха; да се не плаше да уђу у прорачунате ризике и да не праве исте грешке изнова. По добијеном рангу, а по нешто мањем интензитету изражаја, на предзадњем и задњем месту нашле су се: да се не плаше самоће и да не очекују да им неко нешта дугује.

Поред пожељних карактеристика, на истом узорку, упоредо су истраживана пожељна знања менаџера за рад у кризним ситуацијама. Дошло се до следећих пожељних области знања: планирање, управљање, организација посла и вођење кадрова.

За даља истраживања пожељних карактеристика, као и пожељних знања менаџера из система одбране за управљање кризним ситуацијама, било би потребно реализовати слично истраживање са студентима Универзитета одбране, Криминалистичко-полицијског универзитета, као и осталих факултета из области безбедности, који се баве школовањем кадрова за систем одбране. Након једног таквог истраживања, упоредном анализом са резултатима приказаним у овом раду, дошло би се до конкретних резултата који би на веродостојан начин одсликали пожељне карактеристике менаџера за управљање у кризним ситуацијама.

## Литература

[1] Andrejić, M., & Čabarkapa, O., (2021). *Vodič za timski rad i mentorstvo – priručnik za upućene i one koji to žele da postanu*. Republika Srbija. Akademska misao, ISBN 978-86-7466-889-4. Beograd - 2021.

[2] Bošnjak, J., (2019). STRATEGIC PLANNING IN CORRELATION WITH INTERNAL AUDIT. Beograd: European Project Management Journal, Vol. 9, Issue 2, December 2019. 10.18485/epmj.2019.9.2.4

[3] Čabarkapa, O., Ostojić, B., Stojanović, S., & Miković, R. (2022). *Poželjne osobine i znanja menadžera za upravljanje u kriznim situacijama*; Zbornik radova XXVI Međunarodni kongres iz upravljanja projektima „Izazovi projektnog upravljanja u postkriznom društvu“ Beograd 19. - 26. 06. 2022. godine, str. 45–53.

[4] Čabarkapa, O., Tančić, L.J., & Andrejić, M., (2020). *Savremene kompetencije menadžera na strateškom nivou*. Zbornik radova XXIV Internacionalnog Kongresa iz upravljanja projektima „Hibridni projektni menadžment: imperativ budućnosti“, Beograd - 2020.

[5] Daničić, M., & Maksimović, G., (2014). *Profilisanje menadžera bezbednosti za upravljanje kriznim situacijama*, Bezbednost, Beograd. 2014, vol. 56, br. 1, str. 41–56. 10.5937/bezbednost1401041D

[6] Đorđević, D., & Karović, S., (2017). *Mehanizmi prevencije za uspešno funkcionisanje sistema odbrane u vanrednim situacijama*. *Vojno delo*, vol. 69, 2, 219-249. 10.5937/vojdelo1702219D

[7] Jovanović, P., (2010). *Savremeni menadžment*. Visoka škola za projektni menadžment, Beograd, 2010.

[8] Karović, S., (2015). *Krizni menadžment*. Medija centar „Obrana“, knjiga br. 1899, Beograd 2015, str. 121.

[9] Kešetović, Ž., & Toth, I., *Problemi kriznog menadžmenta – znanstvena monografija*, Veleučilište Velika Gorica, Visoka škola za sigurnost s pravom javnosti Centar za međunarodne i sigurnosne studije Fakulteta političkih znanosti u Zagrebu, Velika Gorica, 2012.

[10] Kršljanin, D., & Karović, S., (2015). *Sistem odbrane u vanrednim situacijama*. *Vojno delo*, Vol. 67, br. 4, str. 142-171. 10.5937/vojdelo1504142K

[11] Lučuć, M., & Dašić, D. R., Odlučivanje u kriznim situacijama. *Kultura polisa – Časopis za negovanje demokratske političke kulture*, God. 12., Br. 28., Kultura – Polis, Novi Sad, 2015, (275 - 290).

[12] Mosurović-Ružičić, M., Obradović, V., & Dobrota, M. (2019). INTEGRATED CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT AS A TOOL FOR EFFECTIVE TECHNOLOGY TRANSFER IN R&D ORGANISATIONS. *Beograd: European Project Management Journal*, Volume 9, Issue 2, December 2019. 10.18485/epmj.2019.9.2.8

[13] Vuković, M., Urošević, S., & Mladenović Ranisavljević, I. (2021). Contemporary business communication from the management standpoint, *BizInfo (Blace) Journal of Economics, Management and Informatics* Vol. 12 No. 2 (2021). <https://doi.org/10.5937/bizinfo2102091V>

[14] Vojnović, B., *Menadžment*. Institut za ekonomiku poljoprivrede, Beograd, 2014.

[15] Doktrina Vojske Srbije, Ministarstvo odbrane, Beograd, 2010, str. 8.

[16] Zakon o odbrani, Beograd, 2007, glava I, čl. 4.

[17] Zakon o vanrednim situacijama, Beograd 2009, glava I, čl. 1.

## Р е з и м е

Кризe су константан пратилац развоја друштва. Данас се криза означава као тешка ситуација која траје, која обично резултира неповољним исходом и која може да угрози појединце, неку организацију, па и друштво у целини. Представља, углавном, претњу постављеним циљевима организације, њеном будућем функционисању, па чак и опстанку. Правовременим предузимањем одговарајућих поступака и мера, криза се може позитивно разрешити или, напротив, изазвати нежељену катастрофу.

Криза може бити изазвана спољашњим или унутрашњим факторима, над којима менаџери, појединци, па и организација, имају малу контролу. Различити



су облици њеног испољавања, од оних изазваних спољашњим факторима (светске економске кризе, политичке промене, грађански протести, криминални акти, природне несреће и катастрофе, катастрофични догађаји, нуклеарне несреће, пандемије, санкције и др.) до оних изазваних унутрашњим факторима (нестручност менаџера, лоше управљање ризиком, лоша организација, лоши међуљудски односи, корупција и др.).

Неке од кризних ситуација захтевају ангажовање појединих делова система одбране о чему одлуку, зависно од ситуације, доносе носиоци кризног менаџмента у том систему. Ангажовањем менаџера из система одбране, у условима појаве па до разрешења кризних ситуација, очекује се да до пуног изражаја дођу њихова знања, ставови и вештине, а посебно њихове карактеристике које их чине психички стабилним и ментално снажним личностима.

У раду су приказани резултати истраживања пожељних карактеристика које треба да поседују психички стабилни и ментално снажни менаџери за управљање у кризним ситуацијама. Након рангирања пожељних карактеристика дошло се до закључка да су у кризним ситуацијама најпожељније следеће карактеристике менаџера: да верују у себе; да преузимају одговорност; да се не плаше промена нити изазова; да не одустају након првог неуспеха; да се не плаше да уђу у прорачунате ризике и да не праве исте грешке изнова. Поред пожељних карактеристика, информативно је наведен ранг пожељних области знања менаџера у кризним ситуацијама, а то су, пре свега: планирање, управљање, организација посла и вођење кадрова,

Структуру овог рада чине три дела. У првом делу су представљена основна разматрања о кризној ситуацији, где су наведени могући спољњи и унутрашњи појавни облици криза. Указано је на значај ангажовања појединих елемената система одбране у разрешењу појединих облика криза са тежиштем на значај улоге ангажовања менаџера у кризним ситуацијама. У другом делу је дат теоретски приказ пожељних компетенција менаџера за доношење одлука у кризним ситуацијама, а посебно је указано на оне карактеристике које треба да поседују менаџери као психички стабилне и ментално снажне личности. У трећем делу приказани су резултати истраживања који се односе на пожељне карактеристике психички стабилних и ментално снажних менаџера за управљање у кризним ситуацијама, као и резултати истраживања који се односе на пожељне области знања менаџера за управљање у кризним ситуацијама.

Кључне речи: *кризна ситуација, систем одбране, карактеристике менаџера, знања менаџера, управљање кризном ситуацијом.*

© 2024 Аутори. Објавило *Војно дело* (<http://www.vojnodelo.mod.gov.rs>). Ово је чланак отвореног приступа и дистрибуира се у складу са лиценцом Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



