

Катарина Томашевић,  
помоћник министра за људске ресурсе

# БРИГА О ЉУДИМА ЈЕ ВЕРА У ЧОВЕКА

Без људских ресурса, без човека, незамислива је организација било ког система, па и система одбране. И у 21. веку, веку информатичких иновација, човек је највећи ресурс. Без његових идеја и креативности нема напретка. Управо је брига о људима – вера у човека. Стога су приоритети Министарства одбране и Војске Србије усмерени ка људима.

Пише Драгана МАРКОВИЋ

Фото: Јово Мамула



**Н**едавна реорганизација Одељења за развој психолошке делатности Управе за кадрове Сектора за људске ресурсе изазвала је велико интересовање наше војне јавности. Почев од новог Правилника о психолошкој делатности у Министарству одбране и Војсци Србије, који је трасирао пут, до конкретних решења којима се повећава ефикасност, али и обим послова овог одељења, до суштинских квалитативних промена у Сектору за људске ресурсе, које заокружују целину оптималнијег функционисања, теме су које се веома тичу сваког запосленог у систему одбране. Зато у Специјалу „Одбране” доносимо два разговора. Први са Катаринином Томашевић, помоћником министра за људске ресурсе, о суштини и повезаности поменутих промена, и други са потпуковником др Дејаном Вучињићем о њиховој конкретизацији на примеру Одељења за развој психолошке делатности.

Које суштинске промене доноси реорганизација Одељења за развој психолошке делатности?

– Психолошка делатност у нашем систему одбране има традицију дугу 75 година. Током свог развоја увек је имала веома значајну улогу у избору људства, очувању менталног здравља и јачању капацитета за извршење бројних борбених и неборбених задатака. И не само то, имала је свој уплив у питања која се односе на задовољство послом, евалуацију запослених, развој вештина и компетенција запослених, њихову едукацију, затим успостављање система каријерног вођења и саветовања... Управо наведеним активностима се већ годинама баве психолози Одељења за развој психолошке делатности, тачније од формирања 2013. године. На пример, мало ко зна да је упитник за оцењивање запослених дело њиховог истраживачког рада. Такође, већ годинама психолози спроводе Лидерски курс са руководиоцима у жељи да подрже и ојачају капацитете људства за руковођење. Због свега тога моја идеја била је да психолошку делатност треба подржати и ојачати и то пре свега на једном стратешком и системском нивоу – реорганизацијом Одељења за развој психолошке делатности. Подршка је највише била усмерена на јачање система пси-

холошке селекције и зато смо донели одлуку да формирамо нови центар за психолошку селекцију у оквиру Одељења за развој психолошке делатности Управе за кадрове.

### На снази је нови Правилник о психолошкој делатности у Министарству одбране и Војсци Србије. Шта смо њиме добили?

– Први правилник о психолошкој делатности у Министарству одбране и Војсци Србије донет је 2015. године. Након шест година његове примене схватили смо да нам недостаје другачији стратешки документ који ће мање бити усмерен на утврђивање надлежности између психолога, а више на координациони рад психолога. То и доноси нови правилник, усмереност ка томе да рад свих психолога треба да буде јединствен и повезан кроз све области психолошке делатности (психолошке превенције, психолошке селекције, едукације, војне психологије, истраживања...). Психолошки рад у систему одбране мора бити у духу јединственог, синхронизованог и повезаног функционисања. Зато смо се у правилнику и највише усмерили на идеју координације психолошке делатности у свим организационим јединицама Министарства одбране и Војске Србије.

### Где се те новине додирују, наслањају на све остале реорганизације које су обележиле рад Сектора за људске ресурсе у претходном периоду?

– Интегрисањем Управе за организацију, Управе за обавезе одбране и послова из области културе у састав Сектора за људске ресурсе обједињени су задаци из надлежности управљања људским ресурсима. Новим кадровским решењима обезбедили смо компетентност у одвијању пословних процеса, као и јачање мотивисаности и тимског рада.

Настојање да се унапреде послови управљања људским ресурсима изискивало је чвршћу координацију са пројектовањем и управљањем организацијом. Укључивањем Управе за организацију у Сектор за људске ресурсе успостављена је квалитетнија координација послова организације, у смислу оптималне систематизације радних и формацијских места. Такође су створени услови за поуздано утврђивање потреба за кадром и њихово усклађивање с пословима пријема, образовања и усавршавања запослених.

Да би координација послова из надлежности Сектора била могућа, потребно је обезбедити тренутну доступност података, због чега се приступило убрзаном повезивању информационих система организације и кадрова.

Коначни резултат започетих процеса јесте стављање организацијских и капацитета за управљање кадром у функцију развоја пројектованих способности Министарства одбране и Војске Србије. Синергијским приступом, уз уважавање расположивих материјалних и финансијских ре-

сурса, на тај начин постиже се усклађивање организације и попуна одговарајућим кадром.

Међутим, да би један систем могао да функционише, он мора имати и нормативну и информатичку подршку. Стога смо реорганизацијом ојачали Сектор за људске ресурсе тако што смо формирали нове организационе јединице које ће се бавити искључиво нормативним пословима. С друге стране, да би координација послова из надлежности Сектора била могућа, потребно је обезбедити тренутну доступност података, због чега се приступило убрзаном повезивању информационих система организације и кадрова. Треба напоменути да се већ месецима ради на новом информационом систему људских ресурса који треба да допринесе унапређењу вођења података о професионалним припадницима Министарства одбране и Војске Србије. Предности новог информационог система у односу на досадашњи огледају се и у аутоматизованој вези с Информационим системом за развој организација и формација, аутоматизацији основних кадровских активности (пријем, постављење, унапређење, школовање, престанак службе), затим обавештавању корисника о промени података о лицу из њихових састава, као и могућности даљег унапређења успостављеног информационог система.

### Брига о људима, обухваћена термином људски ресурси, један је од најосетљивијих и најодговорнијих послова. Човек је несумњиво најважнији „ресурс”. Шта су у том смислу, у свим тим битним квалитативним променама били Ваши приоритети?

– Без људских ресурса, без човека, незамислива је организација било ког система, па и система одбране. И у 21. веку информатичких иновација, човек је највећи ресурс. Без његових идеја и креативности нема напретка. Управо је брига о људима – вера у човека. Стога су приоритети Министарства одбране и Војске Србије усмерени ка људима.

Основни задаци Сектора за људске ресурсе су повећање броја кандидата за добровољно служење војног рока и војнострукно оспособљавање резервних официра, повећање пријема, убрзавање процедура, јачање интеграције, улагање заједничких напора за спровођење конкурса за пријем кандидата на школовање у средње војне школе и на Војну академију и унапређење функције образовања.

Савремени концепт управљања људским ресурсима знатно се разликује од традиционалног модела управљања кадром, јер запослене посматра као капитал, а не трошак, његово тежиште је на учинку и развоју, а не на административним пословима, усмерен је ка будућности, а запослени су субјекти, а не објекти управљања.!

*Коначни резултати започетих процеса јесте стављање организацијских и капацитета за управљање кадром у функцију развоја пројектованих способности Министарства одбране и Војске Србије. Синергијским приступом, уз уважавање расположивих материјалних и финансијских ресурса, на тај начин постиже се усклађивање организације и попуна одговарајућим кадром.*

Фото: Горан Станковић



Потпуковник др Дејан Вучинић,  
начелник Одељења за развој  
психолошке делатности

# ДА У ЗДРАВОМ ТЕЛУ ЗАИСТА БУДЕ И ЗДРАВ ДУХ

Пише Драгана МАРКОВИЋ

**Савремени човек мора да схвати да очување менталног здравља подразумева константан рад на себи. Попут одржавања физичке снаге константним физичким вежбањем, неопходно је у праксу увести и идеју да је ментална снага нешто што захтева непрестану пажњу и бригу. Управо о томе говоре и последњи стихови песме „In corpore sano” наше представнице на Евровизији Констракте, која указује на постојање проблема менталног здравља упркос здравом телу.**

**О**дељење за развој психолошке делатности Управе за кадрове Сектора за људске ресурсе отворило је Психолошко саветовалиште намењено свим припадницима организационих јединица Министарства одбране, које у свом саставу немају психолога. Новина у раду тог одељења је и Центар за психолошку селекцију, који почиње рад са битно измењеним моделом селекције. Како изгледа нови модел селекције, која врста селекције ће се вршити у овом центру, али и какво је ментално здравље припадника система одбране само су нека од питања за потпуковника др Дејана Вучинића, начелника Одељења за развој психолошке делатности.

Рад Одељења за развој психолошке делатности примарно је фокусиран на заштиту и унапређење менталног здравља припадника Министарства одбране и Војске Србије – информација је са сајта Одељења. Шта то у стварности значи?

– Током прошле године Одељење за развој психолошке делатности започело је процедуру нормативног уређења модела психолошке превенције у Министарству одбране и Војсци Србије, која је крунисана изградом „Упутства о психолошкој превенцији у Министарству одбране и Војсци Србије”. Идеја нормативног уређења била је да дефинише форме рада у психолошкој превенцији и да помогне у достизању боље координације и сарадње психолога на примарном, секундарном и терцијалном нивоу психолошке превенције. Тежња нам је да створимо такав систем заштите менталног здравља који ће бити доступан свима и који ће припадницима система одбране створити осећај да се о њима брине када је у питању ментално здравље. У пракси то подразумева отварање мреже психолошког саветовалишта у организационим јединицама Министарства одбране, формирање кол-центра за пружање константне психолошке подршке лицима, јачање институције Примарно-ментално хигијенских тимова итд...

С тим у вези, Одељење за развој психолошке делатности отворило је Психолошко саветовалиште намењено свим припадницима организационих јединица Министарства одбране које у свом саставу немају психолога. Психолошко саветовалиште почело је са радом 10. марта 2022. године. У претходних осам месеци Одељење за развој психолошке делатности радило је на формулисању садржаја и креирању новог сајта „Психолошка подршка”, који је почео са радом 25. фебруара ове године. Сајт је доступан свим припадницима система одбране и може се наћи у виду линка на сајту Министарства одбране у оквиру Сектора за људске ресурсе. На њему се могу наћи информације о учесталим психичким стањима и начинима хватања у коштац са њима.

### **Која је то прва линија одбране менталног здравља и шта је то што се може учинити психолошком подршком?**

– Прва линија одбране менталног здравља јесте свест да је важно водити бригу о менталном здрављу. Имајући у виду да су политичке и друштвене промене интензивне на глобалном нивоу и да све те промене креирају нове контексте у којима људи морају да се изнова сналазе, неминовно је спознати да сваки појединац у таквом окружењу постаје рањив. Стога прва линија одбране подразумева свесност о ситуацији и рад на себи, а то значи да се треба наоружати психолошким техникама које у кризним ситуацијама, али и у свакодневним, могу ако ништа друго бар да „амортизују” утицаје који долазе из средине. Таква је била и наша идеја када смо креирали сајт „Психолошка подршка”, који концептуално представља приказ психолошке прве помоћи у ситуацијама стреса, панике, депресије и других стања. Осим тога што сваки припадник система мора бити „наоружан” психолошким техникама, при конструисању сајта имали смо у виду и да колеге и старешине човека који има проблем треба да препознају да постоји проблем, како не би остављали људе саме у кризним ситуацијама. Дакле, сајт је двострука подршка. Оваква идеја сајта проистекла је из искуства психолога да су бројна психолошка стања често изједначавана са неприлагођеним понашањима, као што су недисциплина, нерад и константно боловање. У ствари добар део оваквих понашања био је начин појединца да заштити себе од бројних изазова са којима се суочава. Не треба заборавити и да бројна здравствена стања, нарочито кардиоваскуларне, онколошке и гастроинтесталне природе, настају и развијају се под утицајем психолошких фактора.

### **Који су то најчешћи проблеми због којих вас припадници система одбране контактирају?**

– Наш народ још увек стидљиво прилази проблемима менталног здравља и плаши се стигматизације. Управо овакве чињеница разочаравају јер се људи онда окрећу себи, и на тај начин изолују, покушавајући да нађу начине како да сами себи помогну. Наш циљ је да разбијемо те баријере и да укажемо на чињеницу да су кризе нормалан и саставни део живота и да је у реду „бити у кризи”. Оно што савремена психолошка теорија говори јесте да је криза неизбежан и добар начин за развој психолошких капацитета неопходних за живот. Наравно, друга страна кризе је да можете и да „потонете”... Сведоци смо да се то у већини случајева дешава онда када човек остане сам и не затражи помоћ. Искуство које имамо до сада говори да су припадници система одбране тражили више психолошке савете како да одреагују у одређеним ситуацијама. Та нас чињеница радује и верујемо да је она права слика реалности.

### **Кажу да је „рат за људске душе” у нашем времену израженији него икада до сад. Човек који трага за смислом своје egzистенције све чешће наилази на питања на која све теже добија одговоре... Све су присутније депресија, анксиозност, паника... Колико смо ментално здрави?**

– У четвртном кварталу сваке календарске године Одељење за развој психолошке делатности Управе за кадрове и психолози Војске Србије спроводе испитивање психосоцијалног стања и психофизичког оптерећења професионалних војних лица. Као индикатор менталног статуса испитује се степен изражености симптома професионалног сагоревања. Одлука да се на тај начин испита ментални статус донета је на основу сличности које постоје између симптомологије професионалног сагоревања, с једне стране, и стресних, депресивних и анксиозних реакција, с друге стране. Последњих година бележи се пад броја лица са израженим степеном професионалног сагоревања. Можемо слободно рећи да проценат професионалног сагоревања никада није био висок, нити је прелазило одређене, унапред дефинисане и прописане стандарде, те се са сигурношћу може потврдити да су припадници Министарства одбране и Војске Србије пример добро (о)чуваног менталног здравља. С друге стране, свесни смо времена у којем живимо и чињенице да су бројне менталне болести, пре свега поремећаји расположења и анксиозни поремећаји, у порасту. Тај тренд је глобалног карактера и прилично је повезан са новим стиловима живота и начинима размишљања. Стога је тешко утицати системски на превенцију таквих стања. Савремени човек мора да схвати да очување менталног здравља подразумева константан рад на себи. Попут одржавања физичке снаге константним физичким вежбањем, неопходно је у праксу увести и

*Нови сајт „Психолошка подршка” који је почео са радом 25. фебруара ове године доступан је свим припадницима система одбране и може се наћи у виду линка на сајту Министарства одбране у оквиру Сектора за људске ресурсе. Сајт пружа информације о учесталим психичким стањима и начинима хватања у коштац са њима.*

идеју да је ментална снага нешто што захтева непрестану пажњу и бригу. Управо о томе говоре и последњи стихови песме „In corpore sano” наше представнице на Евровизији Констракте, која указује на постојање проблема менталног здравља у(пркос) здравом телу.

У време ковид пандемије, прво путем телефонске линије, а од 13. јула 2020. и уласком у „црвене зоне” ковид болница „Штарк Арена” и „Карабурма”, психолози Одељења за развој психолошке делатности свакодневно су пружали психолошку подршку оболелима од инфекције. Да ли се сада сусрећете са последицама ковида?

– Важно је поменути да су поред Одељења за развој психолошке делатности, у активност психолошке подршке укључени и психолози из војноздравствених установа и психолози из организацијских јединица Војске Србије. Већ две године синхронизовано пружамо психолошку подршку хоспитализованим лицима и медицинском особљу директним контакт радом у ковид болницама. И не само то, континуирано пружамо психолошку помоћ путем телефонских линија и лицима која су у кућној изолацији и самоизолацији. Изазов је био велики и морам признати да смо задовољни резултатима које смо постигли и признањем које смо добили од људи којима је пружана подршка и помоћ. Мислим да су последице ковида у већој мери саниране и да томе нису допринели само психолози већ и јачина нашег народа. Годинама уназад као нација били смо изложени тешким друштвеним појавама и кризама, тако да сам мишљења да су људи на пандемију гледали као на кризу слабијег интензитета. Наравно, било је појединачних случајева, и има их и данас, код којих је ковид оставио дубок траг у физичком и менталном функционисању, али у глобалном смислу, као нација и као институција Министарства одбране можемо бити задовољни да смо из ове кризе успели да изађемо храбрији и јачи.

Новоформирана Група за селекцију Одељења привлачи велику пажњу наше војне јавности. Која врста селекције ће се вршити у тој групи, како ће се одвијати селекција и коме је намењена?

– Намена Групе за психолошку селекцију је да подржи досадашњи рад колега у војноздравственим установама.

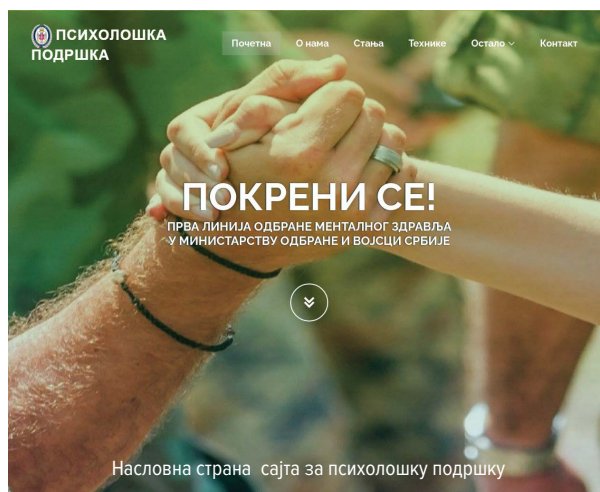
Имајући у виду да је Центар за психолошку селекцију на ВМЦ Карабурми већ две године изван система функционисања јер је формирана ковид болница „Карабурма”, као и да су потребе за психолошком селекцијом највеће у Београду, сматрали смо да је потребно подржати систем селекције отварањем новог центра за психолошку селекцију у Управи за кадрове. Нови Центар за психолошку селекцију Управе за кадрове броји дневни капацитет од 15 кандидата. Наведени центар првенство ће пружати услуге организационим јединицама Министарства одбране и Војске Србије за потребе: школовања и усавршавања официра и цивилних лица, пријема у Војнобезбедносно и Војнообавештајну агенцију и непосредног пријема цивилних лица. Поступак и процедуре психолошке процене биће истоветне као што и налаже „Стручно

упутство за психолошку селекцију у Министарству одбране и Војсци Србије”, које је израдио Одељење за развој психолошке делатности и на снази је од 1. септембра 2021. године.

Колико су измењени услови психолошке процене у поступку професионалне селекције кадра?

– Измењени услови иду у прилог кандидатима. Наша идеја је била да поступак психолошке селекције учинимо ефикаснијим, једноставнијим и прецизнијим, а да при томе квалитет

резултата буде бољи. Доношење оваквих одлука није било „ad hoc”, већ напротив, за промену модела селекције припремали смо се око три године. Током тог периода спровели смо бројне активности које су нас припремале за доношење закључака да нам треба нови модел психолошке селекције. Активности које смо спроводили биле су валидација постојеће психолошке батерије тестова, поступак анализе посла, избор нове батерије тестова... Све ове активности претходиле су одлуци да је потребно променити модел психолошке селекције. Када су у питању услови психолошке процене, за разлику од претходног модела у којем је психолошко тестирање трајало између два и три сата и у којем су психолошки капацитети кандидата испитивани путем десет когнитивних тестова и једног теста личности, садашња батерија тестова има четири теста за чије решавање је потребно од 30 до 45 минута. Оваква процедура дала је веће могућности да се временско трајање интервјуа повећа и да се психолозима да већи простор да лично упознају и процене капацитете кандидата.



*За разлику од претходног модела у којем је психолошко тестирање трајало између два и три сата и у којем су психолошки капацитети кандидата испитивани путем десет когнитивних тестова и једног теста личности, садашња батерија тестова има четири теста за чије решавање је потребно од 30 до 45 минута.*