

РАЗВИЈАЊЕ МЕНАѢЕРСКИХ КОМПЕТЕНЦИЈА ОФИЦИРА НА ОСНОВУ ЊИХОВЕ ПРОЦЕНЕ ИЗРАЖЕНОСТИ ОБРАЗОВНИХ ПОТРЕБА И МИШЉЕЊА ЕКСПЕРАТА О МОГУЋНОСТИМА ЊИХОВОГ РЕАЛИЗОВАЊА

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

У овом раду настојали смо да утврдимо могућности развијања менаѢерских компетенција официра базираних на испитивању изражености потреба за менаѢерским компетенцијама, као и експертског мишљења о могућностима развијања менаѢерских компетенција. Сходно томе, анализирани су резултати могућности развијања менаѢерских компетенција официра уз коришћење модификованог инструмента за испитивање образовних потреба под називом МТДНА (Management Training and Development Needs Analysis) и ревидираног Упитника за анализу дужности официра Војске Србије. Обрада података, као и евалуација добијених резултата, урађена је у складу са препорукама аутора оригиналног инструмента. Тако је инструмент који је коришћен у овом раду структуриран преко три петостепене скале (скала учесталости, важности и тешкоћа), на коме су дата 33 ајтема/активности. Задатак испитаника је био да у односу на ове три скале процене у којој мери се наведене активности обављају „често“, колико су оне „важне“, и у којој мери представљају „тешкоћу“ за обављање професионалних дужности на којима се налазе.

Ради потпунијег сагледавања резултата истраживања, могућности развијања менаѢерских компетенција официра, осим испитивања потреба за менаѢерским компетенцијама које су неопходне у обављању професионалних војних дужности на целом узорку, обављено је испитивање ових могућности како на подузорку старешина који припадају одређеном роду, тако и на подузорку старешина који припадају одређеној служби. Кад је у питању мишљење експерата, они су на понуђеној петостепеној скали процењивали у којој мери су програми Универзитета одбране у Београду усмерени ка развоју менаѢерских компетенција.

Кључне речи: *менаѢерске компетенције, официри, образовне потребе, експерти*

* Проф. др Јан Марчек је пуковник у пензији.

Увод

У склопу једног ширег истраживачког задатка под називом „Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања“, обављена су теоријска и емпиријска истраживања која су реализована у дужем временском периоду. На основу релевантних теоријских истраживања о менаџерским компетенцијама спроведено је емпиријско истраживање на ову тему. Осим тога, садржај овог пројекта проширен је најновијим сазнањима из области профилисања менаџерских компетенција у високом војном образовању реализованих у току реакредитације студијских програма Универзитета одбране у Београду.

У теоријском делу пројекта разматране су карактеристике менаџерских послова и менаџерских улога. Такође, разматрана су нека досадашња истраживања менаџерских компетенција које су дефинисане као „комплекс знања, вештина и ставова неопходних за обављање сложених функција и улога менаџера, а могу бити опште и посебне менаџерске компетенције“ (Милошевић Столић, Марчек, 2016:164). Осим тога, предмет теоријског истраживања биле су могућности развијања менаџерских компетенција у систему формалног војног образовања (Универзитет одбране, три нивоа студија), као и различити облици и програми војностручног усавршавања, који се у плановима и програмима Универзитета одбране у Београду називају програмима и облицима образовања током живота. Резултати истраживања потврдили су претпоставку да се у студијским програмима Универзитета одбране у Београду, реализују предмети усмерени ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција, као и да постоји „пунуда“ програма и облика образовања током живота усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција.

Осим развоја менаџерских компетенција уопште, у емпиријском делу пројекта је разматран и развој менаџерских компетенција у систему војног образовања, а затим су помоћу факторске анализе утврђене „потребе за менаџерским компетенцијама официра које су неопходне при обављању професионалних војних дужности. Поред тога, коришћењем анализе варијансе испитано је да ли постоји повезаност варијабле припадности одређеном роду-служби, чину и дужности на којој се официри налазе са исказаним потребама за менаџерским компетенцијама“ (Милошевић Столић, Марчек, 2017: 194).

Издвојени фактори, као и манифестне варијабле које их дефинишу, довољно су релевантни показатељи димензија потреба за менаџерским компетенцијама старешина, што показује и укупна вредност варијансе која износи 74,57%. Међутим, издвојени фактори не учествују подједнако у укупној варијанси, па тиме и не доприносе једнако варијабилитету истраживане појаве. Први фактор је несумњиво најзначајнији и са највећим утицајем на укупну варијансу (22,74%) (Ибид: 199–200).

Факторски структуру менаџерских компетенција официра чине следећи фактори: Ф1) Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на управљање и координацију групама људи у смеру остваривања заједничких циљева; Ф2) Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа; Ф3) Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета;

Ф4) Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице; Ф5) Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета и Ф6) Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бризи о људима (Ибид: 201–205).

Осим утврђивања факторске структуре менаџерских компетенција официра, у овом делу истраживања испитивано је да ли се официри међусобно разликују у проценама потреба за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање професионалних дужности старешина у односу на њихову припадност одређеном роду – служби, чину и дужности коју тренутно обављају. Да би се установиле евентуалне разлике између припадника различитих родова/служби, носилаца различитих чинова и различитих дужности, обављена је серија униваријантних анализа варијансе. Овим поступком, на основу статистичке значајности F – односа, утврђено је да ли се испитаници међусобно разликују у погледу придавања значаја појединим групама потреба (издвојеним факторима) менаџерских компетенција, у односу на њихова следећа обележја: 1) врсту рода/службе коме припадају, 2) чин и 3) дужност коју обављају (Ибид: 206–217).

Када је реч о разликама у односу на припадности одређеном роду-служби и врсте дужности коју тренутно обављају, официри се међусобно разликују према следећим факторима: првом фактору који описује улогу менаџера као вође; трећем фактору који описује улогу менаџера усмерену на развој и образовање запослених и кадета; четвртм фактору који се односи на улогу менаџера као планера и на петом фактору који одређује улогу менаџера као евалуатора. С друге стране, разлике између официра, с обзиром на припадност одређеном роду или служби, или дужности на којој се налазе, не постоје у односу на други и шести фактор који се односе на улогу менаџера као презентера и некога ко предузима активности образовног самовођења. У односу на варијаблу „чин“, разлике између официра нису толико велике, а јављају се у оквиру четвртог и шестог фактора.

Добијени налази очигледно говоре о томе да варијабле: припадност одређеном роду или служби, као и дужност на којој се тренутно налазе, значајније диференцирају потребе официра за менаџерским компетенцијама, у односу на варијаблу чина који имају. Ова чињеница оправдава се тиме што припадност одређеном роду или служби, као и дужност на којој се тренутно налазе, заправо говори о природи посла који обављају официри, а који, у сваком случају, одређује и потребе за одређеним компетенцијама менаџера.

Проблем

Основни циљ истраживања у овом раду је био да се утврде могућности развијања менаџерских компетенција базираних на изражености потреба за менаџерским компетенцијама, укључујући повезаност са контролним варијаблама (припадност одређеном роду – служби, војном чину и дужности коју обављају).

У складу са постављеним основним циљем истраживања дефинисана су три истраживачка задатка, и то: 1) утврдити израженост образовних потреба за менаџерским ком-

петенцијама официра на целокупном узорку испитаника; 2) испитати израженост образовних потреба за менаџерским компетенцијама официра на подзорцима официра родова и служби; 3) утврдити ниво потреба за образовањем ради стицања менаџерских компетенција официра на целокупном узорку и подзорцима официра родова и служби и 4) испитати експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција.

С обзиром на то да смо користили емпиријски приступ истраживању, зависна варијабла истраживања је дефинисана као потреба за менаџерским компетенцијама официра. Контролне варијабле истраживања са којима смо укрштали основну варијаблу биле су: припадност официра одређеном роду – служби, чину и дужности коју тренутно обављају.

Метод

Избор основне истраживачке методе био је условљен природом предмета истраживања, па је стога одабрана „дескриптивна метода (survey-research), која подразумева активно укључивање испитаника у давање информација о појавама које су предмет проучавања и обезбеђује аналитичко-синтетички приступ истраживаној појави.“ (Милошевић-Столић, Алибабић, 2011:53).

У циљу прикупљања података, од истраживачких поступака (техника) коришћено је анкетирање и скалирање. Сходно томе, у овом истраживању примењени су следећи инструменти: 1) модификовани инструмент за испитивање изражености образовних потреба под називом МТДНА (Management Training and Development Needs Analysis); 2) ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006) и 3) Протокол интервјуа за испитивање мишљења експерата у којој мери су програми Универзитета одбране Београду усмерени ка развоју менаџерских компетенција.

До података о изражености образовних потреба дошло се применом модификованог МТДНА (Management Training and Development Needs Analysis) инструмента за испитивање потреба. Инструмент је модификован у односу на листу активности које предузимају старешине при обављању својих професионалних дужности. Листа активности је добијена на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата истраживања дужности официра, у којем је коришћен Упитник за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006).

Модификовани МТДНА инструмент састоји се од три петостепене скале (учесталост, важност и тешкоћа), на коме су дата тридесет и три ајтема/активности. Задатак испитаника је био да процене, у односу на ове три скале процене, у којој се мери наведене активности обављају често, колико су оне важне, а у којој мери представљају тешкоћу за обављање професионалних дужности на којима се налазе.

Коришћењем Протокола интервјуа, експерти су на понуђеној петостепеној скали процењивали у којој мери су поједини програми Универзитета одбране Београду усмерени ка развоју менаџерских компетенција

У овом истраживању коришћен је намеран и стратификован узорак, који је чинило 300 професионалних војних лица. Истраживањем су обухваћене старешине оба вида (КОВ, В и ПВО), као и сви родови и службе Војске Србије. Осим тога, у овом истраживању учествовала је и група од десет експерата из области менаџмента система одбране.

Статистичка обрада података обављена је помоћу статистичког пакета програма СПСС. Сходно испитиваним варијаблама и њиховим релацијама, обрадом података утврђени су основни статистички показатељи (средње вредности и стандардна девијација), а такође је обављено рангирање добијених резултата о испитиваним активностима и о изражености образовних потреба према израчунатој аритметичкој средини.

Резултати истраживања

Ради прикупљања истраживачких података, односно изражености образовних потреба официра Војске Србије, као што је истакнуто, коришћен је модификовани инструмент за испитивање изражености образовних потреба под називом MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis – Обука за управљање и анализа развоја потреба). Овај инструмент припада батерији инструмената коју су за потребе образовних институција, непрофитних организација и владиних агенција, развили истраживачи у Америци (DOE, CEAO, WEC, 1997), а његова наменски модификована варијанта је већ примењивана у нашим условима (Алибабић, 2007).

За потребе овог истраживања инструмент је модификован у погледу листе активности које старешине предузимају у току обављања својих функција. Листа активности је добијена на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата истраживања дужности официра, ут коришћење ревидираног Упитника за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006).¹

Модификовани инструмент за испитивање образовних потреба под називом MTDNA се састоји од следећих активности: П1: Води службене разговоре; П2: Води састанке; П3: Разговара са кадетима; П4: Припрема обуку/наставу; П5: Реализује обуку/наставу; П6: Прати реализацију обуке/наставе; П7: Обавља контролу обуке/наставе; П8: Обавља анализу реализоване обуке/наставе; П9: Мотивише потчињене старешине или кадете; П10: Решава проблеме међуљудских односа; П11: Обавља контролу финансијског пословања; П12: Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље; П13: Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље; П14: Комуницира са представницима Министарства просвете; П15: Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете; П16: Командује јединицом; П17: Издаје задатке потчињеним; П18: Доноси одлуке; П19: Контролише функционисање организацијских целина; П20: Анализира резултате рада организацијских целина; П21: Анализира рад потчињених старешина; П22: Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица на служби у Војсци Србије; П23: Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује; П24: Води и припрема документацију; П25: Израђује краткорочне планове рада; П26 :Израђује дугорочне планове рада; П27:Контрактира представнике медија; П 28:

¹ Овај инструмент је коришћен у оквиру истраживачког пројекта "Профили официра родова и служби Војске Србије" (Марчек и сарад., 2006).

Организује медијске наступе; П29: Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима); П30: Контролише рад војника/кадета; П31: Анализира рад војника/кадета; П32: Учи (ради на сопственом усавршавању); П33: Саветује (Милошевић-Столић, Алибабић, 2011:53).

Обрада података, као и евалуација добијених резултата, урађена је у складу са препорукама аутора оригиналног инструмента. Тако је инструмент који је коришћен у овом раду структуриран преко три петостепене скале (скала учесталости, важности и тешкоћа), на коме су дата 33 ајтема/активности. Задатак испитаника је био да у односу на ове три скале процене у којој мери се наведене активности обављају ЧЕСТО, колико су оне ВАЖНЕ, и у којој мери представљају ТЕШКОЋУ за обављање професионалних дужности на којима се налазе. На тај начин, преко активности сагледаних кроз три аспекта, дошло се до података о потребама испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), које су неопходне за обављање менаџерских улога.

Ради правилног тумачења резултата истраживања, после „израчунавања средње вредности за сваког испитаника, сабрани су индивидуални скорови за сваки ајтем/активности и подељени са бројем испитаника. Средње вредности су могле бити између три и петнаест. Када смо уредили листу активности од највеће до најмање средње вредности, добили смо приоритетну листу тема менаџмент обуке, која, према ауторима овог поступка, представља један од докумената за подстицање професионализације, односно за јачање професионалне компетентности (у нашем случају менаџерске компетентности официра). Према сугерисаном водичу за тумачење резултата, обука за активности са средњим вредностима од три до седам требало би да буде повремено, али континуирано организована, за активности са средњим вредностима од осам до једанаест неопходан је иницијални формални тренинг, а за активности од 12 до 15, не само да је потребан иницијални формални тренинг, већ и континуирано перманентно образовање, односно усавршавање“ (Ибид: 54).

Резултати испитивања изражености образовних потреба за менаџерским компетенцијама официра на целокупном узорку

Основни статистички показатељи изражености образовних потреба за менаџерским компетенцијама које су неопходне у обављању професионалних дужности официра на целокупном узорку испитаника приказани су у Табели 1.

На основу резултата приказаних у овој табели, први ранг заузима потреба везана за активност Учења (ради на сопственом усавршавању) (10,88), која очигледно показује да су старешине веома свесне значаја даљег образовања за обављање њихових професионалних дужности. Ова манифестна варијабла, заправо, описује улогу менаџера као некога ко предузима активности образовног самовођења. Други ранг заузима манифестна варијабла Води и припрема документацију (10,67), која говори о значају потребе за стицањем компетенција неопходних за обављање ове активности у односу на захтеве радног места. Веома високо вредноване (од трећег до седмог ранга) налазе се и манифестне варијабле: Доноси одлуке (10,54), Мотивише потчињене старешине или кадете (10,16), Решава проблеме међуљудских односа (10,11), Издаје задатке потчињеним (10,09) и Саветује (10,00).

Табела 1 – Основни статистички показатељи потреба за менаџерским компетенцијама које су неопходне у обављању професионалних војних дужности на целокупном узорку (N=304)

Ред. бр.	Манифестне варијабле	Аритметичка средина	Стандардна девијација	Ранг
П 32	Учи (ради на сопственом усавршавању)	10,88	2,086	1
П 24	Води и припрема документацију	10,67	2,202	2
П 18	Донosi одлуке	10,54	2,616	3
П 9	Мотивише потчињене старешине или кадете	10,16	2,692	4
П 10	Решава проблеме међуљудских односа	10,11	2,788	5
П 17	Издаје задатке потчињеним	10,09	2,730	6
П 33	Саветује	10,00	2,300	7
П 25	Изграђује краткорочне планове рада	9,95	2,558	8
П 21	Анализира рад потчињених старешина	9,74	2,606	9
П 19	Контролише функционисање организацијских целина	9,55	2,996	10
П 16	Командује јединицом	9,47	3,448	11
П 20	Анализира резултате рада организацијских целина	9,46	2,847	12
П 6	Прати реализацију обуке/наставе	9,45	2,617	13
П 22	Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица на служби у Војсци	9,34	2,978	14
П 26	Изграђује дугорочне планове рада	9,29	2,875	15
П 4	Припрема обуку/наставу	9,21	2,619	16
П 8	Врши анализу реализоване обуке/наставе	9,21	2,553	17
П 5	Реализује обуку/наставу	9,19	2,596	18
П 7	Врши контролу обуке/наставе	9,10	2,548	19
П 1	Води службене разговоре	8,96	2,684	20
П 2	Води састанке	8,87	2,504	21
П 23	Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује	8,70	3,009	22
П 3	Разговара са кадетима	8,58	3,022	23
П 11	Врши контролу финансијског пословања	8,16	3,317	24
П 31	Анализира рад кадета	7,31	3,305	25
П 30	Контролише рад кадета	7,30	3,357	26
П 12	Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	6,84	2,860	27
П 29	Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	6,42	2,926	28
П 13	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	5,87	2,677	29
П 27	Контактира представнике медија	5,67	2,562	30
П 28	Организује медијске наступе	5,59	2,607	31
П 14	Комуницира са представницима Министарства просвете	5,57	2,474	32
П 15	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	5,54	2,496	33

Резултати добијени на целокупном узорку испитаника показују да након ових манифестних варијабли, следе оне које, заправо, описују улоге менаџера као *планера, евалуатора и организатора*, а односе се на компетенције везане за планирање, организовање и евалуацију. Тако, манифестна варијабла *Изграђује краткорочне планове рада* са средњом вредношћу 9,95 заузима осми ранг; за њом следе потребе везане за следеће активности: *Анализира рад потчињених старешина* (9,74), *Контролише функционисање организацијских целина* (9,55), *Командује јединицом* (9,47), *Анализира резултате рада организацијских целина* (9,46), *Прати реализацију обуке/наставе* (9,45), *Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица на служби у Војсци Србије* (9,34) и *Изграђује дугорочне планове рада* (9,29). Овако вредноване манифестне варијабле указују на изражене потребе официра за даљим образовањем, како би стекли адекватне компетенције у циљу квалитетнијег обављања својих професионалних дужности.

На целокупном узорку испитаника, након описаних активности, следе манифестне варијабле које се односе на активности усмеравања и вођења војника/кадета, и то: *Припрема за обуку/наставу* (9,21), *Обавља анализу реализоване обуке/наставе* (9,21), *Реализује обуку/наставу* (9,19), *Обавља контролу обуке/наставе* (9,1), Ипак, као што се види из наведених резултата, и оне се приказују као варијабле са израженом потребом и захтевају додатно образовање старешина из области дидактичко – методичких знања.

Након наведених варијабли следе манифестне варијабле које описују потребе за менаџерским интерперсоналним компетенцијама, као што су: *Води службене разговоре* (8,96), *Води састанке* (8,87), *Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује* (8,7) и *Разговара са кадетима* (8,58),

Манифестне варијабле које се односе превасходно на анализу и контролу рада кадета имају средње вредности 7,31 и 7,3, што указује на нешто ниже изражене потребе у односу на напред наведене. Овај налаз се може протумачити у складу са структуром узорка у коме доминирају старешине стациониране у трупним јединицама, у којима они немају или имају врло мало контакта са кадетима који се тек школују, па тако те активности немају значаја за обављање њихових професионалних дужности.

Резултати добијени у овом истраживању показују да су на целокупном узорку последње рангиране оне манифестне варијабле које посредно описују улогу менаџера као *презентера*, као некога који комуницира са спољњим светом, ко репрезентује организацију и преговара са другима у циљу остваривања постављених задатака организације. Тако, манифестна варијабла *Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље* има средњу вредност (6,84), што се према ауторима оригиналног инструмента тумачи као ниска потреба (средња вредност од 3 до 7); за њом следе ове активности и њима одговарајуће средње вредности: *Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)* (6,42), *Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље* (5,87), *Контактира представнике медија* (5,67), *Организује медијске наступе* (5,59), *Комуницира са представницима Министарства просвете*, (5,57), *Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете* (5,54). Ипак, добијени подаци и за ове активности говоре о томе да постоје потребе за повременим, али континуираним образо-

вањем. Треба нагласити и то, да ће и вертикална и хоризонтална померања у служби ове испитанике временом довести на дужности када ће им управо ове активности бити примарне. То сазнање налаже потребу за њиховим правовременим оспособљавањем за дужности на којима ће се наћи.

Када је у питању *стандардна девијација*, односно податак који говори о распршености резултата или хомогености група приликом процене значаја појединих манифестних варијабли, према подацима из Табеле 1, највећи степен слагања међу испитаницима, односно најмања стандардна девијација утврђена је код следећих манифестних варијабли: 1) Учи (ради на сопственом усавршавању) (2,086); 2) Води и припрема документацију (2,202); 3) Саветује (2,300); 4) Комуницира са представницима Министарства просвете (2,474); 5) Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете (2,496). Такође, значајно мањи износ стандардне девијације утврђен је још и код следећих варијабли: Води састанке (2,504); Обавља контролу обуке/наставе (2,548); Обавља анализу реализоване обуке/наставе (2,553); Изграђује краткорочне планове рада (2,558); Контактира представнике медија (2,562) и Реализује обуку/наставу (2,596).

Насупрот томе, најмањи степен слагања међу испитаницима по питању процене изражености појединих потреба, односно највећи износ стандардне девијације, утврђен је код следећих варијабли: Командује јединицом (3,448); Контролише рад кадета (3,357); Обавља контролу финансијског пословања (3,317); Анализира рад кадета (3,305); Разговара са кадетима (3,022) и Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује (3,009).

Резултати испитивања изражености образовних потреба за менаџерским компетенцијама официра на подузорцима официра родова и служби Војске Србије

Резултати испитивања изражености образовних потреба за менаџерским компетенцијама официра на подузорцима официра родова и служби Војске Србије приказани су у Табели 2. Ради потпунијег сагледавања резултата овог истраживања, у истој табели приказани су и упоредни резултати изражености образовних потреба за менаџерским компетенцијама *које су неопходне у обављању професионалних војних дужности* на целом узорку, као и одвојено на подузорку старешина који припадају одређеном роду и подузорку старешина који припадају одређеној служби.

Основни статистички показатељи приказани у Табели 2, показују да не постоје значајне разлике у погледу изражености потребе *Учи (ради на сопственом усавршавању)* између припадника родова и служби, где родови имају средњу вредност – 10,86, а службе – 10,90. Припадници родова за манифестну варијаблу *Води и припрема документацију* имају средњу вредност – 10,54, а службе – 10,86. Веома високо вредноване су и манифестне варијабле *Донеси одлуке (родови - 10,27; службе - 10,95)*, као и *Издаје задатке потчињенима (родови - 9,73; службе - 10,61)*, што је у складу са природом посла који обављају старешине – официри родова и служби.

Табела 2 – Основни статистички показатељи потреба за менаџерским компетенцијама које су неопходне у обављању професионалних војних дужности за цео узорак, као и за подузорке родова и службе

Ред. бр. пит.	Манифестне варијабле (активности)	Аритметичка средина			Стандардна девијација		
		Цео узорак	Родови	Службе	Цео узорак	Родови	Службе
П 32	Учи (ради на сопственом усавршавању)	10,88	10,86	10,90	2,086	2,25	1,80
П 24	Води и припрема документацију	10,67	10,54	10,86	2,202	2,20	2,19
П 18	Донеси одлуке	10,54	10,27	10,95	2,616	2,62	2,56
П 9	Мотивише потчињене старешине или кадете	10,16	10,16	10,15	2,692	2,67	2,72
П 10	Решава проблеме међуљудских односа	10,11	9,86	10,47	2,788	2,75	2,80
П 17	Издаје задатке потчињеним	10,09	9,73	10,61	2,73	2,81	2,52
П 33	Саветује	10	10,05	9,92	2,30	2,39	2,15
П 25	Изграђује краткорочне планове рада	9,95	9,63	10,41	2,558	2,70	2,24
П 21	Анализира рад потчињених старешина	9,74	9,39	10,25	2,606	2,72	2,33
П 19	Контролише функционисање организацијских целина	9,55	9,21	10,06	2,996	3,17	2,63
П 16	Командује јединицом	9,47	9,54	9,36	3,448	3,43	3,47
П 20	Анализира резултате рада организацијских целина	9,46	9,06	10,04	2,847	2,87	2,70
П 6	Прати реализацију обуке/наставе	9,45	9,66	9,11	2,617	2,65	2,53
П 22	Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	9,34	9,01	9,81	2,978	3,00	2,88
П 26	Изграђује дугорочне планове рада	9,29	9,07	9,61	2,875	2,98	2,68
П 4	Припрема обуку/наставу	9,21	9,63	8,56	2,619	2,62	2,48
П 8	Обавља анализу реализоване обуке/наставе	9,21	9,31	9,05	2,553	2,66	2,38
П 5	Реализује обуку/наставу	9,19	9,55	8,65	2,596	2,59	2,51
П 7	Обавља контролу обуке/наставе	9,1	9,20	8,93	2,548	2,62	2,42
П 1	Води службене разговоре	8,96	8,80	9,18	2,684	2,89	2,31
П 2	Води састанке	8,87	8,72	9,09	2,504	2,61	2,32
П 23	Предузима дисциплинске и стимулативне мере/ кажњава и награђује	8,70	8,53	8,95	3,009	3,14	2,77
П 3	Разговара са кадетама	8,58	8,95	8,00	3,022	3,04	2,90
П 11	Обавља контролу финансијског пословања	8,16	7,62	8,95	3,317	3,17	3,37
П 31	Анализира рад кадета	7,31	7,78	6,58	3,305	3,41	3,00
П 30	Контролише рад кадета	7,3	7,81	6,51	3,357	3,50	2,95
П 12	Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	6,84	6,71	7,02	2,86	2,85	2,87
П 29	Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учешће на сајмовима)	6,42	6,91	5,67	2,926	2,99	2,65
П 13	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	5,87	5,90	5,80	2,677	2,65	2,72
П 27	Контактира представнике медија	5,67	5,96	5,22	2,562	2,62	2,39
П 28	Организује медијске наступе	5,59	5,95	5,03	2,607	2,75	2,26
П 14	Комуницира са представницима Министарства просвете	5,57	5,81	5,20	2,474	2,55	2,30
П 15	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	5,54	5,73	5,23	2,496	2,56	2,37
Н		304	183	121			

Анализирајући добијене резултате истраживања, може се уочити да се припадници родова и служби међусобно незнатно разликују у погледу рангирања и вредновања појединих потреба. Тако, на пример, манифестна варијабла „*Донеси одлуке*“ на узорку служби заузима први ранг, са средњом вредношћу 10,95, док се на подзорку родова она смешта на трећи ранг, са средњом вредношћу 10,27. Манифестна варијабла „*Издаје задатке потчињеним*“, на подзорку служби има средњу вредност 10,61, а на подзорку родова 9,73. Овакви резултати упућују на закључак да припадници испитиваног узорка имају изражене потребе за оним менаџерским компетенцијама за које неки аутори сматрају да описују једну од менаџерских улога - *улога вође*.

Добијени резултати показују да не постоје значајне разлике између родова и служби у погледу придавања значаја следећим потребама: *Мотивише потчињене старешине или кадете (родови – 10,16; службе – 10,15), Решава проблеме међуљудских односа (родови – 9,86; службе – 10,47) и Саветује (родови – 10,05; службе – 9,92)*, односно на основу резултата истраживања може се закључити да и једни и други имају изражене потребе за стицањем додатног образовања из области андрагошко – психолошких знања.

Треба нагласити да постоје извесне разлике између припадника родова и служби у погледу рангирања следећих манифестних варијабли: „*Припрема обуку/наставу*“, „*Обавља анализу реализоване обуке/наставе*“, „*Реализује обуку/наставу*“, „*Обавља контролу обуке/наставе*“. Припадници родова, у односу на припаднике служби, овим манифестним варијаблама дају већи значај и предност у односу на претходно описане активности планирања, организовања и контроле, што је у складу са природом послова које они обављају, у коме веома значајно место имају активности везане за обуку.

Манифестне варијабле, које описују потребе за менаџерским интерперсоналним компетенцијама, као што су: „*Води службене разговоре*“, „*Води састанке*“, „*Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује*“ и „*Разговара са кадетима*“, имају статус изражених потреба на оба подзорка, што потврђује раније изнете закључке да официри, поред војно стручних знања, имају потребу и за стицањем андрагошко – психолошких знања.

Кад су у питању последње рангиране манифестне варијабле на целом узорку („*Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље*“ (6,84); „*Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)*“ (6,42), „*Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље*“ (5,87), „*Контактира представнике медија*“ (5,67), „*Организује медијске наступе*“ (5,59), „*Комуницира са представницима Министарства просвете*“ (5,57), „*Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете*“ (5,54)), резултати истраживања показују да не постоје значајне разлике у погледу рангирања наведених потреба за стицањем компетенција између родова и служби, што се претпоставља да има своје објашњење у односу на структуру узорка, у коме доминирају испитаници који се могу сврстати у категорију менаџера средњег нивоа, којима ова улога и није примарна.

Манифестне варијабле које се односе на активности доношења одлука, вођења документације, издавање задатака потчињенима налазе се на врху листе активности код оба подузорка, и сасвим сигурно указују на потребу организовања додатног усавршавања официра – старешина које описују, пре свега, *улогу менаџера као вође*. При томе, посебно су занимљиви резултати који се односе на истицање значаја оних активности које захтевају стицање специфичних психолошко – андрагошких знања. Као што се види, манифестне варијабле, које су показатељи потребе за стицањем компетенција, а односе се на мотивисање потчињених старешина, решавање проблема међуљудских односа, саветовања, веома су високо рангиране код оба подузорка, и односе се на потребу стицања интерперсоналних компетенција. Даљи резултати истраживања указују на чињеницу да испитаници имају потребу за стицањем оних знања која се односе се на интерперсоналне, системске, па и математичке компетенције, које су неопходне за обављање активности планирања, организовања и контроле. За њима следе активности значајне са становишта извођења обуке у војсци, пре свега, знања из области дидактике, односно интерперсоналне компетенције. На овом месту треба рећи да припадници родовских јединица, у односу на припаднике служби, овим знањима придају нешто већи значај. Као последње рангиране манифестне варијабле и једни и други наводе оне које описују улогу менаџера као презентера, као некога који комуницира са спољним светом, ко репрезентује организацију, преговара са другима у циљу остваривања постављених задатака организације, а односе се на интерперсоналне и лингвистичке компетенције. Тако добијени налази могу се протумачити у складу са структуром узорка у коме доминирају испитаници који се тренутно налазе на дужностима којима ове активности нису примарне.

Резултати испитивања нивоа потреба за образовањем ради стицања менаџерских компетенција официра на целокупном узорку и подузорцима официра родова и служби

На основу примене модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis) инструмента за испитивање потреба, осим израчунавања основних статистичких показатеља (аритметичке средине и стандардне девијације) како за узорак у целини, тако и за подузорке родова и служби, као и ранг листе појединачних скорова за сваку активност неопходну при обављању професионалних војних дужности, утврђен је ниво потреба за образовањем ради стицања менаџерских компетенција официра.

Модификовани инструмент је структуриран од три петостепене скале (учесталост, важност и тешкоћа), на коме су дата 33 ајтема/активности. Задатак испитаника био је да, у односу на ове три скале, процене у којој мери наведене активности обављају ЧЕСТО, колико су оне ВАЖНЕ, а у којој мери представљају ТЕШКОЋУ за обављање професионалних дужности на којима се налазе. На тај начин, преко активности сагледаних кроз три аспекта, дошло се до података о нивоу потреба наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), неопходним за обављање менаџерских улога (Табела 3).

Табела 3 – Нивои потреба за образовањем ради стицања менаџерских компетенција које су неопходне у обављању професионалних војних дужности за цео узорак, као и за подузорке родова и служби

Р. бр. пит.	Манифестне варијабле (активности)	Ниво потребе за образовањем		
		Цео узорак	Родови	Службе
П 32	Учи (ради на сопственом усавршавању)	И. П.	И. П.	И. П.
П 24	Води и припрема документацију	И. П.	И. П.	И. П.
П 18	Доноси одлуке	И. П.	И. П.	И. П.
П 9	Мотивише потчињене старешине или кадете	И. П.	И. П.	И. П.
П 10	Решава проблеме међуљудских односа	И. П.	И. П.	И. П.
П 17	Издаје задатке потчињеним	И. П.	И. П.	И. П.
П 33	Саветује	И. П.	И. П.	И. П.
П 25	Изграђује краткорочне планове рада	И. П.	И. П.	И. П.
П 21	Анализира рад потчињених старешина	И. П.	И. П.	И. П.
П 19	Контролише функционисање организацијских целина	И. П.	И. П.	И. П.
П 16	Командује јединицом	И. П.	И. П.	И. П.
П 20	Анализира резултате рада организацијских целина	И. П.	И. П.	И. П.
П 6	Прати реализацију обуке/наставе	И. П.	И. П.	И. П.
П 22	Оцењује рад ПВЛ и ЦП	И. П.	И. П.	И. П.
П 26	Изграђује дугорочне планове рада	И. П.	И. П.	И. П.
П 4	Припрема обуку/наставу	И. П.	И. П.	И. П.
П 8	Врши анализу реализоване обуке/наставе	И. П.	И. П.	И. П.
П 5	Реализује обуку/наставу	И. П.	И. П.	И. П.
П 7	Врши контролу обуке/наставе	И. П.	И. П.	И. П.
П 1	Води службене разговоре	И. П.	И. П.	И. П.
П 2	Води састанке	И. П.	И. П.	И. П.
П 23	Предузима дисциплинске и стимулативне мере/ кажњава и награђује	И. П.	И. П.	И. П.
П 3	Разговара са кадетима	И. П.	И. П.	И. П.
П 11	Врши контролу финансијског пословања	И. П.	Н. П.	И. П.
П 31	Анализира рад кадета	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 30	Контролише рад кадета	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 12	Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 29	Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учешће на сајмовима)	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 13	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 27	Контактира представнике медија	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 28	Организује медијске наступе	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 14	Комуницира са представницима Министарства просвете	Н. П.	Н. П.	Н. П.
П 15	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	Н. П.	Н. П.	Н. П.

Нивои изражености потребе за образовањем: од 3 до 7 – ниска потреба (Н. П.); од 8 до 11 – изражена потреба (И. П.); од 12 до 15 – јако изражена потреба (Ј. И.П.)

У складу са препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, активности са средњим вредностима од три до седам означавају НИСКУ ПОТРЕБУ, тако да би за ове активности требало организовати повремену, континуирану обуку у оквиру стратегије неформалног образовања; активности са средњим вредностима од осам до 11 означавају ИЗРАЖЕНУ ПОТРЕБУ, која захтева „иницијални формални“ тренинг; док активности са средњом вредношћу од 12 до 15 означавају ЈАКО ИЗРАЖЕНУ ПОТРЕБУ за даљим континуираним перманентним образовањем. Резултати овог дела истраживања су показали да све наведене активности захтевају организовање додатног усавршавања старешина, а чак 24 активности сходно препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, оцењене су као *изражене потребе* за додатним образовањем.

Резултати анализе експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција

Након утврђивања изражености потреба за менаџерским компетенцијама официра, занимљиво је било испитати како се наведене образовне потребе могу реализовати у склопу континуираног образовања старешинског кадра. Сходно томе, један од задатака овог истраживања је био је да се утврде мишљења експерата о могућностима развијања менаџерских компетенција официра у оквиру студијских програма Универзитета одбране у Београду.

У фази прикупљања података коришћена је техника интервјуисања, а интервјуисање је обављено са 10 експерата из система одбране. Експерти су на понуђеној петостепеној скали процењивали у којој мери су програми Универзитета одбране Београду усмерени ка развоју менаџерских компетенција, при чему је чак њих осморо проценило да студијски програми Универзитета „у великој мери“ развијају менаџерске компетенције кадета. Два експерта проценили су студијске програме Универзитета као „осредње“. Добијене резултате објашњавамо чињеницом да два наведена експерта „долазе“ са Медицинског факултета ВМА Универзитета одбране у Београду, студијског програма Интегрисаних академских студија – Доктор медицине, који је конституисан у скорије време, па самим тим сматрају да студијске програме овог факултета тек треба развијати. Управо из тих разлога, они су, што ће се видети и у каснијој фази анализе, предложили пакет предмета које би требало развити у функцији ојачавања, управо менаџерских компетенција профила који школују.

Према проценама експерата предмети основних студија, који су примарни за развој менаџерских компетенција су: „Војни менаџмент“ који је превасходно окренут ка оспособљавању кадета за примену теоријских и практичних знања потребних за руковођење и командовање у систему одбране и основним тактичким јединицама Војске Србије и „Тактика“, која се односи на усвајање теоријских и практичних знања кадета о припреми и управљању борбом на нивоу командира чете. На другом месту, према рангу, налазе се „Војна психологија“ и „Војна андрагогија“, усмерене ка развоју интерперсоналних компетенција, неопходних професионалним припадницима система одбране у процесу извођења обуке и рада са људима. Коначно, на трећем месту налази се „Менаџмент техничком подршком“ усмерен ка развијању посебних мена-

царских компетенција, који се, у складу са потребама послова које ће обављати касније, односи на потребу управљања и одржавања техником и, сасвим природно, налази се при самом врху ранга процењиваних предмета.

У односу на ниво мастер студија, као најзначајније предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција, експерти су издвојили „Безбедносни менаџмент“, који је усмерен ка стицању знања из области безбедносног менаџмента и принципа његовог остваривања. На другом месту мастер студија рангиран је предмет „Пројектовање организације“, који оспособљава официре да анализирају, решавају стратегијске, структурне и системске проблеме у организацији, као и да учествују у процесу пројектовања организације система одбране. Експерти су очекивано наведене предмете оценили као најзначајније, управо зато што су промене у друштву, које су у току, веома честе, па чак и драматичне, када су у питању проблеми и опасности које долазе из безбедносног окружења. Услед тога, неопходно је перманентно праћење и процењивање савремених изазова, ризика и претњи безбедности, те у складу са њима неопходно је иновирати и (ре)дизајнирати, и у складу са пројектима креирати и развијати (пројектовати) ефективније и ефикасније организације (институције) безбедности.

На нивоу докторских студија, предмет који заузима први ранг по значају, према процени експерата, јесте „Теорија управљања војним операцијама“, која се односи на усвајање знања о савременим војним операцијама, њиховим чиниоцима и начину управљања њима. Као другорангирани предмет докторских студија експерти су проценили предмет „Теорију одлучивања“, која се односи на стицање знања и вештина о моделима, методама, техникама и правилима одлучивања. Сасвим је разумљиво да су на највишем нивоу студија експерти ова два предмета издвојили као најзначајнија, јер управо они у највећој мери развијају менаџерске компетенције професионалних припадника система одбране за обављање командних, штабних и других дужности у командама тактичког, оперативног и стратегијског нивоа из области планирања, одлучивања и спровођења одлука, на највишем нивоу, а у вези припремања и извођења операција, као и стабилизације и ангажовања снага безбедности и одбране сходно њиховим мисијама и задацима војске.

У односу на изборне предмете основних студија не чуди податак да су, према процени експерта, „Основни менаџмента“ и „Основи организације“ издвојени као предмети који су посебно усмерени ка развоју менаџерских компетенција, јер су на овом нивоу студија управо они који су усмерени ка усвајању основних теоријских и практичних знања кадета, неопходних за разумевање процеса менаџмента и организације као система, као и за лакше праћење предмета стручно-специјалистичких области.

У оквиру мастер студија, када се очекује да су кадети већ усвојили и развили основна знања и вештине о начину функционисања војске као сложеног организационог система, разумљиво је да према процени експерата прва два ранга заузимају предмети као што су: „Финансијски менаџмент“, који је окренут ка усвајању знања и вештина потребних кадетима при обављању дужности финансијског пословања система и „Оперативни менаџмент“, предмет који је усмерен ка развоју информатичких компетенција, неопходних за ефикаснију оптимизацију процеса одлучивања у менаџменту, док се на нивоу докторских студија, као што смо већ навели, издаваја „Теорија одлучивања“.

У оквиру студијских програма Универзитета одбране у Београду, експерти сматрају да би требало развити нове предмете који се односе на посебне области психологије и комуникологије, као што је „Теорија комуникација“. На основу ових налаза закључујемо да експерти из области система одбране веома цене значај, али схватају и потребу за даљим развијањем интерперсоналних компетенција старешина, у циљу ефикаснијег обављања њихових дужности. Заправо, њима је потпуно јасно да припадници система одбране морају поседовати знања, вештине и ставове из области међуљудских односа, како би могли да подстичу, мотивишу рад појединаца, организују и координирају тимски рад, стварају пријатну и подстицајну атмосферу на послу, али и комуницирају са представницима организација ван система одбране.

Осим тога, експерти сматрају да би требало развити и предмете који се односе на специјализоване менаџерске дисциплине, као што су „Управљање променама“ и „Управљање ризиком“. Логично је да су управо ове предмете издвојили експерти система одбране. У савременом свету рада, посебно променљивим условима, са којима се сусрећу припадници свих савремених војски света, веома је значајно да се код официра развијају компетенције неопходне за обављање процеса предвиђања, праћења, планирања, увођења и контроле промена како у самој организацији, тако и у спољној средини, са циљем идентификације, анализе, планирања, реакције (одговора), као и контроле ризика.

Програми усавршавања, који се реализују у оквиру Универзитета одбране у Београду, према проценама експерта, „у великој мери“ су усмерени ка развоју менаџерских компетенција. У оквиру Програма „Основног командно – штабног усавршавања“, који је превасходно намењен менаџерима система одбране најнижег нивоа, према њиховим проценама не би требало развијати нове предмете усмерене ка формирању проучаване области. У оквиру програма средњег нивоа, као што је „Командно – штабно усавршавање“, сматрају да би требало развити предмет, као што је „Управљање променама“. Највиши нивои усавршавања, „Генералштабно усавршавање“ и „Студије безбедности и одбране“, који се односе на менаџере највишег нивоа, требало би да развију предмете као што су „Управљање организационом променама“ и „Организациони дизајн“. Наведени предмети свакако развијају компетенције на другом, трећем и четвртном нивоу каријерног усавршавања официра и јављају се у савременој безбедносној пракси као нове парадигме за ефективније и ефикасније одлучивање и спровођење одлука приликом решавања безбедносних проблема, али и за креирање (дизајнирање) ефикаснијих организација безбедности.

Експерти се у потпуности слажу са потребом креирања нових курсева, где посебно истичу области: комуникације, вештине преговарања, цивилно – војне сарадње и кризног менаџмента, који ће у сваком случају ојачати менаџерске компетенције официра система одбране које су неопходне за обављање улога менаџера, као некога ко представља и заступа организацију и улогу менаџера, као координатора и посредника.

Закључак

Одговори на дефинисани циљ истраживања добијени су преко реализације три задатка истраживања, применом дескриптивне (*servey research*) методе, за коју смо се одлучили јер овај начин научне дескрипције подразумева активно укључивање испитаника у давању информација о себи, односно о појавама које су предмет истраживања.

Да би смо добили одговор на дефинисани, односно задатке истраживања који су се односили на испитивање и утврђивање потреба за менаџерским компетенцијама неопходним у обављању професионалних војних дужности, треба истаћи да је прво обављена анализа послова професионалних припадника војске. Наведена листа активности добијена је на основу законом прописаних задатака и функција професионалних војних лица, као и на основу резултата нашег истраживања дужности официра, где је коришћен ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије (Марчек и сар., 2006). На тај начин дошли смо до листе активности, састављене од 33 ајтема/активности, које предузимају старешине при обављању својих професионалних дужности. Затим смо применили модификовани MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis) инструмент за испитивање потреба. Инструмент је модификован у односу на листу активности које предузимају старешине при обављању својих професионалних дужности. Модификовани инструмент је структуриран од три петостепене скале (учесталост, важност и тешкоћа), на коме су дата 33 ајтема/активности.

Приликом статистичке обраде прикупљених података најпре су израчунати основни статистички показатељи, односно аритметичка средина и стандардна девијација. На основу ових података направљена је и ранг листа појединачних скорова за сваку активност/задатак неопходну при обављању професионалних војних дужности, и то на целом узорку, као и одвојено на подузорку старешина који припадају одређеном роду и подузорку старешина који припадају одређеној служби.

На самом врху листе издвојена је манифестна варијабла која се односи на учење и рад на сопственом усавршавању (10,88), која очигледно исказује потребу старешина за стицањем даљег образовања ради ефикаснијег обављања својих професионалних дужности. Ова манифестна варијабла заправо описује улогу менаџера као некога ко предузима активности образовног самовођења. Одмах након ове манифестне варијабле, веома високо су рангиране манифестне варијабле које се односе на активности доношења одлука, мотивисања потчињених, решавања проблема међуљудских односа, као и активности везане за издавање задатака потчињенима. Све наведене активности заправо описују улогу старешине – менаџера као вође и указују на неопходног развијања одређених, пре свега, интерперсоналних и системских компетенција. Средње вредности прворангираних активности су преко 10,00, и зато се оне сврставају, према препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, у ред активности које означавају изражену потребу, за даљим образовањем и захтевају „иницијални формални“ тренинг.

Резултати истраживања указују на то да се након ових манифестних варијабли издвајају оне у којима наши испитаници истичу потребу за развијањем, пре свега системских, интерперсоналних, па и математичких и информатичких компетенција, које су неопходне за обављање дужности планирања, контроле, оцењивања, као и организовања, а које заправо описују улогу официра – менаџера као планера, евалуатора и организатора. Манифестне варијабле које следе, односе се на истицање потреба официра за даљим стицањем знања, вештина и ставова потребних за извођење обуке. Треба истаћи да припадници родовских јединица нешто већи значај придају овим манифестним варијаблама, што је у складу са природом послова које они обављају. То значи да припадници родовских јединица у значајно већој мери

држе обуку/наставу, па су им самим тим знања из области дидактике и методике потребнија него припадницима служби. Манифестне варијабле које су последње рангиране, на оба подузорка, описују улогу менаџера као презентера, као некога који комуницира са спољним светом, ко репрезентује организацију, преговара са другима ради остваривања постављених задатака организације, а односе се, пре свега, на интерперсоналне и лингвистичке компетенције. Овако добијени налази могу да се објасне структуром узорка у коме доминирају испитаници који се тренутно налазе на нижим дужностима система одбране, којима ове активности нису примарне за обављање свакодневних професионалних дужности. Исто тако, треба истаћи да подаци који произлазе из истраживања, говоре о потреби организовања повремених, али континуираног образовања. Заправо, испитаници који се тренутно налазе на дужностима менаџера средњег нивоа, током развоја своје каријере временом ће обављати више дужности, на којима ће им компетенције потребне за обављање ових активности бити веома потребне. Самим тим сматрамо да би требало организовати образовне активности и у том смеру, како би се припремили за обављање дужности које их очекују у каснијој каријери, у мери у којој је то могуће.

Резултати истраживања недвосмислено говоре о потреби организовања додатног образовања старешина у циљу развоја и даљег усавршавања њихових менаџерских компетенција. Заправо, од 33 наведене активности, 24 активности, у складу са препорукама начина тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, показују изражену потребу за разним облицима образовања и захтевају предузимање адекватних образовних активности. Добијени резултати истраживања недвосмислено указују да официри – старешине треба да стекну додатне компетенције из бројних области, као што су: знања из области психолошко–андрагошке теорије и праксе, дидактике, комуникологије и стратегијског менаџмента. С обзиром на чињеницу да нису утврђене значајне разлике у добијеним резултатима на ова два подузорка о наведеним питањима, сматрамо да школовање старешина родова и служби у овој области не треба посебно разликовати.

Према мишљењу експерата, предмети који су примарни за обављање дужности менаџера нижег нивоа у систему одбране су: „Тактика“, „Основи војног менаџмента“ и „Основи организације“. Експерти наглашавају значај „Тактике“ зато што се она односи на основна (базична) знања, односно неопходна знања и вештине војне струке. Други издвојени и наведени предмети развијају знања и вештине потребне за остваривање војне професије. Предмети који су посебно важни менаџерима средњег нивоа су: „Оператика“ и „Безбедносни менаџмент“. Ова два предмета, према процени експерата, оцењена су као посебно значајна за менаџере средњег нивоа, јер се баве проучавањем тзв. операција изван ратног стања (као нпр. противпобуњеничка и противтерористичка операција) и управљањем, руковођењем и командовањем у посебним безбедносним стањима приликом припрема и извођења ових операција. Менаџерима највишег нивоа, према мишљењу експерата, најзначајнији су предмети: „Стратегија“, „Пројектовање организације“, „Стратегијски менаџмент“ и „Теорија одлучивања“. Наведени предмети значајни су за боље разумевање „Стратегије“, као комплексне теоријске и практичне активности неопходне при овладавању ширим знањима о савременим безбедносним актерима и практичне примене модела анализе њиховог утицаја на безбедност, и на крају, за разумевање комплексности фактора који опредељујуће утичу на савремене безбедносне

трендове, те у том смислу за боље разумевање улоге и ограничења различитих инструмената државне моћи у обликовању, креирању и развоју сопствене безбедности. Сви наведени предмети усмерени су ка развијању способности управљања, планирања, програмирања и пројектовања у систему одбране земље, али на различитим нивоима менаџмента, у складу са потребама професионалних припадника система одбране који се налазе на различитим дужностима.

Занимљиво је да се мишљења експерата поклапају са већ добијеним налазима до којих смо дошли применом модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis) инструмента за испитивање потреба старешина. Управо ти почетни резултати до којих смо дошли недвосмислено говоре да официри – старешине имају изражене потребе да стекну додатне компетенције (знања, вештине и ставове) неопходне за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева, као и потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа, односно знања, вештине и ставова из области психолошко – андрагошке теорије и праксе и комунологије.

Литература

- [1] Алибабић, Ш. (2002), *Теорија организације образовања одраслих*, ИПА, Београд.
- [2] Alibabić, Š., (2004), *Menadžment u obrazovanju*, *Zbornik FCO*, Beograd.
- [3] Алибабић, Ш., (2006), *Менаџмент промена у образовању, Европске димензије реформе система образовања и васпитања*, Одсек за педагогију Филозофског факултета у Новом Саду, Нови Сад.
- [4] Alibabić, Š., (2007), *Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju, Andragogija na početku trećeg milenijuma*, Naučni skup, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd.
- [5] Алибабић, Ш., (2008), *Развијање лидерских компетенција, Андрагошке студије*, бр. 2, ИПА.
- [6] Бојановић, Р., (1979), *Психологија међуљудских односа*, Нолит, Београд.
- [7] Boyatzis R., (1982), *The Competent Manager*, New York: John Wiley.
- [8] Čizmić, S., (1995), *Psihologija i menadžment*, Filozofski fakultet – Institut za psihologiju, Beograd.
- [9] Деспотовић М. (2010), *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд.
- [10] Деспотовић, М., (2000), *Игра потреба*, ИПА, Београд.
- [11] Деспотовић, М., (1991), *Радна средина и образовање*, ИПА, Београд.
- [12] Dechant, K., (1990) Knowing how to learn: The neglected management ability, *Journal of Management Development*, 9.
- [13] Drucker P., (1974) *Management*, Harper and Row, New York.
- [14] Fayol, H., (1949) *General and Industrial Management*, Pitman and Sons, London.
- [15] Fulgosi, A., (1988), *Faktorska analiza*, (3.izdanje), Školska knjiga, Zagreb.
- [16] Гаве, А., (1993), *Вештина командовања, Војноиздавачки и новински центар*, Београд.
- [17] Марчек, Ј., (2003), *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне горе, Управа за школство и обуку, Војна академија, Београд.
- [18] Марчек, Ј., Савић, А., Данић, Н., Суша, Б., (2006), *Профил официра родова и служби војске Србије*, Војно издавачки завод, Београд.

[19] Марчек, Ј., Јеремић П., (2009), Реформа високог војног школства у Републици Србији-мисије Војске Србије и Болоњски процес, *Војно дело*, број 4/2009.

[20] Марчек, Ј., и сар. (2011), *Реформа система високог војног образовања Републике Србије*, Војна академија, Сектор за људске ресурсе, Министарство одбране, Београд.

[21] Марчек, Ј., Килибарда, З., (2011), 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.

[22] Марчек, Ј., Животић Вановић М., Дикић Г., (2014), *Савремени токови реформе високог образовања* (монографија), Одбрана, Београд.

[23] Марчек, Ј., (2017), Реформа високог војног образовања у функцији интегралне безбедности Републике Србије, у: Група аутора, *Интегрална безбедност Републике Србије (практичан аспект)*, (тематска монографија), Београд: Факултет за пословне студије и право, Факултет за информационе технологије и инжињерство, Универзитет „Унион-Никола Тесла“, Београд.

[24] Милошевић-Столић, Ј., (2007), *Образовне потребе официра на почетним дужностима у ВСЦГ* (магистарски рад), Београд: Филозофски факултет.

[25] Милошевић-Столић, Ј., (2013), *Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања* (докторска дисертација), Београд: Филозофски факултет.

[26] Milošević Stolić, J., Alibabić, Š., (2014), *Образовна подршка менаџерским активностима војних старешина, Andragoške studije*, Beograd.

[27] Милошевић-Столић, Марчек (2016), Одређење менаџерских компетенција официрског кадра, *Војно дело*, бр. 6, стр.164–185.

[28] Милошевић-Столић, Марчек (2017), Менаџерске компетенције официрског кадра Војске Србије, *Војно дело*, бр. 2, стр. 194–218.

[29] Pejatović, Aleksandra P., (1994), *Vrednosne orijentacije i obrazovne potrebe odraslih*, Filozofski fakultet - Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd.

[30] Parson, T., (1960), *Structure in Modern Society*, The Free Press, New York.

[31] Тењовић, Л. (2000), *Статистика у психологији*, Универзитет у Београду, Филозофски факултет, Београд.

[32] Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status. Beograd.

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