

# ОДРЕЂЕЊЕ МЕНАџЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ОФИЦИРСКОГ КАДРА

Јасмина Милошевић-Столић\*  
 Универзитет одбране у Београду, Војна академија  
 Јан Марчек\*\*

Феномен менаџмента био је предмет истраживања многих аутора и то са различитих аспеката. У овом раду разматране су карактеристике менаџерских послова и менаџерских улога. Такође, приказани су резултати неких истраживања менаџерских компетенција. Ради разматрања менаџерских компетенција које су основни предмет овог рада, дефинисан је појам компетенција уопште и појам менаџерских вештина. Менаџерске компетенције дефинисане су као комплекс знања, вештина и ставова неопходних за обављање сложених функција и улога менаџера, а могу бити опште и посебне менаџерске компетенције. Осим менаџерских компетенција уопште, у овом раду разматран је развој менаџерских компетенција у систему војног образовања. Важно је напоменути да, с обзиром на развој менаџерских компетенција, постоје неке специфичности васпитно-образовног рада у војсци, а које су последица карактеристика војне организације. Промене у сфери рада, изазване научним и технолошким прогресом, довеле су и до промена у сфери војне делатности. Сходно томе, ради антиципације новонасталих промена, у систему одбране неопходно је да се реализује континуирано и перманентно образовање, које ће бити усмерено ка развијању менаџерских компетенција професионалних припадника војске. Овај захтев је актуелизован акредитацијом студијског програма Војне академије „Менаџмент у одбрани” на сва три нивоа студија (основне, мастер и докторске академске студије) 2009. године, а затим реакредитован 2014. и 2016. године.

Кључне речи: менаџерске компетенције, војно образовање, официрски кадар, менаџмент у одбрани

## Увод

Феномен менаџмента био је предмет истраживања многих аутора. Истраживање начина како да се разноврсне људске активности учине ефикаснијим, како да се повећа ефективност и ефикасност обављања различитих послова, био је предмет разматрања великог броја аутора. Овај сложени феномен у прво време проучаван је

\* Доц. др Јасмина Милошевић-Столић, Катедра друштвено-хуманистичких наука

\*\* Проф. др Јан Марчек је пуковник у пензији.

на основу интуиције, подупрт емпиријом, а тек касније, како су се активности усложавале, развијају се методе и поступци његовог проучавања, па се временом формирала и научна дисциплина која проучава појам и проблеме менаџмента. У савременим условима менаџмент се посматра као специфичан процес управљања пословима ради ефикаснијег остваривања постављених задатака организације или система. Овај сложени процес састоји се од скупа повезаних потпроцеса: планирања, организовања, вођења, контроле и евалуације. Осим тога, менаџмент се посматра као специфична група људи чији је посао да управља извршавањем задатака других људи ради остваривања постављених задатака организације. Такође, менаџмент се односи на посебну научну дисциплину, мултидисциплинарног карактера, која се бави проучавањем управљања одређеним пословима и системима. Технолошки, друштвени, економски, као и други фактори утичу на обликовање праксе и теорије менаџмента.

Проучавање овог сложеног друштвеног феномена захтева један свестрани, холистички приступ који ће обратити пажњу, како на природу и специфичности делатности којом се управља, тако и на односе међу људима који остварују радни процес, односно делатност. Специфичност менаџерског процеса је у томе што се односи, како на сам радни (технолошки) процес, тако и на људе који га реализују. Самим тим, он подразумева двоструку компетентност. Успешан руководиоца треба да познаје технологију процеса којим руководи, односно карактеристике делатности којом управља, а са друге стране мора имати и неопходна знања из области међуљудских односа, комуникације, тимског рада, како би могао успешно да координира и усмерава свој тим према заједничком циљу.

Проблем менаџмента у војној организацији сложен је због саме природе и карактеристика ове специфичне друштвене организације. Управо због значаја теме, као и чињенице да су наша искуства у изучавању ове сложене проблематике веома скромна (савремене армије овом проблему приступају са много више пажње), као и чињенице да је ова проблематика увек актуелна и нова, било је научно и стручно оправдано посветити пажњу истраживању проблема развијања менаџерских компетенција у систему војног образовања. За војну организацију треба рећи да је она одувек поклањала велику пажњу усавшавању менаџерских способности и вештина својих старешина. Избор и вођење овог кадра био је и остао стожер изградње и развоја војне организације.

Командири и команданти у војсци, односно војни менаџери и начин њиховог руковођења били су предмет проучавања неких теоретичара. Специфично је то што су знања о руковођењу војни менаџери углавном стицали добијањем разних правила и упутстава. Међутим, правила и упутства о успешном менаџменту никада нису могла да објасне у потпуности феномен руковођења, односно менаџмента. Појава масовних армија, посебно Први и Други светски рат, условили су појаву новог приступа овом проблему, али пре свега са организационо-технолошког приступа, у којем је акценат на процесу рационалног остваривања постављених задатака.

## Карактеристике менаџерских послова и менаџерских улога

Постоје многа научна и практична сазнања о садржају менаџерских послова. Овај сложени друштвени феномен разматран је са различитих аспеката, што је проузроковало читав низ проблема у вези са одређењем менаџерских послова. Да-

нас се може говорити о два приступа проучавању овог проблема. *Структурални*, функцијски приступ објашњава менаџерски посао кроз задатке и функције менаџера који их обављају. Овај приступ многи још називају и традиционалним, рационалним или процесним приступом менаџменту, а његов зачетник и творац је *Анри Фајол* (Fayol, 1949).<sup>1</sup> Други, новији приступ овом проблему је *бихевиорални*, у којем доминира концепт менаџерских улога, односно облика понашања који се очекују од менаџера у функцији њиховог успешног обављања послова.

*Структурални приступ одређивања менаџерских улога* наглашава да одређени број међусобно обједињених функција чини менаџерски посао. Најчешће се наводи пет различитих функција, као што су: планирање, организовање, управљање, вођење и контрола. Планирањем менаџери одређују циљеве и задатке, као и начин реализације задатака у организацији. Функцијом организовања они координирају људе и активности у правцу остварења постављених циљева. Управљање људским ресурсима захтева од менаџера обезбеђивање, селекцију и оспособљавање компетентних људи који ће остваривати постављене задатке. Као следећа наведена функција наводи се вођење које подразумева утицање на запослене, комуникацију са њима и њихово мотивисање. Функција контролисања подразумева читав низ повезаних задатака у правцу праћења резултата, али и предузимања корективних задатака ради остварења постављених задатака организације. У свим функцијама интегрални су процеси, одлучивање, координација, комуникација и остваривање утицаја.<sup>2</sup>

*Бихевиорални приступ одређивања менаџерских улога и послова* је новијег датума. У њему доминира концепт менаџерских улога, односно облика понашања који се очекују од менаџера у функцији њиховог успешног обављања послова. Ове улоге Шибер (Шибер, 1999) дефинише као „низ експлицитних и имплицитних понашања појединаца на менаџерским позицијама”.<sup>3</sup> Једноставније речено, улоге говоре какво се понашање очекује од менаџера.

Један од представника овог приступа је *Минцберг* (Mintzberg, 1979) који је развио таксономију руководилачких улога. Он говори о три групе улога које описују менаџера. То су: интерперсонална, информативна и улога у одлучивању. *Интерперсоналне улоге* одређују менаџера као неког који води, повезује и представља симбол – фигуру (репрезент) организације. Тако је вођа одговоран за мотивисање запослених, вођење кадровске политике, обуку и процену запослених. Као симбол – фигура организације, он представља организацију пред другима, обављајући активности, као што су потписивање правних докумената и учешће на разним манифестацијама. Као особа одговорна за везу он остварује и одржава контакте са другим организацијама, извршавајући спољне управљачке активности. *Информативна улога* подразумева примање, сакупљање и ширење информација. Менаџер као контролор прима и сакупља информације како би стекао увид у потпуну слику о организацији и њеном окружењу. У оквиру ове улоге он за чланове организације представља особу задужену за ширење информација које долазе „споља”, па тако

<sup>1</sup> Henri Fayol *General and Industrial Management*, Pitman and Sons, London, 1949.

<sup>2</sup> Лазовић Момчило, Пајевић Десимир, Бован Ана, *Будите успешан менаџер – руководилац*, Етно Стил, Београд, 2011.

<sup>3</sup> Фикрета Бахтијаревић, Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 446.

обавља активности одржавања разних информативних састанака. Осим тога, он је и представник организације који је задужен за преношење информација о плановима, акцијама, резултатима пословања организације ка спољном окружењу, па стога издаје саопштења за штампу или одржава састанке управе. *Улоге у одлучивању* описују менаџера као предузетника који има задатак да послушају организацију, али и спољно окружење како би иницирао нове пројекте ради увођења промена, те тако предузима израду стратегије и организује састанке ради планирања нових програма. Менаџер има значајну улогу онога који решава проблеме настале у кризним ситуацијама, предузимајући разноврсне корективне акције. Он распоређује ресурсе у организацији. У улози преговарача учествује у преговорима везаним за склапање уговора са снабдевачима или синдикатима.<sup>4</sup>

Други представник овог схватања је *Квин* (Quinn, 1988) који говори о осам различитих менаџерских улога и двадесет и четири потребне компетенције. Тако, на пример, *улога вође* захтева следеће компетенције: преузимање иницијативе, постављање циљева и успешно делегирање. *Улога произвођача* тражи од менаџера постојање компетенција, као што су: лична продуктивност и мотивација, мотивисање других и управљање временом и стресом. За успешно обављање *улоге координатора* неопходно је поседовање компетенција везаних за планирање, организовање, обликовање и контролисање. *Улога монитора* подразумева компетенције потребне за смањење „загушења” информација, критичку анализу информација, презентовање информација, као и ефективно писање. *Улога ментора* захтева компетенције неопходне за разумевање себе и других, интерперсоналне комуникације и развој сарадника. *Улога интегратора* односи се на компетенције потребне за изградњу тима, партиципативно одлучивање и управљање конфликтима. *Улога иноватора* подразумева развијене компетенције неопходне за креативно мишљење, живљење с променама и управљање њима. *Улога посредника* захтева компетенције потребне менаџерима за изградњу и одржавање темеља моћи, обезбеђивање сагласности и преданости и презентовање идеја.<sup>5</sup>

Менаџер се према *Адигесу* јавља у четири улоге. Пре свега, он је неко ко је успешан *произвођач* и стручњак у области којом руководи. Као *администратор* он обезбеђује предвиђено функционисање система, као и развој и примену одређених планова, поступака и прописа ради постизања жељених резултата и обавља задатке планирања, организовања и контроле. У улози *предузетника* он одређује циљеве, али одлучује и о стратегији развоја организације и, у складу с тим, спроводи промене. Менаџер као *интегратор* усмерен је ка људима и има задатак да усклађује индивидуалне и групне циљеве, мотивише запослене и постиже вертикалну и хоризонталну интеграцију.<sup>6</sup>

Узевши у целини, наведена два приступа нису супротстављена и само заједно могу објаснити менаџерски посао. Како наводи Шибер, менаџерске функције односе се на „жељене резултате, оно што треба постићи (планове, стратегију, добру ор-

<sup>4</sup> Према: Robbins Stephen, Mary Coutler, *Менаџмент*, Дата статус, Београд, 2005, стр. 11. у Henry Mintzberg, 1979.

<sup>5</sup> Према Бахтијаревић Фикрета, Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 447 у James Quinn, 1988.

<sup>6</sup> Адигес Исак, *Стилови доброг и лошег управљања*, Адигес, Нови Сад, 2004.

ганизацију, квалитетно вођење, успешну контролу). Ти резултати постижу се обављањем менаџерских улога – актуелним понашањем којим се постижу резултати.”<sup>7</sup> Заправо, у питању је однос између суштине (улоге) и форме (функције) који мора бити усклађен.

## Одређење појма менаџерских компетенција

Пре него што се приступи одређењу менаџерских компетенција, размотриће се појам компетенција уопште. У вези с тим, аутори различито дефинишу појам компетенције у зависности од различитих приступа и обласних подручја којима припадају. Због тога ће се појам компетенција разматрати са становишта обављања менаџерских послова и улога.

### *Појам компетенција*

Као што је истакнуто, међу ауторима који проучавају област менаџмента не постоји сагласност око дефинисања појма компетенција. Тако једни дефинишу компетенције као облик понашања, други као предиспозицију за понашање, а трећи га поистовећују са вештинама или знањима. Термин компетентност, према неким ауторима, подразумева способност за извршење одређеног задатка, док се код других појам компетенција односи, пре свега, на понашање, а не на остваривање задатака.<sup>8</sup> На основу наведених одређења може се закључити да компетенције представљају својства личности или способности потребне за обављање одређеног посла или знања и вештине потребне за обављање радних улога.

Шибер одређује компетенцију као „способност успешног обављања неког одређеног задатка или посла” или, још конкретније, као „способност особе да демонстрира да може обавити одређене задатке или активности према захтеваним стандардима”.<sup>9</sup> Компетенције се могу дефинисати као укупне претпоставке за радну успешност. Неки аутори сматрају да успешност обављања посла зависи од међусобног деловања читавог низа фактора. Овде се, пре свега, мисли на способности, вештине, особине личности, мотивацију, карактеристике радне средине и компетенције као шире конструкте. Поред неких појединачних компетенција данас се све више говори о генеричким компетенцијама. У вези с тим, Шибер приказује структуру менаџерских генеричких супракомпетенција, или наткомпетенција, које садрже четири главне категорије компетенција: интелектуалне, интерперсоналне, адаптивне и оријентацију на резултат.

<sup>7</sup> Бахтијаревић Фикрета Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 443.

<sup>8</sup> Torrington Derek, Laura Hall, Taylor Stephen, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004, стр. 411.

<sup>9</sup> Бахтијаревић Фикрета Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 346.

У оквиру *интелектуалних компетенција* наводе се следеће појединачне компетенције: стратегијска перспектива, анализа, процена, планирање и организовање. Интерперсоналне компетенције обухватају: управљање особљем, уверљивост, асертивност и одлучност, интерперсоналну сензибилност и усмену комуникацију. *Адаптивност* обухвата прилагодљивост и покретљивост, као и флексибилност. *Оријентација на резултате* односи се на енергију и иницијативе, мотивацију постигнућа и осећај за посао. Шибер ту убраја и стручне компетенције неопходне за обављање менаџерских послова.<sup>10</sup> Неки аутори, у настојању да разреше нејасноће у одређивању појма компетентности, говоре о четири приступа у дефинисању појма компетенција, и то: персонални, техничко-стручни, образовни и генерички приступ.

*Персонални приступ* дефинише компетенције као својства личности појединца, неопходна за обављање одређене врсте посла. Та својства чине основу за обављање неке професионалне дужности. Тако, на пример, представници овог приступа у литератури, говорећи о компетенцијама официра, наводе својства личности као што су: упорност, храброст, независност од ауторитета, оптимизам, одлучност, праведност, спремност да се чува војна тајна, енергичност, самосталност у раду као потребна својства – особине неопходне за обављање дужности професионалних припадника војске. Ова својства за њих представљају „компетенције које су неопходне за обављање дужности официра”.<sup>11</sup>

*Техничко-стручни приступ* одређује компетенције као способност обављања одређене активности у оквиру посла. Овакво одређење не говори ништа о начину и квалитету обављања активности, па се дефинисање компетенција проширује и везује за одређене постављене стандарде. Тако се компетенције дефинишу као „способност обављања одређене активности у складу са прописаним или очекиваним стандардом”.<sup>12</sup> Схваћене у овом смислу, оне се односе на исходе занимања, јер описују оно што неко ради.

*Образовни приступ* дефинише компетенције као скуп одређених знања, вештина и ставова које појединац треба да усвоји да би успешно обављао одређене радне активности. У том смислу, компетенције се односе на исходе учења и представљају основу за развој курикулума. Представници овог приступа везују компетенције и за одређене стандарде занимања, па их дефинишу као знања, вештине, ставове који омогућавају појединцу обављање активности у складу са стандардима. У вези са развојем компетенција полази се од одређивања знања, вештина, ставова и способности, повезаних са одређеном пословном улогом. Затим се утврђују специфичности и карактеристике актуелне праксе, узимајући у обзир постојеће стандарде занимања. На крају се обавља предвиђање будућих промена, односно одређује се визија развоја посла или занимања. Тек тада, „на основу свих ових података, дефинишу се знања, вештине и ставови, за које се претпоставља да представљају основу за успешно обављање одређених пословних улога”.<sup>13</sup>

<sup>10</sup> Бахтијаревић Фикрета Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.

<sup>11</sup> Арнаутовић Драгољуб, О методама процене особина војних старешина, *Војно дело*, број 6, ВИЗ, Београд, 1982, стр. 5.

<sup>12</sup> Деспотовић Миомир, *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд, 2010, стр. 130.

<sup>13</sup> Према Деспотовић Миомир, *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд, 2010, стр. 131, у Ibstpi Competencies and Standards – ITFORUM – Discussion Paper, 2006.

*Генерички приступ* одређује компетенције као мултифункционалне склопове знања, вештина и ставова који су потребни за даље учење и развој, као и за обављање пословних активности свих појединаца и свих занимања. Тако, на пример, представници овог приступа говоре о три основне групе компетенција, као што су: инструменталне, интерперсоналне и системске компетенције. Наведене компетенције резултат су целокупног процеса учења, а не савладавања појединих предмета и курсева. Проучавани приступ, осим ових генеричких компетенција, говори и о постојању посебних, односно стручних компетенција које се односе на поједина занимања. Неки аутори сматрају да је само један мали део стручних компетенција заиста у потпуности специфичан и да се односи на одређену област или дисциплину. Највећи део специфичних компетенција представља, заправо, примену генеричких компетенција на специфичне дисциплине, па је самим тим тешко раздвојити генеричке и стручне компетенције.

У социологији своје упориште проналази *социјално-технички приступ* одређивању компетенција. У оквиру овог приступа стручне компетенције се дефинишу „као радне улоге, као способности да се испуне технички захтеви дефинисани у оквиру занимања, као и способности потребне за управљање непредвиђеним околностима”.<sup>14</sup> Значи, компетенције се дефинишу на основу радних улога које појединац обавља и на тај начин представљају исходе занимања. Радне улоге се дефинишу на основу социјалних очекивања. Говори се о четири врсте очекивања, као што су: техничка очекивања која се односе на постизање радних улога специфичних за одређени посао, затим очекивања везана за препознавање, анализу и решавање насталих промена у процесу рада, дефинисаним као управљање непредвиђеним догађајима. Следећа врста очекивања односи се на могућност управљања некада бројним различитим радним активностима ради постизања њихове координације. Последња врста очекивања односи се на управљање окружењем, а подразумева очекивања која произилазе из карактера организације и природних околности.<sup>15</sup> Овај приступ компетенцијама проширује њихов појам, па се тако не односе само на знања, вештине или способности потребне за обављање одређених радних активности у складу са стандардима, већ узимају у обзир све аспекте радног постигнућа, као и организациони и културни контекст у којем се рад дешава.

*Интегрални приступ* стручним компетенцијама наглашава значај стручних компетенција које се могу дефинисати као способности да се према утврђеним критеријумима изврше радне улоге у реалном, често променљивом окружењу, а не у симулираном или предвидљивом реалном окружењу. Стручним компетенцијама присталице овог приступа додају и генеричке компетенције примењене на одређену област, а њихова функција односи се на мобилизацију стручних компетенција и њихову примену у различитим непредвидивим ситуацијама.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Mansfield Bob, *Competence and standards*, 1989, in: Burke Johan, *Competency Based Education and training*, The Falmer Presss, London-New York, 23 стр.

<sup>15</sup> Деспотовић Миомир, *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд, 2010.

<sup>16</sup> Деспотовић Миомир, *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд, 2010.

## Појам менаџерских вештина

Говорећи о менаџерским компетенцијама аутори наводе још неке појмове, блиске појму компетенција, неопходне за обављање сложених менаџерских послова, као што су менаџерске вештине. Бахтијаревић наводи да се под појмом вештина, у литератури посвећеној менаџерима, углавном подразумева „претварање способности и знања у одређене облике понашања и акцију”.<sup>17</sup> Други наши аутори под вештинама подразумевају „способност особе да на ефикасан начин извршава одређене задатке”.<sup>18</sup>

У литератури се сусрећемо и са различитим класификацијама менаџерских вештина. Тако, на пример, Кац (Katz, 1974) говори о значају *техничких вештина* које се односе на потребна знања и вештине одређене области (инжињеринг, информатика, производња). Овај аутор сматра да су наведене вештине значајније за менаџере нижег нивоа. Осим техничких, Кац наводи *људске вештине* које подразумевају знања потребна за рад са људима, како са појединцима, тако и рад са групом, истичући да без ових развијених вештина менаџер не може успешно да обавља своје функције. Такође, наводи и *концептуалне вештине*, које се односе на способност менаџера да сагледају целину организације ради сагледавања праваца кретања и развијања организације у оквиру променљивог окружења, а посебно су значајне менаџерима највишег нивоа.<sup>19</sup>

Други аутори говоре о стручним, стратешким, комуникацијским, техничким, интерперсоналним и концептуалним вештинама.<sup>20</sup> Овим вештинама додају се и дијагностичке, аналитичке, комуникационе, политичке и административне вештине.<sup>21</sup> *Техничке вештине* обухватају стручна и специјалистичка знања из области којима руководе. Менаџери морају добро познавати технологију посла којим управљају, као и методе, процесе и опрему која се користи у процесу рада. Техничка знања о производима и процесима потребна су за планирање и организовање радних операција, за усмеравање и поучавање подређених, као и за праћење и процену њихових постигнућа. Истраживања показују да се то посебно односи на руководиоце који непосредно надзиру рад других људи, али да нису толико значајна на вишим нивоима руковођења.<sup>22</sup> Наведена знања стичу се формалним образовањем, као и радним искуством. Говорећи о овој врсти вештина, Јукл (Yukl, 1990) наводи да оне подразумевају и знања о самој организацији (правила, структура, процес управљања), али и знања о производима и услугама организације.<sup>23</sup> С друге стране, ради стратешког планирања, руководиоци морају да познају и производе и услуге конкурената.

<sup>17</sup> Бахтијаревић Фикрета Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999, стр. 452.

<sup>18</sup> Лазовић Момчило, Пајевић Десимир, Бован Ана, *Будите успешан менаџер – руководиоца*, Етно-Стил, Београд, 2011, стр. 93.

<sup>19</sup> Katz Robert, *Skills of an Effective Administrator*, *Harvard Business Review*, 1974.

<sup>20</sup> Griffin, R., W., *Management*, Houghton Mifflin, Boston, 1990.

<sup>21</sup> Бахтијаревић Фикрета, Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.

<sup>22</sup> Cascio Wayne, *Managing Human Resource-Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, New York, 1995.

<sup>23</sup> Yukl Gary *Skills for managers and leaders*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1990.



*Интерперсоналне или социјалне вештине* односе се на способност менаџера да успешно ради са људима. Менаџери морају имати неопходна знања из области међуљудских односа, познавати методе и технике рада, како са појединцима, тако и са групом. Њихов задатак, поред осталог, јесте да подстиче, мотивише рад појединаца, да организује и координира тимски рад, да ствара пријатну и подстицајну атмосферу на послу. Као специфичне врсте интерперсоналних способности наводе се: емпатија, шарм, дипломатичност, способност уверавања, као и самопосматрање, односно способност да се на основу информација које добијамо од других (маркар и не вербалних) стекне бољи увид у сопствено понашање.

*Концептуалне вештине* подразумевају способност менаџера да сагледа, како целину организације, тако и поједине њене делове, да разуме узрочно-последичне везе унутар проблема и предвиди и одреди могуће правце даљег стратегијског развоја, имајући у виду промене које се дешавају, како унутар саме организације, тако и у спољној околини. Стратешко планирање захтева способност анализирања догађаја и перципирања трендова, антиципирање промена и препознавање потенцијалних проблема. Ове способности односе се, пре свега, на когнитивне способности, које подразумевају добро расуђивање, предвиђање, креативност, логичко мишљење, аналитичке способности, индуктивно и дедуктивно расуђивање, па чак и интуицију, при чему она није никакав мистични феномен, већ је резултат огромног искуства у сличним ситуацијама.

*Дијагностичке и аналитичке вештине*, како се чини, уско су повезане са наведеним концептуалним вештинама. Да би се успешно решили постављени задаци, као и предвидели правци даљег развоја, неопходно је настале проблеме прво уочити, дијагностиковати их и анализирати, како би се утврдиле узрочно-последичне везе, па тек онда одредити квалитетна и конкретна решења.

*Комуникацијске вештине* у великој се мери преплићу са интерперсоналним вештинама и односе се на способност менаџера да шаљу и примају бројне информације, мисли, осећања и ставове. С обзиром на то да они највећи део свог времена проводе у разним комуникацијама с другима, ове вештине показују се као веома значајне за њих.

*Политичке вештине* односе се на способност менаџера да остваре и задрже своје позиције у организацији с једне стране, али и да остваре и обезбеде добру позицију организације у односу на спољну околину како би се превладали разни конфликти, отпори и успоставили неопходни компромиси ради остваривања постављених задатака организације. Административне вештине обухватају низ знања и вештина које се односе на процесе планирања, организовања активности, обезбеђивања извршења и контроле задатака, координацију активности и доношења одлука.<sup>24</sup>

Сматрамо да су наведене вештине међусобно повезане, испреплетане и често их не можемо посматрати као одвојене категорије. Већина аутора слаже се с тим да је један део идентификованих вештина резултат процеса формалног и неформалног образовања, а други део наведених вештина заснива се на специфичностима индивидуалних особина и способности и резултат су разних унутрашњих интеракција појединаца, као и интеракција појединца с објективним активностима ситуације.

<sup>24</sup> Бахтијаревић Фикрета Шибер, *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.

## Појам менаџерских компетенција

У складу са претходним разматрањима, менаџерске компетенције односе се на комплекс знања, вештина и ставова неопходних за обављање сложених функција и улога менаџера. Сматрамо да се може говорити о општим и посебним менаџерским компетенцијама. Опште менаџерске компетенције дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих менаџерских функција и улога менаџера било ког подручја деловања. У групу општих менаџерских компетенција сврставамо: математичке, информатичке, лингвистичке, интерперсоналне и системске компетенције. *Математичке компетенције* односе се на развијање способности и коришћење математичких облика мишљења (логичко и просторно размисљање) и приказивање (формула, модела, конструкција, графика) који имају универзалну примену при објашњавању и описивању стварности. *Информатичке компетенције* омогућавају разумевање рачунарских апликација, обраду текста, управљање подацима, као и развијање способности претраживања, процесуирања и прикупљања електронских информација. *Лингвистичке компетенције* односе се на формирање способности усмене и писане комуникације на матерњем и страном језику, као и изградњи ставова усмерених ка развијању осетљивости за културне разлике и отпор према стереотипима. *Интерперсоналне компетенције* односе се на развијена знања, вештине и ставове неопходне за рад са људима, како појединцима, тако и рад са групом (интерперсоналне знања и вештине, тимски рад). *Системске компетенције* односе се на способности аналитичко-критичког и синтетичког приступа, неопходног при разумевању и објашњавању закона друштвених појава, процеса и феномена, као и на способности рада у међународном контексту кроз развијање ставова о потреби уважавања различитости и мултикултуралности.

Посебне менаџерске компетенције дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова неопходних за обављање менаџмент функција и улога које су потребне менаџерима у оквиру појединих стручних и радних подручних области. Тако, у овом конкретном случају, под посебним менаџерским компетенцијама подразумевамо потребна знања, вештине и ставове неопходне за обављање менаџерских функција и улога официра. Оне су, с једне стране, уско повезане са струком кадра који школује Универзитет одбране, а са друге стране своју основу налазе у примењеним областима, као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија и војно право, неопходни за рад официра. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо посебне системске и интерперсоналне компетенције, за које сматрамо да су изведене из општих системских и интерперсоналних менаџерских компетенција, а ниво посебности добијају јер су потребне и манифестују се специфично у војној средини. Осим тога, овде смо уврстили и компетенције које се директно односе на нека војноструктурна знања, вештине и ставове потребне профили официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улога старешина. Развој менаџерских компетенција официра одвија се претежно кроз процес њиховог школовања у оквиру система формалног војног образовања.

## Истраживање у области менаџерских компетенција

Једно од значајних истраживања у области компетенција реализовао је *Бојаџис* (Boyatzis, 1982) на узроку од 2000 менаџера који су радили у 12 организација и обављали 41 различит посао. Дефинишући *појам компетенције*, овај аутор сматра да је то основна карактеристика особе која доводи до ефективних резултата на раду. То може бити особина, карактеристика, вештина, способност, друштвена улога појединца или неки други квалитет особе која може деловати као мотив, покретач да се стандард побољша.<sup>25</sup>

Компетенција, у смислу вештине, према овом аутору, заправо је способност да се демонстрира низ понашања функционално повезаних са остваривањем циља рада. Он сматра да се неки од елемената компетенција могу развити и модификовати, а неки не. Основна полазна компетенција подразумева „опште знање једне особе, мотив, способност, самоспознају, друштвену улогу или вештину суштински битну за обављање неког посла, али не и узрочно повезану са супериорнијим обављањем посла”.<sup>26</sup> Он компетенције сврстава у одређене кластере, па говори о седам основних компетенција. *Коришћење унилатералне моћи*, односно коришћење разних видова утицаја да би се дошло до сагласности, представља једну од веома битних компетенција менаџера. *Прецизна самопроцена*, која се односи на реалан и основан став о самом себи, као и увид у сопствене снаге, слабости и границе, јесте следећа важна компетенција менаџера. *Позитивно размишљање*, веровање у друге, оптимизам и стварање осећања код других да су вредновани, нешто је што свакако одређује менаџера. Исто тако, да би свој посао обављао успешно, он треба да поседује *спонтаност*, односно способност за слободно и лако изражавање, као и брзо доношење одлука (без пуно размишљања). *Логичко размишљање*, које се односи на могућност ређања догађаја у узрочно-последични низ, као и придавање значаја редоследу и систематичности јесте нешто што успешан менаџер треба да има. Као следећу компетенцију овај аутор наводи *стручно знање*, које се односи на познавање корисних чињеница, теорија, оквира и модела. „*Умеће помагања другима* (развој других) у послу, преузимање улоге инструктора и коришћење способности за пружање повратних информација, како би се потпомогао самостални развој других”, нешто је што овај аутор сврстава у основне менаџерске компетенције.<sup>27</sup>

Говорећи о менаџерским компетенцијама *Бојаџис* (Boyatzis, 1982) их класификује у пет области или група.<sup>28</sup> *Област усмеравања подређених* односи се на основне компетенције потребне за развој других, спонтаност и употребу унилатералне моћи. *Област менаџмента циљева и акција* односи се на захтев да све што се ради буде реализовано у складу са планом. *Област лидерства* односи се на менаџерске компетенције које се тичу активирања интересовања запослених, као и активирања људи путем разговора о циљевима и плановима организације. *Област*

<sup>25</sup> Boyatzis Richard *The Competent Manager*, New York: John Wiley, 1982, p. 21.

<sup>26</sup> Boyatzis Richard, *Ibid.*, p. 21.

<sup>27</sup> Према: Torrington Derek, Laura Hall, Taylor Stephen, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус. Београд, 2004, стр.418. у Boyatzis Richard, 1982.

<sup>28</sup> Boyatzis Richard, *The Competent Manager*, New York: John Wiley, 1982, p. 21.

*менаџмента људских ресурса* односи се на управљање, координацију групама људи у смеру остваривања заједничких циљева. *Област фокусирања на друге* подразумева зрелост и одмереност у поимању догађаја и људи, као и пружање информација о раду онима на нижим функцијама.

Бихевиорални приступ (оквир) компетенцијама, према *Бојацисову* (Boyatzis, 1982) и другим ауторима, многим је послужио као полазна основа за разматрање компетенција у овој области и, без обзира на критике које су му упућиване, свакако има своју вредност.<sup>29</sup> Његове предности огледају се у томе што се једном постављени оквир компетенција може користити приликом селекције и обуке менаџера, а запосленима је при томе јасно шта се од њих очекује и шта се вреднује. Осим тога, с обзиром на то да се компетенције односе на понашања, лако их је мерити и вредновати. Аутори, с правом, као главни недостатак овог приступа наводе недовољну оријентисаност ка будућности, јер се истраживање компетенција фокусира на оно што менаџери тренутно раде, не узимајући у обзир потребе које ће наступити као последица променљивог пословног окружења.

Истраживање у оквиру *Тунинг пројекта*, које је усмерено на структуру и садржаје универзитетског образовања, приликом разматрања компетенција полази од схватања да компетенције укључују: знања и разумевање (теоријско знање у академском подручју, капацитет за спознају и разумевање), знање о томе како деловати (практична примена знања у одређеним ситуацијама) и знање о томе како бити (вредности као интегрални елементи начина опажања и живљења с другима у друштвеном контексту).<sup>30</sup>

Овај пројекат говори о постојању генеричких (општих) и стручних компетенција. *Генеричке компетенције* односе се на скуп знања, вештина и вредности које имају широку примену у различитим подручјима делатности, па омогућавају флексибилно прилагођавање захтевима разноврсних високостручних послова. Могу се развијати током студија, али и ван образовног контекста. Генеричке компетенције поседују сви који су завршили одређени ниво образовања, и то без обзира на струку или научно подручје којим се баве. *Специфичне компетенције* уско су повезане с одређеним областима, па се називају и академске компетенције. Оне чине језгро студијског програма и укључене су у сваки образовни циклус.<sup>31</sup>

У групу *општих генеричких инструменталних компетенција*, према пројекту Тунинг, сврставају се: способност анализе и синтезе, способност планирања и организовања, основно опште знање, утемељење у основном професионалном знању, усмена и писана комуникација на матерњем језику, знање страног језика, елементарно познавање рачунара, вештине менаџмента информација (способност да се добије и анализира информација из различитих извора), решавање проблема и одлучивање. *Интерперсоналне компетенције* подразумевају: способност критике и самокритике, тимски рад, интерперсоналне вештине, способност рада у интердисциплинарним тимовима, способност комуницирања са неекспертима из других области, разумева-

<sup>29</sup> Према: Torrington Derek, Laura Hall, Taylor Stephen, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус. Београд, 2004, у Boyatzis, 1982.

<sup>30</sup> Julia Gonzales, Robert Wagenaar, Tuning Educational structure in Europe. Universities contribution to the Bologna Process, Bilbao | Groningen, 2007.

<sup>31</sup> Julia Gonzales, Robert Wagenaar, Tuning Educational structure in Europe. Universities contribution to the Bologna Process, Bilbao | Groningen, 2007.

ње разноликости и мултикултуралности, способност рада у међународном окружењу, као и етичка посвећеност. Системске компетенције односе се на: „способност примене знања у пракси, истраживачке вештине, способност учења, способност прилагођавања новим ситуацијама, способност стварања нових идеја (креативност), вођство, разумевање култура и обичаја других земаља, способност независног рада, креирање, покретачки и предузетни дух, бригу о квалитету и жељу за успехом”.<sup>32</sup>

## Менаџерске компетенције у војној делатности

Услед брзог научног развоја и примене научних достигнућа у пракси, долази до промена у физиономији војне делатности. Самим тим, мењају се активности које описују садржаје неопходне за обављање ове делатности, па тако и активности које се односе на обављање менаџерских функција и улоге официра. Управо због тога долази до повећања потреба за одређеним менаџерским компетенцијама у систему одбране.

### *Појам менаџерских компетенција у војној делатности*

Менаџерске компетентности у области војне делатности обухватају опште и посебне менаџерске компетенције (знања, вештине и ставове) у складу са постојећим стандардима. За обављање војне делатности и задатака, стандарде постављају како образовне институције, тако и подручје војне делатности. Постати компетентан не значи и бити компетентан заувек. Управо због тога неопходно је усвојити концепцију доживотног образовања и реализовати континуирано војно образовање. Осим тога, сматрамо да је посебно важно развијати опште компетенције, јер оне омогућавају трансфер знања неопходан у свету општих промена.

*Под менаџерским компетенцијама официра* подразумевају се комплекс знања, вештина и ставова потребних за обављање сложених менаџерских функција и улога официра у систему одбране. У складу са презентованим теоретским основама сматрамо да се може говорити о општим и посебним менаџерским компетенцијама. *Опште менаџерске компетенције* дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих менаџерских функција и улога менаџера без обзира на подручје деловања. У групу општих менаџерских компетенција сврстали смо: математичке, информатичке, лингвистичке, интерперсоналне и системске компетенције. *Посебне менаџерске компетенције* дефинишу се као знања, вештине и ставови неопходни за обављање менаџерских функција и улога официра. Оне своју основу налазе у примењеним областима, као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија и војно право, неопходни за рад официра. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо посебне системске и интерперсоналне компетенције. Осим тога, овде смо уврстили и компетенције које се директно односе на нека војностручна знања, вештине и ставове потребне за профил официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улога старешина.

<sup>32</sup> Деспотовић Миомир, *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд, 2010, стр. 133.

Приликом разматрања компетенција потребних за обављање менаџерских улога и функција у систему одбране неки аутори истичу значај способности критичког и брзог опажања битних информација, аналитичког проучавања проблема, способности процењивања, предвиђања, ефикасног планирања ситуације, стваралачког мишљења и правилног резонувања, који у сложеним условима извођења борбених дејстава омогућавају доношење оптималних одлука.<sup>33</sup>

Други аутори, говорећи о менаџерским компетенцијама официра, заправо разматрају особине личности официра и сматрају их пресудним за обављање менаџерских улога и функција у војној средини, па као посебно значајне наводе: „упорност, храброст, независност од ауторитета, оптимизам, одлучност, праведност, спремност да се чува војна тајна, енергичност, самосталност у раду”.<sup>34</sup>

Слично њима, говорећи о компетенцијама схваћеним у смислу особина личности потребних за обављање менаџерских компетенција официра, говоре и неки други аутори, истичући при томе особине личности као што су: „одговорност, стрпљење, самодисциплина, па чак и цинизам и дрскост”.<sup>35</sup> Ови аутори посматрају компетенције као персонална (психолошка) својства које појединац треба да поседује да би обављао своје професионалне дужности, што заправо представља персонални приступ компетенцијама.

Говорећи о структури знања потребних за обављање менаџерских улога официра, *Јан Марчек и Зоран Килибарда* (Марчек, Килибарда, 2011) наглашавају значај знања из области друштвено-хуманистичких, природно-математичких, техничко-технолошких и наука одбране, као и наука из области менаџмента. Усвајајући наведена знања, официри развијају менаџерске компетенције потребне за рад официра у систему одбране. Као способности потребне за обављање дужности менаџера у систему одбране наводе: способност анализе, синтезе, предвиђања решења и последица на својим дужностима, способност критичког и самокритичког мишљења и приступа проблемима, способности овладавања процесима логичког размишљања ради решавања менаџерских проблема на својим радним местима, као и развијање комуникацијских способности.<sup>36</sup>

## *Развијање менаџерских компетенција официрског кадра*

Потреба за перманентним образовањем у области менаџмента постала је неминовност. Ефикасност руковођења у директној је корелацији са знањима, вештинама и особинама личности менаџера. Најважније разлоге за стално усавршавање треба тражити у променама које се дешавају у свету науке, које неми-

<sup>33</sup> Лазовић Момчило, *Детерминанте профила командно-штабног официра војске Југославије*, Центар војних школа Војске Југославије, Универзитет Војске Југославије, Београд, 1993.

<sup>34</sup> Арнаутовић Драгољуб, О методама процене особина војних старешина, *Војно дело*, број 6, ВИЗ, Београд, 1982, стр. 8.

<sup>35</sup> Арнаутовић Драгољуб, О методама процене особина војних старешина, *Војно дело*, број 6, ВИЗ, Београд, 1982, стр. 9.

<sup>36</sup> Марчек Јан, Килибарда Зоран, Образовне потребе официра Војске Србије за менаџмент у систему одбране, *Зборник радова са научно-стручног скупа са међународним учешћем „Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020”*, Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Војна академија, Сектор за политику одбране, Институт за стратегијска истраживања, Београд, 2011.

новно изазивају промене у технологијама, проузрокујући стално застаревање знања, а самим тим и стварање потребе за перманентним образовањем. Промене које се јављају у савременом пословању траже од запослених нове вештине и знања, као што су: интерперсоналне, комуникацијске, вештине управљања конфликтима, знања потребна за рад са људима у групама (тимовима), вештине креативног размишљања, информатичке вештине, као и вештине учења (услед велике количине информација које људи треба да познају и користе веома је важно овладати техникама учења). Промене које се јављају у пословној околини, у смислу повећања њене комплексности, сложености, неизвесности и турбулентности, захтевају од запослених перманентно образовање, ради развијања знања, вештина и ставова (компетенција), како би могли да разумеју и антиципирају сталне промене.<sup>37</sup> Другим речима, услед наведених чињеница јавља се стална дискрепанција између захтева рада и образовања менаџера. Организовање и реализација образовања у организацијама је веома сложена активност, која се развија унутар менаџмента људских потенцијала.

Развој менаџерских компетенција у систему војног образовања, према нашим схватањима, у великој мери може пратити развој менаџерских компетенција уопште. Важно је напоменути да, с обзиром на одвијање процеса учења, па и развоја менаџерских компетенција, постоје неке специфичности васпитно-образовног рада у војсци, а које су последица карактеристика војне организације (као што је, поред осталог, субординација односа). Ипак, с обзиром на природу подручја образовања официра (развијање менаџерских компетенција), сматрамо да могућности развоја проучаваних знања, вештина и ставова не треба значајно разликовати од могућности развоја менаџерских компетенција уопште. Сигурно је да ће неке од метода, облика или техника образовања менаџера, бити примереније за развијање ове врсте компетенција у војсци, а неке мање.

Образовање и развој људских потенцијала у области менаџмента веома је сложена и комплексна активност и захтева свеобухватан приступ (Алибабић, 2006). Да би се конципирао програм обуке наставе и оспособљавања, неопходно је дефинисати: образовне потребе, образовне садржаје, методе и средства извођења наставе, као и начине евалуације и вредновања образовног процеса. Образовне потребе официјерског кадра дефинисане су у пројекту „Стручни профили официра Војске Србије и Црне Горе“ који је реализован током 2006. године.<sup>38</sup> Ове потребе допуњене су антиципираним захтевима за потребним знањима и вештинама у складу са новим мисијама и задацима Војске Србије приликом акредитације студијских програма 2008. године, као и дефинисаним стручним профилима официра које је урадила надлежна управа Генералштаба Војске Србије почетком 2010. године.

*Под могућностима развијања менаџерских компетенција официјерског кадра* подразумевали смо отвореност система формалног и неформалног војног образовања за програме усмерене на развијање менаџерских компетенција. Могућности

<sup>37</sup> Алибабић, Шефика, *Менаџмент промена у образовању, Европске димензије реформе система образовања и васпитања*, Одсек за педагогију Филозофског факултета у Новом Саду, Нови Сад, 2006.

<sup>38</sup> Савић Александар, Марчек Јан, Суша, Будислав, Данић Нада, Живановић, Стручни профили официра Војске Србије и Црне Горе (студија), Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Управа за школство, Београд, 2006.

су сагледаване и процењиване у односу на израженост образовних потреба (потреба за менаџерским знањима и вештинама). Систем војног образовања у Републици Србији чини систем формалног војног образовања, као и образовања током живота. Систем формалног војног образовања одвија се у оквиру Универзитета одбране у Београду, односно Војне академије и Медицинског факултета ВМА, као чланицама Универзитета одбране. Образовање током живота односи се на четири нивоа каријерног усавршавања за командне и штабне дужности у јединицама и установама Војске Србије, као и курсеве различитих садржаја.

Могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног формалног образовања у Републици Србији предмет је интересовања у овом раду. Када говоримо о теоријском и практичном значају истраживања проблема развијања менаџерских компетенција у систему војног образовања треба рећи да је он и до сада био актуелан, али сматрамо да су наступајуће промене које се огледају у виду изразите трансформације Војске Србије овај проблем учиниле још актуелнијим.

Могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног образовања у Републици Србији одвија се на Универзитету одбране, односно Војној академији кроз три нивоа академских студија (основне, мастер и докторске) и четири нивоа образовања током живота (различити облици и програми војног стручног усавршавања).

### *Развијање студијског програма „Менаџмент у одбрани”*

Опредељење да се током школовања на Војној академији будући официри, поред оспособљавања за почетне официрске дужности за школовање, оспособе за послове менаџмента у систему одбране, у складу са новим мисијама и задацима Војске Србије и потребом рационализације располагања људским ресурсима у систему одбране, резултирао је конципирањем студијског програма у чијој структури значајну компоненту чине образовни садржаји чије је изучавање непосредно или посредно у функцији изграђивања менаџерских компетенција. Када је реч о предметима који својим садржајем обезбеђују поменути компетентност, имају се у виду не само предмети који у свом називу садрже атрибут „менаџмент” већ и предмети из војног стручног подручја у којима значајан део садржаја, по природи знања која се стичу њиховим изучавањем, представљају образовну основу профила менаџера који одговара специфичним захтевима послова у систему одбране. Истовремено, тај профил почива на садржајима општеобразовног карактера који су значајан део основе компетентности сваког менаџера. Посматран с тог становишта, акредитовани студијски програм „Менаџмент у одбрани” оправдава образовни исход основних академских студија под називом „дипломирани менаџер”. Наравно, пројектовани садржаји образовног профила менаџера у одбрани нужно ће претрпети одређене корекције у складу са резултатима евалуације овог студијског програма.

Збирни преглед акредитованих/реакредитованих студијских програма приказан је у табели 1, из које је уочљиво да је до сада акредитовано/реакредитовано седам студијских програма из области менаџмента у одбрани на сва три нивоа студија (основне, мастер и докторске академске студије).



Табела 1 – Збирни преглед акредитованих/реакредитованих студијских програма из области менаџмента који се реализују на Универзитету одбране – Војној академији

Ред. бр.	Шифра студијског програма	Назив студијског програма	Тип и ниво студија	Назив квалификације (диплома)
<b>Студијски програми акредитовани 2009. године</b>				
Друштвено-хуманистичке науке				
1.	ОАСМУО1	Основне академске студије: Менаџмент у одбрани	ОАС првог нивоа	Дипломирани менаџер
2.	МАСМУО1	Мастер академске студије: Менаџмент у одбрани	МАС другог нивоа	Мастер менаџер
<b>Студијски програми акредитовани 2010. године</b>				
Друштвено-хуманистичке науке				
3.	ДАСМУО1	Докторске академске студије: Менаџмент у одбрани	ДАС трећег нивоа	Доктор наука: Менаџмент и бизнис
<b>Студијски програми акредитовани 2012. године</b>				
Друштвено-хуманистичке науке				
4.	МАСВМЕ1	Мастер академске студије: Војни менаџмент	МАС другог нивоа	Мастер менаџер
<b>Студијски програми реакредитовани 2014. године</b>				
Друштвено-хуманистичке науке				
5.	ОАСМУО2	Основне академске студије: Менаџмент у одбрани	ОАС првог нивоа	Дипломирани менаџер
Техничко-технолошке науке				
6.	ОАСПВО	Основне академске студије: Противваздушна одбрана	ОАС првог нивоа	Дипломирани инжењер менаџмента
<b>Студијски програми реакредитовани 2016. године</b>				
Друштвено-хуманистичке науке				
7.	МАСМУО2	Мастер академске студије: Менаџмент у одбрани	МАС другог нивоа	Мастер менаџер
8.	ДАСМУО2	Докторске академске студије: Менаџмент у одбрани	ДАС трећег нивоа	Доктор наука: Менаџмент и бизнис

Сврха студијског програма основних академских студија „Менаџмент у одбрани” је образовање кадета Војне академије за позив професионалног официра родова и служби Војске Србије и менаџера у систему одбране Републике Србије. Исход процеса образовања су знања, вештине и компетенције које кадетима омогућају примену стеченог знања у решавању проблема који се јављају у професионалној војној каријери и пословима менаџера у систему одбране.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Студијски програм „Менаџмент у одбрани” – основне академске студије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2008.

Циљ студијског програма је усвајање академских знања и вештина и постизање компетенција неопходних за обављање почетних официрских дужности у роду – служби нивоа командира вода, у складу са мисијама и задацима Војске Србије, као и за обављање менаџерских дужности у систему одбране. Овако постављен општи циљ студијског програма испуњен је реализацијом више посебних циљева: стицање фундаменталних општих, општевојних, научностручних и стручно-специјалистичких знања неопходних за успешно обављање дужности командира вода у свом роду (пешадија, оклопне јединице, артиљерија, инжењерија, речне јединице, АРЈ за ПВД) и служби (ВОЈ) за извршавање мисија и задатака Војске Србије;<sup>40</sup> овладавање основним знањима из менаџмента као целине, али и његовим специфичним парцијалним деловима који одговарају потребама ресора одбране, а нарочито основама теорије менаџмента, војног менаџмента, менаџмента људских ресурса и кризног менаџмента и теорије организације и њиховим апликацијама при управљању снагама и средствима у решавању кризних ситуација.

План основних академских студија обухвата низ обавезних и изборних предмета. Обавезни предмети обухватају оне области које су неопходне за разумевање основних теоријских поставки и система знања на којима се заснива савремени профил професионалног официра, као што су предмети из наука одбране (стратегија и општа тактика), наука безбедности (основе тероризма и цивилна заштита), друштвено-хуманистичких (политички систем, социологија, енглески језик, право одбране и међународно хуманитарно право, војна андрагогија, војна психологија, војна историја, војна етика, социологија морала), природно-математичких (математика 1 и 2, физика, војна географија, војна топографија) и техничко-технолошких наука (информатика, основи конструкције мотора и возила, основи ракетног наоружања, основи конструкције убојних средстава итд.). Осим тога, структура основних академских студија обухвата оне области које су неопходне за овладавање основним теоријским знањима из области менаџмента, као што су предмети из области економских (основи економије, основи рачуноводства) и организационих наука (основе организације), као и менаџмента и бизниса (основе менаџмента, војни менаџмент, менаџмент људских ресурса и кризни менаџмент).

Сврха студијског програма мастер академских студија „Менаџмент у одбрани” јесте образовање кадета Војне академије за позив професионалног официра родова и служби Војске Србије и мастер менаџера у систему одбране Републике Србије. Исход процеса образовања су знања, вештине и компетенције које кадетима омогућају примену стеченог знања за решавање проблема који се јављају у професионалној војној каријери и пословима менаџера у систему одбране.<sup>41</sup>

Реализацијом овог студијског програма будући официри Војске Србије оспособљавају се за рад на дужности командира чете – батерије и њима равне дужности у оквиру родова и службе. Осим тога, студијски програм мастер академских студија

<sup>40</sup> Приликом реакредитације студијског програма „Менаџмент у одбрани” 2014. године, изостављени су модули „АРЈ ПВО” и „ВОЈ”, а акредитован је нови студијски програм основних академских студија „Противваздушна одбрана” који обухвата оба ова модула. Назив квалификације овог студијског програма гласи: „Дипломирани инжењер менаџмента”.

<sup>41</sup> Студијски програм „Менаџмент у одбрани” – дипломске академске студије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2008.

образује кадете за обављање послова мастер менаџера у систему одбране, односно за решавање сложенијих организационих и функционалних проблема у овој области, како у мирнодопским, тако и у различитим кризним ситуацијама.

Циљ овог студијског програма је усвајање академских знања и вештина и постижање компетенција неопходних за обављање официрских дужности у роду – служби нивоа командира чете – батерије и њима равних дужности у складу са мисијом и задацима Војске Србије, као и за обављање менаџерских дужности у систему одбране. Овако постављен општи циљ студијског програма испуњен је реализацијом више посебних циљева: стицање основних теоријско-методолошких, научно-стручних и стручно-специјалистичких знања неопходних за успешно обављање дужности командира чете – батерије у свом роду (пешадија, оклопне јединице, артиљерија, инжењерија, речне јединице, АРЈ ПВД) и служби (ВОЈ) за извршавање мисија и задатака Војске Србије;<sup>42</sup> овладавање основним знањима из специфичних области менаџмента, који одговарају потребама ресурса одбране, а нарочито основама теорије стратегијског, оперативног, финансијског и безбедносног менаџмента и анализе криза, као и њиховим апликацијама у решавању кризних ситуација.

На почетку студија студент се опредељује за један од седам (пет) изборних подручја –модула. Предмети изборних подручја – модула дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места – дужности официра за одређене родове и службу у Војсци Србије. Они обухватају два предмета одређеног рода – службе (тактика рода – службе и планирање употребе рода – службе). Изборни предмети бирају се из понуђене групе изборних предмета из подручја организационих наука (пројектовање организације, организационо понашање), менаџмента (стратејски менаџмент, оперативни менаџмент, финансијски менаџмент, комуникација с јавношћу) и наука безбедности (безбедносни менаџмент).

Сврха студијског програма докторских академских студија „Менаџмент у одбрани” огледа се првенствено у потреби да се обезбеди кадар за научноистраживачку делатност у области менаџмента у одбрани и наука одбране и да се осигура наставнички кадар за извођење високошколске наставе из ових области. Овај студијски програм треба да допринесе развоју науке о менаџменту у одбрани и наука одбране и образовању кадрова који су оспособљени да самостално воде оригинална и научно релевантна истраживања која доприносе општем развоју друштва, као и да критички процењују истраживања других.

Општи циљеви студијског програма докторских академских студија „Менаџмент у одбрани” су: упознавање студената са савременим сазнањима у области наука о менаџменту и наука одбране, као и овладавање доступним теоријским и истраживачким резултатима из ових области, што ће им омогућити објективно и критичко проучавање појава и проблема у области одбране.

Студијски програм докторских академских студија „Менаџмент у одбрани” обухвата: четири обавезна предмета; пет изборних предмета на којима студенти са листе од два бирају један предмет; два студијска истраживачка рада ради припреме за објављивање чланка у домаћем часопису, изразу и одбрану пројекта доктор-

<sup>42</sup> Ова два модула су изостављена у реакредитованом студијском програму мастер академских студија „Менаџмент у одбрани”, који је акредитован почетком 2016. године.

ске дисертације, студијски истраживачки рад на докторској дисертацији 1 и 2 и израду и одбрану докторске дисертације.

Обавезни предмети чине базичне теоријске и методолошке претпоставке за изучавање система одбране у оквиру стратегије националне безбедности, доктрине одбране, војне доктрине и управљања војним операцијама. Први изборни блок пружа шира теоријска схватања о детерминантама система националне одбране, првенствено са становишта геополитичких и савремених концепција националне и колективне безбедности. Други блок чине базичне теоријске претпоставке о менаџменту одбране и процесу одлучивања, а трећи блок пружа специфична знања у оквиру ових области, као што су пројектни менаџмент и системи за подршку одлучивању. Четврти изборни блок обухвата теоријске и методолошке основе за моделирање процеса планирања, програмирања, буџетирања и извршења у систему одбране, као и за ангажовање система одбране у ванредним ситуацијама. Изборни предмети у петом блоку односе се на два врло значајна сегмента система одбране, а то су људски ресурси и логистика.

Према Закону о високом образовању, високошколска установа може, у оквиру своје делатности, реализовати програме *образовања током живота* ван оквира студијских програма за које је добила дозволу за рад. Услови, начин и поступак реализације програма уређују се општим актом установе. Образовање током живота на Универзитету одбране реализује се кроз форму каријерног усавршавања официра на Војној академији.

Каријерно усавршавање официра Војске Србије јесте систем перманентног образовања официра којим се они додатно оспособљавају и непосредно припремају за обављање виших командних и штабних дужности и за обављање послова у области безбедности и одбране. У складу са *Правилником о курсевима и другим облицима усавршавања у Министарству одбране и Војсци Србије*<sup>43</sup> Војна академија организује и реализује четири нивоа каријерног усавршавања официра: први ниво – *основни командно-штабни курс*; други ниво – *командно-штабно усавршавање*, трећи ниво – *генерал-штабно усавршавање* и четврти ниво – *високе студије безбедности и одбране*.

## Закључак

У овом раду компетенције су одређене као својства личности или способности потребне за обављање одређеног посла или знања и вештине потребне за обављање радних улога. Полазећи с тог становишта, менаџерске компетенције су дефинисане као комплекс знања, вештина и ставова неопходних за обављање сложених функција и улога менаџера, а могу бити опште и посебне. Опште менаџерске компетенције чини скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих менаџерских функција и улога менаџера било ког подручја деловања. Посебне менаџерске компетенције дефинисане су као скуп знања, вештина и ставова неопходних за обављање менаџмент функција и улога које су потребне менаџерима у оквиру појединих стручних и радних подручних области.

<sup>43</sup> "Службени војни лист", бр. 33/2009.

Осим менаџерских компетенција уопште, у овом раду разматран је развој менаџерских компетенција у систему војног образовања. Важно је напоменути да, с обзиром на развој менаџерских компетенција, постоје неке специфичности васпитно-образовног рада у војсци, а које су последица карактеристика војне организације. Промене у сфери рада, изазване научним и технолошким прогресом, довеле су и до промена у сфери војне делатности. Сходно томе, неопходно је, ради антиципације новонасталих промена, у систему одбране реализовати континуирано и перманентно образовање, које ће бити усмерено ка развијању менаџерских компетенција професионалних припадника војске. Овај захтев је актуелизован акредитацијом студијског програма Војне академије „Менаџмент у одбрани” на сва три нивоа студија (основне, мастер и докторске академске студије). Такође, менаџерске компетенције у Војсци Србије могу се развијати у оквиру четири нивоа каријерног усавршавања (основни командно-штабни курс, командно-штабно усавршавање, генералштабно усавршавање и високе студије безбедности и одбране).

## Литература

- [1] Adičes Isak (2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adičes, Novi Sad, 2004.
- [2] Алибабић Шефика, *Менаџмент промена у образовању, Европске димензије реформе система образовања и васпитања*, Одсек за педагогију Филозофског факултета у Новом Саду, Нови Сад, 2006.
- [3] Арнаутовић Драгољуб, О методама процене особина војних старешина, *Војно дело*, број 6, ВИЗ, Београд, 1982.
- [4] Бахтијаревић Фикрета, Шибер *Менаџмент људских потенцијала*, Голден маркетинг, Загреб, 1999.
- [5] Boyatzis Richard, *The Competent Manager*, New York: John Wiley 1982.
- [6] Cascio Wayne, (1995), *Managing Human Resource-Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, New York.
- [7] Деспотовић Миомир, *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд, 2010.
- [8] Fayol Henri, *General and Industrial Management*, Pitman and Sons, London 1949.
- [9] Gonzales Julia, Wagnaar Robert, Tuning Educational structure in Europe. Universities contribution to the Bologna Process, Bilbao I Groningen 2007.
- [10] Griffin, R., W., (1990), *Management*, Houghton Mifflin, Boston
- [11] Katz Robert, Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review* 1974.
- [12] Лазовић, Момчило, *Детерминанте профила командно-штабног официра војске Југославије*, Центар војних школа Војске Југославије, Универзитет Војске Југославије, Београд, 1993.
- [13] Лазовић Момчило, Пајевић Десимир, Бован Ана, *Будите успешан менаџер – руководиоца*, ЕтноСтил, Београд 2011.
- [14] Mansfield Bob, Competence and standards, in: Burke, J., W., *Competency Based Education and training*, The Falmer Presss, London-New York 1989.
- [15] Mansfield Bob, Mitchel Lindsay, *Linking Vocational Education and Training Standard and Employment Requirements*, European Training Foundation, Torino 1996.
- [16] Марчек Јан, Савић Александар, Данић Нада, Суша Будислав, Профили официра Војске Србије, Војноиздавачки завод, Београд, 2006.

[17] Марчек Јан, Килибарда Зоран, Образовне потребе официра Војске Србије за менаџмент у систему одбране, Зборник радова са научно-стручног скупа са међународним учешћем "Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020", Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Војна академија, Сектор за политику одбране, Институт за стратегијска истраживања, Београд, 2011.

[18] Милошевић-Столић Јасмина, Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања (докторска дисертација), Филозофски факултет, Универзитет у Београду, 2013.

[19] Robbins Stephen, Mary Coutler, *Менаџмент*, Дата статус, Београд 2005.

[20] Студијски програм "Менаџмент у одбрани" – основне академске студије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2008.

[21] Студијски програм "Менаџмент у одбрани" – дипломске академске студије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2008.

[22] Студијски програм "Менаџмент у одбрани" – докторске академске студије, Министарство одбране, Универзитет одбране, Војна академија, Београд, 2009.

[23] Студијски програм "Војни менаџмент" - мастер академске студије, Министарство одбране, Београд, 2010.

[24] Студијски програм "Менаџмент у одбрани" – докторске академске студије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2010.

[25] Torrington Derek, Laura Hall, Taylor Stephen, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд 2004.

[26] Yukl Gary, *Skills for managers and leaders*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall 1990.