

# РАЗВОЈ КАРИЈЕРЕ ОФИЦИРА ГЕОДЕТСКЕ СЛУЖБЕ

Дејан Р. Ђорђевић\*

Ранко Лојић\*\*

Радоје Банковић\*\*\*

---

Достављен: 14. 10. 2020

Прихваћен: 20. 11. 2020

Језик рада: Српски

Тип рада: Прегледни рад

DOI број: 10.5937/vojdelo2003069D

---

**А**ктуелност теме овог рада огледа се у схватању нужности промена у каријери. Опште је мишљење да је основна карактеристика каријере официра напредовање по вертикали. Недовољно је проучена или истражена каријера официра која подразумева често мењање послова и формацијских постављења која нису везана само за кретања у каријери по вертикали. Овим радом истражена су кретања и померања официра Геодетске службе (ГдСл) у Војсци Србије која су у крајњем исходишту показала постојање матрице каријере. Значај истраживања не односи се само на каријере официра, већ се може применити шире, ради разумевања развоја каријере уопште, кроз матрицу каријере.

Кључне речи: *каријера, планирање каријере, геодетска служба, матрица каријере, фазе каријере*

## Увод

**В**елики део света увелико се налази у фази преласка из класичне технологије у информационо-комуникациону технологију, националне економије у светску, централизованог система у децентрализован, хијерархије у мрежу, институционалне помоћи у самопомоћ, итд. У вези с тим, највећи изазив у каријери јесте да се прихвате промене које се дешавају у друштву, а које се рефлектују и на војне организације. Што су промене у војној организацији или де-

---

\* Војска Србије, Војногеографски институт – генерал Стеван Бошковић, Београд, dejandjordjevic.vgi@gmail.com

\*\* Универзитет одбране у Београду, Војна академија, Београд, ranko.lojic@mod.gov.rs

\*\*\* Војска Србије, Војногеографски институт – генерал Стеван Бошковић, Београд, radojebankovic@yahoo.com

ловима те организације подложне већим технолошким променама то је и прилагођавање појединца условљено прилагођавањем каријере.

Геодетска делатност је последњих деценија доживела огромне промене. Мисија и задаци су са основне геодезије и класичне картографије усмерени према геoinформатици, геоматици, географским информационаним системима и базама података, чиме је значај развоја каријере запослених кроз обуку, перманентно обрадовање и научно и стручно усавршавање постао један од кључних ресурса.

## Појам каријере и значај њеног развоја

Каријера је, пре свега, везана за појединца, али се не може остварити ван организације. Најопштије посматрано, каријеру можемо дефинисати „као радна места на којима је запослени радио”.<sup>1</sup> С тим у вези, радно место (посао) представља „краткорочну временску перспективу коју одређује организација у циљу задовољења организацијских потреба, док је каријера дугорочна (животна) временска перспектива коју одређује појединац и који сједињује индивидуалне и организацијске интересе и потребе”.<sup>2</sup>

Промена у развоју каријера долази као последица брзине мењања организација, њених укрупњавања, спајања и слично, а у светлу глобализације тржишта и све већег присуства великих мултинационалних корпорација и гашења или прилагођавања мањих организација таквим општим кретањима. Међутим, традиционалне организације и традиционалне каријере још увек су веома заступљене. Управо велики системи, као што су данас мултинационалне корпорације и, наравно, војне организације, попримају такве карактеристике да је у њима могуће остварити и планирати дугорочне каријере, какве не би било могуће ни замислити у мањим организацијама.

Из претходних разматрања може се уочити да се каријера може дефинисати „као развој појединца у учењу и раду током живота”.<sup>3</sup> На сличан начин, каријера се може посматрати као низ радних улога појединца. Раније се под каријером подразумевало само напредовање по вертикали – навише, али она се сада користи у општем смислу, да би се описале радне улоге запослених.<sup>4</sup>

Примарни циљ развоја каријере јесте остваривање актуелних и будућих потреба организације и појединца на послу. У савременим организацијама све теже је одвојити развој каријере од опште обуке и развоја. Успех у каријери, посматрано очима појединца, може се дефинисати као задовољство каријером кроз остваривање личних циљева у вези са послом, а у оквиру доприноса орга-

<sup>1</sup> Dessler, G.: *A Framework for Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2007, стр. 200.

<sup>2</sup> Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране каријере*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011, стр. 261.

<sup>3</sup> Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011, стр. 263.

<sup>4</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2004, стр. 443.

низацији.<sup>5</sup> Зато се нови концепт каријере назива флексибилна каријера, а подразумева каријеру која се често мења на основу промена личних интереса, способности, вредности и промена у радном окружењу.<sup>6</sup> То значи да се каријера развија у правцу остваривања циљева, како саме организације и њених интереса, тако и појединаца, односно запослених и њихових личних циљева и интереса који су променљиви у животном циклусу, као последица промене окружења, стварања породице, старења, достизања неких циљева, промене животних приоритета, као и неуспеха који су саставни део живота појединаца или организација и слично. Циљ каријере требало би да буде психолошки успех, односно осећај поноса због постигнутих животних циљева, који нису ограничени само на успех на послу.<sup>7</sup> То, у исто време, значи да добра биографија није она са импресивном листом титула која говори о напредовању, већ она која је богата и садржи много пословних активности које нису само у вези са послом.<sup>8</sup>

## Управљање каријером

Развој каријере јесте важно и везано је за појединца, али има значај и за организацију. Знање запослених, у комбинацији са вештинама и способностима, представља један од кључних ресурса савремене организације. Појединац, послодавац, менаџери, организација, породица – сви имају улогу у планирању, развоју и управљању каријером неке особе. То значи да на развој каријере утиче више фактора, као што су: личне карактеристике (тип личности, образовање, вредности, интереси, потребе, способности и вештине), блиско и непосредно друштвено и социјално окружење (породица, пријатељи, колеге, непосредни руководиоци и други) и организација са могућностима које може да понуди, а усаглашено са својим интересима и потребама. За разумевање каријере официра не треба занемарити ни опште друштвене односе, економско-политичке и безбедносне изазове, ризике и претње, које могу знатно утицати на развој каријере.

Управљање каријером је процес у којем руководство организације, плански и организовано, прати, оцењује, распоређује, усмерава и развија запослене и њихове потенцијале ради обезбеђивања потребног броја квалификованих људи и оптималне искоришћености њихових знања, вештина и способности, ради остваривања организационих и индивидуалних интереса и циљева.<sup>9</sup> Овим виђењем управљања каријере наглашава се утицај организације и њеног руководства на управљање каријером.

<sup>5</sup> Исто

<sup>6</sup> Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Менаџмент људских ресурса потенцијала*, МАТЕ, Загреб, 2005, стр. 319.

<sup>7</sup> Лојић, Р.: *Планирање и развој каријере*, Војно дело 2/2009, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2009, стр. 173.

<sup>8</sup> Adamson, S., Doherty, N., Viney, C.: *The meanings of carer revisited: Implacions for theory and practice*, British Journal of Management, 1998, стр. 256.

<sup>9</sup> Лојић, Р., Кулић, Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009, стр. 281.

С обзиром на то да је каријера везана за појединца и уколико је посматрамо као његово власништво, онда он и сноси одговорност за управљање њоме. Међутим, појединцу је тешко да одреди крајњи циљ каријере или да реално оцени њене домете, што се посебно односи за почетнике у послу и млађе људе. За индивидуални развој каријере официра, па тако и официра ГдСл, карактеристично је унапређење у више чинове, што претходно прати постављења на више дужности.

У пракси војне организације могућност напредовања везана је за велики број појединаца. С обзиром на то да је напредовање део развоја каријере официра, индивидуално планирања каријере је не само важно, већ и очекивано. Зато је неопходно постојање јасних критеријума за професионалну војну службу која треба да обезбеди предвидиву војну каријеру. Могућност напредовања омогућава развој каријере, што подразумева успешно уздизање на подручју радне делатности, односно унапређење из нижег у виши ранг или постављење на виши положај. Развој каријере не подразумева само напредовање по положају, већ и усмеравање усавршавање, оспособљавање и образовање, уз стално стицање радног искуства у оквиру (војне) организације. Појединац који жели да успешно управља својом каријером треба да усклади сопствена интересовања и потенцијале са опцијама развоја каријере и на основу тога утврди циљеве и стратегију њеног развоја.

Циљ каријере је специфичан за сваког појединца и има две димензије: субјективну и објективну. Субјективна димензија се манифестује променом ставова, интереса, мотивације и циљева, а објективна димензија променом послова, положаја и радних места у току радног века.<sup>10</sup> У суштини, циљеви каријере се мењају и најчешће не показују линеарну усмереност. Поред тога, појединци прелазе из једне области интересовања у другу, са једног радног места на други и, у крајњем, из једног типа каријере у други.

У том смислу, организациона подршка кроз каријерно вођење представља низ активности које оспособљавају појединце било ког узраста, у било ком тренутку њиховог живота, да идентификују сопствене способности, компетенције и интересе, да донесу одлуке које се тичу њиховог образовања, оспособљавања и професије и да управљају токовима својих живота у области учења, рада и других области у којима могу да стекну и примене способности и компетенције.<sup>11</sup> Значајну улогу у развоју каријере има остваривање укупне стратегије и планова организације, а планирање каријере мора се третирати као интегрални део планирања. То значи да организације могу помоћи појединцу у: разматрању каријере – пружајући средства и помоћ у преиспитивању и обезбеђујући организационе информације; постављању циљева каријере – дајући јасну пер-

<sup>10</sup> Лојић, Р.: *Планирање и развој каријере*, Војно дело 2/2009, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2009, стр. 174.

<sup>11</sup> Влада РС, *Стратегији каријерног вођења и саветовања у Републици Србији*, Београд, 2010.

спективу могућности у каријери које су оствариве у пословној организацији и нудећи већи број могућности за остваривање приоритета у каријери; стратегији каријере и планирању акција – обезбеђујући подршку и информације и о томе шта у организацији функционише и шта се може реално очекивати; пружању повратних информација у вези с каријером – давањем реалних процена актуелних резултата рада и потенцијала.<sup>12</sup>

Организациону подршку за развој каријере официра ГдСл остварују организационе јединице у којима се налазе. Поред тога, организационе целине за управљање људским ресурсима имају важну улогу у подршци развоја професионалне каријере појединца, па и официра ГдСл, које обезбеђују информације о могућностима и опцијама развоја каријере професионалних припадника у односу на потребе војне организације. Посебно је важно да током студирања и приликом преузимања прве дужности студент (кадет) Војне академије (ВА) добије информације о могућим правцима развоја каријере и неопходним предусловима који могу обезбедити мењање послова, стицање компетенција и напредовање у каријери.

Поред тога, одговорност организације приликом постављања официра на прве дужности јесте да се правилно процени да ли захтеви одређеног посла одговарају њиховим вештинама или интересовањима. То је посебно важно за тек свршене студенте, јер први посао може да буде пресудан за изградњу самопоуздања и реалније представе о томе шта могу да ураде. При томе је битно да посао буде изазован, а ментор искусан. На тај начин спречава се шок од судара са стварношћу, до чега долази када се велика очекивања и ентузијазам новозапосленог суоче са реалношћу досадног посла који не пружа изазове.<sup>13</sup> Код свршених студената војних високих школа посебно је важно обратити пажњу на сучељавање са новим изазовима до којих долази услед, неминовно, великих очекивања којима су изложени, почев од медијске пажње приликом промоције у прве официрске чинове, па до прве плате и суочавања са самосталним животом ван војне организације и слично. После школовања на ВА и многих одрицања, не само оних који се тичу школских и студентских обавеза, већ и услова у којима се школовало (касарна, интернат, војнички услови и сл.) за младе официре посебно је осетљив сусрет са реалношћу и војничким послом.

Улога организације, а посебно војне, јесте да предузима кораке који би на позитиван начин допринели и подржали каријеру. У том процесу посебно је важна *процена заснована на каријери*, при чему менаџери (односно претпостављени официри) треба да буду обучени не само да процењују запосленог, већ и да ускладе његове предности и мане са могућим развојем каријере и радом који је потребан за тај правац развоја.<sup>14</sup> Померање по хоризонтали или перио-

<sup>12</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2004, стр. 453.

<sup>13</sup> Dessler, G.: *A Framework for Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2007, стр. 201.

<sup>14</sup> Исто, стр. 202.

дична ротација може да помогне запосленом да стекне реалнију представу о својим предностима и манама, односно о својим способностима и афинитетима. Све то заједно подиже укупне компетенције и доводи до стварања сопствених препознатљивих професионалних способности, што касније може утицати на могућности одабира послова у вези са каријером. Подршка организације у стварању препознатљивих професионалних способности својих запослених је од изузетног значаја, а посебно у организацији која свој развој заснива на знању и истраживању, као што је то ГдСл и њен најважнији и највећи извршни орган – Војногеографски институт – генерал Стеван Бошковић (ВГИ).

## Промене у каријери официра ГдСл

Каријера официра ГдСл везана је, пре свега, за формацијска места у ВГИ, Управи за инфраструктуру, ВА, командама оперативних састава итд. Поред тога, официри ГдСл остварили су своје каријере и на другим општим радним местима у систему одбране, као и у оквиру Министарства иностраних послова (у служби за границе) и Сектора за ванредне ситуације Министарства унутрашњих послова. По правилу, свим официрима ГдСл почетне дужности су у ВГИ. Већ ступањем на први посао започиње њихова каријера. У ком правцу ће она кренути зависи од много фактора, али ниједна каријера, колико год била слична другој, не може имати исте путање.

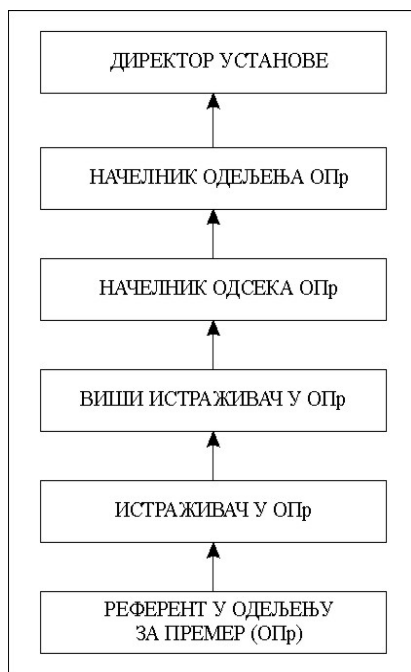
### Путања каријере

Путања каријере којом се појединац може кретати представља низ радних улога и позиција одређених садржајем посла или захтеваним способностима.<sup>15</sup> Праћење путање каријера у некој организација може да пружи одговоре на питање: који су реални циљеви и исходишта каријере у њој. Путања каријере најчешће се посматра кроз традиционалну путању каријере и мрежне или матричне путање каријере.

*Традиционалне путање* обично се приказују као вертикалне лествице каријере, којима се наглашава унапређење у оквиру организационе целине са смером навише.<sup>16</sup> На слици 1 приказан је пример једне традиционалне путање каријере која је условљена формалним или неформалним ограничењима. То могу бити ограничења по питању старости, квалификација, времена проведеног у организацији и слично, чиме се условљавају наредна постављења, односно зазимање позиција. Таквим баријерама постављају се ограничења за напредовање у каријери на самом старту.

<sup>15</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2004, стр. 453.

<sup>16</sup> Исто, стр. 453.



Слика 1 – Традиционална путања каријере

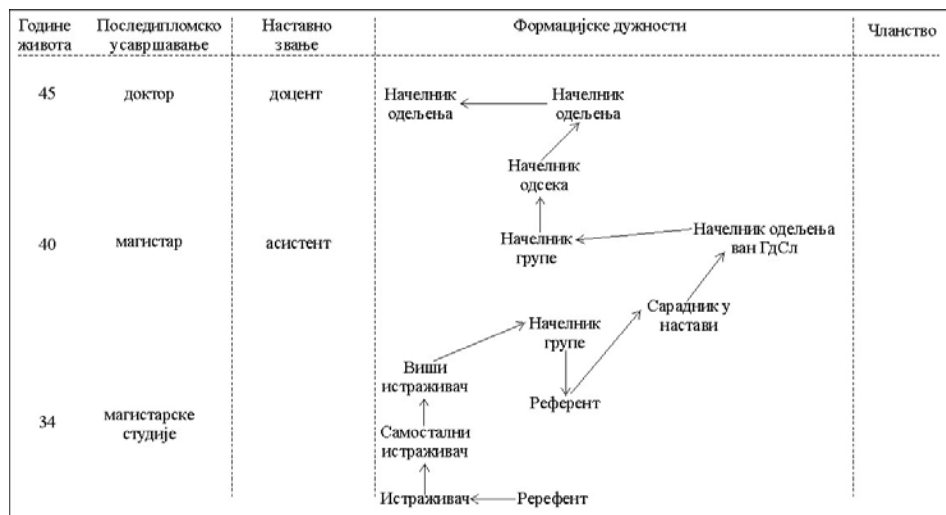
У војним организацијама, па и у ВС, постоје многе баријере које ограничавају и условљавају напредовање у каријери ради прецизног дефинисања критеријума за професионалну војну службу, односно за планирање каријере. Недостатак традиционалних путања каријере са ограничењима повезаним са старосном доби, стручним или последипломским усавршавањима и слично, јесте што су оне „резервисане за оне са *идеалним* профилем развоја каријере”<sup>17</sup>. На тај начин искључују се појединци који су из било којег разлога имали прекиде или стагнације у каријери, као и они који имају значајно искуство, али не и формалне квалификације. Таква нефлексибилност гушила је унакрсно функционална померања, тј. померања међу организационим целинама, и наглашава напредовање путем менаџмента, а не развојем техничких експертиза.<sup>18</sup>

*Мрежна или матрична путања каријере* подразумева путању дизајнирану у виду мрежа или матрица са опцијама на сваком нивоу, тако да су могућа померања по вертикали, хоризонтално, дијагонално, па чак и наниже. Ове мреже повезане су са мрежама из других делова организације или са другим организацијама, чиме се омогућавају унакрсно функционална померања. У идеалном

<sup>17</sup> Исто, стр. 454.

<sup>18</sup> Исто.

случају позиције се описују у смислу односа, индетификовањем вештина, знања и ставова који се на тој позицији захтевају, а не захтевом за одређеним квалификацијама или очекиваним старосним ограничењима.<sup>19</sup>



Слика 2 – Матрица каријере официра геодетске службе – пример 1

Запослени могу мењати каријере на различите начине: вертикалним кретањем (уз организациону хијерархију), хоризонталним кретањем (различити положаји на истом организационом нивоу) и радијалним кретањем (приближавање или удаљавање од унутрашњег круга моћи у организацији).<sup>20</sup> Комбиновањем ових кретања каријере појединца ствара се мрежна или матрична путања каријера.

Војна организације требало би да омогући већу примену мрежне путање каријере, што у пракси не подразумева искључивање многих карактеристика традиционалне путање каријере. У вези с тим, путање или мрежне каријере треба да одржавају стварне потребе организације, а не идеализовану слику пожељног развоја у планирању каријере.

Постоје четири основне врсте менаџера: топ менаџери, менаџери средњег нивоа, менаџери прве линије и лидери тимова.<sup>21</sup> За потребе овог рада извршено је истраживање путања каријере професионалних припадника ГдСл. У раду ће бити објашњене каријере пет официра ГдСл кроз матрицу њихових каријера (слике 2–6) од почетних дужности, преко лидера тимова и менаџера прве линије до менаџера средњег нивоа.

<sup>19</sup> Исто.

<sup>20</sup> Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране каријере*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011, стр. 267.

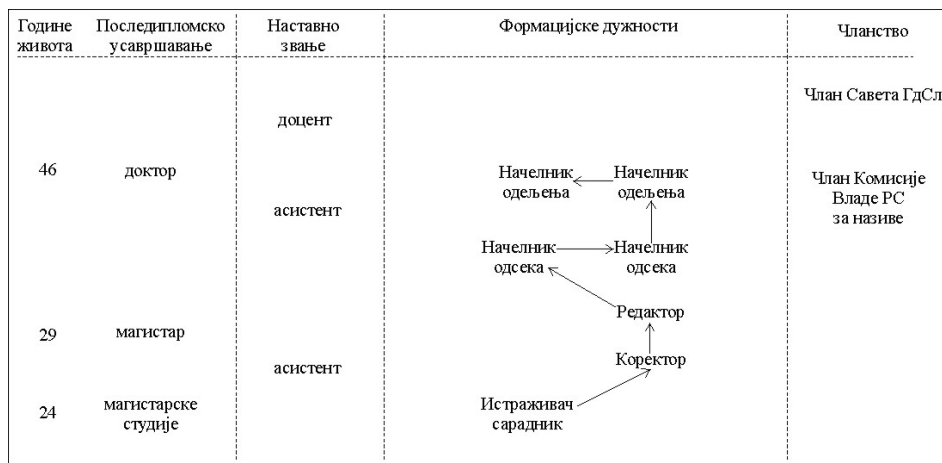
<sup>21</sup> Williams, C.: *Principles of Management - MGMT*, Data Status, Beograd, 2010, стр. 6





Слика 3 – Матрица каријере официра геодетске службе – пример 2

На сликама су приказана и стручна или последипломска усавршавања, затим упоредна ангажовања на наставним активностима на ВА Универзитета одбране у Београду и у оквиру важних саветодавних тела у Републици Србији које су значајни за укупне професионалне способности. Лако се може уочити да све путање представљених каријера имају, у већој или мањој мери, својства мрежне или матричне каријере. То значи да се анализом кадра у ВС тежи пронаћи перспективан кадар за постављења на најважније дужности у оквиру рода или службе, што се у знатној мери постиже стварањем матрице каријере за перспективан кадар.



Слика 4 – Матрица каријере официра геодетске службе – пример 3

Међутим, може се уочити да је официр на примеру 4 (слика 5) прерано предодређен као перспективан кадар, што је директно утицало да се *идеализује профил развоја каријере*. То је довело до врло малог померања по хоризонтали или до промена организационих целина официра на примеру 4. То не значи да он не поседује потребне компетенције за нпр. постављења у оквиру топ менаџмента, али неко ко посматра референце само на основу дужности које је обављао према матрици каријере може закључити да остали примери имају више искуства и знања.



Слика 5 – Матрица каријере официра геодетске службе – пример 4

У конкретном случају ради се о официру који је на свим нивоима школовања био најбољи, или међу најбољима, тако да за разматрања менаџерских или других способности треба судити на основу и других параметара, као што су, поред осталог, службене оцене, оцене са студија, општи утисак, мотивисаност итд. Из овог примера може се закључити да је ради стицања потребних компетенција и референтних искустава, веома важно водити рачуна не само о постављењима по вертикали, већ и по хоризонтали.



Слика 6 – Матрица каријере официра геодетске службе – пример 5

На примерима од 1 до 5 (слика 2–6) може се уочити и да сви официри имају искуства у научним и наставничким дужностима која су упоредо обављали поред редовних дужности. Такође, већина је учествовала или учествује у разним саветодавним телима у оквиру службе или на националном нивоу. Дакле, може се закључити да су ови официри ГдСл стекли неопходне компетенције за послове које обављају или ће обављати.

### *Фазе у развоју каријере официра геодетске службе*

Неопходно је да организације и руководства познају фазе каријере ради подршке и помоћи које би требало да пруже због усклађивања индивидуалних и организационих потреба. Поред тога, познавање фаза каријере важно је за њено разумевање, а не ради стварања њеног нормативног модела, нпр. модела каријере официра ГдСл.

Многи аутори дефинисали су фазе каријере пре свега према старосним границама за сваку фазу. Према Шајну (Schein, 1978) постоји девет фаза циклуса каријере, док Супер (Super, 1980), Хал и Ноугаим (Hall and Nougaim, 1968), као и Гринхаус и Каланан (Greenhouse and Callanan, 1994) предлажу пет фаза<sup>22</sup>. Каријера официра је због бенифицираног стажа осигурања нешто краћа и најчешће се завршава око 55. године живота. За разматрања у овом раду од важности је подела на фазе каријере које су настале на основу истраживања људских ресурса у систему одбране, па ће укратко бити размотрене четири фазе каријере, по Лојићу.<sup>23</sup>

1) *Фаза истраживања и успостављања каријере* која се односи на период између 18. и 25. године и почиње са уласком појединца у организацију и добијањем првог посла.

2) *Фаза напредовања у каријери* почиње између 30. и 35. године и траје до 40. или 45. године. У овој фази организације најчешће дају највећу подршку запосленима који имају високе циљеве и за које сматрају да могу бити укључени у програме брзог кретања.

3) *Фаза одржавања каријере* обично почиње између 40. и 45. године и траје до 50. или 55. године. Већина запослених у овом периоду привржена је организацији, има добар професионални статус и стабилну каријеру коју желе задржати.

4) *Фаза касне каријере* траје од 50. или 55. године до пензионисања. То је време суочавања запослених са чињеницом да су у својој каријери остварили свој максимум.

Важно је напоменути да су официри ГдСл своју професију одабрали ступањем на ВА и одабиром смера или модула који се сада зове војногеодетско инжењерство. Тиме су одабрали свој посао и своју професију, без обзира на то колико су били свесни свога избора.

<sup>22</sup> Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2004, стр. 444.

<sup>23</sup> Лојић, Р., *Управљање људским ресурсима у систему одбране каријере*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 267-270.

У случају развоја официра ГдСл, а посебно официра који раде у ВГИ, предвидост каријере и планирање њеног развоја обухвата стручно усавршавање и образовање од првог нивоа последипломског усавршавања до доктората наука. То је посебан изазов који пружа могућност напредовања и постављења на виша положајна места, зависно од достигнутог степена последипломског или каријерног усавршавања. Приликом разматрања фаза каријере официра ГдСл узето је у обзир да је она везана за научну делатност. Узимајући у обзир све специфичности, каријера официра ГдСл, зависно од њеног типа, начелно обухвата следеће фазе:

1) *Фаза започињања каријере на почетној дужности* обухвата период од постављења на почетну дужност у оквиру које се појединац уводи у посао, навикава на почетну дужност и средину у коју долази (најчешће у ВГИ), упознаје са својим могућностима и, у одређеној мери, истражује своја интересовања у оквиру ужих специјалности ГдСл, као што су геодетска (геодетска, фотограмметријска, геофизичка, метролошка, премер) или картографска (геоинформатичка, репродукцијска, тематска картографија). У оквиру ове фазе стичу се неопходна знања, вештине и потребно искуство у оквиру војногеодетске струке. Ова фаза требало би да траје 2 до 3 године од пријема у професионалну војну службу, зависно од интересовања појединца и усвајања неопходних знања и вештина, што обухвата период од завршетка ВА, тј. од 23. до 25. године живота.

2) *Фаза успостављања каријере* обухвата период после 2-3 године током започињања каријере, односно већ током прве фазе и, с обзиром на дуготрајни процес развоја научноистраживачког кадра, неопходно је иницирати последипломска школовања (мастер, специјализација, докторске и сл.) за један број официра ГдСл. Ова фаза обухвата период између 25. и 30. године живота. Органи кадровске службе треба да већ после првог и другог периода оцењивања, а у зависности од просека оцена са основних студија, иницирају планирање последипломског школовања одређеног перспективног броја официра.

3) *Фаза напредовања у каријери* обухвата период када су официри већ стекли одређена искуства, као и сигурност и самопоуздање у послу који обављају и одабрали и започели последипломско усавршавање. Ова фаза траје од почетка неког облика последипломског или стручног усавршавања, али пре свега за појединце који су већ доказали своје могућности и повећали своју компетентност, било у стручној или научној сфери. Међутим, колико год је важно стицање формалног образовања, још важнија је стручност, познавање свих процеса рада и компетентност за дужност која се обавља, што не може увек бити пропраћено неким облика последипломског или стручног усавршавања, већ је последица посвећеног рада у струци и стицања компетенције кроз праксу. Ова фаза би требало, начелно, да траје од 10 до 15 година, што значи да започне између 30. и 35. године и да траје до 45. године живота. Органи кадровске службе увек треба да консултују надлежне старешине да ли појединци након завршеног неког облика последипломског усавршавања своју каријеру могу да наставе у матичној организацији (нпр. ВГИ) или је потребно да, ради остваривања својих професионалних циљева, мењају средину постављењем на друге дужности у оквиру своје службе или других општих дужности у Војсци Србије.

4) *Одржавања каријере и касна каријера* могла би бити подељена и на две фазе, али с обзиром на то да каријера официра траје до, најчешће, 55. године живота, не постоје посебне специфичности које би их раздвојиле. Треба узети у обзир чињеницу да се научно и стручно исходиште војногеодетског усмерења налази ван војне организације, па официри и након пензионисања најчешће настављају професионалну каријеру у цивилним организацијама. Једни настављају рад у стручним геодетским организацијама, а други у научно-наставним активностима на факултетима или струковним школама. То значи да се каријера након завршетка војне каријере продужава и да најважније карактеристике које се односе на касну каријеру практично не постоје. Мотивисаност се битно не смањује, а пензионисање је прилика да се настави каријера у измењеном окружењу. Дакле, ова фаза обухвата период након стручног усавршавања или последипломског усавршавања када појединци стекну искуства у струци, докажу своју компетентност и спремни су за пренос знања и искуства. У војногеодетској струци то подразумева да су официри ГдСл прошли један развојни пут од најнижих до највиших позиција у стручној, односно научној каријери (нпр. од референта, коректора, редактора до контролора квалитета или, са друге стране, од референта до истраживача или научног саветника и слично). Ова фаза, траје, начелно, између 45. и 55. године живота.

## Закључак

У раду је више пута наглашено да је каријера официра, па тако и официра ГдСл, везана за војну организацију. Без обзира на то што су прошла времена када је појединац бригу о својој каријери препуштао организацији, она још увек има своју улогу, јер се каријера официра остварује мењањем послова, било по вертикали или хоризонтално. У оквиру војне организације официри стичу свест о личним потенцијалима који произилазе из непосредног личног радног искуства и повратних информација од претпостављених (кроз праћење рада, давања смерница, оцењивања и слично), али и колега и других показатеља радног учинка или успешности на послу. Каријера сваког појединца развија се сходно његовом интересовању и мотивацији. Међутим, развој каријере на основу анализе и утврђивања личних потенцијала кроз утврђивања опција њеног развоја, чини да она буде успешнија и усклађена са жељама или амбицијама појединца.

На развој каријере официра утиче много фактора објективне и субјективне природе, а за официре ГдСл посебно је важно стално усавршавање, праћење развоја ГИС и комуникационо-информатичке технологије што се остварује кроз перманентно образовање и усавршавање. Истраживање каријере официра ГдСл указало је да је за сваку организацију важно да постоји померање појединца, чиме они стичу потребне компетенције за одговарајуће послове и радна места. Исто тако, могућност померања појединца на различита радна места

важна је и за појединце који на тај начин могу да изграде сопствену каријеру и препознатљиве професионалне способности. Карактеристично је да развој каријере официра ГдСл прати и развој научно-наставне компетенције која се одвија упоредо. Перспективан кадар ГдСл своје професионалне способности развија и сарадњом са цивилним институцијама и учешћем у разним Владиним телима и комисијама, као што су Савет Владе РС за националну инфраструктуру геопросторних података или Комисија Владе РС за називе. У вези с тим, може се закључити да у оквиру формацијских места за официре ГдСл има довољно радних места која могу да обезбеде флексибилну каријеру кроз вертикална, хоризонтална и радијална померања, ради стицања личних компетенција и развоја каријере сваког појединца који има мотив и жељу да напредује до највиших дужности у оквиру службе.

Сва разматрања каријере официра ГдСл ВС могу се применити и на каријеру појединца у оквиру било које организације. Развој каријере важан је за сваког појединца, али и за саму организацију.

### Литература

[1] Adamson, S., Doherty, N., Viney, C.: *The meanings of carer revisited: Implacions for theory and practice*, British Journal of Management, 1998.

[2] Dessler, G.: *A Framework for Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2007.

[3] Dess, G., Lumpkin, G., Eisner, A.: *Strategic Management: Text And Cases*, Data Status, Beograd, 2007.

[4] Лојић, Р.: *Планирање и развој каријере*, Војно дело 2/2009, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2009.

[5] Лојић, Р.: *Управљање људским ресурсима у систему одбране каријере*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2011.

[6] Лојић, Р., Кулић, Ж.: *Менаџмент људских ресурса*, ВИЗ, Београд, 2009.

[7] Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., Wright, P. M.: *Менаџмент људских ресурса потенцијала*, MATE, Zagreb, 2005.

[8] Torrington, D., Hall, L., Taylor, S.: *Human Resource Management*, Data Status, Beograd, 2004.

[9] Schein, E. H., *Career Ancors and Career, Some New Perceptives*, London, Wiley, 1997.

[10] Schein, E. H., *Career Dynamics: Matching individual and organisation needs*. Reading, Mass: Addison-Wesley 1978.

[11] Williams, C.: *Principles of Management – MGMT*, Data Status, Beograd, 2010.

[12] *Доктрина управљања људским ресурсима Војске Србије*, Медија центар „Одбрана”, Београд, 2012.

[13] Влада РС, *Стратегија каријерног вођења и саветовања у Републици Србији*, Београд, 2010, према Резолуцији о доживотном учењу Савета министара ЕУ, мај 2004.

## Career Development of Geodetic Service Officers

The relevance of this topic reflects the fact that individuals should understand the necessity of career change and the creation of individual portfolios. There is a universal understanding that the main characteristic of officers' career is vertical promotion. Officers' career is insufficiently investigated or researched, which includes a frequent change of jobs and assignments that are not related only to vertical career promotion. Both transfers and deployments of the Serbian Armed Forces Geodetic Service Officers (GSO), which are in scope of this paper, in regard to career accomplishment, represent the career matrix. The importance of research refers not only to officers' career, but it can be implemented for understanding and getting an insight into career development, in general, through the career matrix.

*Keywords: career, career planning, geodetic service, career matrix, career phases*