

**Филозофски факултет
Универзитета у Београду**

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

**Развијање менаџерских компетенција
у систему војног образовања**

МЕНТОР:
проф.др Шефика Алибабић

КАНДИДАТ:
мр Јасмина Милошевић Столић

Београд, 2013.

**Faculty of Philosophy
Belgrade University**

DOCTORAL DISERTATION

**Development of managerial
competencies within the system of
military education**

MENTHOR:
Prof. Dr. Šefika Alibabić

CANDIDATE:
MA Jasmina Milošević Stolić

Belgrade, 2013.

Информација о ментору и члановима комисије

МЕНТОР

др Шефика Алибабић, редовни професор, Филозофски факултет Универзитета у Београду

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

др Миомир Деспотовић, редовни професор, Филозофски факултет Универзитета у Београду

др Јан Марчек, редовни професор, Војна академија Универзитета одбране у Београду

др Александра Пејатовић, доцент, Филозофски факултет Универзитета у Београду

Датум одбране докторске дисертације: _____

Датум промоције докторске дисертације: _____

Апстракт

Појам и природа менаџмента одувек су привлачили пажњу различитих истраживача. У нашем истраживању проучавали смо специфичности менаџмента, у војној организацији, а посебно смо изучавали менаџерске компетенције професионалних војних лица.

Предмет овог истраживања биле су могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног формалног образовања (Универзитет одбране, три нивоа студија), као и различити облици и програми стручног усавршавања, који се у развојним плановима и програмима Универзитета одбране у Београду, називају програмима и облицима образовања током живота.

Пошло се од генералне претпоставке да у систему војног образовања, постоје могућности за развијање и усавршавање менаџерских компетенција.

У првом делу истраживања желели смо да утврдимо могућности развијања менаџерских компетенција кроз систем војног образовања – отвореност система. Могућности развијања менаџерских компетенција сагледали смо утврђивањем заступљености наставних предмета у студијским програмима Универзитета одбране у Београду усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција. Затим смо сагледали и утврдили "понуду" програма и облика образовања током живота у оквиру Универзитета одбране у Београду, усмерених на развијање менаџерских компетенција (општих и посебних). Осим тога утврдили смо и заступљеност наставних предмета у студијским програмима Универзитета одбране у Чешке и Краљевске војне школе Белгије усмерених на развијању општих и посебних менаџерских компетенција, како би смо испитали и утврдили сличности и разлике студијских програма војних универзитета Србије, Белгије и Чешке, у погледу (стварања услова) развијања менаџерских компетенција.

У другом делу истраживања желели смо да утврдимо могућности развијања менаџерских компетенција базирану на изражености потреба за менаџерским компетенцијама, укључујући повезаност са контролним варијаблама.

У трећем делу истраживања пројектовали смо модел развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања, користећи добијене емпиријске налазе и експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција, као и конструисане функционалне мапе образовања и усавршавања.

У истраживању смо одабрали теоријско – емпиријски приступ са акцентом на анализи, синтези и генерализацији квалитативних и квантитативних података. Од истраживачких метода користили смо дескриптивну и компаративну методу, а у циљу прикупљања података од истраживачких поступака (техника) користили смо: анализу садржаја, анкетирање, скалирање и интервјуисање. У истраживању су примењени следећи инструменти: 1. протокол за анализу садржаја 2. скала за процену заступљености програма усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему војног формалног и образовања током живота 3. модификовани инструмент за испитивање потреба под називом MTDNA – Management Training and Development Needs Analysis 4. ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије 5. протокол интервјуа за испитивање експерата.

Резултати истраживања који се односе на утврђивање могућности развијања менаџерских компетенција кроз систем војног образовања, потврдили су нашу претпоставку да се у студијским програмима Универзитета одбране у Београду, реализују предмети усмерени ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција, као и да у оквиру универзитета, постоји "понуда" програма и облика образовања током живота усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција. Резултати истраживања потврдили су и нашу претпоставку да постоје извесне сличности али и разлике између студијских програма Универзитета одбране у Београду, Универзитета одбране у Чешкој и Краљевске војне школе Белгије у погледу стварања услова за развијање менаџерских компетенција.

Резултати истраживања који се односе на утврђивање могућности развијања менаџерских компетенција базирану на изражености потреба за менаџерским компетенцијама, укључујући повезаност са контролним варијаблама показују да:

1. постоје потребе за развијањем менаџерских компетенција, неопходним при обављању професионалних војних дужности
2. постоји повезаност варијабли припадности одређеном роду-служби, војном чину и војној дужности на којој се налазе са исказаним потребама официра за менаџерским компетенцијама

Коначни резултати истраживања добијени на основу емпиријских налаза и експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција, омогућили су нам да конструишемо функционалну мапу образовања официра за менаџерске улоге, а затим пројектујемо модел развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања.

Генерални закључак нашег истраживања је да постоје потребе за развијањем менаџерских компетенција официра, као и да Универзитет одбране у Београду, има могућности за развијање менаџерских компетенција професионалних војних лица и то у оквиру формалног система војног образовања, али и ван формалног образовања официра, кроз разне облике и форме образовања током живота.

Кључне речи: менаџерске компетенције официра, потребе за менаџерским компетенцијама официра, могућности развоја менаџерских компетенција официра, студијски програм.

Научна област: Андрагогија УДК: 374.7:005 [:355.233

Уже научне области: Менаџмент у образовању одраслих и Војна андрагогија

Abstract

The term and very nature of management has always drawn attention of various researchers. In this research, the specificities of management within the military organization, with a focus on management competences of professional military personnel, have been studied.

This research was based upon the possibility of developing the managerial competencies within the formal military educational system (Defence University, three levels of studies), as well as different programmes of personal development, referred to in the development plans and programmes of the Defence University in Belgrade as programmes and features of lifelong learning.

The basis for the research was the general assumption that there was a possibility for the development and specialisation of managerial competences within the military educational system.

The first part of the study was aimed at determining the possibility of developing managerial competencies through the military educational system – the openness of the system itself. The possibility to develop managerial competencies was construed via the distribution of the subjects aimed at developing general and specific managerial competencies in the study programmes of the Defence University in Belgrade. Furthermore, the “offer” of educational programmes and modes of lifelong learning aimed at developing managerial competences (general and specific) within the University of Defence were analyzed and determined. In addition, the representation of the subjects in the study programmes at the Czech University of Defence and the Royal Military School of Belgium aimed at developing the general and specific managerial competencies, in order to examine and identify the similarities and differences between the study programmes of the Military Universities of Serbia, Belgium and the Czech Republic regarding (creating conditions for) the development of managerial competencies were also determined.

The second part of the research was aimed at establishing the possibility of developing managerial competences based on the actual requirement for the managerial competences including the connection with the control variable.

In the third part, the managerial competences development model within the military educational system using the empiric results and expert estimates of the opportunity to develop the managerial competences, in addition to constructed functional maps of educational and professional development, were projected.

The method selected for the research was theoretical-empirical with the focus on the analysis, synthesis and generalization of the quantitative and qualitative data. The research methods used were descriptive and comparative, and the research procedures (techniques) used in order to gather data were: analysis of content, questionnaires, scaling and interviewing. The following instruments were also included in the research: 1. Protocol for content analysis 2. Scale for estimating the representation of programmes aimed at developing the managerial competences within the formal military educational system and lifelong learning 3. Modified instrument for testing the requirements – the MTDNA – Management Training and Development Needs Analysis 4. Revised questionnaire for the analysis of the Armed Forces of Serbia officer duties 5. Protocol of interviewing experts.

The results of research referring to determining the possibility of developing managerial competencies through the system of military education confirmed the postulation that the study programmes of the Defence University in Belgrade include subjects aimed at developing both general and specific managerial competencies, as well as the fact that the University “offers” educational programmes and lifelong learning possibilities directed towards developing general and specific managerial competencies. The research results also confirm that there are certain similarities, and also differences in the study programmes of the Defence University of Belgrade, the Czech University of Defence and the Royal Military School of Belgium in providing conditions for developing managerial competences.

Research results referring to determining the possibility of developing managerial competences based on managerial competences requirement, including the connection with the control variable show that:

1. there is a requirement for the development of managerial competences necessary for performing professional military duty

2. there is a connection between the variables of belonging to a certain arm/service, military rank and duty performed with the requirement for managerial competences

The final research results of the possibility of developing the managerial competences obtained through empirical analysis and expert estimates enabled constructing a functional map of educating officers for managerial functions, and then projecting the managerial functions developmental model within the system of military education.

The overall conclusion of the research is that there is a need for developing officer managerial competences and also that the Defence University of Belgrade has the capacity for developing the managerial competences of professional officers as part of the formal military educational system but also outside it, through different modes of lifelong learning.

Key words: officer managerial competences, requirement for officer managerial competences, possibility of developing officer managerial competences

Scientific area: Adult Education: UDK: 374.7:005 [:355.233

Fields of Academic Expertise: Management in adult education and Military Andragogy

*Оцу Владимиру, мајци Милени, брату Драгутину и
мојој кћерки Милицы*

Изјаве захвалности

Заслуге за израду једне докторске дисертације, па и моје, као плод вишегодишњег професионалног труда не припадају само аутору, ослонци у многим менама истраживачког рада су многобројни, те многим дугујем своју захвалност за подршку и помоћ.

Пре свега желим да се захвалим професорима Филозофског факултета Универзитета у Београду, Групе за андрагогију, који су ми као интелектуални и андрагошки узор помогли да данас, ево, биће томе више од две деценије, могу са извесношћу за себе да кажем да сам њихов ђак, колега и еснафски пријатељ.

Захвалност дугујем и библиотекарима Филозофског факултета Групе за андрагогију и Војне академије Универзитета одбране у Београду, који су увек били спремни да ми изађу у сусрет и помогну у трагању за драгоценом литературом и писаним изворима.

Моја захвалност данас мора да се пробије и кроз кулоаре, кабинете и учионице у којима делим свој живот и радну свакодневицу са колегама и пријатељима са Војне академије и Института за стратегијска истраживања, Сектора политике одбране Министарства одбране Републике Србије, који су ми, и овом приликом, несебичним саветима и подршком помогли у изради овог рада. Посебну захвалност дугујем свом великом пријатељу Нади Данић, психологу Војне академије, која ме је снагом свог духа бодрила да истрајем до краја.

Поименице, захвалност дугујем угледним универзитетским професорима др Миомиру Деспотовићу, др Александри Пејатовић, др Десимиру Пајевићу и генералу у пензији др Момчилу Лазовићу из чијих књига сам учила, на чије сам се знање позивала и који су ми својим корисним саветима омогућили да овај рад буде што бољи.

Посебну захвалност дугујем пуковнику проф. др Јану Марчеку за свесрдну и несебичну помоћ као и све вредне савете које ми је пружио у току израде овог рада.

Захвалност упућујем рођаци Невени Тодоровић и госпођи Оливери Букоњи које су ми својом бригом за језичку форму и техничку подршку уоквириле овај рад.

Изузетну, посебну, велику и истинску захвалност дугујем својој менторки, свом учитељу, проф. др Шефики Алибабић, андрагогу несебичном у давању: било да су у питању драгоцени стручни савети, продубљени разговори о самој теми, било да је реч о неумитним животим наносима о које се свакодневно спотичемо, а које би она увек лако, без резерве, разгртала својом топлином, стрпљењем и љубављу. Њена је неупитна заслуга што је овај рад данас пред вама.

И на крају, желим да се захвалим онима који су са мном пролазили кроз све моје стваралачке сумње, онима који су били учесници свих мојих непроспаваних ноћи, онима који су имали разумевања за све моје отежале дане и радовали се малим корацима успеха, једном речју, онима који су безрезервно, све време, били уз мене. Захваљујем се оцу Владимиру, мајци Милени, брату Драгутину и посебно ћерки Милици.

Сви пропусти и недостаци у раду припадају само мени. У њиховом отклањању, биће ми драгоцене примедбе и сугестије свих који га буду читали и унапред сам захвална на њима.

САДРЖАЈ

1. УВОД	1
2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА	3
2.1. Предмет истраживања	3
2.2. Циљ истраживања	6
2.3. Основна хипотеза	9
2.4. Варијабле	10
2.5. Узорак	11
2.6. Методе, технике и инструменти истраживања	11
3. ТЕОРИЈСКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА	13
3.1. Појам, проблем и природа менаџмента	13
3.1.1. Теорије менаџмента	21
3.1.2. Природа менаџерских послова	29
3.1.3. Садржај менаџерских послова и менаџерске улоге	33
3.1.4. Менаџерске компетенције	37
3.2. Карактеристике војне организације	50
3.2.1. Природа војних послова	55
3.2.2. Појам, проблем и природа менаџмента у војсци	58
3.2.3. Појам и потребе за менаџерским компетенцијама у војсци ...	66
3.3. Карактеристике система војног образовања	69
3.4. Развијање менаџерских компетенција, са посебним освртом на категорију професионалних припадника система одбране	74
4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА – АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА	88
4.1. Могућности развијања менаџерских компетенција кроз систем војног образовања – отвореност система	88
4.1.1. Универзитет одбране у Београду	89
4.1.2. Универзитет одбране Чешке Републике	170
4.1.3. Краљевска војна школа Белгије	221

4.1.4. Компарације студијских програма Универзитета одбране у Београду, Универзитета одбране Чешке Републике и Краљевске војне школе Белгије	247
4.2. Могућности развијања менаџерских компетенција преко изражености образовних потреба	281
4.2.1. Анализа резултата испитивања потреба применом модификованог MTDNA (Management Trainig and Development Needs Analysis)	281
4.2.2. Повезаност истраживачких варијабли	306
4.2.3. Интерпретација експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција	324
4.3. Пројектовање модела развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања	329
4.3.1. Функционална мапа образовања официра за менаџерске улоге	329
4.3.2. Пројектовање модела развоја менаџерских компетенција	336
5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА	341
6. ЛИТЕРАТУРА	380
ПРИЛОЗИ	391

1. УВОД

Феномен менаџмента био је предмет истраживања многих аутора. Истраживање начина како да се разноврсне људске активности учине ефикаснијим, како да се повећа ефективност и ефикасност обављања различитих послова, био је предмет разматрања великог броја мислилаца. Овај сложени феномен у прво време проучаван је на основу интуиције, подупрт емпиријом, а тек касније, како су се активности усложњавале, развијају се методе и поступци његовог проучавања, па се временом формирала и научна дисциплина која проучава појам и проблеме менаџмента. Данас се на менаџмент гледа као на специфичан процес управљања пословима у циљу ефикаснијег остваривања постављених задатака организације или система. Овај сложени процес састоји се од скупа повезаних подпроцеса: планирања, организовања, вођења, контроле и евалуације. Осим тога, на менаџмент се гледа као на специфичну групу људи чији је посао да управља, извршавањем задатака других људи у циљу остваривања постављених задатака организације. И на крају, менаџмент се односи на посебну научну дисциплину, мултидисциплинарног карактера, која се бави проучавањем управљања одређеним пословима и системима. Технолошки, друштвени, економски, политички, као и глобални фактори утичу на обликовање праксе и теорије менаџмента.

У овој студији посебно смо се позабавили проблемом и природом менаџмента у војној организацији, а у оквиру тога проучавањем развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања. Развој менаџерских компетенција у систему војног образовања, према нашим схватањима, у великој мери, може пратити развој менаџерских компетенција уопште. Важно је напоменути да, с обзиром на одвијање процеса учења па и развоја менаџерских компетенција, постоје неке специфичности васпитно – образовног рада у војсци, а које су последица карактеристика војне организације. Ипак, с обзиром на природу подручја образовања официра (развијање менаџерских компетенција), сматрамо

да могућности развоја проучаваних знања, вештина и ставова не треба значајно разликовати од могућности развоја менаџерских компетенција уопште. Промене у свету рада, изазване научним и технолошким прогресом, постале су константа. Те промене довеле су и до промена у сфери војне области. Сматрамо да је неопходно, у циљу антиципације новонасталих промена, у систему одбране реализовати континуирано и перманентно образовање, које ће бити усмерено ка развијању менаџерских компетенција професионалних припадника војске.

2. МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ИСТРАЖИВАЊА

2.1. Предмет истраживања

Могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног формалног образовања у Републици Србији (Универзитет одбране, три нивоа студија) и образовања током живота (различити облици и програми стручног усавршавања), предмет је истраживања овде пројектоване студије.¹ Када говоримо о теоријском и практичном значају истраживања проблема развијања менаџерских компетенција у систему војног образовања, треба рећи да је он и до сада био актуелан, али сматрамо да су наступајуће промене које се огледају у виду изразите трансформације Војске Србије овај проблем учиниле још актуелнијим.

Појам и проблем менаџмента предмет је истраживања многих аутора. Истраживачи су, у зависности од својих филозофских схватања и наука из којих су долазили, различито посматрали, схватили и приступали проучавању овог феномена. Истраживање и развој функција руковођења почели су половином 19. века, а интензивнији научни рад у овом подручју јавља се почетком 20. века.

У литератури наилазимо на различита терминолошка одређења менаџмента. Неки аутори говоре о менаџменту, руковођењу, вођењу и вођству као синонимима, док други истичу разлике међу овим појмовима. Већина истраживача ипак прави разлику између појмова вођства и менаџмента (руковођења). На менаџмент се често гледа као на процес: планирања, организовања, и контроле пословне активности. Улога менаџмента је да интегрише, координира и усмерава активности подсистема и ставља их у рационалан однос са средином у којој организација обавља своју пословну активност (Милисављевић, 2003). Гари Јукл (Gary Yukl) под руковођењем

¹ Наше истраживање није фокусирано на проучавање „процеса развијања“ менаџерских компетенција, већ на сагледавање и анализу „могућности развијања“ које пружа систем војног образовања. Наведени систем образовања обухвата формално основно образовање и програме стручног усавршавања, који се у развојним плановима и програмима Универзитета одбране у Београду називају „Програми и облици образовања током живота“.

подразумева и посебну улогу и процес социјалног утицаја, па га дефинише као процес деловања на друге људе, како би се боље разумели и сложили у томе шта треба учинити и како то треба учинити, те процес поспешивања индивидуалних и колективних настојања у постизању заједничких циљева (Yukl, 2008).

Проучавање овог сложеног друштвеног феномена захтева један свестрани, холистички приступ који ће обратити пажњу како на природу и специфичности делатности којом се управља, тако и на односе међу људима који остварују радни процес, односно делатност. Специфичност менаџерског процеса је у томе што се односи како на сам радни (технолошки) процес, тако и на људе који га реализују. Самим тим, он подразумева двоструку компетентност. Успешан руководиоца треба да познаје технологију процеса којим руководи, односно карактеристике делатности којом управља, а са друге стране мора имати и неопходна знања из области међуљудских односа, комуникације, тимског рада, како би могао успешно да координира и усмерава свој тим према заједничком циљу. Упориште за проучавање овог специфичног проблема у војној средини налазимо, поред осталог, и у нашем ранијем раду.²

У овој студији, с једне стране, проучавали смо природу и садржај менаџерских послова, менаџерске активности и функције, дужности и одговорности у војној делатности, а са друге стране, испитивали смо потребе за знањима, вештинама и ставовима – компетенцијама неопходним за обављање сложених менаџерских функција, као и могућност њиховог развоја кроз систем формалног војног образовања као и образовања током живота које се реализује у оквиру система одбране, наравно, водећи рачуна о специфичностима организације коју проучавамо и о целокупном контексту у коме се одвија процес руковођења. Појам менаџерских компетенција је врло комплексан и често се под њим подразумевају специфична знања, вештине, способности па чак и особине личности људи које су неопходне за успешно обављање руководећих послова.³ У

² Истражујући потребна знања и вештине за обављање почетних дужности официра, на узорку од 808 испитаника, користећи поступак факторске анализе, дошли смо до закључка да старешине веома високо цене управо знања из области менаџмента и андрагогије која су им неопходна за обављање њихових првих менаџерских дужности. Милошевић, Ј., *Образовне потребе официра са становишта захтева почетних дужности у светлу трансформације ВС*, магистарски рад, одбрањен на Филозофском факултету Универзитета у Београду, јун, 2007.

³ Чувена је и верзија трофакторске таксономије способности коју дају Ман и Кац (Mann i Katz) 1974, која као значајне истиче: техничке, интерперсоналне и когнитивне способности.

нашем истраживању акценат смо ставили на знања, вештине и ставове који се стичу кроз систем формалног образовања.⁴ Руковођење захтева стицање одговарајућег образовања из ове области и није довољно, како сматра Брајша, само хтети, или бити постављен на место менаџера (Брајша, 1984). Данас је немогуће обављати један овако сложени посао без континуираног, доживотног образовања из наведене области. Све је већи број промена у спољној околини (ван организације), које поред осталог повлаче промене и у самој организацији и стварају нове изазове пред руководиоце у смислу сталног прилагођавања новонасталим условима. Расте потреба за новим менаџерским компетенцијама, али истовремено проналазе се и нови начини и облици њиховог развијања.

За војну организацију треба рећи да је она одувек поклањала велику пажњу усавшавању менаџерских способности и вештина својих старешина. Избор и вођење овог кадра био је и остао стожер изградње и развоја војне организације. Војни менаџери и начин њиховог руковођења били су предмет проучавања многих теоретичара. Специфично је то што су знања о руковођењу војни менаџери углавном стицали добијањем разних правила и упутстава. Та правила о успешном менаџменту никада нису могла да објасне у потпуности феномен руковођења, односно менаџмента. Појава масовних армија, посебно Први и Други светски рат условили су појаву новог приступа овом проблему, али пре свега са организационо – технолошког приступа, у коме је акценат на процесу рационалног остваривања постављених задатака. Проблем менаџмента у војној организацији сложен је због саме природе и карактеристика ове специфичне друштвене организације.⁵

Управо због значаја теме, као и чињенице да су наша искуства у изучавању ове сложене проблематике веома скромна (савремене армије овом проблему приступају са много више пажње), као и чињенице да је ова проблематика увек актуелна и нова, било је научно и стручно оправдано посветити пажњу

⁴ Коришћењем разних метода и техника истраживања покушаћемо да дамо одговор на питање: у којој мери се кроз систем војног образовања развијају менаџерске компетенције.

⁵ Војска се конституише као сложени систем пирамиде у којој су чврсто и прецизно дефинисани односи између елемената система, чиме је постигнуто прецизно дефинисање улога и, истовремено, њихова хијерархијска повезаност. Као значајна карактеристика војне организације наводи се и субординација којом се успоставља линијски систем руковођења у коме се на челу сваке организационе јединице налази руководиоца одговоран руководиоцу више организационе целине.

истраживању проблема развијања менаџерских компетенција у систему војног образовања.

2.2. Циљ истраживања

Основни циљ истраживања у овом раду је: утврдити могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног формалног образовања (основне, дипломске и докторске академске студије) и образовања током живота (програми и облици стручног усавршавања), и на тој основи пројектовати промене у војном образовном систему које би унапредиле развијање менаџерских компетенција.

Дефинисање основних појмова у истраживању

1. *Под могућностима развијања менаџерских компетенција* подразумевали смо отвореност система формалног и неформалног војног образовања за предмете/програме усмерене на развијање менаџерских компетенција. Могућности су сагледаване и процењиване у односу на израженост образовних потреба (потреба за менаџерским знањима и вештинама). Систем војног образовања у Републици Србији чини систем формалног војног образовања, као и образовања током живота. Систем формалног војног образовања реализује се на два нивоа. Први ниво подразумева школовање у оквиру Војне гимназије у Београду, док се други ниво школовања односи на школовање професионалних припадника војске у оквиру Универзитета одбране у Београду. Образовање током живота односи се на четири нивоа каријерног усавршавања за командне и штабне дужности у јединицама, командама и штабовима оружаних снага Републике Србије, као и курсеве различитих садржаја.

2. *Под менаџерским компетенцијама официра* подразумевали смо комплекс знања, вештина и ставова потребних за обављање сложених менаџерских функција и улога официра у систему одбране. У складу са нашим теоретским основама, сматрамо да се може говорити о општим и посебним менаџерским компетенцијама. Опште менаџерске компетенције дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих

менаџерских функција и улога, менаџера без обзира на подручје деловања. У групу општих менаџерских компетенција сврстали смо: математичке, информатичке, лингвистичке, интерперсоналне и системске компетенције. Посебне менаџерске компетенције дефинисали смо као знања, вештине и ставове неопходне за обављање менаџерских функција и улога официра. Оне су с једне стране уско повезане са струком кадрова које школују војни универзитети, а са друге стране, своју основу налазе у примењеним областима као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија, војно право, неопходним за рад официра. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо посебне системске и интерперсоналне компетенције.⁶ Осим тога, овде смо уврстили и компетенције које се директно односе на нека, војно – стручна знања, вештине и ставове потребне за профил официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улога старешина.⁷

У складу са постављеним основним циљем истраживања дефинисани су следећи посебни циљеви:

I – Утврдити могућности развијања менаџерских компетенција кроз систем војног образовања – отвореност система

1. Утврдити заступљеност наставних предмета (садржај, циљеви, исходи) у студијским програмима Универзитета одбране у Београду усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција.
2. Сагледати и утврдити „понуду“ програма и облика образовања током живота у оквиру Универзитета одбране у Београду, усмерених на развијање менаџерских компетенција (општих и посебних).
3. Утврдити заступљеност наставних предмета (садржај, циљеви, исходи) у студијским програмима Универзитета одбране у Чешкој Републици усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција.

⁶ Изведене су из општих менаџерских компетенција.

⁷ Детаљније расправе о овим појмовима налазе се у делу рада Теоријски оквири истраживања.

4. Утврдити заступљеност наставних предмета (садржај, циљеви, исходи) у студијским програмима Краљевске војне школе Белгије усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција.
5. Испитати и утврдити сличности и разлике студијских програма војних универзитета Србије, Белгије и Чешке у погледу стварања услова за развијање менаџерских компетенција, користећи следеће индикаторе компарације: назив предмета, садржај, циљ, исходи, број часова и број ЕСПБ бодова.

II – Утврдити могућности развијања менаџерских компетенција базираних на изражености потребâ за менаџерским компетенцијама, укључујући повезаност са контролним варијаблама.

1. Испитати и утврдити потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање професионалних војних дужности:
 - а) утврдити потребе проистекле из анализе војних послова,
 - б) утврдити потребе за менаџерским компетенцијама запослених на војним дужностима применом адаптираног инструмента MTDNA – Management Training and Development Needs Analysis.⁸
2. Сагледати повезаност варијабли припадности одређеном роду – служби, војном чину и војној дужности, са исказаним потребама за менаџерским компетенцијама.
3. Испитати експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција.

III – Пројектовати моделе развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања користећи добијене емпиријске налазе и експертске процене могућности развијања менаџерских

⁸ Инструмент је део батерије инструмената коју су за потребе образовних институција конструисали и користили истраживачи у Америци (DOE, CAO, WEC, 1997.), као и наш аутор проф. др Шефика Алибабић у свом истраживању "Професионалзација менаџмента у образовању", у оквиру пројекта "Образовање и учење – претпоставке европских интеграција" (број 140915).

компетенција, као и конструисане функционалне мапе образовања и усавршавања

2.3. Основна хипотеза

Многи методолози хипотези истраживања приписују функцију предвиђања, као и функцију водиле у процесу истраживања; оно што ће у истраживању бити учињено и начин на који ће то бити учињено умногоме су одређени хипотезом која се тим истраживањем проверава (Ристић, 2006:301).

Хипотеза у овом истраживању има упориште у општим теоријским сазнањима, досадашњим емпиријским истраживањима и искуствима из праксе, а у складу је са општим циљем овог истраживања те се може дефинисати у виду следеће претпоставке:

– Постоје могућности за развијање и усавршавање менаџерских компетенција у систему војног образовања.

Посебне хипотезе истраживања:

1. У студијским програмима Универзитета одбране у Београду реализују се предмети усмерени на развијање општих и посебних менаџерских компетенција.
2. У оквиру Универзитета одбране у Београду постоји „понула“ програма и облика образовања током живота усмерених ка развијању менаџерских компетенција (општих и посебних).
3. У студијским програмима Универзитета одбране у Чешкој Републици, реализују се предмети усмерени на развијање општих и посебних менаџерских компетенција.
4. У студијским програмима Краљевске војне школе Белгије, реализују се предмети усмерени на развијање општих и посебних менаџерских компетенција.
5. Постоје сличности и разлике између студијских програма војних универзитета Србије, Белгије и Чешке у погледу стварања услова развијања менаџерских компетенција.

6. Постоје потребе за развијањем менаџерских компетенција неопходних у обављању професионалних војних дужности.
7. Постоји повезаност варијабли припадност одређеном роду – служби, војном чину и дужности на којој се налазе, са исказаним потребама за менаџерским компетенцијама.
8. На основу добијених емпиријских налаза и експертских процена могућности развијања менаџерских компетенција, могуће је сачинити функционалну мапу образовања и усавршавања и на тој основи пројектовати моделе развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања.

2.4. Варијабле

С обзиром да смо користили компаративни и емпиријски приступ истраживању, у овом контексту је неопходно издвојити основну варијаблу емпиријског истраживања и индикаторе компарација.

Основна варијабла истраживања је:

1. Потреба за менаџерским компетенцијама официра.

Потреба се може дефинисати као недостатак, дефицит или дискрепанција између оног што јесте и оног што треба или је пожељно да буде. До података о потребама дошли смо применом модификованог MTDNA (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 нашег истраживања дужности официра, у којем је коришћен ревидиран Упитник за анализу дужности официра Војске Србије.⁹ Обрада података, као и евалуација добијених резултата урађена је у складу са препорукама аутора оригиналног инструмента. Наш инструмент је структуриран од три петостепене скале (учесталост, важност и тешкоћа), на коме су дата тридесет

⁹ Инструмент је коришћен у оквиру истраживања "Профили официра родова и служби Војске Србије", Марчек, Савић, Данић, Суша, 2007.

и три ајтема/активности. Задатак испитаника био је да истраже, 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. На тај начин, преко активности сагледаних кроз три аспекта, дошли смо до података о потребама наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), неопходним за обављање менаџерских улога.

Контролне варијабле истраживања са којима смо укрштали основну варијаблу биле су: припадност официра одређеном роду – служби, чину и дужности коју тренутно обављају.

Компаративне анализе радили смо на основу следећих индикатора: назив предмета, садржај, циљ, исход, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета (обавезан или изборан).

2.5. Узорак

Сам проблем и предмет истраживања, битно су утицали и на дефинисање узорка истраживања.

У нашем истраживању користили смо намеран и стратификован узорак, који је чинио стратум триста професионалних војних лица. Истраживањем су обухваћене старешине оба вида (КОВ, В и ПВО)¹⁰, као и сви родови и службе (пешадија, артиљерија, веза, техничка служба и други). Осим тога, у овом истраживању учествовала је и група од десет експерата из области менаџмента система одбране.¹¹

2.6. Методе, технике и инструменти истраживања

Избор основне истраживачке парадигме био је условљен природом предмета истраживања, те се може рећи да смо одабрали теоријско – емпиријски приступ са акцентом на анализи, синтези и генерализацији квалитативних и квантитативних података.

¹⁰ Копнена војска, Ваздухопловство, Противваздухопловна одбрана

¹¹ Узорак од десет експерата чинили су официри који се налазе на руководећим дужностима Универзитета одбране у Београду.

Од истраживачких метода користили смо дескриптивну и компаративну методу (Мужић, 1997).

За дескриптивну *survey-research* методу одлучили смо се јер овај начин научне дескрипције подразумева активно укључивање испитаника у давању информација о себи, односно појавама које су предмет проучавања. У исто време ова метода обезбеђује и аналитичко – синтетички приступ истраживаној појави.

Применом компаративне методе проучавали смо наставне планове и програме школовања студената војних академија код нас и у свету.

У циљу прикупљања података од истраживачких поступака (техника) користили смо: анализу садржаја, анкетирање, скалирање и интервју. Сходно томе, у овом истраживању примењени су следећи инструменти: 1. протокол за анализу садржаја, 2. скала за процену заступљености програма усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему војног формалног и образовања током живота, 3. модификовани инструмент за испитивање потреба под називом МТДНА – Management Training and Development Needs Analysis, 4. ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије, 5. протокол интервјуа за испитивање експерата (Видети прилоге број 1, 2, 3, 4 и 5).

Уз примену одговарајућих статистичких поступака (из оквира SPSS пакета) одабране методе, технике и инструменти су нам омогућили да тестирамо постављену хипотезу и остваримо задате циљеве истраживања.

3. ТЕОРИЈСКИ ОКВИРИ ИСТРАЖИВАЊА

3.1. Појам, проблем и природа менаџмента

Појам и природа менаџмента предмет је истраживања многих аутора. Истраживачи су у зависности од својих филозофских схватања и наука из којих су долазили различито посматрали, схватили и приступали проучавању овог феномена. Када посматрамо менаџмент кроз историју, неопходно је правити разлику између менаџмента као праксе и менаџмента као науке. Менаџерске активности постојале су и играле веома значајну улогу још у старим цивилизацијама. Тако, у сваком периоду историје људске заједнице можемо наћи елементе менаџмента, као што су: потреба за вођом, планирањем, неопходност организовања, подела рада и оцена успешности. Примере успешног менаџмента наилазимо још у организовању египатске државне управе, где су били заступљени значајни видови управљања, као што су: управљање помоћу предвиђања, планирање и подела рада. Чувен је и Хамурабијев кодекс правних прописа који је садржао 282 закона у коме су се регулисала бројна питања везана за управљање државом. Овим закоником регулисане су правне норме које се односе на пословно понашање, понашање појединаца, односе међу људима, права, одговорности, системе награђивања, кажњавања и контроле (Талијан и Талијан, 2011). Кинески генерал Сун Цу Ву (600. г.п.н.е.) у својим списима говори о принципима управљања војском (Сун Цу Ву, 1952). Антички мислиоци такође су проучавали проблеме управљања, пре свега државом и војском. Тако, на пример, Сократ је сматрао да је разлика између управљања приватним пословима и управљања јавним пословима само у обиму посла, и да онај који није у способен да води сопствени посао неће моћи да води ни државу. За Аристотела можемо рећи да је поставио основе научног испитивања управљања у производњи. У доба Римског царства постављају се основе савременог права, где се посебно истичу принципи функционалности, централизације, комуникације, дисциплине, оданости, ефи-

касног система командовања, посебно контроле (Талијан и Талијан, 2011). Сматра се да је основна полуга ефикасног управљања била у јасној подели рада између војних и државних органа (као основа за раздвајање регулативне и извршне власти). Крајем 18. и почетком 19. века долази до индустријске револуције, производња се помера из кућне радиности ка фабрикама, расту потребе за менаџерима који ће бити у стању да другачије организују рад него што је то био случај у кућним мануфактурама. Основни проблеми са којима су се сусретали власници првих индустријских организација били су: проблеми са увођењем нових машина, технологија, као и питања везана за обуку радника. Појавила се потреба за формалном, научном теоријом која би усмеравала менаџере како да организују рад у тим организацијама. Истраживање и развој функција руковођења почело је половином 19. века, а интензивнији научни рад у овом подручју јавља се почетком 20. века (Лазовић, 1993).

Данас, говорећи о менаџменту, може се рећи да се он појављује у своја три аспекта. Менаџмент се дефинише и посматра као сложен процес који се састоји из низа повезаних подпроцеса који омогућавају ефикасно функционисање организације. Менаџмент се може посматрати и као посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака које обављају други како би се остварили постављени циљеви, да би на крају менаџмент израстао у посебну научну дисциплину која се бави проучавањем проблема управљања као и феноменима везаним за ефикасно извршавање одређених послова.

У литератури наилазимо на различита терминолошка одређења менаџмента. Термин менаџмент потиче од енглеске речи *manage*, и то са настанком индустријских односа, на Западу, крајем 19. века. Да би се објаснио овај појам често се користе термини као што су „управљање“, „руковођење“, „усмеравање“, „одлучивање“, „контролисање“, „постизање циљева“, „организовање“, „регулисање“, „манипулисање“. (Адижес, 2006:17). У зависности од другачијих приступа овом појму, у литератури срећемо велики број различитих схватања менаџмента. Ипак, иако се међусобом разликују у погледу дефинисања појединих аспеката менаџмента, проучавани приступи имају и извесних заједничких карактеристика, па тако сви они истичу значај четири основне функције менаџмента, као што су планирање, организовање, вођење и контрола.

Разлике се јављају у односу на различита одређења менаџмента, па га једни аутори дефинишу као процес, други као способност, а трећи као функцију. Исто тако, неки аутори сматрају да менаџмент одређује само одабрану групу људи, док други сматрају да је то појам који се односи на све запослене (то су углавном аутори који на менаџмент гледају као на процес). Један од првих аутора који је дефинисао појам менаџмента и чија су разматрања послужила као основа за каснија проучавања овог проблема је сигурно Анри Фајол (Henry Fayol). Овај аутор дефинише менаџмент као процес предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле, а обухвата све послове управљања предузећем (Fayol, 1949). Занимљива разматрања овог сложеног феномена дао је и Робинсон, који одређује менаџмент као координисање активности везаних за посао, с људима и уз помоћ других људи, истичући при томе ефикасност која се односи на извлачење максимума уз минимална улагања и ефективност која подразумева обављање активности тако да се постигну организациони циљеви (Robbins и Coulter, 2005:7). Као основне функције менаџмента овај аутор наводи: планирање, организовање, вођење и контролу. Планирање се односи на дефинисање стратегије ради постизања циљева и развој субпланова како би се координисале активности. Организовање подразумева дефинисање задатака које треба извршити. Вођење обухвата усмеравање и мотивисање запослених, или читавих тимова, као и решавање конфликта и избор најефикаснијег система комуникација. Контрола као функција менаџмента сажима активности надзора учинка, поређење стварног са стандардним учинком, као и предузимање корективних мера. Све наведене функције воде ка остварењу постављених циљева организације (Robbins и Coulter, 2005:9). Према Мозлију, Пиетри и Меггинсону процес менаџмента односи се на планирање, организовање, вођење и контролу активности свих запослених, који уз комбиновање са другим ресурсима омогућавају остваривање организационих циљева, (Mosley, Pietri, Megginson, 1989). Слично, Кунц и О'Донел, у дефинисању појма менаџмента истичу значај координисања различитих ресурса организације у процесу планирања, организовања, усмеравања и контроле, усмерене према утврђеним заједничким циљевима (Koontz и O'Donel, 1972). О менаџменту као процесу говоре Бартол и Мартин, сматрајући да се он остварује кроз обављање четири основне функције: планирање, организовање,

вођење и контролу, у функцији остваривања организационих циљева (Bartol и Martin, 1994). Дефинишући појам менаџмента Стонер, Фримен и Гилберт истичу да је за успешно обављање процеса планирања, организовања, вођења и контроле ка остварењу постављених циљева организације (менаџмент), неопходно несебично ангажовање свих чланова организације, као и коришћење свих организационих ресурса (Стонер, Фримен и Гилберт, 1977). Меси и Даглас појам менаџмента одређују као процес у коме одабрана група људи усмерава све остале запослене у компанији према заједничком задатом циљу (Massie и Douglas, 1973). И Серто менаџмент одређује као процес усмеравања понашања других према извршењу одређеног задатка (Certo, 1997). Милисављевић је један од наших аутора који такође дефинишу менаџмент као процес: планирања, организовања и контроле пословне активности. Улога менаџмента је да интегрише, координира и усмерава активности подсистема и ставља их у рационалан однос са средином у којој организација обавља своју пословну активност (Милисављевић, 2003). За разлику од аутора који менаџмент дефинишу као процес, Мари Паркер Фолет одређује га као способност, пре свега имајући у виду појединца – менаџера, да оствари планиране циљеве и задатке ангажовањем других људи (Parker Follett, 2003). Њена схватања су коришћена да би се поставила основа за идентификовање главних специфичности управљачког рада. Данијел А. Рен и Ден Воич менаџмент одређују као функцију чији је циљ да се на ефикасан начин обезбеде, распореде и искористе људски напори и физички ресурси како би се постигао неки циљ (Wren и Voich, 2001: 23).

Новија промишљања о менаџменту заснивају се на схватањима Питера Дракера по коме је менаџмент друштвена технологија и може се објаснити само преко функција које обавља. Питер Дракер разликује пет фаза менаџмента: планирање, организовање, интегрисање, мерење и развој људи. На појам менаџмента гледа двојачко: као на улогу која се везује за људе који обављају тај посао и као на процес који се ту одвија. Према овом аутору менаџмент је координисање активности везаних за посао, с људима и уз помоћ људи, при чему истиче значај ефикасности и ефективности (Drucker, 1974).

Разматрајући појам менаџмента наглашавамо и то да међу ауторима не постоји сагласност у дефинисању појмова који се односе на менаџмент. Заправо,

неки аутори говоре о менаџменту, руковођењу, управљању, вођењу и вођству као синонимима, док други истичу разлике међу овим појмовима. Тако, на пример, Минцберг одређује вођење као једну од укупно десет руководилачких улога која у себи садржи мотивисање подређених и стварање повољне атмосфере за рад. Руковођење је, према наводима овог аутора, много шири појам и садржи свих десет менаџмент улога (Mintzberg, 1979). Рост дефинише руковођење као ауторитативни однос који постоји између руководиоца и подређених, чији је циљ производња и продаја роба и услуга, док је вођење узајамни однос вође и следбеника, без присиле, усмерен ка заједнички одређеном циљу (Рост, 1991). Звонаревић појам руковођења дефинише као категорију социјалне моћи, доминантну у фази реализације (спровођење одлуке, контроле и валоризације) акционог циклуса, чему претходе фазе припреме акције (замисао, информисање, предлагање) и одлучивање. За разлику од руковођења, за управљање каже да је то процес „коришћења социјалне моћи у фази одлучивања с кључним утицајем на све оне акције које имају стратешко значење за живот и деловање дотичне групе“ (Звонаревић, 1985; према: Брајша 1984:37) Често се сматра, разматрајући појмове управљања и руковођења, да се руковођење бави техничко –технолошким аспектом рада, а управљање људским аспектом производње (Брајша, 1984: 37). Наведени аутор, сажимајући ова схватања, под појмом руковођења подразумева процес који се бави остваривањем донесених одлука, код којих се с једне стране „контролише, организује и *диригује* технолошки процес, а с друге стране се организују и координирају односи међу сарадницима или њиховим групама“ (Брајша, 1984:38). Руковођење се састоји из двоструког утицаја: на технолошки процес и на људе. Самим тим оно захтева и двоструку компетентност: за саму технологију процеса којим се руководи, али и за адекватно поступање са људима. Гари Јукл под руковођењем подразумева и посебну улогу и процес социјалног утицаја, па га дефинише као процес деловања на друге људе, како би се боље разумели и сложили у томе шта треба учинити и како то треба учинити, те процес поспешивања индивидуалних и колективних настојања у постизању заједничких циљева (Yukl, 2008). Дамјановић сматра да управљање обухвата свеукупне активности које се предузимају ради извршења одређених функција неопходних за остваривање организационих циљева. Под појмом руковођења овај аутор

подразумева само активности усмеравања понашања људи, односно процеса између људи у процесима планирања, одлучивања, организовања, координисања и контролисања. Руковођење је тако функција организације и организована делатност на спровођењу политике, циљева и задатака које управљање поставља. (Дамјановић, 1982). На сличан начин ове појмове дефинишу и наши аутори Лазовић и Пајевић, при чему појмовима менаџмента и руковођења додају и појам командовања, који се примењује у специфичној војној средини. Условно речено, према њиховим схватањима, ове три делатности међусобно се преплићу. Одлуке које се донесу у управљању, реализују се руковођењем. На управљање гледају као на процес којим организација утврђује своје циљеве, одређује активности којим ће остварити те циљеве, а руковођење представља однос између руководиоца и извршиоца (као процес двосмерног утицаја), у вези са заједничким радом на остварењу циљева. Командовање је делатност којом се ангажују и усмеравају јединице и појединци ка реализацији непосредних задатака који су у функцији остваривања посебних и конкретних циљева постављених руковођењем. (Lazović, Pajević, Vovan, 2011: 4). О сложеном феномену управљања у војној средини разматрао је и Јовановић, који сматра да је војно руковођење делатност старешина и команди (штабова, управа) ка усмеравању организационих јединица и појединаца у процесу остваривања циљева постављених војној организацији. Војно руковођење је једна од функција војне организације, чији су основ функционисања циљеви који произлазе из циљева војне организације. Командовањем се реализује функција руковођења. Функције у процесу војног руковођења су: планирање, организовање, командовање, координација и контрола (Јовановић, 1984).

На основу изнетих разматрања аутора закључујемо да менаџмент, управљање, руковођење и командовање нису синоними, али свакако имају низ заједничких својстава. Тако видимо да је менаџмент општија категорија од руковођења (вођења) и да се односи не само на управљање људима, већ обухвата и све активности везане за доношење одлука и управљање финансијама, сировинама, технологијом. С друге стране, руковођење је основна функција менаџмента којом се врши усмеравање и координација људи.

Проучавајући сложен феномен менаџмента, и са њим повезане процесе управљања, руковођења и командовања, поједини аутори су дефинисали и

појмове уско повезане са њима, као што су: вођа, владар, руководилац. Тако Звонаревић разликује појам вође, владара и руководиоца који је по његовом мишљењу „суперординирани појам и појму вође и појму владара. Да ли ће неки руководилац бити по свом психосоцијалном положају у групи вођа или владарâ зависи од низа фактора који делимично зависе од самог руководиоца, делимично од групе, а делимично од шире хијерархијске организације којој група припада“. (Звонаревић, 1985: 339). Као важну карактеристику вође овај аутор наводи утицај на остале чланове своје групе – он представља индивидуални центар социјалне моћи чији је утицај двосмеран (он утиче на друге али и други на њега). Вођа, према овом аутору мора бити добровољно прихваћен од стране групе, у супротном, када је његов утицај наметнут (на било који начин), када је присиљан, онда се више говори о владару. Као основне разлике између владара и вође овај аутор наводи следеће карактеристике:

1. Вођа је спонтано и добровољно прихваћен међу члановима групе. Владар је на чело групе доспео уз помоћ неког ауторитета.
2. Вођа изражава осећаје и тежње групе, заступа циљеве групе која га је изабрала. Владар сам поставља циљеве и задатке групе у складу са својим намерама или намерама оне хијерархијске групе која га је поставила. Због тога група често има проблема са остваривањем циљева јер су им они наметнути споља, нису их сами одабрали.
3. У односу вође према осталим члановима групе не постоји социјални раскорак, док га владари често истичу и намерно подржавају дистанцу између себе и осталих, јер им то често олакшава владање групом, чак и онда када је она против њега.
4. Извор ауторитета вође је у самој групи, ауторитет владара долази споља.
5. Средства одржавања дисциплине (неопходне за функционисање сваке групе) такође се разликују; вође користе механизме социјалног притиска саме групе, док владари користе снагу саме организације а често се ослањају и траже помоћ са стране. (Звонаревић, 1985: 338).

На основу наведеног Звонаревић руководиоце дели према следећим критеријумима: начину одабирања (слободно изабран од старне групе, изабран од стране неког центра моћи), према степену контакта који се успоставља између

њега и групе (онај који уверава и који је у сталном контакту са групом, онај који доминира, институционални руководилац који не мора бити члан групе и мисаони руководилац – филозофски, идеолошки, религијски вођа) (Звонаревић 1985). Михајловић говорећи о овим појмовима истиче да се термин „вођство“ користи да би се означили процеси и могућности утицаја неких људи у односу на друге. Вођство је тако специфичан однос између две или више особа при коме постоји узајамни утицај, с тим што у тој интеракцији једна особа доминира а друга јој је мање или више подређена (Михаиловић, 2005.). Термином „вођа“ овај аутор означава особу која заузима одговарајући положај у групи који му омогућава утицај на друге чланове групе или организације. Овакав утицај остварује захваљујући одређеним способностима, знањима или погодностима које таквим особама нуди формална организација. Руководјење означава основне активности вође и основне функције вођства. Овим термином најчешће се означавају разноврсни типови вођа, од оних у привредним организацијама до вођа политичких партија, секти (Михаиловић, 2005).

Проучавањем дефиниција наведених појмова, чини се да аутори менаџере одређују као контролоре, формалне водитеље, док су лидери (вође) стварно прихваћени ауторитети који настоје да следбенике охрабре у испољавању својих стручних способности; менаџери су интерно оријентисани и претежно се баве проблемима свог предузећа, док су лидери екстерно оријентисани и баве се збивањима у средини; менаџери су претежно оријентисани на задатке и бројеве, а лидери на квалитет. Једноставно речено, лидер се често доживљава као креатор мишљења и стратегије, а менаџер као неко ко спроводи стратегију предузимајући пословне акције.

Проучавање овог сложеног друштвеног феномена захтева један свестран, холистички приступ који ће обратити пажњу како на природу и специфичности делатности којом се управља, тако и на односе међу људима који остварују радни процес, односно делатност. Специфичност менаџерског процеса огледа се у томе што се односи како на сам радни (технолошки) процес, тако и на људе који га реализују. Самим тим, он подразумева двоструку компетентност. Успешан руководилац треба да познаје технологију процеса којим руководи, односно карактеристике делатности којом управља, са друге стране мора имати и

неопходна знања из области међуљудских односа, комуникације, тимског рада, како би могао успешно да координира и усмерава свој тим према заједничком циљу. Упориште за проучавање овог специфичног проблема у војној средини налазимо, поред осталог, и у нашем ранијем раду у коме смо проучавали потребна знања и вештине за обављање почетних дужности официра.

3.1.1. Теорије менаџмента

Менаџмент као научна дисциплина касно се конституисао, с обзиром да су се разноврсне управљачке активности одвијале још од првобитне заједнице. У литератури срећемо многобројне теорије које проучавају проблем менаџмента, али треба нагласити да се за поједине теорије у литератури користе различити називи, што сигурно доводи до нејасноћа у погледу разграничења теоријских приступа.¹² Као најзначајније приступе, односно теорије менаџмента (на основу многобројне проучаване литературе), можемо издвојити следеће:

1. класичну теорију (школу),
2. неокласичну теорију,
3. бихевиористичке теорије,
4. системски приступ,
5. квантитативни приступ (школа операционих истраживања),
6. контингенцијски (ситуациони) приступ.¹³

Представник и утемељивач класичне теорије менаџмента је Фредерик Тејлор (Frederik Taylor), који је развио принципе научног управљања у којима се залагао за примену научних метода у истраживању, планирању и обављању радних активности, насупрот дотадашњим методама које су се заснивале на искуству. У својим истраживањима он полази од проучавања мањих елемената процеса посла и иде ка целини организације – од проучавања операције, процеса производње, до управљања целокупним предузећем. Тејлор је у својим радовима инсистирао на селекцији и обучавању радника за рад, као и подели рада и

¹² Тако, на пример, теорије које истичу значај особина личности и ситуације за појаву руковођења, неки аутори дефинишу као контингенционе моделе. Трансакционе теорије руковођења називају се и теоријама интеракције.

¹³ У литератури о менаџменту и организацији сусрећемо ауторе који теорије организације називају и теоријама менаџмента, сходно чињеници да је организација важна функција менаџмента.

специјализацији, у циљу повећања продуктивности и ефикасности обављања послова. У својим истраживањима ослањао се на експерименталне методе, покушавајући да утврди који су то најекономичнији и најрационалнији начини долажења до решења проблема. Сматрао је да знање мора да замени интуицију, а испрограмирана активност треба да стане насупрот импровизацији. Зато предлаже „инжињеријски концепт мерења времена рада“. (Taylor, 1967; према Грујић, 2004:27.) Заправо, он предвиђа строгу поделу рада између руководиоца и радника, између припреме посла и његовог извршења, чиме врло јасно раздваја процесе управљања и извршења. Основне карактеристике његове организације биле би: ефикасност, уходаност радних операција (рад на траци), дисциплина и хијерархијски односи у руковођењу и управљању организацијом. Представници ове теорије посебно су радили на развијању стимулативних система награђивања, као и на чувеном табеларном систему планирања и праћења производње, познатом као „гантограм“ (Јовановић, 2005). Други приступ класичне теорије менаџмента дефинише се као „административно управљање“ и, насупрот Тејлоровим схватањима, карактерише га глобалан приказ организације предузећа. Најзначајнији представник овог приступа је Анри Фајол . Овај аутор истиче да се целокупна делатност организације може поделити у шест функција: техничку, комерцијалну, финансијску, извештавање, безбедност и управљање. Управљање као најважнија функција састоји се од: предвиђања, организовања, командовања, координације и контроле, и одвија се по строго дефинисаним принципима. Тако, Фајол говори о четрнаест принципа менаџмента у којима се наглашава важност: поделе рада (специјализација која повећава продуктивност), ауторитета менаџера, дисциплине запослених, јединства команде (сваки запослени треба да има само једног надређеног), јединства усмеравања (јасан план активности организације), подређеност личних интереса у односу на опште интересе, награђивања, централизације, скаларног ланца (мора постојати јасна линија ауторитета од најнижих до топ менаџера), реда, правичности, стабилности („држања“) запослених (обезбедити сталност запослених), иницијативе запослених као и „духа организације“ – „*esprit de corps*“ (промовисањем тимског духа у организацији обезбедиће се и јединство унутар организације) (Fayol, 1949; према: Robbins, Coulter, 2005: 30). Сматрамо да је бирократски приступ Макса Вебера један од

приступа веома близак класичним теоријама менаџмента. Заправо, и он инсистира на строгој и прецизној подели послова у коме су задаци и компетенције тачно утврђене и разграничене. Вебер је сматрао да ће процес рационализације и највећу ефикасност рада најуспешније „изнети“ бирократска организација, заснована на рационалним начелима, организација која одређују целину структуре и процеса. Основне карактеристике Веберове бирократске организације су: висок степен специјализације, хијерархијска структура ауторитета, правила и процедуре, безличност односа између чланова организације, селекција кадрова на основу способности и техничког знања. Ефикасност ове организације испољава се у њеној прецизности, дисциплини, стабилности и поузданости. Концепт бирократске организације Вебера огледа се у потпуности развијеној формалној организацији која у себи највећим делом сублимира и све битне аспекте теорије организације рада које срећемо у радовима Тејлора и Фајола. Ипак и сам Вебер био је свестан свих проблема које бирократска организација доноси са собом, у смислу дехуманизације личности, укидања креативности, личне иницијативе. Заправо, био је свестан тенденције коју производи оваква организација, а то је „специјалиста без духа“. (Weber, 1947; према: Robbins, Coulter, 2005: 30).

Не занемарујући вредности и допринос класичних теорија, може се упутити и извесна критика. Представници класичне теорије у великој мери занемарују човека, појединца и у потпуности су окренуте производњи и повећању продуктивности, засноване су на ауторитету, строгој подели улога у организацији, планирању и реализацији послова, структуру организације посматрају статички, па их самим тим можемо сматрати „механицистичким“ и једностраним.

У складу са даљим развојем друштва, друштвене мисли, временом долази до појаве неокласичне теорије организације, са својим многобројним варијететима. Различити аутори дају другачије класификације приступа и теорија у оквиру наведене неокласичне теорије организације. Иако међу собом различите, ове теорије имају нешто заједничко, а то је критика класичних теорија и промена угла посматрања организације, при чему је тежиште померено са проблема повећања профита ка хуманизацији организације и проучавању појединца. Зачетке ове теорије можемо открити у раној фази развоја индустријске психологије, у радовима Хенрија Минцберга (Mintzberg, 1979) и Валтера Скота

(Scott, 1949). Тако, Минцберг бројним истраживањима доказује да ефикасност обављања посла зависи у великој мери од субјективних фактора, који се тичу појединца, а односе се на мотивацију, умор, интересовања, као и систем награђивања радника. Минцберг говори о „доброј селекцији радника“, а у складу са тим предлаже коришћење психолошких тестова за избор запослених (Mintzberg, 1979). Аутори као преломну тачку у развоју теорија организације наводе и данас чувени Хоторнов (Hawthorne) експеримент, који је дошао до закључка да управо психолошки фактори, као што су: међуљудски односи, психолошка припрема радника, њихова мотивација највише утичу на повећање ефикасности рада. Тако, Елтон Мејо (Elton Mayo), као један од главних аутора овог експеримента, истиче да запослени „не реагују“ само на економске подстицаје, већ да су им кооперативност, добри међуљудски односи, социјална клима веома важни у процесу рада (Mayo, 1946: 128). Сигурно је да су на оваква схватања у великој мери утицала и схватања Емила Диркема и његовог концепта аномije. Заправо, Мејо је увидео опасност од запостављања човекове социјалне стране, која би могла довести и до дезорганизације организације. Зато он и развија приступ „међуљудских односа“, у којој снажно критикује класичну бирократску организацију и заједно са Робертом Овеном сматра се за представника хуманистичке теорије менаџмента (Грујић, 2004).

Сумирајући схватања истраживача неокласичне теорије, закључујемо да у први план истичу човека, појединца у организацији и његову социо–психолошку компоненту, при чему највише пажње поклањају проучавању проблема мотивације. За разлику од теоретичара класичне школе, који наглашавају значај формалне структуре у организацији, неокласичари инсистирају на проучавању неформалне структуре, пријатељских односа и добре комуникације запослених. Аутори неокласичне теорије на човека гледају као на индивидуу, а не као на само пуког произвођача капитала. Посебну пажњу поклањају проучавању сложеног процеса руковођења. Добри менаџери су, према схватањима присталица ове школе, људи који раде на мотивисању својих радника и стварају добру атмосферу за рад.

Уважавајући допринос наведеног приступа, ипак можемо рећи да и он, слично као и класична теорија, једнострано посматра овај сложен феномен, јер у

центар разматрања ставља скоро искључиво човека, занемарујући организацију као целину.

Бихевиористичке теорије организација јављају се у складу са даљим развојем мисли у овој области. Као ране мислиоце организационог бихевиоризма у литератури срећемо Честера Бернарда (Chester Bernarda), који је у својим истраживањима велику пажњу посветио менаџерима, сматрајући да они имају значајну улогу у постављању циљева организације, контроли активности запослених, као и њиховом мотивисању за рад. Честер Бернард међу првима је истицао идеју да су организације отворени системи, и дефинише је као интегрисану целину у акцији и интеракцији које се врше континуирано у времену, или као групу људи чије је понашање координисано и усмерено ка јасно одређеном циљу (Barnag, Irving 1956). Представници бихевиористичке теорије Роберт Овен, К. Левин, Д. Макгрегор (Owen, K. Lewin, D. Mc Gregor) у први план стављају човека. Овај приступ у теорији менаџмента бави се проучавањем понашања људи у процесу рада, узимајући у обзир сву сложеност људског понашања и међуљудских односа. Наведена теорија истражује потребе човека, мотивацију за рад у циљу повећања ефикасности рада. (Јовановић, 2005).

Као последица слабе могућности примене традиционалних теорија, стварања комплекснијих организација, све већег нивоа специјализације, увођења савремене технике и технологије у процес производње, стварања нових модела распореда утицаја моћи, демократизације друштвено – економских и политичких односа, јављају се нове теорије организације.

Системски, циркуларни приступ менаџменту полази од тога да организацију посматра као један целовит систем, и на основу тога, гради своје постулате. Према овом приступу, систем се дефинише као комплекс елемената у узајамној интеракцији. Систем је, тако, скуп објеката који се налазе у узајамним везама, који имају своју организацију, унутрашњу структуру, комуникацију, међусобно су условљени, али у оквиру система могу бити и делимично одвојени. Представници овог приступа често наглашавају однос система са спољашњом околином и нужност сталног суочавања система са околином која се мења. Аутори системског приступа дају и бројне класификације система, па говоре о отвореним и

затвореним системима, једноставно и сложено структурираним системима, као и механичким, биолошким и социјалним системима (Бојановић, 1979).

Блиска су нам и схватања системског циркуларног приступа, који истиче да је међуљудско понашање део система, средине, околине, унутар кога је мултикаузално, мултидимензионално и комплементарно условљено, организовано и структурирано. С друге стране, и појединац је организовани, променљиви, комплексни отворени систем који се налази у сталној динамичкој размени са околином. Појединац се посматра унутар своје околине и због тога је неопходно проучавати организацију целине и односе међу њеним деловима. Не проучавају се претежно индивидуалне карактеристике, колико динамика свих односа у оквиру система. Изоловани делови сами по себи разумљиви су једино у оквиру целине из које потичу. Нагласак је на односима, процесима, интеракцијама које се дешавају између појединих делова система. Руководјење живим и отвореним системима захтева стално одржавање јасних, контролисаних и пропусних граница, како унутар система, тако и према околини. Овај теоријски концепт, за разлику од традиционалних теорија, у којима примарну важност имају хијерархијски односи и вертикалне везе, истиче значај успостављања и одржавања хоризонталних веза и односа, важност одржавања комуникација, како у циљу одржавања интерног система, тако и у циљу прилагођавања условима окружења.

Са становишта системског, циркуларног приступа међуљудском понашању, методе руковођења (аутократске, демократске и лесе-фер руковођење) сигурно се не јављају у овако строго одређеним критеријумима. Све више се говори о њиховим комбинацијама, као и варијацијама наведених метода у различитим фазама процеса руковођења. С обзиром да је руковођење дефинисано као један сложени интерперсонални однос, треба нагласити да се оно никако не одвија у некаквом вакууму, ван друштвеног контекста, како на глобалном нивоу, тако и на индивидуалном нивоу. Тако ће и методе руковођења зависити како од личности руководиоца, тако и од личности оних којима се руководи, задатака који се решавају и целокупног контекста у коме се процес одвија.

Организација, сагледана из угла системског приступа, сложени је систем (састављен од подсистема) који се непрекидно мења. Она не постоји ни у каквом вакууму, она је део друштва, као једног још општијег система који свакако утиче

на њу, али и обратно. Сви чиниоци, заправо подсистеми организације, налазе се у међусобној комуникацији. Управо од квалитета те комуникације и тих интеракцијских односа зависиће и квалитет њеног функционисања. Успешно руковођење није резултат само постојања доброг руководиоца, ни квалитетних радника, ни функционално одабраних метода руковођења, већ свега тога заједно. Системски приступ наглашава и важност постојања „динамичког еквилибријума“ (ситуација трајног међусобног прилагођавања) као механизма уравнотежења, који ће помоћи организацији као динамичном систему да се адаптира и стабилизује, како у односу на спољну околину тако и на промене унутар ње (Грујић, 2004: 37).

Квантитативни приступ менаџменту користи квантитативне технике у циљу побољшања доношења одлука. Овај приступ подразумева укључивање статистике, коришћење информативних модела, компјутерске симулације различитих активности менаџера приликом доношења одлука, менаџера у области планирања и контроле (Robbins, Coulter, 2005).

Контингенцијски приступ (познат и као ситуациони приступ), представља један од новијих приступа менаџменту. Представници овог приступа, Лоренс и Лорш, сматрају да не постоји само једна теорија или приступ који може објаснити овај сложен феномен у потпуности (Lawrence i Lorsh, 1989). Допринос развоју контингенцијске теорије дали су и Барнс и Сталкер, који су у својим истраживањима показали да постоје два карактеристична типа менаџерског система. То су механицистички системи који су погодни у релативно стабилним условима, и с друге стране органски системи који су применљивији у нестабилним условима, условима промена. У складу са схватањима овог приступа механицистички системи више користе принципе и методе класичне теорије организације (прецизно дефинисање улога, хијерархијска структура, вертикални утицаји између чланова хијерархије), док су органски системи флексибилнији у коришћењу одговарајућих метода и поступака рада (Burns i Stalker, 1994). Истраживања Џоан Вудворд показала су да постоји извесна веза између организационе структуре организације и његовог производног система. Тако је за организације са малосеријском производњом погодније да имају органску структуру, док је за великосеријске организације погоднија механицистичка структура (Woodward, 1958). Као веома истакнуте представнике овог приступа треба истаћи истраживаче као што су Паф

и Хиксон, са Универзитета у Астону, који су проучавали ефекте деловања одређеног броја структурних варијабли (специјализација, стандардизација, формализација, централизација и конфигурација), а затим их довели у везу са различитим организационим контекстима као што су: величина организације, технолошке особине, локација, тржиште. На основу истраживања извели су закључак да је могуће предвидети добар структурни профил једне организације на основу информација добијених преко контекстуалних варијабли (Hickson и Pugh, 2003).

Сви наведени представници контингенцијског приступа заправо истичу чињеницу да се организације међу собом веома разликују, као и да исте организације пролазе кроз различите ситуације, па се у њиховом проучавању и управљању не можемо водити само једном теоријом или приступом, већ се мора изабрати скуп приступа који обухватају унутрашње факторе и спољашње везе организације.

Резимирајући схватања основних приступа менаџменту, закључујемо да је сваки од њих, у зависности од фазе развоја научне мисли о феномену менаџмента, у сваком случају допринео, с једне стране, развоју менаџмента као научне дисциплине, а са друге развоју менаџмента као праксе. Класичне теорије менаџмента одредиле су специфичне принципе, као што су: постојање поделе рада (специјализација која повећава продуктивност), значај ауторитета менаџера и дисциплине запослених, јединства усмеравања, скаларног ланца у коме постоји јасна линија ауторитета од најнижег до топ менаџера, правичности, обезбеђивања сталности запослених као и њихове иницијативе који су применљиви и у данашњим организацијама. Неокласичне теорије истакле су значај неформалне структуре у организацији (на супрот формалној структури о којој говоре класичне теорије), значај добре комуникације између запослених, на човека гледају као на индивидуу, а не само некога ко производи капитал. Бихевиористичке теорије менаџмента у значајној мери допринеле су проучавању понашања људи у процесу рада, узимајући у обзир сложеност људског понашања и међуљудских односа, као и истицању значаја мотивације за рад запослених. Системски приступ истиче значај посматрања организације као једног сложеног система (састављеног од својих подсистема), који се налази у односима сталне интеракције са спољним

светом, али се истовремено и сви подсистеми унутар организације налазе у односу сталне комуникације, па управо од квалитета тих интеракција зависи и функционалност саме организације. Квантитативни приступ омогућио је да се коришћењем информационих модела, компјутерским симулацијама активности менаџера, допринесе повећању њихове ефикасности у процесу доношења одлука, планирања, контроле и управљања организацијом. Контингентски приступ полази од схватања да се организације међусобом разликују, да се суочавају са различитим ситуацијама, па је и контингент знања потребних за успешно управљање њима различит. Једноставно речено, у проучавању и управљању различитим организацијама не можемо се водити и ослонити само на један теоријски приступ. Наведено схватање теоријских приступа може имати импликације на управљање организацијама у војном систему.

3.1.2. Природа менаџерских послова

Спроведен је читав низ истраживања која су проучавала природу менаџерских послова. Као основне методе истраживања коришћени су: дневници, интервјуи и опажања истраживача. Оно што се из ових истраживања закључило у многоме се није слагало са теоријским претпоставкама менаџерских послова. Наводимо неке од добијених резултата, која нам говоре о природи менаџерских послова: темпо рада је ужурбан и дуготрајан, (Hales, 1986, McCall, 1978, Mintyberg, 1973; према Yukl, 2008) менаџери, практично немају одмора, често раде и код куће. Информације које добијају континуирано обрађују аутоматски (ово је у супротности са теоријским претпоставкама које истичу брижљиво планирање као битну карактеристику менаџера). Ипак, сматрамо да се ово не односи на све нивое менаџера. У односу на садржај рада треба рећи да је он различит и фрагментаран. Менаџери су свакодневно укључени у различите активности. Минцбергова истраживања показала су да половину својих активности завршавају за мање од девет минута, само мањи број активности траје дуже од сат времена (Mintzberg, 1979). Осим тога, њихов посао често је прекидан (они иду са састанка на састанак; расправљају наизменично о веома значајним стварима а затим се баве неким тривијалним питањима). Активности које обављају су реактивне природе, у смислу да често завршавају разговоре и послове

које су започели други, што даје додатну специфичност њиховом послу. Оно што посебно описује природу њихових послова то је сфера комуникација, јер највећи део свог радног времена менаџери проводе у разним састанцима где се углавном преговара али и где се размењују информације. Менаџери углавном више воле усмену комуникацију и неформалне састанке, где у опуштеној и пријатној атмосфери лакше долазе до договора (Yukl, 2008). Истраживања показују да менаџери на вишим нивоима у већој мери комуницирају са спољном околином, док су менаџери на нижим позицијама више окренути људима који се налазе у самој организацији (Kotter, 1982).

Процеси планирања, доношења одлука, свакако су у домену менаџерских послова, па иако неки теоретичари истичу да се ови процеси дешавају по стриктно одређеним и унапред планираним активностима, Јукл сматра да процесе одлучивања често карактерише конфузија, несређеност, а мање рационалност (Yukl, 2008). Котер наводи да су краткорочни циљеви и планови углавном специфични и детаљни, док су дугорочни планови често неодређени и непотпуни (Kotter, 1982). Тај став делује логично, управо зато што добри менаџери при креирању дугорочних циљева морају имати у виду и све промене које ће се десити унутар саме организације или ван ње, па тако и не могу предвидети све детаље и направити фиксиране дугорочне планове.

Истраживачи у својим радовима наводе још нека обележја менаџерског посла. Тако, с обзиром на природу својих активности, од менаџера се често очекује да обављају послове који су ван њихових индивидуалних могућности. Управо због тога, добар менаџер мора да има развијене способности „делегирања“ (Бахтијаревић Шибер, 1999).

У односу на сферу одговорности, према урађеном послу, менаџери имају веома специфичну улогу, јер често не сносе последице само свог рада већ и рада својих сарадника. Успешност организације често се приписује управо њима. Зато добри менаџери (посебно они на нижим нивоима, односно они који су у сталном контакту са запосленима, велику пажњу посвећују мотивисању сарадника).

Комплексност менаџерског посла огледа се и у томе што се од њих очекује да, са једне стране прате и уводе новине у свом раду, у раду других и организације у целини, а са друге стране да морају одржавати континуитет и

стабилност. Слично овоме, добри менаџери истовремено у свом раду морају примењивати и аналитички и концептуални приступ проблемима. Решавати појединачне проблемске ситуације, али и сагледавати целину, при томе имати у виду развојност организације. (Бахтијаревић Шибер, 1999).

Посебан сегмент њиховог посла односи се на сферу међуљудских односа, где је њихова улога огромна. Они имају задатак да помогну у одржавању добрих међуљудских односа, решавају настале конфликте и стварају мотивишућу и пријатну атмосферу за рад.

Из свега наведеног закључујемо да већина аутора говори о сличним специфичностима менаџерског посла који се могу сублимирати у следеће категорије:

1. приступ организацији (концептуални и аналитички),
2. промене (опажање, предвиђање, реаговање и управљање променама),
3. комуникације (формалне – неформалне, различити медији комуницирања, окренуте ка организацији – окренуте ка „спољном свету“, мотивишуће, конфликтне),
4. одлуке (брзо доношење, размишљање у ходу),
5. разноврсност и фрагментарност послова (динамичност у извођењу послова, кратко задржавање на једној активности).

Слажемо се са оним истраживачима који говорећи о природи менаџерског посла сматрају да она не може бити иста за све менаџере. Природа тих послова зависи и од неких других карактеристика, као што су: ниво управљања, величина организације, повезаност (у смислу зависности) организације са другима, кризне ситуације и фазе у животном циклусу организације. Менаџери на вишим нивоима више се баве доношењем дугорочних одлука, имају веће одговорности и простор за доношење одлука. Исто тако, активности везане за планирање, стратешко одлучивање, односе са јавношћу, репрезентовање организације (улога симбола) не представљају значајан опис послова менаџера на нижим нивоима. Менаџери на нижим нивоима управљања пре свега се баве техничким стварима, запошљавањем људи, планирањем, праћењем и контролом посла (Алибабић, 2002). Аутори су утврдили и значајну повезаност између величине организације и природе послова које менаџери обављају. Менаџери великих организација имају шире „мреже

контаката“ и присуствују већем броју састанака (Kotter, 1982). С порастом величине групе, односно величине организације, расте и административни посао руководиоца. Менаџери великих организација имају мање времена за одржавање интерперсоналних контаката са подређенима, самим тим имају мање времена и за мотивисање, охрабривање појединаца. Проблеми са подређенима решавају се више на формалан начин, што често условљава појаву клика и фракција у самој организацији. Управо зато, менаџери ових великих организација поклањају већу пажњу изграђивању групне идентификације. У зависности од тога у којој мери је сама организација у непосредној зависности од друге организације, зависиће и понашање менаџера. Истраживања Котера и Каплана показала су да што је већа зависност, то је већа потреба менаџера да успоставља шире везе са спољном околином (организацијом од које зависи) и на тај начин покуша да оствари своје циљеве. Овде ће до изражаја доћи његове преговарачке способности, али јасно је да је аутономност ових менаџера мања. Организација која се налази у извесној кризној ситуацији тражиће од својих менаџера више ауторитативно понашање. Самим тим, природа посла ових руководиоца биће мање оптерећена разним састанцима, заправо многе одлуке биће само на њима (Kotter, 1982).

Слажемо се са ауторима који сматрају да природа послова руковођења зависи и од развојне фазе у којој се организација тренутно налази. Тако, на пример, при оснивању сваке организације посао менаџера карактерише пре свега успостављање контаката са другим организацијама (банкама, инвеститорима и слично). Када је организација успостављена, менаџери се окрећу пословима тражења и набављања технологија потребних за извођење посла као и тражењем одговарајућих људи који ће тај посао обављати (послови селекције кадрова). У фази зрелости, када су потпуно развијени кључни продукти или услуге организације, посао руководиоца односи се на структуисање рада, развој поступака за повећање продуктивности, мотивисање чланова организације (Алибабић, 2002). Свака организација бар једном се сусретне с кризом, тада је улога менаџера да уочи настале проблеме, одреди нове стратегије пословања, успостави нове контакте са околином, односно другим организацијама.

Када говоримо о природи менаџерских послова сматрамо да данас долази до великих промена, које су условљене процесима дешавања у друштву,

политици, као и општом глобализацијом. Тако, на пример, све више компанија постаје мултинационално, па менаџери морају бити у стању да разумеју људе који долазе из различитих култура како би успешно функционисали. На промену менаџерских послова утичу и бројне промене у технологијама којима се нови менаџери морају прилагодити. До промена долази и у структури организација, тако да многе од њих постају децентрализоване, распоређене у мање полу-аутономне јединице. Организације се све више окрећу тимовима у којима преовладава партиципативно руковођење, где менаџери постају све више тренери и фацитатори, а све мање контролори.

3.1.3. Садржај менаџерских послова и менаџерске улоге

Постоје многа научна и практична сазнања о садржају менаџерских послова. Аутори су, са различитих становишта, проучавали овај сложени феномен, самим тим, јавља се читав низ проблема у вези са одређењем описа менаџерских послова.

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

Структурални приступ наглашава да одређени број функција међусобно обједињених чини менаџерски посао. Најчешће се наводи пет различитих функција, као што су: планирање, организовање, управљање, вођење, мотивисање и контрола. Планирањем менаџери одређују циљеве и задатке, као и начин реализације задатака у организацији. Функцијом организовања они координирају људе и активности у правцу остварења постављених циљева. Управљање људским ресурсима захтева од менаџера обезбеђивање, селекцију и оспособљавање компетентних људи који ће остваривати постављене задатке. Као следећа наведена функција наводи се вођење које подразумева утицање на

запослене, комуникацију са њима и њихово мотивисање. Функција контролисања подразумева читав низ повезаних задатака у правцу праћења резултата, али и предузимања корективних задатака у циљу остварења постављених задатака организације. У свим функцијама интегрални су процеси, одлучивање, координација, комуникација и остваривање утицаја (Лазовић, Пајевић, Бован, 2011).

Други, новији приступ овом проблему је бихевиорални, у ком доминира концепт менаџерских улога, односно облика понашања који се очекују од менаџера у функцији њиховог успешног обављања послова. Шибер улоге дефинише као „Низ експлицитних и имлицитних понашања појединаца на менаџерским позицијама“ (Бахтијаревић Шибер, 1999:446). Једноставније речено, улоге говоре какво се понашање очекује од менаџера. Творац овог приступа је Минцберг, који је покушао путем опажања (а не упитницима) да сазна нешто о руководилачким активностима. Он је развио таксономију руководилачких улога где говори о три групе улога које описују менаџера. Интерперсоналне улоге одређују менаџера као неког који води, повезује и представља симбол – фигуру (репрезент) организације. Тако је вођа одговоран за мотивисање запослених, вођење кадровске политике, обуку и процену запослених. Као симбол – фигура организације он представља организацију пред другима, обављајући активности као што су потписивања правних докумената, присуствовање разним манифестацијама. Као особа одговорна за везу он остварује и одржава контакте са другим организацијама, извршавајући спољне управљачке активности. Информативна улога подразумева примање, сакупљање и ширење информација. Менаџер као контролор прима и сакупља информације како би стекао увид у потпуну слику о организацији и њеном окружењу. У оквиру информативне улоге он је за чланове организације особа задужена за ширење информација које долазе „споља“, па тако обавља активности одржавања разних информативних састанака. Осим тога, он је и представник организације који је задужен за преношење информација о плановима, акцијама, резултатима пословања организације ка спољном окружењу, и у том циљу издаје саопштења за штампу или одржава састанке управе. Улоге у одлучивању описују менаџера као предузетника који има задатак да послушају организацију али и спољно окружење како би иницирао нове пројекте ради увођења промена, те тако предузима израде стратегије и организује састанке у

циљу планирања нових програма. Менаџер има значајну улогу онога који решава проблеме настале у кризним ситуацијама, предузимајући разноврсне корективне акције. Он је тај који распоређује ресурсе у организацији. У улози преговарача учествује у преговорима везаним за склапање уговора са снабдевачима или синдикатима (Mintzberg, 1979; према Robbins, Coulter, 2005:11).

Према Минцбергу десет наведених улога обухвата све руководеће активности. Улоге се односе на све менаџере, унапред су одређене природом њихових руководилачких послова, али сваки менаџер има одређену флексибилност у оквиру улоге (Mintzberg, 1979; према: Yukl, 2008:31).

Различити теоријски приступи имају своја виђења улога, задатака и активности које менаџери треба да обављају, поседујући одређене компетенције (способности, вештине и знања). Међутим, ови наизглед различити приступи, међусобно су комплементарни и допуњују се. Тако Б. Шибер наводи да се из њих може развити јединствени концептуални оквир за утврђивање улога који превазилази ограничења рационалног приступа менаџменту. У свом раду она цитира Квина (Quinn, 1988) који говори о осам различитих менаџерских улога и двадесет и четири потребне компетенције. Тако, улога вође захтева следеће компетенције: преузимање иницијативе, постављање циљева, успешно делегирање. Улога произвођача од менаџера тражи постојање компетенција као што су: лична продуктивност и мотивација, мотивисање других и управљање временом и стресом. За успешно обављање улоге координатора, неопходно је поседовање компетенција везаних за планирање, организовање и обликовање и контролисање. Улога монитора подразумева компетенције потребне за смањење загушења информација, критичку анализу информација и презентовање информација, као и ефективно писање. Улога ментора захтева компетенције неопходне за разумевање себе и других, интерперсоналне комуникације и развој сарадника. Улога интегратора односи се на компетенције потребне за изградњу тима, партиципативно одлучивање и управљање конфликтима. Улога иноватора подразумева развијене компетенције неопходне за креативно мишљење, живљење с променама и управљање њима. Улога посредника захтева компетенције потребне менаџерима за изградњу и одржавање темеља моћи, обезбеђивање сагласности и

преданости и презентовање идеја (Quinn, 1988; према Бахтијаревић Шибер, 1999: 447.)

Према наведеној класификацији, од менаџера у улози вође очекује се планирање и постављање циљева, дефинисање улога, задатака, одређивање правила и политике организације.

Менаџер као произвођач је неко ко преузима одговорност на себе, мотивише друге на слично понашање, усмерен је на задатке и резултат.

Улога координатора подразумева различите активности менаџера усмерене на одржавање структуре и функционисања организације, он је неко ко координира рад људи, прати технолошке, логистичке и проблеме одржавања.

У улози монитора менаџери прате догађаје у својим организационим јединицама, упућени су у информације које примају или припремају, анализирају, кодирају и преносе запосленима.

Улога ментора пре свега се односи на његове интерперсоналне компетенције. Он брине о људима, учествује у решавању конфликта, усмерава људе у правцу њиховог развоја, обезбеђује усавршавање запослених.

У улози интегратора до изражаја долазе његова знања неопходна за рад у групи. Он је заправо тај који координира рад групе, ради на јачању колектива, усмерава на тимски рад.

Менаџер као иноватор прати промене које се дешавају како у организацији тако и ван ње; реагује на те промене, анализира их. У овој улози он мора имати и извесна визионарска својства, креативне способности.

Када се говори о менаџеру као посреднику, пре свега се мисли на оне активности које су окренуте ка споља. Он је тај који комуницира са спољним светом, ко репрезентује организацију, преговара са другима у циљу остваривања постављених задатака организације. (Quinn, 1988; према Бахтијаревић Шибер, 1999:448).

Менаџер се према Адигесу јавља у четири улоге. Пре свега, он је неко ко је успешан произвођач и стручњак у области којом руководи. Као администратор, он обезбеђује предвиђено функционисање система као и развој и примену одређених планова, поступака, прописа у циљу постизања жељених резултата и обавља задатке планирања, организовања и контроле. У улози предузетника,

одређује циљеве али одлучује и о стратегији развоја организације и у складу са тим спроводи промене. Менаџер као интегратор, усмерен је ка људима, и има задатак да усклађује индивидуалне и групне циљеве, мотивише запослене и постиже вертикалну и хоризонталну интеграцију (Adižes, 2004).

Сматрамо да наведене улоге захтевају различите стилове понашања менаџера. Новија истраживања у менаџменту истичу да је за обављање ових веома различитих и специфичних улога потребно оформити менаџерски тим, у коме се улоге и задаци појединих чланова међусобно допуњују. На основу тога закључује се да тим менаџера треба да карактерише следеће: способност да обављају све наведене улоге, познају своје јаке и слабе стране, прихватају себе, али исто тако прихватају и људе који се од њих разликују. У оквиру тима појединци морају бити оспособљени за рад у групи и морају познавати динамику рада групе, која свакако носи своја обележја. Сваки члан тима менаџера треба да је способан да одговори захтевима свог посла, да је у стању да самостално одлучује али и да је комплементаран са другим члановима тима и прихватљив за организацију с обзиром на њену климу.

Из наведеног, јасно се уочава веза међу дефинисаним улогама које су често међусобно испреплетане. Класификације улога креиране од стране различитих аутора не разликују се у значајној мери.

Сматрамо да ова два приступа нису супротстављена и да само заједно могу објаснити менаџерски посао. Како наводи Шибер, „Менаџерске функције односе се на жељене резултате, оно што треба постићи (планове, стратегију, добру организацију, квалитетно вођење, успешну контролу). Ти резултати постижу се обављањем менаџерских улога – актуелним понашањем којим се постижу резултати.“ (Бахтијаревић Шибер, 1999: 443.) Заправо, у питању је однос између суштине (улоге) и форме (функције), који мора бити усклађен.

3.1.4. Менаџерске компетенције

Пре него што кажемо нешто о специфичностима менаџерских компетенција, позабавићемо се појмом и проблемом компетенција уопште. Оно што прво треба истаћи то је да међу ауторима не постоји сагласност чак ни око дефинисања појма компетенцијâ. Аутори различито дефинишу појам компе-

тенције у зависности од различитих приступа и обласних подручја из којих долазе. Компетенције се тако дефинишу као својства личности или способности потребне за обављање одређеног посла или знања и вештине потребне за обављање радних улога. Ово одређење често доводи до праве конфузије и неразумевања међу ауторима. Неки аутори желећи да разреше нејасноће, говоре о четири приступа у дефинисању појма компетенцијâ.

Персонални приступ дефинише компетенције као својства личности појединца неопходна за обављање одређене врсте посла. Та својства чине основу за обављање неке професионалне дужности. Тако, на пример, представници овог приступа у литератури, говорећи о компетенцијама официра, наводе својства личности као што су: упорност, храброст, независност од ауторитета, оптимизам, одлучност, праведност, спремност да се чува војна тајна, енергичност, самосталност у раду као потребна својства – особине, неопходне за обављање дужности професионалних припадника војске. Ова својства за њих представљају компетенције, неопходне при вршењу дужности официра (Volf и Mann, 1964; према: Арнаутовић, 1982:5).

Техничко – стручни приступ одређује компетенције као способност обављања одређене активности у оквиру посла. Овакво одређење не говори ништа о начину и квалитету обављања активности, па се дефинисање компетенција проширује и везује за одређене постављене стандарде. Тако се компетенције дефинишу као способност обављања одређене активности у складу са прописаним или очекиваним стандардом. (Jessup 1991; према Деспотовић, 2010: 130). Схваћене у овом смислу, оне се односе на исходе занимања јер описују оно што неко ради.

Образовни приступ дефинише компетенције као скуп одређених знања, вештина и ставова које појединац треба да усвоји да би успешно обављао одређене радне активности. У том смислу компетенције се односе на исходе учења и представљају основу за развој курикулума. Представници овог приступа компетенције везују и за одређене стандарде занимања, па их дефинишу као знања, вештине, ставове који омогућавају појединцу обављање активности у складу са стандардима. У приступу развоја компетенција полази се од одређивања знања, вештина, ставова и способности, повезаних са одређеном пословном

улогом. Затим се утврђују специфичности и карактеристике актуелне праксе, узимајући у обзир постојеће стандарде занимања. На крају се врши предвиђање будућих промена, односно одређује се визија развоја посла или занимања. Тек тада, на основу свих ових података, дефинишу се знања, вештине и ставови, за које се претпоставља да представљају основу за успешно обављање одређених пословних улога. За разлику од техничко – стручног приступа, овде се радни задаци не утврђују толико прецизно, већ се одређује компетентно извођење. (Ibstpi Competencies and Standards – ITFORUM – Discussion Paper, 2006; према Деспотовић 2010:131).

Генерички приступ одређује компетенције као мултифункционалне склопове знања, вештина и ставова који су потребни за даље учење и развој, као и за обављање пословних активности свих појединаца и свих занимања. Тако представници овог приступа говоре о три основне групе компетенција, као што су: инструменталне, интерперсоналне и системске компетенције. Наведене компетенције резултат су целокупног процеса учења, а не савладавања појединих предмета и курсева. Проучавани приступ, осим ових генеричких компетенција, говори и о постојању посебних, односно стручних компетенција које се односе на поједина занимања. Слажемо се са ауторима који сматрају да је само један мали део стручних компетенција заиста у потпуности специфичан и да се односи на одређену област или дисциплину. Највећи део специфичних компетенција представљају, заправо, примену генеричких компетенција на специфичне дисциплине, па је самим тим тешко раздвојити генеричке и стручне компетенције. У оквиру Тунинг пројекта (који је усмерен на структуру и садржаје универзитетског образовања), генеричке компетенције поседују сви који су завршили одређени ниво образовања, и то без обзира на струку или научно подручје којим се баве (Gonzales, Wagnaar 2003; према: Деспотовић, 2010:133.). Тунинг пројекат сматра да се појам компетенција заснива на приступу који на индивидуалне могућности гледа као на динамичку комбинацију обележја која омогућавају компетентно извођење или су део финалног производа образовног процеса. Компетенције укључују: знања и разумевање (теоријско знање у академском подручју, капацитет за спознају и разумевање), знање о томе како деловати (практична примена знања у одређеним ситуацијама) и знање о томе како бити

(вредности као интегрални елементи начина опажања и живљења с другима у друштвеном контексту) (Gonzales, Wagnaar, 2007). Као што смо већ навели, овај пројекат говори о постојању генеричких (општих) и стручних компетенција. Генеричке компетенције односе се на скуп знања, вештина и вредности које имају широку примену у различитим подручјима делатности, па омогућавају флексибилно прилагођавање захтевима разноврсних високостручних послова. Могу се развијати током студија, али и ван образовног контекста. Специфичне компетенције уско су повезане с одређеним областима па се још називају и академским компетенцијама. Те компетенције чине језгро студијског програма и укључене су у сваки образовни циклус (Gonzales, Wagnaar, 2007). У групу општих генеричких инструменталних компетенција, према Тунинг пројекту, сврставају се: способност анализе и синтезе, способност планирања и организовања, основно опште знање, утемељење у основном професионалном знању, усмена и писана комуникација на матерњем језику, знање страног језика, елементарно познавање рачунара, вештине менаџмента информација (способност да се добије и анализира информација из различитих извора), решавање проблема и одлучивање. Интерперсоналне компетенције подразумевају: способност критике и самокритике, тимски рад, интерперсоналне вештине, способност рада у интердисциплинарним тимовима, способност комуницирања са не-експертима из других области, разумевање разноликости и мултикултуралности, способност рада у међународном окружењу, као и етичка посвећеност. Системске компетенције односе се на: способност примене знања у пракси, истраживачке вештине, способност учења, способност прилагођавања новим ситуацијама, способност стварања нових идеја (креативност), вођство, разумевање култура и обичаја других земаља, способност независног рада, креирање, покретачки и предузетни дух, бригу о квалитету и жељу за успехом (Gonzales, Wagnaar, 2007).

Социјално – технички приступ компетенцијама своје упориште проналази у социологији. У оквиру овог приступа стручне компетенције се дефинишу као радне улоге, као способности да се испуне технички захтеви дефинисани у оквиру занимања, као и способности потребне за управљањем непредвиђеним околностима (Mansfield и Mitchel, 1989). Значи, компетенције се дефинишу на основу радних улога које појединац обавља и на тај начин оне представљају

исходе занимања. Радне улоге се дефинишу на основу социјалних очекивања. Говори се о четири врсте очекивања, као што су: техничка очекивања која се односе на постизање радних улога специфичних за одређени посао. Затим, очекивања везана за препознавање, анализу и решавање насталих промена у процесу рада, дефинисаним као управљање неподвижним догађајима. Следећа врста очекивања односи се на могућност управљања некада бројним различитим радним активностима у циљу постизања њихове координације. Последња врста очекивања односи се на управљање окружењем, а подразумева очекивања која произлазе из карактера организације и природних околности (Деспотовић, М., 2010). Овај приступ компетенцијама проширује њихов појам, па се оне тако не односе само на знања, вештине или способности потребне за обављање одређених радних активности у складу са стандардима, већ узимају у обзир све аспекте радног постигнућа, као и организациони и културни контекст у коме се рад дешава.

Интегрални приступ стручним компетенцијама наглашава значај стручних компетенција које се могу дефинисати као способности да се према утврђеним критеријумима изврше радне улоге у реалном, често променљивом окружењу, а не у симулираном или предвидљивом реалном окружењу. Стручним компетенцијама присталице овог приступа додају и генеричке компетенције примењене на одређену област, а њихова функција односи се на мобилизацију стручних компетенција и њихову примену у различитим непредвидивим ситуацијама (Деспотовић, 2010).

У области менаџмента људских ресурса, све више аутора говори о појмовима компетенција и компетентности схваћеним много шире, а не само као о особинама личности и способностима. Заправо, намера истраживача је да се професионална селекција усмери на утврђивање неких општијих конструката, уместо појединачних способности и индивидуалних карактеристика. Треба нагласити да ни међу ауторима који проучавају област менаџмента, не постоји сагласност око наведених појмова. Неки их дефинишу као облик понашања, други као предиспозицију за понашање, трећи га поистовећују са вештинама или знањима. Термин компетентност, према неким ауторима, подразумева способност за извршење одређеног задатка, с друге стране појам компетенција односи се пре

свега на понашање, а не на остваривање задатака (Torrington, Taylor, 2004:411). Шибер компетенцију одређује као „способност успешног обављања неког одређеног задатка или посла“, или још конкретније као „способност особе да демонстрира да може обавити одређене задатке или активности према захтеваним стандардима“. (Бахтијаревић Шибер, 1999:346). Компетенције се могу дефинисати као укупне претпоставке за радну успешност. Слажемо се са оним истраживачима који сматрају да успешност обављања посла зависи од међусобног деловања читавог низа фактора. Ту пре свега мислимо на способности, вештине, особине личности, мотивацију, карактеристике радне средине и компетенције као шире конструкте. Поред неких појединачних компетенција данас се све више говори о генеричким компетенцијама. Па тако Шибер приказује структуру манаџерских генеричких супракомпетенција, или надкомпетенција, које садрже, четири главне категорије компетенција:

- интелектуалне,
- интерперсоналне,
- адаптилност и
- оријентацију на резултат.

У оквиру интелектуалних компетенција наводе се следеће појединачне компетенције: стратегијска перспектива, анализа, процена и планирање и организовање. Интерперсоналне обухватају: управљање особљем, уверљивост, асертивност и одлучност, интерперсоналну сензибилност и усмену комуникацију. Адаптилност обухвата прилагодљивост и покретљивост, као и флексибилност. Оријентација на резултате односи се на енергију и иницијативе, мотивацију постигнућа и осећај за посао. Шибер овде увршћује и стручне компетенције неопходне за обављање манаџерских послова (Бахтијаревић Шибер, 1999).

Једно од значајних истраживања у области компетенција реализовао је Бојацис, на узроку од 2000 манаџера који су радили у 12 организација и обављали 41 различит посао. Дефинишући појам компетенције, овај аутор сматра да је то основна карактеристика особе која доводи до ефективних или супериорних резултата на раду. То може бити особина, карактеристика, вештина, способност, друштвена улога појединца или неки други квалитет особе која може деловати као мотив, покретач да се стандард побољша (Boyatzis, 1982:21). Компетенција, у

смислу вештине, према овом аутору, заправо, јесте способност да се демонстрира низ понашања функционално повезаних са остваривањем циља рада. Исти аутор сматра да се неки од елемената компетенција могу развити и модификовати, а неки не. Основна полазна компетенција подразумева „опште знање једне особе, мотив, способност, самоспознају, друштвену улогу или вештину суштински битну за обављање неког посла, али не и узрочно повезану са супериорнијим обављањем посла“ (Boyatzis, 1982: 21). Он компетенције сврстава у одређене кластере, па говори о седам основних компетенција. Коришћење унилатералне моћи, односно коришћење разних видова утицаја да би се дошло до сагласности, представља једну од веома битних компетенција менаџера. Прецизна самопроцена, која се односи на реалан и основан став о самом себи, као и увид у сопствене снаге, слабости и границе, јесте следећа важна компетенција менаџера. Позитивно размишљање, веровање у друге, оптимизам и стварање осећања код других да су вредновани, нешто је што свакако одређује менаџера. Исто тако, да би свој посао обављао успешно, он треба да поседује спонтаност, односно способност за слободно и лако изражавање, као и брзо доношење одлука (без пуно размишљања). Логичко размишљање, које се односи на могућност ређања догађаја у узрочно – последични низ, као и придавање значаја редоследу и систематици јесте нешто што успешан менаџер треба да има. Као следећу компетенцију овај аутор наводи стручно знање, које се односи на познавање корисних чињеница, теорија, оквира и моделâ. Умеће помагања другима (развој других) у послу, преузимање улоге инструктора и коришћење способности за пружање повратних информација, како би се потпомогао самостални развој других, нешто је што овај аутор сврстава у основне менаџерске компетенције. (Boyatzis, 1982; према: Torrington, Taylor 2004: 418).

Говорећи о менаџерским компетенцијама Бојацис (Boyatzis, 1982) их класификује у пет области или група. Област менаџмента циљева и акција односи се на схватање утицаја (схватање симбола моћи и њиховог утицаја на друге, интересовање за статус и репутацију); дијагностичка употреба концепта (идентификовање и препознавање форми, почев од прикупљања информација, увођења концепта у одређену ситуацију и покушаја да се дешавања тумаче у складу са тим концептом); оријентисаност на ефикасност (интересовање за то да

се нешто уради боље); проактивност (тенденција ка предузимању акција да би се нешто остварило). Област лидерства, подразумева концептуализацију (развој концепта који описује форму или структуру прихваћену у скупу података: концепт произилази из информација); самопоуздање (поседовање одлучности или мишљења, да знате шта радите и да знате да то добро радите); коришћење вербалних презентација (ефикасне вербалне презентације у ситуацијама, почев од један на један, па до оних за неколико стотина људи, уз основну компетенцију – логичко размишљање). Област менаџмента људских ресурса обухвата коришћење друштвене моћи (коришћење форми утицаја да би се изградили савези, мреже, коалиције и тимови); управљање групним процесом (стимулисање других да раде ефикасно у групама уз основне компетенције – прецизну самопроцену и пажљиво размишљање). Област фокусирања на друге подразумева објективност перцепције (способност да се буде релативно објективан, избегавање предрасуда и фаворизовања); самоконтрола (способност потискивања личних потреба или жеља у односу на потребе организације); снага и прилагодљивост: способност да се издрже дуги сати рада и поседовање флексибилности и оријентације ка усвајању промена у животу и организационом окружењу. Област усмеравања подређених која се односи на основне компетенције потребне за развој других, спонтаност и употребу унилатералне моћи. Област менаџмента циљева и акција односи се на захтев да све што се ради буде реализовано у складу са планом. Област лидерства односи се на менаџерске компетенције које се тичу активирања интересовања запослених као и активирања људи путем разговора о циљевима, плановима организације. Област менаџмента људских ресурса односи се на управљање, координацију групама људи у смеру остваривања заједничких циљева. Област фокусирања на друге у себи подразумева зрелост и одмереност у поимању догађаја и људи. Област усмеравања на друге подразумева пружање информација о раду онима на нижим функцијама. Бојацисов бихевиорални приступ (оквир) компетенцијама је многим ауторима послужио као полазна основа за размишљања у овој области, и без обзира на критике које су му упућиване, он свакако има своју вредност (Boyatzis, 1982; према: Torrington, Taylor 2004:419). Његове предности огледају се у томе што се једном постављени оквир компетенција може користити приликом селекције и обуке менаџера, а запосленима је при томе јасно шта се од

њих очекује и шта се вреднује. Осим тога, с обзиром да се компетенције односе на понашања, лако их је мерити и вредновати. Аутори с правом као главни недостатак овог приступа наводе недовољну оријентисаност ка будућности, јер се истраживање компетенција фокусира на оно што менаџери тренутно раде, не узимајући у обзир потребе које ће наступити као последица променљивог пословног окружења.

Говорећи о менаџерским компетенцијама аутори наводе још неке појмове, блиске појму компетенција, неопходне за обављање сложених менаџерских послова, као што су менаџерске вештине, које при томе различито дефинишу. Бахтијаревић наводи да се под појмом вештина, у литератури посвећеној менаџерима, углавном подразумева „претварање способности и знања у одређене облике понашања и акцију“ (Бахтијаревић Шибер, 2002:452). Други наши аутори под вештинама подразумевају способност особе да на ефикасан начин извршава одређене задатке (Лазовић и сарадници 2011:93). Сусрећемо се и са различитим класификацијама менаџерских вештина. Роберт Кац говори о значају техничких вештина које се односе на потребна знања и вештине одређене области (инжињеринг, информатика, производња). Овај аутор сматра да су наведене вештине значајније за менаџере нижег нивоа. Као следеће Кац наводи људске вештине које подразумевају знања потребна за рад са људима, како са појединцима тако и рад са групом, истичући да без развијених ових вештина менаџер не може успешно да обавља своје функције. Последње наведене су концептуалне вештине, које се односе на способност менаџера да сагледају целину организације у циљу сагледавања праваца кретања и развијања организације у оквиру променљивог окружења, а посебно су значајне менаџерима највишег нивоа (Katz, 1974). Други аутори говоре о стручним, стратешким и комуникацијским, техничким, интерперсоналним и концептуалним вештинама (Griffin, 1990) којима се додају и дијагностичке, аналитичке, комуникационе, политичке и административне вештине (Бахтијаревић Шибер, 2002). Техничке вештине обухватају стручна и специјалистичка знања из области којима руководе. Менаџери морају добро познавати технологију посла којим управљају као и методе, процесе, опрему која се користи у процесу рада. Техничка знања о производима и процесима потребна су за планирање и организовање радних операција, за

усмеравање и поучавање подређених, као и за праћење и процену њихових постигнућа. Истраживања показују да се ово посебно односи на руководиоце који непосредно надзиру рад других људи, али да нису толико значајна на вишим нивоима руковођења (McCall и Lombardo, 1983; према Cascio, 1995). Наведена знања стичу се формалним образовањем, као и радним искуством. Гари Јукл, говорећи о овој врсти вештина, наводи да она подразумевају и знања о самој организацији (правила, структура, процес управљања), али и знања о производима и услугама организације (Yukl, 1990). С друге стране, у циљу стратешког планирања, руководиоци морају да познају и производе и услуге конкурената. Интерперсоналне или социјалне вештине односе се на способност менаџера да успешно ради са људима. Менаџери морају имати неопходна знања из области међуљудских односа, познавати методе и технике рада како са појединцима тако и са групом. Њихов задатак, поред осталог, јесте да подстиче, мотивише рад појединаца, да организује и координира тимски рад, да ствара пријатну и подстицајну атмосферу на послу. Као специфичне врсте интерперсоналних способности наводе се: емпатија, шарм, дипломатичност, способност уверавања, као и самопосматрање, односно способност да се на основу информација које добијамо од других (макар и невербалних) стекне бољи увид у сопствено понашање. Концептуалне вештине подразумевају способност менаџера да сагледа како целину организације тако и поједине њене делове, да разуме узрочно – последичне везе унутар проблема и предвиди и одреди могуће правце даљег стратешког развоја стално имајући на уму промене које се дешавају како унутар саме организације тако и у спољној околини. Стратешко планирање захтева способност анализирања догађаја и перципирања трендова, антиципирање промена и препознавање потенцијалних проблема. Ове способности односе се пре свега на когнитивне способности, које подразумевају добро расуђивање, предвиђење, креативност, логичко мишљење, аналитичке способности, индуктивно и дедуктивно расуђивање, па чак и интуицију, при чему она није никакав мистични феномен, већ је резултат огромног искуства у сличним ситуацијама. Дијагностичке и аналитичке вештине чине нам се уско повезане са наведеним концептуалним вештинама. Да би се успешно решили постављени задаци, као и предвидели правци даљег развоја, неопходно је настале проблеме прво уочити,

дијагностиковати их и анализирати како би се утврдиле узрочно – последичне везе, па тек онда одредити квалитетна и конкретна решења. Комуникацијске вештине у великој мери преплићу се са интерперсоналним вештинама и односе се на способност менаџера да шаљу и примају бројне информације, мисли, осећања, ставове. С обзиром да они највећи део свог времена проводе у разним комуникацијама с другима, ове вештине показују се као веома значајне за њих. Ово потврђују и истраживања спроведена на узорку менаџера 1990. и 2000. Године, где чак 78% анкетираних сматра да ће 2000. бити веома важно комуницирање са потрошачима, 89% истиче значај комуницирања са запосленима, а 98% њих, као најважнију вештину менаџера будућности, истиче преношење визије (Бахтијаревић Шибер, 2002: 450). Политичке вештине односе се на способност менаџера да остваре и задрже своје позиције у организацији с једне стране, али и остваре и обезбеде добру позицију организације у односу на спољну околину како би се превладали разни конфликти, отпори, успоставили неопходни компромиси у циљу остваривања постављених задатака организације. Административне вештине обухватају низ знања и вештина која се односе на процесе планирања, организовања активности, обезбеђивања извршења и контроле задатака, координацију активности и доношења одлука (Бахтијаревић Шибер, 2002:452).

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

Анализирајући садржај наведених вештина менаџера, видимо да многе од њих, у великој мери, подсећају на компетенције менаџера дефинисане у оквиру Тунинг пројекта. Тако, на пример, садржај интерперсоналних и њима блиских комуникацијских вештина, готово су идентичне одређењу генеричких интерперсоналних компетенција Тунинг пројекта. Слично њима, садржај концептуалних вештина у неким елементима односи се, с једне стране, на

инструменталне, а са друге стране, системске генеричке компетенције дефинисане овим пројектом. На крају, можемо тражити везу и између техничких вештина менаџера и стручних компетенција дефинисаних у наведеном пројекту.

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

Посебне менаџерске компетенције дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова неопходних за обављање менаџмент функција и улога које су потребне менаџерима у оквиру појединих стручних и радно – подручних области. Тако, у овом конкретном случају, под посебним менаџерским компетенцијама подразумевамо потребна знања, вештине и ставове неопходне за обављање

менаџерских функција и улога официра. Оне су, с једне стране, уско повезане са струком кадрова које школују војни универзитети, а са друге стране, своју основу налазе у примењеним областима, као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија, војно право, неопходним за рад официра. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо посебне системске и интерперсоналне компетенције, за које сматрамо да су изведене из општих системских и интерперсоналних менаџерских компетенција, а ниво посебности добијају јер су као такве потребне и манифестују се специфично у војној средини. Осим тога, овде смо уврстили и компетенције које се директно односе на нека војно – стручна знања, вештине и ставове потребне профили официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улога старшина. Могућности развоја менаџерских компетенција официра сагледали смо једним делом кроз процес њиховог школовања у оквиру система формалног војног образовања.¹⁴

На крају, желимо још да дефинишемо појам менаџерске компетентности у области војне делатности, који се према нашим схватањима односи на поседовање развијених општих и посебних менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова) у складу са постојећим стандардима. За обављање војних делатности и задатака, стандарде постављају како образовне институције тако и свет рада. При томе, сматрамо да је потребно водити рачуна о променама које су постале константа и које се дешавају како у области науке тако и у сфери рада, па и стандарди могу и треба да се ревидирају. Постати компетентан, не значи и бити компетентан заувек. Управо из тих разлога неопходно је усвојити концепцију доживотног образовања и реализовати континуирано перманентно образовање. Осим тога, сматрамо да је посебно важно развијати опште компетенције јер оне омогућавају трансфер знања неопходан у свету општих промена.

¹⁴ Формално војно образовање у нашој земљи односи се на два нивоа школовања професионалних припадника војске. Први ниво подразумева школовање у оквиру Војне гимназије, а други ниво односи се на школовање професионалних припадника војске у оквиру Универзитета одбране Републике Србије, који подразумева три нивоа студија. Осим тога, у оквиру Универзитета одбране реализују се и програми образовања током живота, који се односе на четири нивоа војностручног усавршавања и реализацију разноврсних курсева. (Више о томе у делу рада који проучава карактеристике система војног образовања).

3.2. Карактеристике војне организације

Пре него што кажемо нешто о карактеристикама саме војне организације размотрићемо схватања неких аутора о појму организације уопште. Оно што прво запажамо, проучавајући литературу посвећену овој проблематици, јесте да нема сагласности аутора око дефинисања самог појма организације. Одређивање појма организације условљено је пре свега различитим наукама и приступима који проучавају овај сложени феномен. Тако, на пример, Емил Диркем организацију поистовећује са друштвеном интеракцијом и индивидуалном регулацијом кроз сагласност о моралу и вредностима друштва и појединца (Durkheim, 1952:26). Крис Аргулис сматра да је организација састављена од мноштва делова и да сваки од њих има специфичан циљ, они се међусобно одржавају низом односа и сталног прилагођавања спољној околини, чиме одржавају потребну равнотежу између појединих њених делова система (Arguris, 1957:12). Талкот Парсон организацију одређује као друштвени систем усмерен ка постизању одређеног циља (Parson, 1960:45). Слично њему организацију дефинише и Б. Малиновски, као „групу људи уједињених на заједничком задатку који су повезани са одређеним делом околине, употребљавају извесна техничка оруђа и покорављају се скупу правила“ (Малиновски, 2002). Сајмон сматра да се организација односи на сложено шему комуникација и других односа у групи људских јединки. Та шема даје сваком члану групе много информација, претпоставки циљева и ставова који улазе у његове одлуке и поставља га у стална и разумљива очекивања у погледу онога што чине други чланови и онога како ће реаговати на оно што он говори и ради. Практично, организација је за њега систем који је шири од примарне групе, али мањи од институције (Сајмон, 1972:15). С обзиром на саму природу организације о којој добијамо сазнања из многих како друштвених тако и природних наука, сматрамо да не постоји само један приступ и једно тумачење организације, већ организацију можемо схватити једино ако је посматрамо са различитих аспеката. С обзиром на сложеност организације као друштвеног феномена, у литератури срећемо различите и бројне класификације организација. Тако, на пример, организације према области коју обављају, неки аутори сврставају у следеће категорије: 1. економске организације (предузећа, производне организације, финансијске организације, услужне организације), 2. политичке организације

(државни органи, политичке партије), 3. Културно – образовне организације (научне, просветне), 4. верске организације (црква и верска удружења), 5. војне организације, 6. хуманистичке организације, 7. интересне организације (које се деле на инструменталне, као што су: савези пензионера, синдикати) (Грујић, 2004:19). Исти аутор, организације према комплексности обављања делатности дели на парцијалне и хомогене. Према врсти унутрашњих спрега и међузависности аутор дели на формалне, неформалне и полуформалне организације, а према карактеру односа између чланова говори о демократским и аутократским организацијама (Грујић, 2004).

На основу проучавања литературе посвећене овој области, можемо извести следеће закључке који се односе на сам појам организације: организација је друштвени феномен који представља сложен систем диференцираних и координираних функција које обављају појединци да би остварили неки заједнички постављени циљ; за организацију суштински значај има њена структура, која је у великој мери подложна променама. Слично томе и сама организација се налази у неком окружењу и принуђена је да се стално прилагођава новонасталим ситуацијама; организација као друштвена творевина представља мрежу социјалних односа, и на крају, организација као друштвени феномен ствара систем правила којима регулише целокупно своје понашање. (Schein, 1958, Etzioni, 1980).

Војна организација је вишеструко значајна са становишта теорије и праксе организовања друштвеног живота. Она је једна од најстаријих организација¹⁵ и без ње у данашњем свету глобална друштва тешко би могла да егзистирају. Пораст друштвене моћи војних организација једна је од битних карактеристика 20. века. Милитаризам – као систем проширивања принципа и друштвених вредности војне организације на целину друштва ради остваривања интереса центара отуђене друштвене моћи – још је једна важна карактеристика савременог света; у потпуности ослоњен на војну организацију развија се систем колективне безбедности у свету. Управо због тога, теорија организације својим предметом истраживања обухвата и војну организацију.

¹⁵ Прве војске, мање или више организоване, јављају се са појавом приватне својине и државе. Тако се наводи да је египатска држава имала и прву војску. Првом темељном организованом војском (не заборављајући Спарту) о којој имамо писаних података сматра се грчка војска.

Један од аутора који даје дефиницију војне организације је Шајн, који је одређује је као „рационалну координацију активности великог броја људи ради постизања заједничког циља у вршењу војне делатности кроз поделу посла и функција и преко хијерархије ауторитета и одговорности“ (Schein, 1958:134). Из наведене дефиниције јасно се види да војна организација има све елементе сваке друге организације, а оно што је суштински разликује у односу на друге, то је да она има јединствен циљ деловања који се испољава кроз војну делатност. Војна организација, као и свака друга друштвена организација, представља структурисану друштвену групу, што подразумева чињеницу да сваки њен члан има одређен положај и улогу у односу на постављене циљеве и задатке. Савремена војна организација представља један динамичан систем у оквиру кога се успостављају разноврсне везе међу члановима, а истовремено се одвијају различити процеси комуникације, одлучивања, контроле, извештавања у циљу остваривања постављених задатака. Наведени односи у оквиру група одвијају се по јасно дефинисаним релацијама претпостављени – потчињени. Војна организација представља формалну организацију у чијој је структури изражено постојање формалних група које настају на основу прецизно дефинисаних формацијско – организацијских правила, дефинисаних нормативним актима од стране највишег командног ауторитета у војној организацији, где су јасно одређени структура, задаци, међусобни односи, линијске комуникације. Осим формалних, у оквиру војне организације формирају се и неформалне групе које имају своје норме и кодексе функционисања, али су оне у великој мери повезане са формалном структуром организације, па тако треба рећи да војна организација представља јединствену целину у којој су укључене формалне и неформалне сфере које су међусобно повезане. Најважнији вид друштвеног груписања у војној организацији су формацијске јединице. Заправо, војна организација представља хијерархијску пирамиду ових група: одељења, вода, чете, батаљона, бригаде, при чему су мање јединице укључене у веће. У војној организацији појединац се испољава најчешће кроз неку од наведених формацијских јединица, а од карактеристика саме војне организације, њене унутрашње организације, поделе послова, комуникација, интеракција, руковођења и командовања, опште друштвене климе, зависиће и карактер појединих друштвених група, али и

понашање појединаца. У циљу што ефикаснијег остваривања постављених циљева, у свакој организацији, па самим тим и војној, мора постојати прецизна подела послова, а самим тим и координација задатака и функција, и то на свим нивоима руковођења и командовања. Координација се остварује пре свега одређеним актима руковођења и командовања и поштовањем хијерархије ауторитета. У војној организацији координација, или усаглашавање функција, има веома важну улогу, јер су све наведене функције међусобно повезане. Наведена координација врши се путем успостављања хоризонталних и вертикалних комуникација. Хоризонталном диференцијацијом улога обезбеђује се да сваки појединац има тачно дефинисану улогу у односу на свој посао, затим да сваки појединац има тачно дефинисану улогу према другом појединцу у групи и, на крају, да се сваки део организације доводи у прецизан однос према другим деловима организације. Наведена диференцијација у другим организацијама дефинише се као „систематизација радних места“, док се у војсци она назива „лична формација и систематизација формацијских дужности“ (Грујић, 2004:70). Осим хоризонталне, за војну организацију, као посебно важна, јавља се и вертикална диференцијација. Ова вертикална димензија изражена је у хијерархијском устројству војне организације од најмање организацијске јединице (одељења) до врховне команде. Хијерархијском диференцијацијом повезују се хоризонтално дефинисане улоге у један целовит систем. Као посебно значајан однос у војсци издваја се субординирајући, командни однос, однос потчињени – претпостављени. Хијерархија у структури организације није хијерархија личности, већ хијерархија дужности. „Основу хијерархијски уређеног система руковођења и командовања представља структура различитих положаја на којима се налазе одговарајуће старешине“ (Јовановић, 1984:71). Неки аутори у својим радовима заступају идеју о војсци као чисто бирократској организацији, у смислу Веберовог одређења овакве организације, у којој постоји искључиво вертикално потчињавање, са могућношћу напредовања (Marion, 1939; према Грујић 2004:67). Макс Вебер, израз бирократија, не употребљава у пежоративном смислу. Под бирократијом он подразумева „најрационалнији облик друштвене организације, односно такав друштвени механизам који системски усклађује рад великог броја појединаца и с највећим могућим успехом остварује постављене задатке, без

обзира да ли у оквиру државне управе, војске, привреде или било које друге друштвене делатности“ (Weber, 1947; према: Грујић, 2004: 45). Неки наши аутори, говорећи о карактеристикама војске као друштвене организације, истичу чињеницу да се војска конституише као „сложени систем пирамиде у којој су чврсто и прецизно дефинисани односи између елемената система, чиме су постигнути прецизно дефинисање улога и истовремено њихова хијерархијска повезаност. Ове диференциране улоге повезују се у један систем у коме се зна ко, шта и када ради и на тај начин обезбеђује се функционисање овако сложене организације“ (Група аутора, 1977:77). Тако се и овде субординација односа наглашава као по много чему значајна карактеристика војне организације, а којом се успоставља линијски систем руковођења у коме се на челу сваке организационе јединице налази руководиоца одговоран руководиоцу више организационе целине. „Субординација је неопходност војске, јер вођење оружане борбе ствара такву ситуацију у којој се може успешно деловати само одговарајућим системом односа. Ипак, успостављањем односа претпостављени – потчињени стварају се услови који могу негативно да утичу на стварање климе за пуно испољавање личности и она није негирајући али јесте отежавајући фактор активитета личности“ (Група аутора, 1977:88). Говорећи о субординацији споменућемо и са њом уско повезану дисциплину, као карактеристику војне организације која је такође неопходна за функционисање овако сложене организације. Треба рећи да су се кроз историју развоја друштва, а тиме и развоја војске, мењали начини њеног испољавања. Тако, често се у војној литератури говори о дрилу као систему обучавања заснованом на механичком формирању вештина и навика карактеристичном (мада не и искорењеном) за неке периоде друштвеног и војног развоја, који се често изражавао у реченици Фридриха Другог (1712 -1786): „Војник мора више да се плаши својих официра него опасности којима га излажемо“ (Група аутора, 1977:76). Данас, како сматра Дамјановић, дисциплина губи такву функцију, али остаје смисао дисциплине као однос према обавезама у оквиру организма прецизно издиференцираних улога и високог степена организованости који треба да функционише у условима оружане борбе (Дамјановић, 1977.) У сваком случају, у свакој друштвеној организацији, а посебно у војној, постоји висок степен корелације између дистрибуције друштвене моћи (власти и

одговорности). С обзиром на чињеницу да војна организација почива на хијерархијском повезивању, власт заповедања је строго монархичког карактера. Све ово указује на бирократску структуру власти унутар војне организације. У складу са хијерархијском структуром власти дистрибуирана је и одговорност унутар војне организације.

3.2.1. Природа војних послова

Војна професија означава организовани професионални систем посебне организационе структуре, уже друштвене популације на макроплану, намењене припреми друштва за одбрану земље (Лазовић, 1993).

Дужности и послови које обављају официри у потпуности су одређени прецизним обавезама, одговорностима, привилегијама, али и санкцијама. Послови који се обављају у оквиру војне професије имају карактер специфичне делатности и од посебног су друштвеног значаја.

Веома је важно истаћи да официрски кор има много различитих специјалиста, чији је посао усмерен ка раду на копну, мору или ваздуху, што чини огромну разноликост у функцијама које изводе, па је за њихово обављање потребно поседовање различитих компетенција. Тако, на пример, природа посла капетана авијације у великој мери разликује се од послова команданта пешадијске јединице. Ипак, оно што је заједничка карактеристика различитих послова којима се баве официри је „управљање насиљем“. Функција војне силе је успешна оружана борба. Дужности војног официра укључују: 1. организовање, опремање и обучавање ове силе, 2. планирање њених активности, 3. усмеравање њених операција у борби и ван ње. (Hantington, 2004:13). Када говоримо о природи послова официра, треба рећи да се они значајно разликују и у односу припадност одређеном роду – служби, дужности на којој се старешине налазе, као и чину коме припадају.¹⁶ Значајне функције војних послова чине: управљање,

¹⁶ Посебне разлике уочавамо између природе послова подофицирског и официрског кадра. Подофицири непосредно воде, помажу и усмеравају војнике приликом свакодневних послова у јединицама. Заједно с војницима извршавају све постављене задатке, од реализације појединачне и колективне обуке до борбених деловања. С друге стране, официри имају улогу да командују овим претпостављеним јединицама.

руковођење и командовање (о којима ће бити више речи у наредним поглављима овог рада).

Специфичност војних послова огледа се, између осталог, у вршењу дужности професионалних војних лица у условима животне средине неприродним за рад човека. Услови за рад официра сматрају се често веома тешким и опасним по живот и здравље. Њихове послове карактерише изложеност посебним напорима и повећаним ризицима. Професионална војна лица, у складу са захтевима посла који обављају, одлазе на војне полигоне и терене. Приликом боравка и рада на терену изложени су разним физичким и климатским утицајима. У неким ситуацијама изложени су влази, хладноћи и ветру, а у другим, врућини и спарини. Неки послови обављају се на неприступачним и усамљеним местима (врхови планина, мочварне равнице, пустиње). У току обављања својих редовних послова могу бити изложени изразито агресивним спољним утицајима, као што су: присуство велике буке, вибрације, променљив ваздушни притисак, приликом пењања и спуштања авиона или у скученом простору (тенковске јединице и авијација). У случају оружаних сукоба професионални припадници војске могу се наћи у смртној опасности. Управо из тих разлога, у циљу повећања безбедности припадника војске тражи се висока увежбаност у обављању војних вештина¹⁷ (неких до степена аутоматизма). За ефикасно обављање војних послова посебно је значајно постојање тимског рада. Тако, неки аутори говоре о потреби формирања војног колектива, који дефинишу као специфичну микросоцијалну заједницу велике унутрашње кохезије и конзистенције, прожету јединственим отаџбинским идеалом, друштвеним вредностима и васпитно – образовним циљем, веома развијеним и снажним интеракцијским социјалним везама, субординацијом односа и јединством понашања (Самоловчев, 1976). Као најзначајније социјалне везе у оквиру војног колектива наводе се: социјална комуникација, другарство и пријатељство, солидарност чланова колектива, сарадња и узајамна помоћ, идентификација и подражавање.

Веома значајна карактеристика војних послова је и постојање субординације, којом се успоставља линијски систем руковођења, где се на челу сваке организационе јединице налази руководиоца одговоран руководиоцу више

¹⁷ Развој војне технологије учинио је ратовање прецизнијим и смртоноснијим, што од војника тражи додатна знања и вештине и даље развијање тимског рада.

организационе целине.¹⁸ „Субординација је неопходност војске, јер вођење оружане борбе ствара такву ситуацију у којој се може успешно деловати само одговарајућим системом односа. Ипак, успостављањем односа претпостављени – потчињени, стварају се услови који могу негативно да утичу на стварање климе за пуно испољавање личности и она није негирајући али јесте отежавајући фактор активитета личности“ (Група аутора, 1997:27).

Посао професионалних припадника војске карактеришу и редовна дежурства, ноћни рад, рад викендом, као и празницима. У зависности од потребâ службе официри могу бити премештени у друге јединице изван дотадашњег места службовања.

Према бројним истраживањима наших истакнутих аутора из области војне психологије (Кроња, 1966. и Костић, 1984), као потребне, може се рећи и неопходне психолошке и физичке особине, значајне за обављање послова професионалних припадника официра, наводе се: општа телесна спретност, снага и издржљивост, спретност руку, координација покретâ, добар вид и слух, разликовање боја, емоционална стабилност, самоконтрола, изразита склоност тимском раду и сарадњи, поузданост, упорност и истрајност у раду, тачност и одговорност, несебичност и оданост. Као врло значајну особину ови аутори наводе и способност контролисања страха, што је битан предуслов за смирено и ефикасно понашање у ризичним ситуацијама. Веома значајан садржај војних послова чини и обављање процеса управљања, руковођења и командовања. За вршење ових функција, као потребне особине официра наводе се способности: разликовања битног од небитног, анализе и синтезе, закључивања, уочавања и решавања проблема, предвиђања и доношења одлука, посебно на вишим организацијским нивоима, док су на нижим непосредним нивоима руковођења важнија тактичко – техничка стручност, односно познавање специфичних послова, процеса и поступака. На свим нивоима руковођења подједнако је потребна и важна вештина ефикасног усменог и писменог комуницирања (Кроња, 1966. и Костић, 1984).

За обављање ове сложене професије неопходно је поседовање знања из области природно - математичких наука, друштвено–хуманистичких, техничко –

¹⁸ Субординација је једна од карактеристика војне организације о којој је било речи у претходном поглављу, дефинисаном као „Карактеристике војске као организације“.

технолошких и наука одбране. Осим тога, ефикасно обављање послова војне професије захтева и овладавање теоријским и практичним знањима, вештинама из области менаџмента.

Када говоримо о природи војних послова, сматрамо да данас долази до великих промена које су условљене процесима дешавања у друштву, политици, развоју науке и са њом условљене промењене физиономије ратовања.

3.2.2. Појам, проблем и природа менаџмента у војсци

Проблем и природа менаџмента у војној организацији предмет су разматрања бројних аутора. Слично као и када се говори о појму менаџмента уопште, можемо рећи да се на менаџмент у војној средини може гледати као на сложен процес који омогућава ефикасно функционисање војне организације. Осим тога, војни менаџмент се може посматрати и као посебна група људи чији је посао да управљају извршавањем послова и задатака које обављају други, како би се остварили постављени циљеви војне организације, и на крају, војни менаџмент је израстао у посебну научну субдисциплину менаџмента која се бави проучавањем проблема управљања као и феноменима везаним за ефикасно извршавање одређених послова у војној средини. Војни менаџмент се често у литератури одређује као процес рада у војној организацији, уз помоћ и у сарадњи са другим људима, у функцији ефективног остваривања организационих циљева, уз ефикасну употребу ограничених ресурса у условима променљивог окружења.

Почетке развоја научне теорије руковођења и командовања налазимо још у далекој прошлости. О томе сведоче најстарији записи из области вештине ратовања чувеног кинеског војсковође Сун Цу Ву-а, (544 – 496.п.н.е) који је указивао на потребу коришћења егзактних метода у процесу планирања борбених дејстава. Генерали који побеђују пре битке врше бројне прорачуне и анализе, за разлику од генерала који губе ратове и који не посвећују довољно пажње припремама својих похода (Сун Цу Ву, 1952). За овог мислиоца може се рећи да се први бавио организацијом и формацијом војске, оставивши писана документа о подели армије на дивизије, о означавању припадника армије чиновима, сигнализацији и међусобној комуникацији у војсци тог времена. (Талијан и Талијан, 2011).

Аутори сматрају да се појмови области менаџмента, као што су управљање, руковођење, командовање међусобно преплићу, али да међу њима постоје значајне разлике. Тако, на пример, на војно управљање гледају као на процес којим војна организација утврђује своје циљеве, одређује активности којим ће остварити те циљеве, а војно руковођење представља однос између руководиоца и извршиоца (као процес двосмерног утицаја), у вези са заједничким радом на остварењу циљева. Одлуке које се донесу у управљању реализују се руковођењем. На управљање се гледа као на прву функцију организације, од које зависи опстанак и функционисање организације. Управљањем се одређују најважније активности организације: од њеног постојања, преко политике вођења, до најважнијих циљева које остварује. Командовање је делатност којом се ангажују и усмеравају јединице и појединци ка реализацији непосредних задатака који су у функцији остваривања посебних и конкретних циљева постављених руковођењем (Лазовић и сарадници, 2011:4). За командовање можемо рећи да представља трећу функцију организације, која постоји само у војној и полицијској организацији. Према ауторима, војно руковођење представља другу функцију војне организације. Остваривањем ове функције реализује се процес командовања. Као основне функције процеса војног руковођења наводе се: планирање, организовање, командовање, координација и контрола. Делатности војне организације усмерава војно руководство. Руковођење остварују појединци (командири, команданти, заменици, референти). Истовремено, овај аутор наглашава и значај руковођења као односа између људи у организацији. Манифестовање људских односа је процес у систему руковођења, како у рату тако и у миру. Овај аутор дефинише и теорију војног руковођења као организациону теорију о структури, функционисању и изградњи система руковођења војне организације. Садржај ове теорије чине: основи војног руковођења, теорија структуре војног руковођења и теорија процеса војног руковођења (Јовановић, 1984). Неки аутори сматрају да се војно управљање односи на одлучивање о циљу, мисијама и задацима војне организације, условима функционисања, односно, начину коришћења ресурса уважавајући право и апсолутну слободу избора једне од више понуђених алтернатива. У управљачком процесу се утврђује концепција и прописује устројство и функционисање војне организације, и то

законима, правилницима, упутствима, уредбама (Група аутора, 1983). Војни теоретичари истичу да се управљањем, на посредан начин, преко командовања и руковођења обезбеђује функционисање, одбрамбена способност и борбена ефикасност војне организације.

Дефинишући појмове командовања и руковођења, истраживачи сматрају да су то процеси у којима се обједињавају подручне и процесне функције ради усмеравања појединаца, организацијских делова и војске у целини у извршавању мисија и задатака, тј. достизању циљева који су јој постављени функцијом управљања (Група аутора, 1997). У односу на управљање, командовање и руковођење представљају нижи ниво усмеравања активности. Командовање и руковођење је процес усмеравања јединица и појединаца у извршавању задатака и остварењу постављених циљева. Према упутствима за оперативно планирање и рад команди у Војсци Србије, командовање се огледа у праву појединца (команданта и командира) да доноси одлуку, да издаје наређења и контролише спровођење одлуке, док руковођење подразумева овлашћења и активности команданта и органа команде у припреми за доношење одлуке и у току операција (Група аутора, 1997). Према Кроњи, руковођење је динамичан процес који се односи на следеће функције: планирање, организовање, командовање, координацију и контролу, док је командовање (наређивање) акт ауторитета којим се по доношењу одлуке издаје наређење за извршење одлуке (Кроња, 1966). Размишљајући о односу руковођења и командовања, може се закључити да је руковођење шири појам, па се тако на командовање гледа као на функцију руковођења која се остварује издавањем заповести и упутстава у складу са општим планом организације (Јовановић, 1984). Супротно овим схватањима једна група совјетских аутора не прави разлику између појмова командовања и руковођења и обједињује их у појам управљања, при чему садржај ове делатности по својој суштини чини садржај нашег појма руковођења (Иванов, Савелев, Шемански, 1971:19).

Говорећи о односу појмова руковођења и командовања, можемо рећи да се у литератури срећу три групе схватања. Прва група аутора на командовање и руковођење гледа као на синониме. Према схватањима ових аутора, руковођење и командовање чине исту функцију организације. Друга група схватања на појмове

руковођења и командовања гледа као на две функције истог садржаја. Па тако сматрају да ће у неким ситуацијама преовладати функција руковођења, а у другој руковођења. Трећа група схватања прави дистинкцију између ових појмова, сматрајући командовање једном од функција руковођења. Тако на командовање гледају као на функцију војног руковођења која обухвата доделу задатака потчињеним органима, јединицама и установама у процесу руковођења.

Закључујемо да изједначавање појмова појмова војног руковођења и командовања није оправдано. Њихова диференцијација огледа се у садржају рада и начину извршавања задатака. Војно руковођење је друга функција војне организације усмерена ка спровођењу политике, циљева и задатака које поставља управљање, као прва функција организације. Командовање је трећа функција организације која, као што смо већ навели, постоји само у војној и полицијској средини. Ова функција остварује оно што је поставило руковођење. Командовање обухвата право командира и команданата на одлучивање и доделу задатака потчињенима, а оно се реализује помоћу одређених аката које издају само претпостављене старешине (заповести, директива, инструкција, наређења).

Као основне чиниоце војног руковођења и командовања војни теоретичари наводе: циљеве, ауторитет, одговорност, поверење, дисциплину, морал и прописе. Чиниоци командовања и руковођења су инструменти који омогућавају квалитетно и успешно руковођење и командовање у организацијским целинама. У односу на циљеве, захтеви који се постављају пред органе руковођења и командовања јесу да они буду јасно и прецизно дефинисани. Свака организација добија, усваја најопштије трајне циљеве који постају извор степеновања осталих циљева, односно, од најопштијих настаје подела на посебне и конкретне, који могу бити трајни или пролазни. Општи циљеви у војном систему постоје трајно и не подлежу ревизији и изменама без одређених законодавних поступака. Због тога циљ одбране земље подразумева перманентну припрему у миру са функционисањем свих елемената војне организације, и у рату где се остваривање циљева постиже оружаном борбом. Када је реч о ауторитету, он се дефинише као углед и на угледу заснована вредност, односно достојанство и на њему заснована утицајна снага (може се говорити о формалном, стварном, личном и лажном ауторитету). Неки аутори као облике лажног ауторитета наводе: наређивање и

контролу као једини однос, угњетавање засновано на поседовању власти, уображеност руководиоца, његово издизање изнад групе, фамилијарност, која произлази из покушаја да се стекне „јефтина популарност“, педантерија, облик понашања руководиоца у коме извршиоци не смеју самостално доћи до изражаја, па макар били и већи познаваоци области, учовање и најмањих грешака потчињених и стварање основа за проповедање о раду, похвала и додељивање награда сматрају се некорисним. Одговорност као чинилац војног руковођења подразумева не само прихватање уговорене обавезе и њено формално обављање, већ и квалитетно и ефикасно обављање дате дужности. Војну организацију посебно карактерише одговорност војне службе. Са становишта војне организације значајна је морална и дисциплинска одговорност. Моралну одговорност одређује степен друштвене свести. Дисциплинска одговорност састоји се у савесном и тачном испуњавању дужности и извршавању наређења претпостављеног. За неизвршење својих обавеза организација својим прописима предвиђа дисциплинске санкције. Морална и дисциплинска одговорност разликују се по томе што се морална сноси пред колективом, а дисциплинска пред органима који имају право изрицања дисциплинске казне. Када се говори о поверењу, као чиниоцу војног руковођења, мисли се на два аспекта поверења, дато и прихваћено поверење дужности. Дисциплина у војној организацији представља понашање појединаца и јединица у складу са добијеним задацима и постојећим нормама, а у војној организацији она задире у све сфере њеног живота. Говорећи о моралу као чиниоцу војног руковођења, војни теоретичари сматрају да на морално стање јединица и појединца пресудно утиче тренутна ситуација, попуњеност јединица, искуство у претходним борбеним дејствима, добро постављена организација, материјално обезбеђење, брига о људима, систем одговорности и способност руководиоца. Прописи, као чинилац војног руковођења, односе се на значај поштовања, свих прописаних правила при доношењу одлука, давању и реализацији задатака (Јовановић, 1984).

Као основни принципи руковођења и командовања наводе се: једностарешинство, субординација, јединство, непрекидност, еластичност, ефикасност, оперативност и сигурност. Принцип једностарешинства у руковођењу и командовању састоји се у неприкосновеном праву команданта да руководи и

командује потчињеном командом и јединицом на основу овлашћења која произлазе из надлежности прописане за одређени ниво руковођења и командовања. Субординација и једностарешинство су основна обележја на којима почива војна организација. Карактеристика субординације је да појединци и команде морају безусловно, тачно и на време извршавати наређења претпостављеног. Као следећи принцип руковођења и командовања јавља се јединство које подразумева усклађеност функција и организације система командовања за извршавање мисија и задатака. Непрекидност, као принцип руковођења и командовања, односи се на потребу за стабилношћу и виталношћу руковођења и командовања, без обзира на евентуалне кризне ситуације. Еластичност командовања и руковођења подразумева способност прилагођавања система командовања свим новонасталим променама. Принцип оперативности односи се на потребу правовремено доношења одлука, тј. реаговања на све новонастале ситуације. Принцип тајности у себи садржи потребу и захтев за заштитом и чувањем свих одлука, података значајних за одбрану система. Он се постиже покретљивошћу команди, као и увођењем техничких средстава заштите (Група аутора, 1977).

Као основне функције руковођења у војној средини могу се навести: планирање, организовање, командовање, координација и контрола.¹⁹

Планирање је процесна функција руковођења којом се налазе оптимална решења и поступци и израђује програм (план) за остварење постављеног циља. Планирањем се врши декомпозиција циљева и одређују се задаци и услови за њихово извршење, додељивањем снаге и средстава и распоређивањем као планских задатака одређених лица, органа и јединица. Планирање као процесну функцију руковођења чине три међусобно условљене фазе рада: предвиђање, одлучивање, израда планова. Предвиђање је фаза планирања којом се установљава неко стање у будућности и предсказује „шта ће се десити касније“, у неком жељеном моменту ако се одлучи за неку врсту акције. Одлучивање се односи на сложен процес доношења одлука војних старешина да у оквиру својих овлашћења, дужности и важећих прописа доносе одлуке о употреби потчињених команди, јединица и установа. У борбеним дејствима изводи се пре и у току

¹⁹ Процес одлучивања односи се на све функције војне организације, као што су управљање, руковођење и командовање.

дејстава на основу процене, познавања и праћења ситуације, самостално и на предлог органа команде. Израда планова је завршна фаза планирања и операционализација одлуке. Анализа (процена ситуације) и донета одлука садрже велики број података које није могуће памтити нити записивати у било којој форми. Управо због тога приступа се формализацији садржаја одлуке по свим елементима. Израда планова почиње од момента саопштавања одлуке.

Организовање је процесна функција руковођења којом се организацијска структура претвара у функционалну, налазе се поступци и методе рада и остварују припреме за извршење планираног задатка. Организовање подразумева распоређивање елемената организационе структуре на активности и додељивање других потребних ресурса за извршење задатка у целини. Припрема се односи на јединице (установе), а организовање на делатност виших команди.

Командовање је функција руковођења којом се додељују задаци потчињеним јединицама и органима. Командовањем се додељују задаци у одређеној форми: наређење, заповест, директива) усмено и писмено, посредно и непосредно. Наређивање је процесна функција командовања којом претпо-стављени додељује задатке потчињеним органима и јединицама у виду наређења за њихово извршење.

Координација као процесна функција руковођења односи се на стварање складног односа у функционисању организације. У војној организацији координација се јавља у три димензије: вертикалној, хоризонталној и дијагоналној (Група аутора, 1977).

Контрола је функција руковођења којом се установљава разлика између планираних и остварених вредности у моменту контролисања. Контролом се стиче увид у стање и степен извршења задатка, вреднују се резултати извршених акција и предузимају одговарајуће мере. Контрола може бити: редовна и ван-редна, најављена и ненајављена. Да би била ваљана, контрола мора бити планска, припремљена, мора бити усклађена, контролисана, јавна и васпитна.

Систем командовања у војсци организован је на три нивоа: стратегијском, оперативном и тактичком нивоу. Стратегијски ниво односи се на командовање војском у целини. Оперативни ниво подразумева командовање видовима и здруженим оперативним саставима, када се формирају. Тактички ниво односи се

на командовање јединицама ранга бригаде, као и њој равним и нижим јединицама и саставима.

Облици система руковођења су у функцији успостављања хијерархијских односа између руководилаца на различитим нивоима и извршилаца. Као основна карактеристика хијерархијских система организације, јесте да се препознаје у хијерархијским нивоима управљања и руковођења. У војној организацији јављају се следећи системи руковођења: функционални, линијски, линијско – штабни.

Линијски систем почива на принципу једностарешинства, где инструкције и наређења иду од највишег команданта до извршиоца. Сваки подређени има само једног надређеног руководиоца. Овај систем сматра се најстаријим системом руковођења. При оваквом руковођењу надлежности и одговорности су прецизно дефинисане. Пут преношења наређења је дуг. Наглашен је ауторитет руководиоца, као и његове способности и одговорности. Делокруг рада је тачно одређен као и одговорност сваког појединца. Систем обезбеђује брзо реаговање на непредвиђене ситуације и захтева стручно усавршавање руководећег кадра. Као главни недостатак оваквог система руковођења сматра се велика концентрација моћи у личности главног руководиоца (команданта). Осим тога, путеви комуницирања су дуги, па се смањује оперативност.

Функционални систем руковођења заснива се на односима (обавезама и одговорности) по стручној линији (Лазовић и сарадници, 1993). Сваки руководилац извршава обавезе на свом нивоу, из своје струке. Овај систем руковођења поштује стручна знања и искуства сваког појединца у својој организационој јединици. У оваквом систему постоји подела послова према специјалностима. Уместо у једној личности, јединство система руковођења обезбеђује се у јединству функције. Предности оваквог система, у односу на линијски систем, јесте обезбеђено коришћење специјалности у руковођењу, коришћење стручности, наглашена индивидуална одговорност на сваком радном месту, и то према стручној спреми. Као слабости овог система наводе се: сувише сложени односи, нејасноћа у надлежностима, тешко остварива задовољавајућа координација и тешко одржавање дисциплине.

Линијско – штабни систем руковођења представља комбинацију претходна два система односа. Линијско – штабни систем руковођења заснива се на ли-

нијском односу према потчињенима и постојању једне линије на релацији претпостављени – потчињени. Задатак потчињених је да претпостављеном предлаже решења у вези доношења одлука, али без права издавања задатака. Задатак претпостављених је да прима предлоге специјалиста и донесе коначну одлуку. Позитивне карактеристике линијско – штабног система руковођења су да се командант не бави „сваштарењем“, већ за сваку специјалност има стручњака. Решавање свих проблема је једноставније у односу на захтеве у линијским системима. Одлуке се доносе на основу решења групе стручњака. Основни недостаци овог система руковођења везани су за односе који су врло сложени (појављују се тешкоће у односима међу људима на линијским и штабним дужностима), јављају се тешкоће у разграничавању надлежности, слаби одговорност људи а и јединице у целини, што доводи до неефикасног извршавања задатака.

Желимо да истакнемо да се специфичност менаџмента у војсци, у односу на менаџмент у другим делатностима, огледа у карактеристикама војске као сложене друштвене организације у којој егзистира: управљање силом, апсолутна контрола државе над организацијом, као и апсолутна доминација колективног (државног) интереса и вредности над личним и индивидуалним вредностима.

3.2.3. Појам и потребе за менаџерским компетенцијама у војсци

Услед брзог научног развоја и примене научних достигнућа у пракси, долази до промена у физиономији војног позива. Самим тим мењају се донекле активности које описују садржаје неопходне за обављање војног посла, па тако и активности које се односе на обављање менаџерских функција и улога официра. Управо због тога долази до промене и повећања потребâ за одређеним менаџерским компетенцијама у систему одбране.

Размишљајући о проблемима руковођења и командовања, један наш познати војни стручњак говори да су последице промењене физиономије савременог рата доводиле и до крупних промена у изградњи система руковођења и командовања. Па тако истиче значај процеса изградње јединственог система и обједињавања снага под једном командом, уз јачање флексибилности нижих команди и команданата у реализацији постављених циљева операције (Лазовић,

1993). Савремене офанзивне војне доктрине афирмишу директивно командовање. Код директивног командовања и управљања јединицама, намеру свог претпостављеног командант мора да сматра неприкосновеном. Ипак, потчињени командант има слободу да без обраћања претпостављеном команданту измени донекле постављен задатак, ако сматра да даље остварење тог циља не би представљало најбољи начин употребе снага и средстава у склопу остварења намере претпостављеног (Симпкин, 1991:264). Размишљајући о изазовима будућег времена и бојишта, америчка армија је први пут у својој историји у Заливском рату прихватила немачку концепцију директивног командовања, која велике ингеренције даје подређеним командантима, дозвољавајући им флексибилност у деловању. Овакав приступ командовању захтева свеобухватну оспособљеност потчињених. Савремено руковођење и командовање захтева људе који су врхунски обучени као и адекватну материјално – техничку и информатичку основу. Говорећи о компетенцијама потребним за обављање менаџерских улога и функција у систему одбране, неки аутори истичу значај способности критичког и брзог опажања битних информација, аналитичког проучавања проблема, способности процењивања, предвиђања, ефикасног планирања ситуације, стваралачког мишљења и правилног резоновања, који у сложеним условима извођења борбених дејстава омогућавају доношење оптималних одлука (Лазовић, 1993). Овде се заправо истиче значај компетенција схваћених као мултифункционалних склопова знања, вештина и ставова, потребних појединцима за учење, даљи развој и обављање својих професионалних дужности (генерички приступ компетенцијама). Други аутори, говорећи о менаџерским компетенцијама официра, заправо разматрају особине личности, и сматрају их пресудним за обављање менаџерских улога и функција у војној средини, па као посебно значајне наводе: упорност, храброст, независност од ауторитета, оптимизам, одлучност, праведност, спремност да се чува војна тајна, енергичност, самосталност у раду (Волф и Ман, 1964; према Арнаутовић, 1982:8). Слично њима, говорећи о компетенцијама схваћеним у смислу особина личности потребним за обављање менаџерских компетенција официра, говоре и неки други аутори, истичући при томе особине личности као што су: одговорност, стрпљење, самодисциплина, па чак и цинизам и дрскост (Колинс, 1975; према Арнаутовић,

1982:9). Ови аутори посматрају компетенције као персонална (психолошка) својства које појединац треба да поседује да би обављао своје професионалне дужности, што заправо представља персонални приступ компетенцијама.

Говорећи о структури знања потребних за обављање менаџерских улога официра, наши аутори наглашавају значај знања из области друштвено – хуманистичких, природно – математичких, техничко – технолошких наука одбране, као и наука из области менаџмента. Усвајајући наведена знања, официри развијају менаџерске компетенције потребне за рад официра у систему одбране (Марчек, 2011). Исти аутор говори и о способностима потребним за обављање дужности официра – менаџера у систему одбране Војске Србије. Као способности потребне за обављање дужности менаџера у систему одбране наводи: способност анализе, синтезе, предвиђања решења и последица на својим дужностима, способност критичког и самокритичког мишљења и приступа проблемима, способности овладавања процесима логичког размишљања у циљу решавања менаџерских проблема на својим радним местима, као и развијање комуникацијских способности (Марчек, 2011).

Под менаџерским компетенцијама официра подразумевамо комплекс знања, вештина и ставова потребних за обављање сложених менаџерских функција и улога официра у систему одбране. У складу са нашим теоретским основама, сматрамо да се може говорити о општим и посебним менаџерским компетенцијама. Опште менаџерске компетенције дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих менаџерских функција и улога менаџера, без обзира на подручје деловања. У групу општих менаџерских компетенција, сврстали смо: математичке, информатичке, лингвистичке, интерперсоналне и системске компетенције. Посебне менаџерске компетенције дефинисали смо као знања, вештине и ставове неопходне за обављање менаџерских функција и улога официра. Оне су, с једне стране, уско повезане са струком кадрова које школују војни универзитети, а с друге стране своју основу налазе у примењеним областима неопходним за рад официра, као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија, војно право. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо

посебне системске и интерперсоналне компетенције.²⁰ Осим тога, овде смо уврстили и компетенције које се директно односе на нека, војно – стручна знања, вештине и ставове потребне за профил официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улога старешина (Више о томе у каснијим деловим нашег рада).

3.3. Карактеристике система војног образовања

Систем војног образовања заснован је и функционише по моделу и принципима образовања у друштву. У складу са овим схватањем јавља се тренд перманентног праћења и увођења новина која су део тог система. На овај начин систем војног образовања интегрише се у систем образовања у друштву, али истовремено тече и процес његовог развоја. Осим тога, треба нагласити да је функционисање војске, као сложене друштвене организације, сигурно условљено и сталним изграђивањем њеног професионалног кадра. Ова чињеница указује на потребу непрекидног развоја система војног образовања. Истовремено треба рећи да је још Самоловчев наглашавао да су као последица научно – технолошке револуције, и са њом повезана примена нових технологија, довеле до промена у физиономији савременог рата. Образовне импликације научно – технолошке револуције, према овом аутору, су: непрекидан пораст улоге и значаја људског фактора и образовања, опште прихватање идеје перманентног образовања и њено претварање у андрагошку доктрину, непрекидна прогресија образовних захтева, све до појаве интелектуализације професије, веома наглашена специјалистичка професионална култура (интензивна стручност) на бази екстремне деобе рада, све шири значај флексибилне професионалне културе (професионалне културе ширег типа) на бази синтезе занимања, функција, операција, све чешћа појава преквалификације као иманентног својства савременог рада, неопходност перманентног усавршавања у струци и константно повећање слободног времена и, у вези са тим, организовање образовних активности, познатих у литератури као *leisure – time activities* (Самоловчев, 1976: 76).

²⁰ Изведене су из општих менаџерских компетенција.

Формално војно образовање у нашој земљи односи се на два нивоа школовања професионалних припадника војске. Први ниво подразумева школовање у оквиру Војне гимназије, која је једина средња војна школа у Србији. По завршетку ове школе, ученици Војне гимназије, заједно са ученицима осталих средњих цивилних школа у Србији, полажу пријемни испит за Универзитет одбране Републике Србије и, уколико задовоље све прописане критеријуме, стичу право да наставе школовање у овој високошколској установи. Други ниво школовања односи се на школовање професионалних припадника војске у оквиру Универзитета одбране Републике Србије, који представља институцију универзитетског нивоа, у оквиру које се реализује академско образовање, као и војно школовање будућих официра.²¹ Структуру Универзитета чине: Војна академија и Медицински факултет Војномедицинске академије, где се и одвија интегрисано и мултидисциплинарно школовање будућих официра, и то на основним, дипломским (мастер) и докторским академским студијама. Структура академских студија на сва три нивоа школовања обухвата три научна поља: у области друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких и медицинских наука, неопходних за усвајање система знања и вештина на којима се заснива савремени профил професионалног официра.²² Као паралелни део академског образовања изводи се војно оспособљавање кадета, којим се допуњава њихова стечена знања. Ова врста оспособљавања изводи се у центрима за обуку на крају школске године, у трајању од две недеље.

Образовање током живота односи се на четири нивоа каријерног усавршавања – за командне и штабне дужности у јединицама, командама и штабовима оружаних снага Републике Србије. Сва усавршавања реализују се у

²¹ У оквирима Војне академије реализује се и школовање резервних официра. Циљ овог школовања је оспособљавање резервних официра за обављање дужности командира одељења и командира вода и других дужности тог нивоа у роду – служби, у складу са мисијама и задацима Војске Србије. Школовање слушалаца за резервне официре траје шест месеци и дели се на два периода: први траје четири месеца и реализује се у Војној академији. Обухвата редовну наставу и посебне облике наставе. Други траје до краја одслужења војног рока, а обухвата стажирање у јединицама и установама Војске Србије. Реализује се по плану команди, јединица и установа Војске Републике Србије. Школовање се организује два пута годишње за следеће родове и службе: пешадију, артиљерију, АРЈ за ПВД, инжињерију, ВОЈ, техничку службу, интендантску службу, саобраћајну службу и геодетску службу (Марчек, 2011).

²² О овој теми биће још речи у каснијим анализама студијских програма Универзитета одбране Републике Србије).

оквиру Војне академије, а обухватају: 1. Основни командно – штабни курс официра који оспособљава офицере за дужности нивоа командира чете и функционалне дужности у командама батаљонског нивоа, родовског типа. Похађају га официри чина поручника и капетана и он траје три месеца. 2. Командно – штабно усавршавање оспособљава офицере за командовање у тактичким јединицама ранга батаљона, обављање штабних дужности у командама бригадног нивоа и других дужности у вишим командама Војске Републике Србије и организацијским јединицама МО (по типу каријере). Кандидати су официри чина капетана и мајора. Усавршавање траје једну школску годину, односно десет месеци. 3. Генералштабно усавршавање је намењено оспособљавању официра за командовање јединицама (саставима) бригадног нивоа и реализује се у трајању од девет месеци. 4. Високе студије безбедности усмерене ка образовању и припреми полазника за: мултидисциплинарно анализирање и процењивање савременог безбедносног окружења, учешће у управљању системом националне безбедности, развој елемената политике националне безбедности и сарадње са сродним системима националне безбедности на глобалном и регионалном нивоу.

Осим тога, у оквиру Војне академије реализује се и читав пакет курсева различитих садржајних области (језика, информатике, курсеви из области менаџмента, криптозаштите, области логистике, материјалног и финансијског пословања и дидактичко – методички курсеви за наставнике и извођаче обуке) што говори у прилог чињеници да је образовање током живота веома развијено у оквирима Система одбране.

Поређења ради, у односу на систем високошколског образовања, треба рећи да се образовање официрског кадра у оквиру Универзитета одбране Чешке Републике одвија на врло сличан начин. Структуру Универзитета одбране Чешке Републике чине Факултет за економију и менаџмент, Факултет војних технологија и Факултет војног здравства. Сваки од ових факултета има своје програме, подручја студија и модуле. Овај Универзитет реализује школовање будућих официра на основним, дипломским (мастер) и докторским академским студијама, у области друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких и медицинских наука, неопходних за усвајање система знања и вештина на којима се заснива савремени профил професионалног официра. Осим тога, и у односу на одвијање

програма доживотног образовања постоје сличности између Универзитета одбране у Београду и Универзитета одбране Чешке Републике. У односу на војно стручно усавршавање на Институту за стратегијске и оперативне студије, реализују се три нивоа студија (Штабни курс за више официре, Генералштабни курс и Курс из области политичке безбедности и менаџмента националне одбране), као и бројни курсеви страних језика, информатике, менаџмента. Слично томе, структуру Краљевске војне школе Белгије чине Факултет друштвених и војних наука и Политехнички факултет, на којима су развијена сва три нивоа студија. У односу на одвијање програма доживотног образовања постоје сличности између ова три универзитета. Тако се у оквиру Директората за континуирано образовање „Колеца одбране“ у Белгији, реализују четири нивоа студија војно – стручног усавршавања (Основни штабни курс, Курс кандидата за више официре, Виши штабни курс и Виши војноадминистративни курс), као и курсеви из области језика, информатике, права, економије и менаџмента. (Више о томе у нашим каснијим анализама).

Започета реформа система војног образовања условљена је свакако реформом војске, која је последица општих друштвено – политичких промена у свету, глобализације, изградње униполарног света. Партнерство за мир је постала стратешка реалност савременог света, па и Војске Србије²³. Ово питање је, наравно, доста сложено и вишеслојно: шта, како, када, и на који начин ће се развијати свет у друштвено – политичком смислу питања су на која нам одговоре може дати само будућност. Трансформација војске, а са њом повезана и

²³ У неким стручним војним часописима (*Нови гласник Војске Југославије*, јануар – фебруар 2002.), наводе се, поред осталог, предности, али и мане приступа ВС Партнерству за мир. Као предности наводе се: 1. бржи повратак земље на међународну сцену и интеграција у политичке, монетарне и друге асоцијације; 2. побољшање односа са суседним и другим земљама; 3. лакше коришћење достигнућа науке, технике, технологије; 4. ублажавање или неутралисање негативних ефеката које су испољавали неки утицајни центри моћи. Као мане, односно непогодност нашег укључивања, наводе се: 1. унутрашњи антагонизми око поимања националног идентитета; 2. степен гарантоване безбедности није увек поуздан; 3. неспоразуми на унутрашњем плану под утицајем још снажних угисака о агресији НАТО-а; 4. постоји могућност да се сопствене оружане снаге маргинализују, а војна индустрија запостави; 5. недовољна и нередовна економска помоћ у функцији реорганизације војске, а у складу са дефинисаним планом.²³ Ипак, у истом листу наводи се да би уздржавање СРЈ од уласка у Партнерство за мир могло да произведе и следеће последице: 1. Успоравање, па и онемогућавање повратка у светске и регионалне интеграције; 2. даље задржавање политике са позиције силе и разних облика претњи санкцијама; 3. онемогућавање или ограничење сарадње на економском и војном плану, 4. стално мешање, изазивање сукоба са суседним и други земљама.

трансформација војног школства, сложен је процес. Наши еминентни војни стручњаци (Марчек, Суша, Данић, 2006), сматрају да се промена мора односити на стварање новог профила војника, па је у складу са тим спроведено обимно истраживање стручног профила официра Војске Србије, у коме је анализа андрагошке компоненте профила официра показала да су за успешно обављање почетних дужности неопходна знања из следећих области: стручна знања, знања за рад са људима у војном колективу, знања везана за организацију и извођење наставе и шира општеобразовна, војна и војно стручна знања.

Расправљајући о истом проблему у литератури, срећемо и мишљења да ће овај процес одредити три значајна чиниоца, као што су: нова вредносна оријентација – профилисање кроз вредности које су дефинисане системом националног али и глобалног друштва, нови приступ физиономији савременог рата – преношење тежишта знања са глобалног линијског рата на асиметрична и нелинеарна дејства и нови приступ научно – технолошким достигнућима – развијање способности за употребу савремених борбених система у мрежноцентричном окружењу (Грујић, Вуруна, 2006:39). Говорећи о карактеристикама промена које ће се одиграти, Лазовић сматра да ће се оне односити на „проширивање општеобразовне основе официрског позива, као претпоставке флексибилног и успешног прилагођавања официра у сложеним ситуацијама; повезивање образовног и научно – истраживачког рада, пре свега на високошколском нивоу, као и школовању армијског научног кадра; изградњи војноедукативног система као интегралног дела глобалног система васпитања и образовања, па самим тим и друштвеној верификацији квалификација стечених у војним школама; скраћивању институционалног образовања и успостављању система перманентног усавршавања старешина; тенденцији потпуне интелектуализације војне професије, чији су носиоци британска и немачка армија, заједно са америчком ратном морнарицом; захтеву за преображајем високих војних школа у тзв. високе школе новог типа, односно у тзв. праве универзитете“ (Лазовић, 1993:218). Као основне детерминанте профила официра ВС овај аутор види: физиономију савременог рата и оружане борбе, развој наоружања, ратне технике и војне опреме, промене у војним доктринама, као и структуру и тенденције развоја оружаних снага великих сила. Савремена борбена средства постају све сложенија. Промене карактеришу

„интеграција борбених дејстава на копну, мору и ваздушном простору; пораст офанзивности ваздухопловних снага, разних електронских дејстава и развијени извиђачко – обавештајни систем; осавремењивање система руковођења и командовања; већа прецизност система оружја; усавршавање тактике употребе различитих система оружја и различит интензитет дејстава; дејстава у различитим просторним и временским условима; велики утрошак материјалних средстава; специјална дејства и коришћење масовних медија за остваривање војних циљева“ (Лазовић, 1993:253). Достижање оваквог профила професионалног војника захтева радикалну реформу система војног образовања, у смислу иновирања програмске основе, увођења нових садржаја, облика, начина рада који ће бити окренути пре свега досезању стандарда интероперабилности кадра, као једног од основних предуслова ефикасног ангажовања појединаца и јединица Војске Србије у мултинационалном окружењу.

Основни задатак војношколских установа је да за потребе Министарства одбране и Војске Србије, односно система одбране у целини, школују и усавршавају професионални војни кадар. Суштина дефинисаног задатка је да се школовањем и усавршавањем у систему војног образовања обезбеди професионални кадар оних образовно – стручних профила који се не школују у грађанству.

3.4. Развијање менаџерских компетенција, са посебним освртом на категорију професионалних припадника система одбране

Потреба за перманентним образовањем у области менаџмента постала је неминовност. Ефикасност руковођења у директној је корелацији са знањима, вештинама и особинама личности менаџера. Као најважније разлоге за стално усавршавање треба тражити у променама које се дешавају у свету науке, које неминовно изазивају промене у технологијама, проузрокујући стално застаревање знања, а самим тим и стварање потребе за сталним образовањем. Промене које се јављају у савременом пословању траже од запослених нове вештине и знања као

што су: интерперсоналне, комуникацијске, вештине управљања конфликтима, знања потребна за рад са људима у групама (тимовима), вештине креативног размишљања, информатичке вештине, као и вештине учења (услед велике количине информација које људи треба да познају и користе веома је важно овладати техникама учења). Промене које се јављају у пословној околини, у смислу повећања њене комплексности, сложености, неизвесности и турбулентности, захтевају од запослених перманентно образовање, у циљу развијања знања, вештина и ставова (компетенција), како би могли да разумеју и антиципирају сталне промене (Алибабић, 2006). Једноставно речено, услед наведених чињеница јавља се стална дискрепанција између захтева рада и образовања менаџера. Организовање и реализација образовања у организацијама је веома сложена активност, која се развија унутар менаџмента људских потенцијала.

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

У области теорије и праксе образовања користе се различити термини везани за образовање запослених, као што су: учење, образовање, обучавање и тренинг. Учење аутори дефинишу као процес стицања знања, вештина и навика које остављају неку трајну последицу у понашању индивидуе. Под појмом образовања подразумева се стицање општих и савремених стручних знања која појединца оспособљавају за успешно деловање у различитим ситуацијама. Обучавање се односи на стицање практичних знања и вештина потребних за

ефикасно обављање одређених пословних активности и задатака. Када говоримо о појму обучавања често се користи и термин тренинг, који се односи на организован програм увежбавања стечених знања и вештина.

Адижес сматра да у организацијама треба реализовати две врсте учења. Адаптивно учење (*singleloop learning*) односи се на стицање основних знања и вештина запослених, потребних за обављање послова одређеног радног места, као што је правилно коришћење средстава и метода рада. Генеричко учење (*double loop learning*) се односи на даље развијање способности, позитивних ставова према раду као и сагледавање перспективе и стратегије развоја организације. Ово учење подразумева стицање знања из области комуникација, вештине решавања међуљудских конфликта, знања из области информатике, као и развијање вештина учења (Adižes, 2004). Наши аутори, говорећи о генералном и специјалистичком руковођењу, под којима подразумевају оперативно и непосредно руковођење, истичу да су задаци образовања на ова два нивоа руковођења потпуно различити и произлазе из њихових различитих образовних потреба. Генерално руковођење је мање диференцирано и захтева висок степен образовања. Оперативно и непосредно руковођење окренуто је решавању конкретних проблема, а њихово образовање може се организовати и у самим радним организацијама, уз рад (Јазовић и сарадници, 2011).

Образовање и развој људских потенцијала у области менаџмента веома је сложена и комплексна активност и захтева свеобухватан приступ (Алибабић, 2006). Да би се конципирао програм обуке наставе и оспособљавања, неопходно је дефинисати: образовне потребе, образовне садржаје, методе и средства извођења наставе, као и начине евалуације и вредновања образовног процеса.

Прва фаза у реализацији процеса образовања односи се на утврђивање образовних потреба. Оне се могу утврђивати на два нивоа: на нивоу организације и на нивоу радног места. Утврђивање потреба на нивоу организације неопходно је посматрати из перспективе циљева и пословне стратегије организације. Исто тако, промене које се дешавају у спољној околини (ван организације), у друштву, на економском и технолошком нивоу могу довести до нових потреба за образовањем. Свака промена у пословној стратегији, циљевима, структури, клими, технологијама, поступцима и методама рада у организацији, ствара нове

образовне потребе. У наведеној анализи морају се узети у обзир и постојеће могућности за образовањем. Посебну пажњу у организацијској анализи, осим тренутних, треба посветити и будућим развојним образовним потребама. Аутори наводе и неке конкретне индикаторе потреба за образовањем, као што су: неефикасност и низак квалитет продуктивности, неконкурентност на тржишту, незадовољство потрошача и клијената, незадовољство и недовољну мотивисаност запослених, неповољну социјалну климу, апсентизам, флукуацију. При утврђивању образовних потреба на нивоу радног места постављају се два питања. Прво, која знања и вештине су потребна да би појединац био успешан на одређеном радном месту. Одговор на ово питање даје анализа радног места. Друго питање које се поставља јесте у којој мери запослени поседују потребна знања и вештине за своје радно место. Анализом посла дефинишу се потребна знања и вештине, способности и друге индивидуалне карактеристике потребне за успешно обављање посла. У овом сложенем процесу акценат треба ставити на специфичне радне активности, као што су: важност и критичност појединих задатака, фреквенција обављања, тешкоће и проблеме, критичне вештине и знања потребна за њихово успешно обављање. Важан аспект анализе представља и процена могућности учења потребних знања и вештина, у смислу трајања образовања, утврђивања најефикаснијих метода учења, образовања и обучавања. Бахтијаревић Шибер, сматра да најважнију карику у процесу утврђивања потреба чини индивидуална анализа, анализа појединца који обавља одређени посао. Она даје одговор на следећа питања: кога треба образовати, које образовање је потребно, која је мотивација појединца за образовањем? Извори информација о потребама за образовањем појединца могу бити: објективни подаци о успешности (учинак, квалитет рада, флукуација, апсентизам), процена радне успешности (снаге и слабости запосленог као и његова спремност за образовањем), годишњи планови развоја, мишљења и предлози менаџера, планови развоја индивидуалне каријере, провера актуелних вештина и знања (Бахтијаревић Шибер, 1999:737).

Другу фазу у реализацији процеса образовања представља утврђивање образовних циљева (општих и посебних). Као опште циљеве аутори наводе следеће: подизање конкурентске способности организације, побољшање радне ефикасности, осавремењивање знања и вештина запослених, решавање орга-

низацијских проблема, усмеравање нових запослених, задовољавање индивидуалних потреба рада. Као посебни циљеви образовања јављају се потреба за повећањем сигурности посла, снижавање трошкова рада, побољшање квалитета производа.

На основу утврђених потреба и циљева одређује се програм и садржај образовања. Неки аутори разликују четири нивоа образовних потреба. Први ниво потреба чини оспособљавање за актуелни посао, други и трећи ниво потреба односи се на продубљивање и проширивање знања која ће омогућити радницима већу хоризонталну покретљивост (обављање различитих послова) тако и припремање за послове напредовања. Четврти ниво потреба односи се на будућност и укључује програме образовања и усавршавања која се односе на прогнозиране слике потребних знања и вештина у будућности, нове мисије и стратегије које организација планира (Бахтијаревић Шибер, 1999:741). Оно што директно одређује садржаје образовања, то су свакако врсте образовних потреба. Кац разликује четири врсте образовних потреба које срећемо у предузећима, а то су: 1. темељна знања и вештине, која се односе на нека општа знања као што је функционална писменост и математика, 2. техничке, односно стручне вештине, које укључују знања везана за сам посао који се обавља, 3. интерперсоналне вештине, знања значајна за рад са људима, комуникацију, 4. Концептуалне, односно стратегијске вештине, које се односе на сложене вештине стратегијског и оперативног обликовања, планирања, одлучивања и адаптирања у комплексној организацијској средини (Кац, 1974; према: Бахтијаревић Шибер, 1999:742). Ове различите образовне потребе захтевају и различите програме образовања. Образовни програми морају бити веома пажљиво креирани. Да би утврђени образовни програми били адекватно остварени, неопходно је применити одговарајуће методе и технике образовања. Избор адекватне методе образовања зависиће свакако од циља, садржаја образовања, могућности полазника и наставника – тренера, као и расположивог времена. Наведени програми у односу на место и начин спровођења деле се на две велике групе, а то су: програми образовања који се реализују на послу и програми образовања који се остварују изван организације, односно изван радног места. Обучавање на послу одвија се под вођством искуснијих стручњака. Да би обука била сврсисходна, неопходно ју

је правилно организовати, планирати и реализовати. Ова припрема подразумева одређивање правих људи за менторе, одређивање јасног циља и садржаја обуке, одабир адекватних метода обуке, обезбеђивање материјалне базе обуке, као и пажљиву селекцију кандидата обуке. Према Дереку Торингтону ова обука подразумева пружање помоћи од стране менаџера онима који се обучавају да се развијају кроз обављање стварних задатака посла, те оваква обука подразумева заправо учење на сопственом искуству (Torrington, Hall, Taylor 2004).

Постоје бројне методе обучавања на послу, као што су: ротација посла, стручна пракса, приправнички стаж, индивидуалне инструкције, менторство, студентска пракса, пословне игре (Лазовић и сарадници 2011). Ротација посла реализује се тако што се појединци смењују на различитим задацима и на тај начин стичу увид, знање али и искуство неопходно за обављање разноврсних послова. На овај начин обезбеђује се и стално увођење „нових погледа“ у сваку јединицу, чиме се уједно избегава и њена стагнација. Ова метода помаже истовремено да се открију, односно идентификују прави људи за права места, при чему и појединци стичу увид у сопствене таленте, интересовања и знања. Исто тако, успоставља се и унапређује сарадња између различитих јединица. Поред несумњиве вредности коју ова метода пружа, наравно да се може говорити и о њеним недостацима. Један од недостатака је свакако смањење продуктивности, која може настати услед процеса учења и „сналажења“ човека на новом задатку. Сматрамо да се незадовољство може јавити и код људи у функционалним јединицама који поред својих послова преузимају и улогу ментора. У односу на могућности развијања, менаџерских компетенција професионалних припадника система одбране, сматрамо да, с обзиром на специфичност војне организације и природу посла официра, ова метода није метода избора у овој средини. Да подсетимо, војна организација често се одређује као сложен систем пирамиде у којој су чврсто и прецизно дефинисани односи између елемената система, чиме су постигнути прецизно дефинисање улога и истовремено њихова хијерархијска повезаност. Ове диференциране улоге повезују се у један систем у коме се зна ко, шта и када ради, и на тај начин обезбеђује се функционисање овако сложене организације. Управо из тих разлога смењивање појединаца на различитим задацима (метода ротације посла), као метода учења, не осигурава функцио-

нису војне организације, па је њена примена у војној средини отежана. Индивидуалне инструкције представљају често коришћену методу учења. Њихова суштина огледа се у томе да запослени обавља одређене активности уз стално присуство искусног ментора. Свакако да је предност ове методе њена систематичност, економичност и да се тиме обезбеђује максимална рационалност. Нема проблема у вези са смањењем ефикасности посла, јер се уз „новог радника“, стално налази његов ментор. Обезбеђено је и добијање правовремене повратне информације о евентуалним учињеним грешкама, као и процесу напредовања, што свакако појачава позитивне ефекте учења. Ова метода учења може се с правом користити у војној средини. Приправнички стаж је специфичан облик обучавања у коме се нови радник оспособљава не само за обављање одређених радних задатака, већ се на неки начин одвија и сложен процес његове социјализације у новој радној средини, где он заправо упознаје структуру али и културу једне организације, уз присуство ментора. Студентска пракса, као специфичан облик обуке односи се на пружање помоћи студентима да још у фази формалног образовања стекну визију и неку основну представу о практичним аспектима посла којима ће се једнога дана бавити. Сматрамо да у нашој земљи овај вид обуке не заузима место које му припада. Са друге стране, у области система војног образовања, студентска пракса заузима значајно место у образовању будућих официра, а своје отелотворење добија реализацијом бројних кампова у центрима за обуку, где се кадети припремају како за обављање својих уско стручних послова, тако и за обављање менаџерских дужности које их очекују. Менторство истовремено представља обучавање али и специфичан однос који се успоставља између искуснијих менаџера и њихових мање искусних колега, а његова примена у војној средини је свакако пожељна. Ментори у овом случају, осим обуке, пружају својим мање искусним колегама и психосоцијалну подршку. Многобројна истраживања показала су да су управо ментори олакшали процес прилагођавања нових радника новој организацији, смањили ниво стреса, али и промовисали младе колеге и омогућили њихово брже напредовање у каријери. Истовремено, и сами ментори имали су користи од оваквог успостављеног односа који се огледао у повећању осећаја самопоштовања, важности за организацију с једне стране, а са друге стране, кроз овај сложени процес, они су

унапредили своје интерперсоналне вештине (Noe, 1994). У сусрету са новим стручњацима, који су често тек изашли са факултета, са најновијим знањима свакако су стекли увид и добили свеже идеје у вези са даљим развојем послова на којима сами раде. Када говоримо о менторству, треба рећи да постоје две његове форме, а то су формално и неформално менторство. Истраживања неких аутора показала су да неформално менторство, или тако дефинисано формално менторство у коме ментори сами бирају своје младе колеге, имају већу вредност у односу на вредност менторства у коме су нови радници формално делегирани (Noe 1994). На овај начин повећава се преданост ментора млађем колеги, што свакако утиче на побољшање ефикасности обуке. Бавећи се сличном проблематиком, истраживачи су дошли до података о бројним проблемима појединих категорија људи који су тешко проналазили добровољне менторе (Ilgen i Zouty 1986, Thomas 1990, Ragins i Cotton 1991; према: Лазовић и сарадници 2011). На ово су утицали, пре свега, неки демографски фактори као што су пол, раса и узраст штићеника. Као још један од проблема везаних за ову методу јесте јављање превелике везаности за ментора, потпуно ослањање на њега, а самим тим и занемаривање других извора сазнања. Без обзира на све наведене проблеме, менторство се показало као веома корисна форма, нарочито у смислу подстицања, напредовања у каријери, прилагођавању променама и повећању задовољства послом млађих колега. Пословне игре у образовању менаџера засноване су на симулацији комплексних пословних проблема и ситуацијама из стварног живота. Овај приступ усмерен је ка развијању вештина, дефинисању и решавању проблема и пословног одлучивања (Бахтијаревић Шибер, 1999:792). Суштина ове методе састоји се у томе да се учесници поделе у одговарајуће тимове у оквиру којих ће решавати као и размењивати мишљења о замишљеним реалним проблемским ситуацијама са којима се сусрећу у свакодневном раду. Овакав начин обучавања менаџера постао је веома популаран, јер се учење реализује путем решавања проблема, што представља најбољи начин учења и суочавања са реалним проблемима. Студија случаја је метода веома блиска методи пословних игара. Полазници ових течаја имају задатак да анализирају детаљан опис неке пословне ситуације, те користећи начела управљања и квантитативне технике, долазе до решења проблемске ситуације. Веома је погодна за развијање неких

интерперсоналних вештина менаџера. Сматрамо да је примена ове методе, у циљу развијања менаџерских компетенција официра, неоправдано недовољно примењивана у систему војног образовања.

Једна од најчешће коришћених метода учења свакако су предавања. Коришћењем ове методе ефикасно се може преносити велики капацитет информација истовремено великој групи људи. Из ове чињенице јасно се виде њене позитивне стране, а то су систематичност и економичност. Метода предавања користи се углавном онда када треба пренети теоријска знања и нека концептуална начела потребна за обављање сложених послова и решавање комплекснијих проблема који захтевају њихову примену. Да би предавања била заиста функционална, треба да су проблемски заснована. Овом методом реализују се углавном они садржаји који се другим методама не могу обрадити. Исто тако, треба рећи да је пожељно методу предавања комбиновати са другим методама. Ради постизања већих ефеката учења у предавањима, треба користити савремена наставна средства која анимирају, визуелизују наставни процес и обезбеђују очигледност. Метода предавања јавља се у неколико модалитета или облика. *Ex cathedra* излагање је типичан облик моновербалног излагања наставника. Наставникова реч је доминантан вид наставне комуникације, а полазници се налазе у готово потпуно пасивној улози. Усмено излагање двојице, или више наставника, обликује динамичнију наставну ситуацију, у којој најчешће двојица наставника сагледавају један проблем са различитих аспеката. Предавање комбиновано са дискусијом, у којој наставник након свог излагања задаје проблемску ситуацију полазницима, свакако има већу дидактичку вредност у односу на *Ex cathedra* излагање. Као основни недостатак ове методе можемо навести једносмерну комуникацију која се јавља између наставника и полазника, што за последицу има и друге проблеме који значајно могу да утичу на ефикасност обуке, а то су: непостојање повратне информације о ефектима наученог, пасивна улога полазника, немогућност индивидуалног напредовања полазника. Све су то разлози који оправдавају комбиновање ове методе са другим. Примена ове методе учења (посебно неких њених модалитета, као што је предавање комбиновано са дискусијом у BUZZ групама) у циљу развијања менаџерских компетенција официра, има оправдану и широку примену у систему

формалног војног образовања (сви нивои школовања), тако и при реализацији програма образовања током живота који се пре свега односе на каријерна усавршавања официра.

Семинар као (организациони) облик усавршавања менаџера обезбеђује сарадњу између организација и предавача с једне стране, и менаџера учесника с друге стране, током којег менаџери углавном самостално обрађују одређена питања из области којом се баве. Семинарска расправа је врло погодан облик вежбања у усменом и писменом изражавању мисли и изградњи критичког и самокритичног става. Ефекти резултата семинара у великој мери зависе од саме припреме за семинарску расправу, као и од атмосфере, односно начина руковођења семинаром. Демократски начин руковођења динамичком синтезом комуникације, активности и одговорности учесника, много је погоднији за семинар од аутократског типа руковођења. Приликом реализације семинара пожељно и је користити различите модалитете методе дискусије (дискусија на основу уводних теза, непосредна дискусија, дискусија која полази од поступка случаја). Према нашим схватањима, примену семинара, у циљу развијања менаџерских компетенција официра, требало би посебно реализовати у оквиру виших каријерних нивоа усавршавања (Командно – штабно усавршавање, Генерал – штабно усавршавање и Високе студије безбедности). Да би испунио очекивања, сматрамо да семинар треба организовати онда када официри већ поседују значајан контингент знања, вештина, развијених ставова из области менаџерских компетенција, као и животно и радно искуство у области управљања и руковођења.

Вежбе као облик обуке менаџера пружају велике могућности у смислу развијања њихових вештина и навика. Све врсте вежби су тако организоване да код учесника развијају логичко мишљење, способност за решавање проблема, подстичу на креативни рад. Велика вредност вежби свакако је то што оне пружају више могућности за активност менаџера и индивидуализацију рада. Једна од најзаступљенијих метода обуке у области војног васпитања је управо метода вежбања. Њена функција је у формирању вештина и навика, односно у конституисању оне компоненте професионалне војне културе, без које није ни могуће замислити ефикасну борбену готовост и аутоматско деловање основних

норми војног понашања и живота, па ни функционисање процеса управљања и руковођења у овој специфичној средини.

Метода дискусије подразумева висок степен интеракције водитеља и осталих учесника. Заснована је на заједничким сазнањима и импулсима, на приближно једнакој обавештености и ангажовању свих учесника образовно – васпитног рада. Најпознатије варијанте ове методе су: дискусија на основу претходних теза, непосредна дискусија и панел дискусија (Самоловчев, 1976). У односу на могућности развијања менаџерских компетенција официра, сматрамо да је ова метода веома применљива у војној средини на свим нивоима школовања.

Текст метода подразумева оспособљавање учесника васпитно – образовног процеса да се самостално користе текстом (књигом, часописом, документима). Наведена метода подразумева владањем економичним и мисаоним читањем, критичким размишљањем о прочитаном, апстраховањем основних чињеница, истицањем ставова и закључака, критичком анализом прочитаног. За успешну примену ове методе значајна је улога наставника у инструктивном и подстицајном смислу. Управо од те улоге наставника зависи и успешност оспособљавања учесника да се економично, адекватно и ефикасно користе текстом у циљу развијања менаџерских компетенција, на свим нивоима командовања и руковођења јединицама војске.

Посете као облик обучавања омогућавају непосредно сусретање менаџера са средином у којој се најефикасније остварују одређени проблеми. У области војне средине то могу бити обиласци других јединица војске у циљу стицања увида официра – руководиоца у процесе производње, планирања, организовања или контроле. Да би остварила своју функцију, посета мора бити добро организована, што подразумева израду плана посете у коме ће бити тачно одређено радно место, као и садржај рада и његови носиоци.

Курс као облик обучавања у војној средини (а и уопште) има за циљ усвајање нових и проширивање постојећих знања и вештина који конституишу профил кадра. Програм курса реализују експерти различитих профила и њихово трајање може бити различито (од једног дана до неколико месеци). Време трајања зависиће свакако од циља који се жели постићи, а у складу са тим и садржајем који ће се обрађивати, као и структуром учесника. У систему одбране реализују се

различите врсте курсева. То су пре свега каријерни курсеви усавршавања официра, о којима смо већ говорили. Ови курсеви обојени су различитим садржајима, њихова специфичност је у томе да их воде стручњаци који долазе из разних професија, а намењени су официрима који се налазе на различитим дужностима, специјалностима и припадају различитим чиновима.

Програмирано учење је метода обучавања у којој је материјал предвиђен за учење подељен на мање целине. Од полазника се тражи да усвоје одређену информацију, затим се проверава степен наученог и након тога полазници добијају повратну информацију о тачности свог одговора. Ови програмирани материјали могу бити дати у електронској форми или у писаном материјалу. За њих је карактеристично да обезбеђују индивидуално напредовање сваког појединца у складу са његовим могућностима или интересовањима. Предност ове методе је, према неким истраживањима, пре свега у томе што скраћује време напредовања учења. Када говоримо о образовању и обуци менаџера уопште, али и менаџера у систему одбране, треба рећи да је савремена информатичка технологија омогућила нове облике и технике њиховог стручног усавршавања. Данас на тржишту имамо велики број образовних програма који се користе управо преко компјутера. Овакав вид образовања и усавршавања има неке предности у односу на наведене методе и облике учења. Доступност полазницима је једна од њих, човек може приступити учењу онда када њему то одговара, са чим је повезана и индивидуализација, у смислу да сваки појединац напредује према свом темпу учења. Електронска технологија омогућава скраћење пута од креатора информација до корисника, програми електронског учења су стандардизовани, а ефикасност учења сваког појединца и његовог праћења и мерења је поузданија и објективнија. Као главни недостаци могу се навести трошкови увођења нових технологија, припреме за електронско учење које су веома обимне, недовољна обученост људи за коришћење нових технологија (Лазовић и сарадници, 2011). Поред свега наведеног, наглашавамо да примена електронског учења у систему одбране тек почиње да развија своју праксу, па је готово немогуће говорити о било каквим ефектима њеног деловања.

Данас се све више спроводе програми комбинованог учења, који представља специфичну компилацију електронског учења са традиционалним

учењем уз присуство искусних ментора. Овај концепт учења обезбеђује континуиран процес образовања и има вишеструку предност у односу на класичан начин учења, али и чисто електронско учење, што је показало и једно истраживање у Великој Британији, где је од 33% запослених који су прошли овакву обуку, чак 94% изјавило да даје предност комбинованом учењу.

Избор и примена адекватне методе представљају значајан чинилац у усвршавању полазника. Оно што примењене методе треба да обезбеде су мотивисање полазника за активно учествовање у обуци, стварање могућности за вежбање и повратну информацију о успешности током вежбања, програмска грађа треба да буде тако структурирана да се поштују захтеви принципа систематичности, поступности, очигледности, средства која се користе у обуци треба да мотивишу и подстичу полазнике током учења као и да обезбеде полазницима могућност трансфера наученог у друге ситуације, посебно на посао који обављају. У циљу квалитетније обуке често је корисно комбиновати различите методе и облике образовања. У односу на циљ образовања, истраживања су показала да је за учење и усавршавање вештина решавања проблема најпогодније користити анализу случајева и пословне игре, док је за побољшање интерперсоналних вештина најпогодније применити методу играња улога. Програмирани материјали нису се показали као најприхватљивија метода учења код испитаника, иако су од стране стручњака за образовање они оцењени веома позитивно. Различите методе обуке не одговарају подједнако свим учесницима васпитно – образовног процеса (у овом случају менаџерима). Неки аутори сматрају да код обучавања менаџера (самим тим и развијања менаџерских компетенција официра) можемо говорити о четири стила учења, о којима се мора водити рачуна приликом планирања и реализације обуке. Тако, на пример, активистима највише одговара учење играњем улога; рефлектори су више усмерени ка слушању, а то што чују преводе на сопствено искуство; теоретичари праве сопствене концепције и моделе на бази више извора информација, а одговарају им разноврсније методе учења и, коначно, прагматичари у ситуацији учења желе да све што чују и виде повежу са праксом (Torington, 1998:424).

Говорећи о специфичностима стручног образовања, у овом случају могућностима развијања менаџерских компетенција официра, треба рећи да се

данас све више говори о „учећим организацијама“ (*learning organization*). Њих карактерише одвијање и организовање сталних процеса учења и на тај начин обезбеђивања усавршавања појединаца, али и организације у целини. Стално учење, развој и преношење наученог знања, просто су обавеза свих чланова организације. На учење се не гледа као на некакву посебно издвојену активност, већ је она саставни део организацијске културе али и саставни део посла. Суштина сталног учења је у формирању нових начина мишљења, промени понашања и примени наученог у пракси, као и у сталном решавању проблема. Овиме се обезбеђује концепт флексибилног радника, који је у стању да познајући послове других, разуме везу сопственог посла и других организацијских целина. У оваквим организацијама на учење се гледа као на сталан процес у коме су истовремено сви и ученици и и учитељи. Менаџери уопште, па и у систему одбране, постају све више тренери и све већи део образовања обавља се током процеса рада, у складу са захтевима данашњег развоја.

Закључујемо да могућности развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања видимо кроз реализовање програма система формалног образовања, као и образовања током живота (стручна, каријерна усавршавања и курсева различитих програмских садржаја) и то коришћењем разноврсних метода и облика образовања. Чини нам се да у односу на развијање менаџерских компетенција не треба правити велике разлике између развоја менаџера у неким другим организацијама и менаџера у систему одбране, посебно када је реч о путевима доласка до сазнања.

4. РЕЗУЛТАТИ ИСТРАЖИВАЊА – АНАЛИЗА И ИНТЕРПРЕТАЦИЈА –

Резултати истраживања презентовани су и анализирани у складу са постављеним посебним циљевима.

4.1. Могућности развијања менаџерских компетенција кроз систем војног образовања –отвореност система

У овом делу рада анализирали смо заступљеност наставних предмета у студијским програмима три војна универзитета:

4.1.1. Универзитет одбране у Београду

- Војна академија
- Медицински факултет Војномедицинске академије
- Програми образовања током живота

4.1.2. Универзитет одбране Чешке Републике

- Факултет за економију и менаџмент
- Факултет војних технологија
- Факултет војног здравства

4.1.3. Краљевска војна школа Белгије

- Факултет друштвених и војних наука
- Политехнички факултет

4.1.4. Компарације студијских програма Универзитета одбране у Београду, Универзитета одбране Чешке Републике и Краљевске војне школе Белгије

Сагледавање затупљености наставних предмета је засновано на анализи садржаја – докумената (НПП), у жижи анализе били су следећи индикатори: назив предмета, садржај,²⁴ циљ, исход, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета (обавезан или изборан).

4.1.1. Универзитет одбране у Београду

Универзитет одбране у Београду је институција универзитетског нивоа која реализује академско образовање, као и војно школовање будућих официра. У оквиру Универзитета реализује се и војно – стручно усавршавање старешина за командне и штабне дужности у јединицама, командама и штабовима оружаних снага Републике Србије, а креирани су и бројни курсеви различитих садржајних подручја, што говори у прилог чињеници да је образовање током живота веома развијено у оквирима Система одбране.

Структуру Универзитета чине: Војна академија и Медицински факултет Војномедицинске академије где се и одвија интегрисано и мултидисциплинарно школовање будућих официра, и то на: основним, дипломским (мастер) и докторским академским студијама.

Основне академске студије на Војној Академији трају четири, а на Медицинском факултету Војномедицинске академије шест академских година. Да би завршио овај степен студија кадет²⁵ треба да оствари укупан број од 240 ЕСПБ бодова (Војна академија), односно 360 ЕСПБ бодова (Медицински факултет). Мастер (дипломске академске студије)²⁶ студије се реализују у трајању од једне академске године, укупан број ЕСПБ бодова које кадет остварује на овом нивоу школовања је 60. Докторске академске студије организују се у трајању од три године, а укупан број ЕСПБ бодова које кандидат остварује је 180.

²⁴ Због преобимности текста садржаји предмета нису експлицитно дати у тексту. Увид у садржаје предмета може се направити консултовањем наставних планова и програма Универзитета одбране у Београду (2010), Универзитета одбране Чешке Републике (2005), као и Краљевске војне школе Белгије (2008).

²⁵ Кадет – особа која похађа установу високог образовања (Војну академију или Медицински факултет ВМА) у оквиру Универзитета одбране у Београду, у циљу стицања вишег или највишег знања у области војне науке. Статус кадета стиче се уписом на Војну академију а доказује се одговарајућом документацијом (индексом).

²⁶ Медицински факултет Војномедицинске академије нема развијене дипломске академске студије, већ специјалистичке студије са четири различита студијска програма.

Структура академских студија на сва три нивоа школовања обухвата три научна поља у области друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких и медицинских наука, неопходних за усвајање система знања и вештина на којима се заснива савремени профил професионалног официра.²⁷

Основни циљ студијских програма је усвајање академских знања, као и развијање компетенција неопходних за обављање професионалних официрских дужности у роду – служби у складу са мисијама и задацима Војске Србије. Посебни циљеви студијских програма различитих модула, у складу су са потребама профила кадрова, који школују.

Овако постављени циљеви остварују се Планом основних академских студија који садрже низ обавезних и изборних предмета усмерених ка усвајању теоријских система знања и практичних вештина потребних за обављање официрских дужности. Осим тога, структуру основних академских студија, студијских програма, обухватају и оне области које су неопходне за овладавање основним теоријским и практичним знањима из области важних за обављање професионалних дужности појединих модула.

У оквиру Војне академије Универзитета одбране у Београду, на основним и дипломским (мастер) академским студијама реализују се следећи студијски програми: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство, Војноелектронско инжењерство, Војнохемијско инжењерство, Логистика²⁸ и Војно ваздухопловство.²⁹ Сваки од наведених студијских програма има своје модуле.

У оквиру Медицинског факултета Војномедицинске академије Универзитета одбране у Београду, на основним интегрисаним академским студијама реализује се студијски програм Доктор медицине. Овај факултет има развијене специјалистичке студије са следећим студијским програмима: Медицинска токсикологија, Рационална фармакотерапија, Фармакотерапија и биоеквиваленција и Трауматологија. Дипломске академске студије нису развијене у оквиру овог Факултета.

²⁷ Предмети изборних подручја – модула дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места – дужности официра за одређене родове и службе у Војсци Србије.

²⁸ Овај студијски програм није развијен на дипломским академским студијама.

²⁹ Студијски програм Војно ваздухопловство, на нивоу дипломских академских студија, још је у фази развоја.

У оквиру Универзитета одбране у Београду, на нивоу докторских академских студија, развијена су три студијска програма: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство и Биомедицина.

Војна академија
Универзитета одбране у Београду
Основне академске студије

Студијски програм Менаџмент у одбрани

У оквиру студијског програма Менаџмент у одбрани реализује се седам модула: Пешадија, Оклопне јединице, Артиљерија, Инжењерија, Артиљеријско – ракетне јединице за противавдухопловна дејства (АРЈ за ПВД), Ваздушно осматрање и јављање (ВОЈ) и Речне јединице.

Посебан циљ овог студијског програма је развијање компетенција кадета, неопходних за обављање менаџерских дужности у систему одбране.

Поред низа обавезних и изборних предмета, усмерених ка усвајању знања и вештина потребних за обављање официрских дужности, структура основних академских студија овог програма обухвата и оне области које су неопходне за овладавање основним теоријским знањима из менаџмента у систему одбране, као што су предмети из области менаџмента, економских и организационих наука.

Студијски програм Менаџмент у одбрани конципиран је тако да су прве две године школовања идентичне за кадете свих седам изборних подручја – модула. Након тога кадети слушају предмете изборних подручја – модула који су дефинисани на основу захтева радних места – дужности официра за одређене родове и службе у Војсци Србије.

Након завршених основних студија кадету се поред дипломе дипломираног менаџера издаје и Додатак дипломи, који означава компетенције студента за професионалног официра у одређеном роду и служби Војске Србије, као и за менаџера у систему одбране.

У оквиру програма Менаџмент у одбрани, на основним академским студијама кадети слушају следеће обавезне предмете усмерене ка развијању

општих и посебних менаџерских компетенција: Основе економије, Право одбране и међународно хуманитарно право, Математику 1, Информатику, Менаџмент људских ресурса, Социологију, Војни менаџмент, Математику 2, Енглески 1, Енглески 2, Војну психологију, Основе рачуноводства, Војну андрагогију, Кризни менаџмент и Општу тактику. Од изборних предмета на основним студијама, кадети имају могућност да слушају предмете: Војна етика, Основа организације и Основа менаџмента (Табела 1).

Табела 1

Војна академија у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Менаџмент у одбрани					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Основи економије	1	2	1	5
2	Математика 1	1	2	3	6
3	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	1	5
4	Војни менаџмент	1	3	1	6
5	Општа тактика	1	2	3	6
6	Математика 2	2	2	3	6
7	Информатика	2	1	2	3
8	Војна психологија	3	2	1	5
9	Социологија	3	2	1	4
10	Основи рачуноводства	3	2	1	5
11	Менаџмент људских ресурса	4	2	2	6
12	Војна андрагогија	4	2	2	5
13	Кризни менаџмент	5	2	2	6
14	Енглески 1	3 и 4	1	2	10
15	Енглески 2	5 и 6	1	2	10
16	Војна етика (изборни предмет)	2	2	1	5
17	Основи организације (изборни предмет)	3	2	2	5
18	Основи менаџмента (изборни предмет)	3	2	2	5

Наведене предмете посматрали смо у односу на следеће индикаторе: назив предмета, циљ, садржај³⁰ и исход предмета, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета (обавезан или изборни).

Основе економије (обавезан, 5 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: упознавање студента са законитостима економских процеса и карактеристикама привредног раста и развоја, а првенствено са

³⁰ Увид у садржаје предмета може се направити консултовањем Наставног плана и програма Универзитета одбране у Београду, из 2010. године.

макроекономским агрегатима, као што су: производња, инвестиција, буџет, инфлација, платни биланс, итд. Посебна пажња посвећује се изучавању амбијента у коме наша предузећа реализују економске активности, тј. деловању привредног система и економске политике, као и утицају окружења (међународних интеграција и асоцијација).

Исход предмета је: да кадети, након овладавања материјом овог предмета, разумеју значај и улогу државе у изградњи стабилног и динамичног привредног развоја. Слушајући овај предмет они стичу теоријска и практична знања неопходна за разумевање тржишног положаја и остваривање резултата пословања предузећа у садашњим условима у нашој земљи. Студенти ће схватити неопходност економског понашања и делања у процесу разматрања и доношења одлука (у свакој ситуацији), с обзиром на лимитираност буџетских средстава.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни, очигледна је. Исход предмета формулисан је у комбинацији форме исхода (разумеју значај и улогу државе у изградњи стабилног и динамичног привредног развоја, схватају неопходност економског понашања и делања у процесу разматрања и доношења одлука, с обзиром на лимитираност буџетских средстава) и форме процеса који би требало да доведу до исхода (стичу теоријска и практична знања неопходна за разумевање тржишног положаја и остваривање резултата пословања предузећа у нашој земљи). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе, општих системских компетенција³¹ неопходан образовном профилу у чијој је функцији анализирани силабус/програм. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Право одбране и међународно хуманитарно право (обавезан, 5 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: стицање основних знања из области права, права одбране и међународног права оружаних сукоба и основа међународног хуманитарног права.

³¹ У складу са нашим теоријским претпоставкама, проучаване компетенције сврстали смо у системске компетенције, из домена економије, неопходне за управљање системом одбране.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за примену знања из области права одбране, као и примену правних норми које регулишу питање одбране и безбедности земље и основних норми из области међународног права оружаних сукоба и међународног хуманитарног права.

Анализирани предмет нам указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета са друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену знања из области права одбране, као и примену правних норми које регулишу питање одбране и безбедности земље и основних норми из области међународног права оружаних сукоба и међународног хуманитарног права). Акцент је на стицању знања и вештина, што представља значајне елементе компетенција, у овом случају системских компетенција са примесама посебности, потребних образовном профилу проучаваног силабуса, па их у овом случају можемо сматрати посебним компетенцијама. Ипак, програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Предмет има статус обавезног, са фондом часова 2+1, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Математика 1 и 2³² (обавезни, 12 ЕСПБ, 2+3)

Циљ ових предмета је: упознавање кадета са основним појмовима линеарне алгебре и диференцијалног рачуна функције једне променљиве са применама. Осим тога, кадети, савладавањем садржаја Математике 2, развијају опште математичке компетенције, које се односе на способности коришћења математичких облика мишљења и приказивања у циљу објашњавања и описивања стварности. Кадети треба да стекну одређена математичка знања која ће им омогућити успешно праћење и савладавање градива фундаменталних, техничких, војних и војно – стручних предмета током школовања на Војној академији. Кроз ове предмете код кадета се развијају интелектуалне способности, смисао за логичко закључивање и истраживање, развија се смисао за истраживачки рад, радне навике, систематичност у раду, као и критичност и истрајност, што су неопходне карактеристике за изучавање свих подручја техничких и математичких наука.

³² Сваки од ових предмета носи појединачно 6 ЕСПБ бодова.

Исходи наведених предмета су: усвајања теоријска знања од стране кадета на нивоу дефинисања, препознавања, разумевања и примене у другим наукама, овладавање вештином метрике основних математичких величина, разумевање везе између реалних појава, математичких модела тих појава и њихово оспособљавање за самостални рад.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је евидентна. Исходи предмета формулисани су у комбинацији форме исхода (дефинишу, препознају, разумеју и примењују основне математичке појмове у циљу објашњавања и описивања стварности) и форме процеса који би требало да доведу до исхода (усвајају теоријска знања, развијају интелектуалне способности, смисао за логичко закључивање и истраживање, развијају смисао за истраживачки рад, радне навике, систематичност у раду, као и критичност и истрајност, неопходне за проучавање математичких и техничких наука). Наведени програми предмета су компетенцијски оријентисани ка формирању општих математичких компетенција. Усмерени су ка стицању знања које ће довести до разумевања појмова и појава у математици, али и развоју вештина манипулисања математичким симболима и формулама, као и формирању позитивних ставова према научном и истраживачком раду. С обзиром да су предмети обавезани са фондом 2+3, може се претпоставити да су планирани исходи значајни у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезан статус).

Информатика (обавезан, 3 ЕСПБ, 1+2)

Циљ предмета је: овладавање фундаменталним знањима из области рачунара и рачунарских система и основама њихове примене у изградњи информационих система и обради података. Такође, треба оспособити кадета за самостално коришћење и изучавање готових програмских пакета и интернета на персоналним рачунарима.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за самостално коришћење рачунара, основних програмских пакета, базе података, рачунарских мрежа и интернета.

Проучавајући програм предмета, закључујемо да постоји усаглашеност између циља, садржаја и исхода предмета. Исход предмета формулисан је у

форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за самостално коришћење рачунара, основних програмских пакета, базе података, рачунарских мрежа и интернета). Програм предмета није компетенцијски оријентисан. Усмерен је ка усвајању знања и развијању вештина из области информатике, што представља само неке елементе компетенцијâ из групе општих, информатичких компетенција. Статус обавезног предмета, са фондом часова 1+2, даје претпоставку да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Енглески 1 и Енглески 2³³ (обавезни, 20 ЕСПБ, 1+2)

Циљ предмета је: стицање почетног нивоа комуникативне компетенције самосталног говорника. Енглески 2 као основни циљ има стицање пуне комуникативне компетенције самосталног говорника (CEF B2) према „Заједничком европском оквиру за учење, наставу и евалуацију страних језика“, у језичким активностима рецепције, продукције и интеракције.

Исходи предметâ су: развијене способности разумевања главних и сложенијих идеја у развојном и јасном усменом, односно кратком, једноставном и сложенијем писаном тексту о познатим и делимично познатим темама из области свакодневице, школовања и војне струке. Способност описивања људи, предмета и догађаја, изражавање жеља и потреба, тражења и давања јасних упутстава о познатим процедурама, образлагање и објашњавање ставова и планова у главним цртама, као и способност продукције јасног и детаљног усменог исказа и писаног текста из општих и стручних области. Познавање главних језички изражених конвенција у елементарној социјалној интеракцији, као и интеракција довољно течна и спонтана да не изискује напор комуникатора.

Циљ и исход предмета, с једне стране, у складу су са садржајем предмета с друге стране. Треба рећи да су исходи предмета Енглеског 1 и Енглеског 2 дефинисани у комбинацији форме исхода (разумеју, описују, продукују садржаје из општих и стручних области на Енглеском језику) и форме процеса који би требало да доведу до исхода (стичу теоријска и практична знања неопходна за комуникацију на Енглеском језику). Програм није компетенцијски оријентисан.

³³ Сваки од ових предмета носи појединачно 10 ЕСПБ бодова.

Нагласак је на стицању знања, као и развијању вештине комуникације, што представља само неке елементе компетенција из групе општих, лингвистичких компетенција.

Војни менаџмент (обавезан, 6 ЕСПБ, 3+1)

Циљ предмета је: да кадети усвоје теоријске основе о процесима руковођења и командовања основним тактичким јединицама.

Исход предмета је: да се кадети оспособе да стваралачки примењују теоријска и практична знања потребна за руковођење и командовање основним тактичким јединицама.

Садржај предмета с једне стране, у односу на циљ и исход предмета с друге стране, јесу компатибилни. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (оспособљавање кадета за стваралачко примењивање теоријских и практичних знања потребних за руковођење и командовање основним тактичким јединицама). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина које ће довести до разумевања појмова и појава из области менаџмента, као и њихове примене у области руковођења и командовања основним тактичким јединицама. Усвојена знања и развијене вештине представљају само неке елементе компетенција из групе системских компетенција са примесама посебности, које су неопходне профилу официра, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је предмет обавезан са фондом 3+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Војна психологија (обавезан, 5 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: усвајање и примена психолошких сазнања и вештина у војној делатности, као и омогућавање разумевања психолошких појава и понашања код људи, оспособљавање старешинског кадра за успешно извођење обуке и квалитетно руковођење и командовање на будућим функционалним дужностима.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за примену психолошких сазнања у свим областима наставе и практичног рада војног старешине.

Анализирајући програм предмета Војне психологије видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (оспособљавање кадета за примену психолошких сазнања у свим областима наставе и практичног рада војног старешине). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат на стицању знања и развијању вештина које ће довести до разумевања појмова и појава из области психологије, као и њихове примене у практичном раду старешина. Ово су само неки елементи компетенције из групе општих, интерперсоналних компетенција, са примесама посебности, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. Статус обавезног предмета, са фондом 2+1, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компензацијској структури овог студијског програма.

Војна андрагогија (обавезан, 5 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да кадети усвоје андрагошко – дидактичке основе образовно – васпитног рада у јединицама, односно да се оспособе да стваралачки примењују усвојена знања у разноврсним образовно – васпитним ситуацијама, како у миру, ванредним ситуацијама, тако и у рату.

Исход предмета су: андрагошка и дидактичка знања студената која им омогућују да обликују образовно – васпитни процес, у складу са основним дидактичким принципима и савременим захтевима оспособљавања појединаца, јединица и старешина за извршавање мисија и задатака војске.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја предмета на другој страни је очигледна. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних андрагошких и дидактичких знања кадета која ће им омогућити обликовање образовно – васпитног процеса неопходних за извршавање мисија и задатака војске). Анализирани програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина, што представља само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсоналних и дидактичких компетенција са примесама посебности, неопходних за профил официра, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. С обзиром да је предмет

обавезан са фондом 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезан статус).

Социологија (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да кадети прошире и продубе постојећа знања о друштву као целини и развију способности за уочавање и анализу социолошких проблема и феномена савременог света и српског друштва, као и да све научено и спознато допринесе проширивању фонда потребног општег знања и развоја културе будућих официра Војске Србије. Циљ предмета је и да кадети схвате специфичност рата и војног позива кроз векове, посебно у ери глобализације, као и комплексан однос и релацију друштва, државе и војске.

Исход предмета је: оспособљавање студената за критичко процењивање научно – теоријских знања о најзначајнијим структурама, процесима и односима глобалног друштва. Развијање способности аналитичко – критичког и синтетичког приступа за разумевање и објашњавање закона друштвених појава, процеса и феномена, као и да кадети схвате друштвену суштину рата и војске као друштвене институције, са нагласком на ове процесе у доба глобализације и планетарне интеграције света.

Анализом програма предмета закључујемо да постоји усаглашеност између циља и исхода с једне стране, и садржаја предмета са друге стране. Исходи предмета дати су у форми комбинације исхода (разумеју, схватају и објашњавају друштвену суштину рата и војске) као и форме процеса који би требало да доведу до исхода (оспособљавање кадета за критичко процењивање научно – теоријских знања о најзначајнијим структурама, процесима и односима глобалног друштва). Анализирани програм није компетенцијски дефинисан, акценат је на стицању знања и развијању вештина која ће довести до разумевања појмова и процеса социолошких феномена, што представља само неке елементе компетенција из групе општих, системских и интерперсоналних компетенција, са примесама посебности. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезан статус).

Општа тактика (обавезан, 6 ЕСПБ, 2+3)

Циљ предмета је: да кадети стекну основна знања из области теорије тактике, са тежиштем на тактици КоВ, В и ПВО, страних армија и обавештајно – безбедносног обезбеђења.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања кадета о припреми и управљању борбом на нивоу командира чете, односно могућностима успешног супротстављања сваком угрожавању безбедности Републике Србије, без обзира на њихов циљ и однос снага.

Проучавајући програм предмета закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета формулисан је у форми процеса, који би требало довести до исхода (стичу теоријска и практична знања о припреми и управљању борбом на нивоу командира чете). Програм није компетенцијски оријентисан, нагласак је на стицању знања и развијању вештина која представљају само неке елементе, у овом случају посебних, менаџерских компетенција официра. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+3, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Менаџмент људских ресурса (обавезан, 6 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје основна знања из области менаџмента људских ресурса.

Исход предмета је: познавање проблематике људских ресурса и примењивање основних принципа планирања и управљања људским ресурсима.

Програм предмета указује нам на чињеницу да постоји компатибилност између циља и исхода с једне стране, и садржаја предмета с друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – да кадети познају појмове и примењују принципе планирања и управљања људским ресурсима. Програм предмета није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само део компетенција, у овом случају општих, системских менаџерских компетенција са примесама посебности, које су неопходне образовном профилу у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је

предмет обавезан, са фондом 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезан статус).

Кризни менаџмент (обавезан, 6 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти стекну основна знања из области теорије и праксе кризног менаџмента у Систему одбране, да могу успешно анализирати, процењивати и предвиђати кризе и учествовати у тражењу одговора на насталу кризу.

Исход предмета је: развијање уверења студената у могућност успешног управљања и решавања насталих криза и адекватан избор решења у процесу одлучивања и интегралног управљања у различитим врстама криза.

Проучавајући програм предмета, закључујемо да постоји усаглашеност између циља, садржаја и исхода предмета. Исход предмета формулисан је у комбинацији форме процеса који би требало да доведе до исхода (развијање уверења кадета у могућност успешног управљања и решавања криза) и форме исхода (кадети ће након одслушаног предмета моћи да процењују и закључују у циљу доношења одлука у процесу управљања различитим кризним ситуацијама). Програм предмета је компетенцијски оријентисан. Усмерен је ка развијању ставова и вештина, али и усвајању знања из области кризног менаџмента, што представља компетенције из групе општих, системских компетенција, са примесима посебности, карактеристичних за образовни профил официра, па их у овом случају можемо сматрати, посебним системским компетенцијама. Статус обавезног предмета, са фондом часова 2+2, даје претпоставку да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Основе рачуноводства (обавезан, 5 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да кадети разумеју пословање предузећа која се баве унутрашњом и спољном трговином како би се оспособили да у пракси креирају и користе одговарајуће рачуноводствене информације за потребе управљања предузећима, као и да схвате значај, место и улогу финансијског и материјалног пословања (у даљем тексту ФМП) у Министарству одбране и Војсци Србије.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за успешно устројавање и спровођење обрачуна, трошкова у конкретном предузећу и успешно сагледавање

могућности предузећа као информационог система, да задовољи потребе менаџмента за информацијама, које су основа одлучивања, као и да кадети буду оспособљени да коришћењем научних метода анализе утичу на економично пословање у војним јединицама и установама и да као и најстручнија лица војних јединица и установа квалитетно, исправно и мериторно тумаче и практично примењују прописе који регулишу сва питања из садржаја ФМП у Војсци Србије у мирнодопским и ратним условима.

Програм предмета Основе рачуноводства указује нам на чињеницу да постоји усклађеност између циља, исхода и садржаја овог предмета. Исход предмета формулисан је у облику процеса који треба да доведе до исхода (оспособљавање кадета да коришћењем научних метода анализе утичу на економично пословање у војним јединицама и установама). Програм је само делимично компетенцијски оријентисан, усмерен ка стицању знања која ће довести до схватања појмова из области финансијског и материјалног пословања у Војсци Србије, као и развијању вештина потребних за економско пословање у војним јединицама и установама. Ово су само неки елементи компетенција из групе општих, системских менаџмент компетенција, са примесама посебности. Претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма, с обзиром на чињеницу да је предмет обавезан, са фондом часова 2+1.

Као што смо већ истакли у оквиру програма Менаџмент у одбрани, на основним академским студијама кадети имају могућност да слушају следеће изборне менаџмент предмете: Војну етику, Основе менаџмента и Основе организације.

Војна етика (изборни, 5 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да студенти овладају основним појмовима морала и етике, стекну сазнања о проблемима примењене етике који се односе на предвиђене три мисије војске и комуникацију – реторику у војсци, затим сазнања о професионалној војној етици, као и да се оспособе да усвојена знања стваралачки примењују у етичким ситуацијама и изазовима у миру, ванредним ситуацијама и у рату.

Исход предмета су: продубљена знања студената о основним етичким категоријама, најзначајнијим етичким (нормативним) теоријама, питањима примењене и професионалне етике, која им омогућавају решавање моралних дилема у миру и у рату, као и праћење, процењивање и изградњу морала у јединицама.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни, очигледна је. Исход предмета формулисан је као комбинација форме процеса који би требало да доведе до исхода (усвајање знања кадета о основним етичким категоријама) и форме исхода (праћење, процењивање и решавање моралних дилема официра у миру и у рату). Наведени програм је компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања о основним етичким категоријама и развијању вештина и ставова кадета потребних за решавање етичких дилема старешина, као и праћење, процењивање и изградњу морала у јединицама. Предмет је усмерен ка формирању интерперсоналних компетенција, са примесима посебности, неопходних профила официра, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. С обзиром да је предмет изборни, са фондом часова 2+1, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Основи менаџмента (изборни, 5 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да се кадети упознају са основама менаџмента и да усвоје знања која су им потребна за решавање теоријских и практичних проблема из те области.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за примену знања у процесима планирања, организовања, вођења и контроле различитих послова, подухвата и организационих система.

Проучавани предмет има статус изборног предмета у Програму менаџмент у одбрани. На основу анализе његовог програма закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дат је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену знања у процесима планирања, организовања, вођења и контроле различитих организационих структура у систему одбране). Програм није компетенцијски оријентисан, јер акценат ставља само на неке елементе

компетенција (знања и вештине) из групе општих, системских менаџмент компетенција, са примесам посебности, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани силабус. Статус предмета је изборан, са фондом часова 2+2, па претпостављамо да је и планирани исход значајан, у укупној компетенцијској структури овог програма.

Основи организације (изборни, 5 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје теоријске основе процеса руковођења и командовања.

Исход предмета је: да кадети усвоје теоријска и практична знања неопходна за разумевање организације као система, као и за лакше праћење предмета стручно специјалистичких области.

Програм предмета указује на постојање усклађености с једне стране, између његовог циља, исхода и садржаја са друге стране. Исход предмета формулисан је у облику форме процеса који би требало да доведе до исхода (усвајају теоријска и практична знања неопходна за разумевање организације као система). Проучавани програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина, што представља само неке елементе компетенцијâ из групе општих, системских компетенцијâ, потребних образовном профилу у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да је предмет изборни, са фондом часова 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да студијски програм Менаџмент у одбрани има веома развијен План студија у односу на предмете усмерене ка развоју општих и посебних менаџерских компетенција. Ова чињеницу објашњавамо потребама профила кадрова који се школују, а у складу је са постављеним посебним циљем програма Менаџмент у одбрани, који је дефинисан као развијање компетенција кадета, неопходних за обављање менаџерских дужности у систему одбране.

У односу на проучаване предмете не постоје разлике између модула овог Програма. Кадети садржаје из области менаџмента, на основним академским студијама, слушају у прве две године школовања.

У односу на индикаторе: назив предмета, циљ, исход и садржај, заједничких, обавезних и изборних предмета, не постоје разлике између студијских програма. Такође, не постоје разлике ни у односу на број часова, семестар слушања, као ни број ЕСПБ бодова за ове предмете. Управо из тих разлога, како не бисмо оптеретили наше истраживање, при анализи осталих студијских програма нећемо проучавати предмете који су већ анализирани.

Студијски програм Војномашинско инжењерство

У оквиру студијског програма Војномашинско инжењерство реализују се два модула: Наоружање и Борбена возила.

Посебан циљ овог студијског програма је развијање компетенција неопходних за обављање дужности официра Техничке службе и инжењера машинства у систему одбране.

Овај програм својим кадетима нуди, поред низа обавезних и изборних предмета, усмерених ка усвајању знања и вештина потребних за обављање официрских дужности, и предмете из оних области које су неопходне за овладавање основним теоријским знањима и практичним вештинама из области техничко – технолошких наука.

Студијски програм Војномашинско инжењерство конципиран је тако да у односу на предмете усмерене ка развијању менаџерских компетенција не постоје разлике између модула.

Након завршених основних студија кадету се издаје Диплома дипломираног инжењера машинства, као и Додатак дипломи који означава компетенције официра Техничке службе.

У оквиру програма Војномашинског инжењерства на основним академским студијама, кадети слушају следеће обавезне предмете, усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Математику 1, Право

одбране и међународно хуманитарно право, Социологију, Математику 2, Информатику, Основе тактике, Енглески 1, Енглески 2, Математику 3, Војни менаџмент и Менаџмент техничком подршком.

Од изборних предмета кадети овог студијског програма могу да слушају и предмет Основе економије (Табела 2).

Табела 2

Војна академија у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Војномашинско инжењерство					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Математика 1	1	2	3	6
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	1	5
3	Социологија	1	2	1	4
4	Математика 2	2	2	3	6
5	Информатика	2	1	2	3
6	Основе тактике	2	2	3	6
7	Енглески 1	3 и 4	1	2	10
8	Енглески 2	5 и 6	1	2	10
9	Математика 3	3	2	3	6
10	Војни менаџмент	8	3	1	6
11	Менаџмент техничком подршком	8	4	2	6
12	Основе економије (изборни предмет)	3	2	1	5

Математика 3 (обавезан, 6 ЕСПБ, 2+3)

Циљ предмета је: упознавање студената са појмовима вишеструких, криволинијских, површинских интеграла и векторских функција. Слушајући овај предмет кадети усвајају математичка знања која ће им омогућити успешно праћење и савладавање стручних предмета и континуирану надградњу у другим подручјима природно – техничких наука. Осим тога, циљ предмета је и развијање интелектуалних способности студената, смисла за логичко закључивање и истраживање, као и развијање смисла за истраживачки рад.

Исход предмета је: усвајање теоријских знања кадета из области математике, потребних за примену у другим наукама.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни, очигледна је. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (усвајање теоријских знања неопходних за проучавање математичких и техничких наука). Наведени програм предмета није компе-

тенцијски оријентисан, акценат је на стицању знања, што представља само један елемент компетенцијâ, у овом случају општих математичких компетенцијâ. С обзиром да је предмет обавезан са фондом 2+3, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Основе тактике (обавезан, 6 ЕСПБ, 2+3)

Циљ предмета је: да студенти стекну основна знања из области теорије тактике са тежиштем на тактици КоВ, В и ПВО, страних армија и обавештајно – безбедносног обезбеђења.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања кадета о припреми и управљању борбом на нивоу командира чете, односно, могућностима успешног супротстављања сваком угрожавању безбедности Републике Србије, без обзира на њихов циљ и однос снага.

Проучавајући програм предмета, закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета формулисан је у форми процеса, који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних знања кадета о припреми и управљању борбом на нивоу командира чете). Програм није компетенцијски оријентисан, нагласак је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе, у овом случају посебних, менаџерских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 3+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезан статус).

У односу на изборне предмете, кадети програма Војномашинског инжењерства, на основним академским студијама имају могућност да у трећем семестру слушају Основе економије, предмет усмерен ка развијању општих менаџерских компетенција. Циљ и садржај овог предмета идентичан је са садржајем истоветног предмета Менаџмент у одбрани, који је у том програму обавезан. Истичемо да се овај предмет у статусу изборног предмета налази и у студијским програмима Војноелектронског и Војнохемијског инжењерства, као и у програму Војног ваздухопловства.

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да студијски програм Војномашинско инжењерство, својим студентима нуди мање предмета из области менаџмента у односу на програм Менаџмент у одбрани. Ову чињеницу објашњавамо потребама профила кадрова који школују, а у складу је са постављеним посебним циљем програма Војномашинско инжењерство, који је дефинисан као развијање компетенција неопходних за обављање дужности официра Техничке службе и инжењера машинства у систему одбране. Тако да знања из области менаџмента старешинама овог програма нису од пресудног значаја за обављање њихових професионалних дужности.

Студијски програм Војноелектронско инжењерство

Студијски програм Војноелектронско инжењерство садржи три модула: Телекомуникације, Радарски системи, Ракетни системи и системи управљања ватром.

Посебан циљ овог студијског програма је развијање компетенција неопходних за обављање дужности официра Техничке службе и службе Телекомуникација у систему одбране.

У односу на посебан циљ овог студијског програма, кадети слушају читав низ обавезних и изборних предмета, неопходних за овладавање основним теоријским знањима и практичним вештинама из области техничко –технолошких наука, потребних за коришћење и одржавање електронских система и средстава у својој служби.

Студијски програм Војноелектронско инжењерство, конципиран је тако да у односу на предмете усмерене ка развијању менаџерских компетенција не постоје разлике између модула.

Након завршених основних студија кадету се поред Дипломе дипломираног инжењера електротехнике, издаје и Додатак дипломи који означава компетенције официра Техничке службе, официра службе телекомуникација.

У оквиру програма Војноелектронско инжењерство, на основним академским студијама кадети слушају следеће предмете, усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Војну психологију, Право одбране и међународно хуманитарно право, Енглески 1, Енглески 2, Математику 1, Математику 2, Информатику, Математику 3, Социологију, Основе тактике и Војни менаџмент (Табела 3).

У односу на изборне предмете, кадети програма Војноелектронског инжењерства на основним академским студијама имају могућност да у трећем семестру слушају Основе економије, предмет усмерен ка развијању општих менаџерских компетенција. Циљ и садржај овог предмета су идентични са садржајем истоветног предмета Менаџмент у одбрани, који је у том програму обавезан. Истичемо да се овај предмет у статусу изборног предмета налази и у студијским програмима: Војномашинског, Војнохемијског инжењерства, као и у програму Војног ваздухопловства.

Предмет Менаџмент техничком подршком, усмерен ка развијању посебних менаџерских компетенција, кадети овог програма имају могућност да слушају у осмом семестру, заједно са кадетима програма Војнохемијског инжењерства. У програму Војномашинског инжењерства, наведени предмет са идентичним садржајем налази се у статусу обавезног предмета.

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да студијски програм Војноелектронско инжењерство својим студентима нуди мање предмета из области менаџмента у односу на програм Менаџмент у одбрани и да у већој мери показује сличности са програмима Војномашинског и Војнохемијског инжењерства. Ову чињеницу објашњавамо потребама профила кадрова који школују, а у складу је са постављеним посебним циљем програма Војноелектронско инжењерство који је усмерен ка развијању компетенција неопходних за обављање дужности инжењера електротехнике у систему одбране. Тако да знања из области менаџмента, старешинама овог програма нису од пресудног значаја за обављање њихових професионалних дужности.

Табела 3

Војна академија у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Војноелектронско инжењерство					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Математика 1	1	2	3	6
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	1	5
3	Социологија	1	2	1	4
4	Математика 2	2	2	3	6
5	Информатика	2	1	2	3
6	Енглески 1	3 и 4	1	2	10
7	Енглески 2	5 и 6	1	2	10
8	Основи тактике	2	2	3	6
9	Војни менаџмент	2	3	1	6
10	Математика 3	3	2	3	6
11	Војна психологија	5	2	1	5
12	Основи економије (изборни предмет)	3	2	1	5
13	Менаџмент техничком подршком (изборни предмет)	8	4	2	6

Студијски програм Војнохемијско инжењерство

Студијски програм Војнохемијско инжењерство садржи два модула: Убојна средства и Атомско – биолошко – хемијска служба.

Посебан циљ овог студијског програма је развијање компетенција неопходних за обављање дужности официра Техничке службе, специјалности Убојна средства и Атомско – биолошке службе, у систему одбране.

Структуру основних академских студија овог програма, у односу на њихов посебан циљ школовања, обухватају оне области које су неопходне за овладавање основним теоријским знањима и практичним вештинама из области техничко – технолошких наука, потребних за коришћење и одржавање електронских система и средстава у својој служби.

Студијски програм Војнохемијско инжењерство конципиран је тако да у односу на предмете усмерене ка развијању менаџерских компетенција не постоје разлике између модула.

Након завршених основних студија кадету се поред дипломе дипломираног инжењера технологије, издаје и Додатак дипломи који означава компетенције официра Техничке службе и АБХО службе.

У оквиру програма Војнохемијско инжењерство на основним академским студијама, кадети слушају следеће обавезне предмете, усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Математика 1, Математика 2, Информатика, Енглески 1, Енглески 2, Социологија, Право одбране и међународно хуманитарно право, Основе тактике, Војна психологија, Војни менаџмент (Табела 4).

У оквиру програма Војнохемијског инжењерства на основним академским студијама, кадети имају могућност да слушају следећи изборни предмет усмерен ка развијању општих системских менаџерских компетенција, као што су Основи економије. Циљ и садржај овог предмета су идентични са садржајем истоветног предмета у другим програмима. Предмет Менаџмент техничком подршком, усмерен ка развијању посебних менаџерских компетенција, кадети овог програма имају могућност да слушају у осмом семестру. Овај предмет се у програму Војномашинског инжењерства са идентичним садржајем слуша, али у својству обавезног предмета.

Табела 4

Војна академија у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Војнохемијско инжењерство					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Математика 1	1	2	3	6
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	1	5
3	Социологија	1	2	1	4
4	Математика 2	2	2	3	6
5	Информатика	2	1	2	3
6	Енглески 1	3 и 4	1	2	10
7	Енглески 2	5 и 6	1	2	10
8	Основе тактике	2	2	3	6
9	Војна психологија	3	2	1	5
10	Војни менаџмент	6	3	1	6
11	Основи економије (изборни предмет)	3	2	1	5
12	Менаџмент техничком подршком (изборни предмет)	8	4	2	6

Менаџмент техничком подршком (изборни, 6 ЕСПБ, 4+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје основна теоријска и примењена знања везана за рад официра техничке службе у миру, кризним ситуацијама, мобилизацији и рату и оспособе се да стечена знања креативно примењују у планирању, организовању и реализацији техничке подршке тактичких и здружених јединица војске при извршавању задатака у оквиру додељених мисија, у различитим просторним и временским амбијентима.

Исход предмета је: овладавање знањима потребним за управљање техничком подршком, припрему, организовање и реализовање задатака снабдевања и одржавања ТМС³⁴, у улози референта у команди батаљона и бригаде, командира логистичког вода и складишта и командира вода за снабдевање и одржавање ТМС.

Проучавани предмет указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета формулисан је у комбинацији форме процеса који би требало да доведе до исхода (овладавање знањима потребним за управљање техничком подршком), као и форме исхода (припрема, организовање и реализовање задатака снабдевања и одржавања ТМС, у улози референта у команди батаљона и бригаде, командира логистичког вода и складишта и командира вода за снабдевање и одржавање ТМС). Можемо рећи да програм није компетенцијски оријентисан, наглашава се значај знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција, у овом случају посебних, менаџерских компетенција, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани програм. Предмет има статус изборног, са фондом часова 4+2, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да студијски програм Војнохемијског инжењерства својим студентима нуди мање предмета из области

³⁴ ТМС – техничко – материјална средства.

менаџмента, у односу на програм Менаџмент у одбрани и да у већој мери показује сличности са програмима Војномашинског и Војноелектронског инжењерства. Ову чињеницу објашњавамо потребама профила кадрова који школују, а у складу је са постављеним посебним циљем програма Војнохемијског инжењерства који је усмерен ка развијању компетенција неопходних за обављање дужности официра Техничке службе, специјалности убојна средства и атомско – биолошке службе, у систему одбране. Тако да знања из области менаџмента старешинама овог програма нису од пресудног значаја за обављање њихових професионалних дужности.

Студијски програм Војно ваздухопловство

У оквиру студијског програма Војног ваздухопловства реализује се само један модул: Војно ваздухопловство.

Посебан циљ овог студијског програма је развијање компетенција неопходних за обављање дужности официра рода авијације у систему одбране. Кадети овог студијског програма, поред планом одређених обавезних и изборних предмета заједничких за све официре Војне академије, слушају и оне области које су неопходне за овладавање основним теоријским знањима и практичним вештинама из области техничко – технолошких и наука, потребних за официра рода авијације.

Након завршених основних студија, кадету се поред Дипломе дипломираног инжењера саобраћаја издаје и Додатак дипломи који означава компетенције официра рода авијације.

У оквиру програма Војног ваздухопловства, на основним академским студијама, кадети слушају следеће обавезне предмете усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Математику 1, Математику 2, Информатику, Право одбране и међународно хуманитарно право, Војни менаџмент, Основе тактике и Војну психологију (Табела 5).

Изборни предмет који се јавља у овом студијском програму је: Основи економије. Циљ и садржај предмета идентичан је садржају истоветног предмета

који се као изборни предмет појављује у свим другим програмима, осим у Менаџменту одбране, где има статус обавезног предмета.

Табела 5

Војна академија у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Војно ваздухопловство					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Математика 1	1	2	3	6
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	1	5
3	Војни менаџмент	1	3	1	6
4	Математика 2	2	2	3	6
5	Информатика	2	1	2	3
6	Енглески 1	1 и 2	1	2	10
7	Енглески 2	3 и 4	1	2	10
8	Основе тактике	2	2	3	6
9	Војна психологија	3	2	1	5
10	Основи економије (изборни предмет)	3	2	1	5

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да студијски програм Војно ваздухопловство својим студентима нуди најмање предмета из области менаџмента. Ову чињеницу објашњавамо потребама профила кадрова који школују, а у складу је са постављеним посебним циљем програма Војно ваздухопловство који је усмерен ка развијању компетенција неопходних за обављање дужности официра рода авијације у систему одбране. Тако да знања из области менаџмента, старешинама овог програма нису од пресудног значаја за обављање њихових професионалних дужности.

Студијски програм Логистика

Студијски програм Логистика садржи пет модула: Финансије, Општу логистику, Транспорт, Снабдевање и Одржавање.

Посебан циљ овог студијског програма је развијање компетенција неопходних за обављање дужности официра Логистичке службе у систему одбране.

У односу на посебан циљ овог студијског програма, кадети слушају читав низ обавезних и изборних предмета, неопходних за овладавање основним теоријским знањима и практичним вештинама из области организационих и економских наука.

Студијски програм Логистике, конципиран је да у односу на предмете усмерене ка развијању менаџерских компетенција не постоје разлике између модула.

Након завршених основних студија кадету се поред Дипломе дипломираног инжењера логистичког инжењерства, издаје и Додатак дипломи који означава компетенције официра Логистичке службе.

У оквиру програма Логистике на основним академским студијама, кадети слушају следеће обавезне предмете усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Основи економије, Математика 1, Математика 2, Информатика, Енглески 1, Енглески 2, Општа тактика, Војни менаџмент, Војна психологија, Социологија, Право одбране и међународно хуманитарно право и Менаџмент техничком подршком (Табела 6).

Табела 6

Војна академија у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Логистика					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Основи економије	1	2	1	5
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	1	5
3	Математика 1	1	2	3	6
4	Општа тактика	1	2	3	6
5	Војни менаџмент	1	3	1	6
6	Математика 2	2	2	3	6
7	Информатика	2	1	2	3
8	Енглески 1 ³⁵	3 и 4	1	2	10
9	Енглески 2	5 и 6	1	2	10
10	Војна психологија	3	2	1	5
11	Социологија	3	2	1	4
12	Менаџмент техничком подршком	8	4	2	6
13	Војна етика (изборни предмет)	2	2	1	5
14	Основи менаџмента (изборни предмет)	3	2	2	5
15	Основи организације (изборни предмет)	3	2	2	5

³⁵ Број ЕСПБ за оба семестра.

У оквиру програма Логистике на основним академским студијама, кадети имају могућност да у другом семестру слушају Војну етику, а у трећем семестру Основе менаџмента и Основе организације као изборне предмете усмерене ка развијању општих и посебних³⁶ менаџерских компетенција. Циљ и садржај наведених предмета су идентични са садржајем истоветних предмета у програму Менаџмент у одбрани.

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да студијски програм Логистике, слично као и Менаџмент у одбрани, има веома развијен План студија у односу на предмете усмерене ка развоју општих и посебних менаџерских компетенција. Ова чињеницу објашњавамо потребама профила кадрова који школују, а у складу је са постављеним посебним циљем програма Логистике, који је усмерен ка развијању компетенција неопходних за обављање дужности официра Логистичке службе у Систему одбране.

Табела 7 Упоредна табела предмета по модулима за Војну академију (Основне студије)

Војна академија у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Семестар реализације наставе										
Предмет		Програм						Часови активне наставе и бодови		
		Обавезни предмети						П	В	ЕСПБ
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.			
1	Основи економије	1	/	/	/	/	1	2	1	5
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	1	1	1	1	1	2	1	5
3	Математика 1	1	1	1	1	1	1	2	3	6
4	Војни менаџмент	1	8	2	6	1	1	3	1	6
5	Математика 2	2	2	2	2	2	2	2	3	6
6	Информатика	2	2	2	2	2	2	1	2	3
7	Математика 3	/	3	3	/	/	/	2	3	6
8	Енглески 1	3 и 4	3 и 4	3 и 4	3 и 4	1 и 2	3 и 4	1	2	5
9	Енглески 2	5 и 6	5 и 6	5 и 6	5 и 6	3 и 4	5 и 6	1	2	5

³⁶ Предмет Војна етика усмерена је ка развоју посебних системских менаџерских компетенција, неопходних образовном профилу официра.

10	Основи тактике	/	2	2	2	2	/	2	3	6
11	Општа тактика	1	/	/	/	/	1	2	3	6
12	Војна психологија	3	/	5	3	3	3	2	1	5
13	Социологија	3	1	1	1	/	3	2	1	4
14	Основи рачуноводства	3	/	/	/	/	/	2	1	5
15	Менаџмент људских ресурса	4	/	/	/	/	/	2	2	6
16	Војна андрагогија	4	/	/	/	/	/	2	2	5
17	Кризни менаџмент	5	/	/	/	/	/	2	2	6
18	Менаџмент техничком подршком	/	8	/	/	/	8	4	2	6
Изборни предмети										
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	П	В	ЕСПБ
1	Војна етика	2	/	/	/	/	2	2	1	5
2	Основи менаџмента	3	/	/	/	/	3	2	2	5
3	Основи организације	3	/	/	/	/	3	2	2	5
4	Менаџмент техничком подршком	/	/	8	8	/	/	4	2	6
5	Основи економије	/	3	3	3	3	/	2	1	5

- МУО - Менаџмент у одбрани
- ВМ - Војно машинско инжењерство
- ВЕ - Војно електронско инжењерство
- ВХ - Војно хемијско инжењерство
- ВП - Војно ваздухопловство
- Лог- Општа логистика

* **

У оквиру Универзитета одбране у Београду Војне академије, на основним студијама, свих шест студијских програма: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство, Војноелектронско инжењерство, Војнохемијско инжењерство, Војно ваздухопловство и Логистици, закључујемо да кадети слушају изванредан број идентичних, по свом статусу обавезних предмета усмерених ка развијању, пре свега, општих менаџерских компетенција (Табела 7). Компаративном анализом дошли смо до закључака да у односу на посматране индикаторе

истраживања (циљ, исход и садржај предмета), не постоје разлике у наведеним предметима у односу на наведене студијске програме. Треба рећи и то да је и фонд часова, као и број ЕСПБ бодова, предвиђен за реализацију ових предмета исти. Предмети који су усмерени (као што смо видели у претходним анализама), на развој општих менаџерских компетенција, а заједнички су за све студијске програме су: Математика 1 и 2, које се односе на математичке компетенције, а омогућавају развијање способности анализе и синтезе, као и разумевање и операционализацију идеја и концепата. Информатика, која се односи на формирање информатичких компетенција, омогућава разумевање рачунарских апликација, обраду текста, управљање подацима, као и развијање способности претраживања, процесуирања и прикупљања електронских информација. Енглески језик 1 и 2 такође су предмети заједнички за све студијске програме, оријентисани ка развоју лингвистичких компетенција, а односе се на формирање способности усмене и писане комуникације на страном језику, као и изградњи ставова усмерених ка развијању осетљивости за културне разлике и отпору према стереотипима. Предмети који су усмерени ка развијању општих менаџерских компетенција са примесама посебности, па их у овом случају можемо сматрати посебним менаџерским компетенцијама, а заједнички су за све студијске програме Војне академије су Војна психологија³⁷, из домена интерперсоналних, као и Социологија³⁸, предмет усмерен ка формирању општих системских компетенција. Наведени предмети омогућавају развијање способности тимског рада, интерперсоналних вештина, способности аналитичко – критичког и синтетичког приступа, неопходног при разумевању и објашњавању закона друштвених појава, процеса и феномена, као и способности рада у међународном контексту кроз развијање ставова о потреби уважавања различитости и мултикултуралности. Право одбране и међународно хуманитарно право усмерено је ка развоју системских компетенција са примесама посебности, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама неопходним за управљање системом одбране, а односи се на формирање знања, вештина и ставова потребних за разумевање и примену правне регулативе у војсци.

³⁷ Немају је кадети студијског програма Војног машинства.

³⁸ Немају је кадети студијског програма Војно ваздухопловство.

Анализа садржаја наставних планова и програма указује нам и на чињеницу да се неки предмети у различитим студијским програмима појављују у статусу обавезних, док су у другим програмима то изборни предмети. Тако, на пример, Основе економије и Основе рачуноводства³⁹ усмерене ка формирању системских компетенција, у овом случају развоју способности разумевања економских процеса у друштву, као и вештина планирања и управљања економским средствима, кадети студијских програма Менаџмента у одбрани и Логистике слушају као обавезне предмете, док су у програмима Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства и Војног ваздухопловства то изборни предмети. Слично је и са предметом Менаџмент техничком подршком, усмереним ка развијању посебних менаџерских компетенција, који се, у складу са потребама послова које ће обављати касније, а односе се на потребу управљања и одржавања техником, сасвим природно налази у статусу обавезног предмета у програму Војномашинског инжењерства и Логистике, док је у Војноелектронском и Војнохемијском инжењерству у статусу изборног предмета.

Компарирајући студијске програме Војне академије, уочавамо да је програм Менаџмент у одбрани (сви његови модули), најзасићенији предметима из овог фондуса знања. Осим заједничких предмета, усмерених ка развијању општих менаџерских компетенција, овај програм је развио и предмете: Менаџмент људских ресурса, Војну андрагогију и Кризни менаџмент, усмерене ка развијању општих менаџерских компетенција, са примесама посебности у специфичној војној средини. Менаџмент људских ресурса, Кризни менаџмент и Основе рачуноводства односе се на формирање знања, способности и вештина управљања, планирања, организовања, реализације и доношења одлука у специфичним условима војне организације. Војна андрагогија се односи на стицање интерперсоналних и дидактичких компетенција, карактеристичних за процесе учења у војној средини, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама.

Анализа Студијског плана јасно показује да постоје сличности у односу на понуду обавезних и изборних предмета проучаване области између студијских програма Менаџмента у одбрани и Логистике са једне стране, и Војномашинског,

³⁹ Основе рачуноводства, слушају само кадети Менаџмента у одбрани.

Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства као и Војног ваздухопловства са друге стране. Ова чињеница у складу је са постављеним циљевима студијских програма. Тако је студијски програм Менаџмент у одбрани усмерен, пре свега, ка развијању компетенција кадета, неопходних за обављање менаџерских дужности у систему одбране. Студијски програм Логистика својим кадетима нуди читав низ предмета из области организационих и економских наука, што је у складу са потребама послова официра Логистичке службе. Зато су ова два студијска програма засићенија предметима из области менаџмента. Са друге стране, студијски програми Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства као и Војног ваздухопловства, усмерени су, пре свега, ка развијању компетенција потребних за обављање послова инжењера или официра рода авијације у систему одбране, па знања из области менаџмента нису примарна за вршење њихових професионалних дужности.

**Медицински факултет Војномедицинске академије
Универзитета одбране у Београду
Основне студије**

Медицински факултет Војномедицинске академије Универзитета одбране у Београду, у својој структури, на основним студијама, има студијски програм Интегрисане академске студије Доктор медицине. Основни циљ овог програма је школовање кадета, будућих лекара, који се после завршетка студија примају у службу Министарства одбране, као професионална војна лица. Овако постављен циљ реализује се кроз бројне обавезне и изборне предмете, усмерене ка усвајању теоријских знања и практичних вештина из области медицине. Трајање овог нивоа студија је шест година. Укупан број ЕСПБ бодова за овај ниво школовања је 360. Завршетком студија, у складу са одредбама закона, Статута и Правилника, студент стиче звање доктора медицине.

У оквиру Медицинског факултета не постоје развијене дипломске (мастер) академске студије. Кадети овог факултета, након завршених Интегрисаних академских студија, уписују неки од специјалистичких студијских програма као што су: Медицинска токсикологија, Рационална фармакотерапија,

Фарамакокинетика и биоеквиваленција и Трауматологија. На докторским академским студијама развијен је студијски програм Биомедицина, у оквиру кога нису развијени предмети из области менаџмента.

У односу на предмете усмерене ка развијању менаџерских компетенција, у оквиру овог факултета, на основним студијама реализују се следећи предмети: Увод у медицинску психологију, Медицинска етика, Енглески језик 1 и 2. Сви наведени предмети имају статус изборних (Табела 8).

Табела 8

Медицински факултет Војномедицинске академије у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Доктор медицине Изборни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Увод у медицинску психологију	2	1	1	3
2	Медицинска етика	2	2	2	3
3	Енглески језик 1 и 2 ⁴⁰	2 и 4	2	2	5

Увод у медицинску психологију (изборни, 3 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: усвајање психолошких и знања из области психијатрије као и омогућавање разумевања психолошких појава и понашања код људи.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за примену психолошких и психијатријских знања и вештина у медицинској пракси.

Анализиран предмет нам указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену психолошких и психијатријских знања и вештина у медицинској пракси). Акцент је на стицању знања и вештина, што представља значајне елементе компетенција, у овом случају интерперсоналних компетенција, са примесама посебности, потребних образовном профилу проучаваног силабуса, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. Ипак, програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Предмет има статус изборног, са

⁴⁰ Садржај предмета Енглески 1 и 2 је идентичан садржају истоветног предмета на целом Универзитету одбране у Београду.

фондом часова 1+1, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Медицинска етика (изборни, 3 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: усвајање знања о циљу и подручјима деловања медицинске етике и подручјима деловања моралности.

Исход предмета је: да кадети примене знања и решавају проблеме из области медицинске етике.

Садржај, циљ и исход предмета су компатибилни. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – студенти примењују знања и решавају проблеме из области медицинске етике. Програм није компетенцијски оријентисан, јер акценат је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенцијâ, у овом случају интерперсоналних компетенција, са примесама посебности, карактеристичним за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. Предмет има статус изборног, са фондом часова 2+2, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

* * *

У оквиру Медицинског факултета Војномедицинске академије Београд, студијског програма Интегрисаних академских студија – Доктор медицине, кадети слушају, врло мали број (по свом статусу) изборних предмета усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција (Табела 8). У односу на формирање општих компетенција, у овој установи кадети слушају предмете Енглески 1 и 2, заједничке за све студијске програме Универзитета одбране у Београду, оријентисане ка развоју лингвистичких компетенција. Предмети, као што су Увод у медицинску психологију и Медицинска етика, усмерени су ка развијању интерперсоналних компетенција, са примесама посебности у односу на потребе профила кадра будућих лекара, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним менаџерским компетенцијама.

Закључујемо да постоје значајне разлике између студијских програма Медицинског факултета Војномедицинске академије Београд и Војне академије, у

односу на понуђене садржаје усмерене ка развоју менаџерских компетенција. Претходна анализа јасно нам је показала да Војна академија, односно поједини студијски програми у оквиру ње, као што су: Менаџмент у одбрани и Логистика, имају веома развијен план школовања кадета из ове области, за разлику од Медицинског факултета Војномедицинске академије, где су предмети ове области заступљени у знатно мањој мери.

Анализом је утврђено и да постоје значајне разлике у односу на посматране предмете, између Медицинског факултета Војномедицинске академије у Београду и Факултета војног здравства, програма и студија Војног медицинског управљања Универзитета одбране Чешке Републике. Треба нагласити да су циљеви школовања, а са њима повезана и структура академских студијских програма, као и план студија на ова два Факултета доста различити. У оквиру Факултета војног здравства, програма и студија Војномедицинског управљања Универзитета Одбране Чешке Републике, кадети се на три нивоа студија (основним, дипломским и докторским академским студијама) школују за лекаре различитих специјалности, али и менаџере у области здравства. Војномедицинска академија у Београду реализује интегрисане основне академске студије, на којима се кадети школују за лекаре различитих специјалности, али не и за менаџере у области здравства.

Табела 9 Упоредна табела за цео Универзитет одбране у Београду (основне студије)

Универзитет одбране у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Семестар реализације наставе											
Предмет		Војна академија						Медицински факултет Војно медицинске академије	Часови активне наставе и бодови		
		Програм Обавезни предмети									
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	Доктор мед.	П	В	ЕСПБ
1	Основи економије	1	/	/	/	/	1	/	2	1	5
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	1	1	1	1	1	/	2	1	5
3	Математика 1	1	1	1	1	1	1	/	2	3	6
4	Војни менаџмент	1	8	2	6	1	1	/	3	1	6
5	Математика 2	2	2	2	2	2	2	/	2	3	6
6	Информатика	2	2	2	2	2	2	/	1	2	3
7	Математика 3	/	3	3	/	/	/	/	2	3	6
8	Енглески 1 ⁴¹	3 и 4	3 и 4	3 и 4	3 и 4	1 и 2	3 и 4	1 и 2	1	2	5
9	Енглески 2	5 и 6	5 и 6	5 и 6	5 и 6	3 и 4	5 и 6	4 и 5	1	2	5
10	Основи тактике	/	2	2	2	2	/	/	2	3	6
11	Општа тактика	1	/	/	/	/	1	/	2	3	6
12	Војна психологија	3	/	5	3	3	3	/	2	1	5
13	Социологија	3	1	1	1	/	3	/	2	1	4
14	Основи рачуноводства	3	/	/	/	/	/	/	2	1	5
15	Менаџмент људских ресурса	4	/	/	/	/	/	/	2	2	6
16	Војна андрагогија	4	/	/	/	/	/	/	2	2	5
17	Кризни менаџмент	5	/	/	/	/	/	/	2	2	6

⁴¹ У студијском програму Доктор медицине, Медицинског факултета Војномедицинске академије, Енглески језик је у статусу изборних предмета.

18	Менаџмент техничком подршком	/	8	/	/	/	8	/	4	2	6
Изборни предмети											
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	Доктор мед.	П	В	ЕСПБ
1	Војна етика	2	/	/	/	/	2	/	2	1	5
2	Основи менаџмента	3	/	/	/	/	3	/	2	2	5
3	Основи организације	3	/	/	/	/	3	/	2	2	5
4	Менаџмент техничком подршком	/	/	8	8	/	/	/	4	2	6
5	Основи економије	/	3	3	3	3	/	/	2	1	5
6	Увод у медицинску психологију	/	/	/	/	/	/	2	1	1	3
7	Медицинска етика	/	/	/	/	/	/	2	2	2	3

- МУО – Менаџмент у одбрани
- ВМ – Војно машинско инжењерство
- ВЕ – Војно електронско инжењерство
- ВХ - Војно хемијско инжењерство
- ВП – Војно ваздухопловство
- Лог – Општа логистика
- Доктор медицине

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране у
Београду усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Основне студије*

Анализом садржаја студијских програма Универзитета одбране у Београду, видимо да основне академске студије на Војној Академији трају четири, а на Медицинском факултету Војномедицинске академије, шест академских година. Да би завршио овај степен студија кадет треба да оствари укупан број од 240 ЕСПБ бодова (Војна академија), односно 360 ЕСПБ бодова (Медицински факултет).

Структуру основних академских студија обухватају три научна поља у области друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких и медицинских наука, неопходних за усвајање система знања и вештина на којима се заснива савремени профил професионалног официра.⁴²

Проучавајући студијске програме Војне академије, у односу на истраживану област менаџмента, уочавамо да постоје сличности између програма Менаџмента у одбрани и Логистике с једне стране, и програма Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства и Војног ваздухопловства с друге стране (Табела 9). Студијски програм Менаџмент у одбрани, с обзиром на постављени циљ школовања својих кадета, најзасићенији је предметима усмереним ка развоју општих и посебних менаџерских компетенција. Из претходних анализа видимо да кадети свих студијских програма имају извештан број обавезних и заједничких предмета из проучаване области. Треба рећи да су то углавном предмети који су усмерени на развој општих компетенција: математичких, информатичких, лингвистичких, интерперсоналних и системских. Посебне менаџмент компетенције развијају се слушањем предмета у оквиру различитих студијских програма и њихових модула, а у складу су са дефинисаним профилем кадрова које школују.

⁴² Предмети изборних подручја – модула дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места – дужности официра за одређене родове и службе у Војсци Србије.

Компаративном анализом дошли смо до закључака да се у односу на посматрану област јављају велике разлике између студијских програма и модула Војне академије и Медицинског факултета Војномедицинске академије у Београду. Предмети из области менаџмента, на Медицинском факултету, нису развијени у значајној мери ни на једном нивоу школовања.

С обзиром на чињеницу да је Универзитет одбране у Београду конституисан у скорије време и да је још у фази развоја, очекујемо да ће се у оквиру њега, временом, а у складу са потребама савременог профила официра и потребама Министарства одбране, развијати разноврсни студијски програми.

Универзитет одбране у Београду Мастер студије

У оквиру Универзитета одбране у Београду, мастер студије реализују се на Војној академији у трајању од две године. Медицински факултет Војномедицинске академије у Београду нема развијене мастер, већ специјалистичке студије из области Медицинске токсикологије, Рационалне фармакотерапије, Фармакокинетику и биоеквиваленције и Трауматологије.

Војна академија Универзитета одбране у Београду Мастер студије

На Војној академији мастер студије реализују се у оквиру студија Менаџмент у одбрани, Војноелектронског инжењерства, Војномашинског инжењерства и Војнохемијског инжењерства.

Студијски програм Менаџмент у одбрани

Студије Менаџмент у одбрани имају развијене следеће модуле: Пешадију, Оклопне јединице, Артиљерију, Инжињерију, АРЈ ПВД, Речне јединице и ВОЈ. Кадети свих модула овог студијског програма, на нивоу мастер студија из области

менаџмента, слушају исте обавезне предмете: Стратегијски менаџмент, Пројектовање организације и Енглески језик 3.

Изборни предмети ових студија, усмерени ка развоју менаџерских компетенција су: Безбедносни менаџмент 1, Финансијски менаџмент, Организационо понашање 3, Комуникација са јавношћу 3 и Пројектовање организације (Табела 10).

Анализом садржаја овог програма дошли смо до закључка да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, статус предмета) не постоје разлике у понуди обавезних и изборних предмета, усмерених ка развоју менаџерских компетенција у оквиру модула.

Табела 10

Војна академија у Београду ДИПЛОМСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ – Студијски програм Менаџмент у одбрани					
Обавезни и изборни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Стратегијски менаџмент	9	3	1	5
2	Пројектовање организације	10	2	2	4
3	Енглески језик 3 ⁴³	9 и 10	2	2	4
4	Безбедносни менаџмент (изборни предмет)	9	3	1	4
5	Финансијски менаџмент (изборни предмет)	9	2	1	4
6	Оперативни менаџмент (изборни предмет)	9	2	1	4
7	Организационо понашање (изборни предмет)	10	2	1	4
8	Комуникација са јавношћу (изборни предмет)	10	2	1	4

Стратегијски менаџмент (обавезан, 5 ЕСПБ, 3+1)

Циљ предмета је: да студенти усвоје теоријске и методолошке основе стратегијског менаџмента и да се оспособе да стечена знања примењују у процесу стратегијског менаџмента.

⁴³ Енглески језик 3 је двосеместрални предмет.

Исход предмета су: теоријска и методолошка знања која омогућавају студентима да разумеју и примењују елементе стратегијског менаџмента.

Компатибилност између циља, исхода и садржаја предмета је очигледна. Исход предмета је формулисан у комбинацији форме исхода (кадети разумеју и примењују знања из области стратегијског менаџмента) и форме процеса (усвајање теоријских и методолошких знања стратегијског менаџмента). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина потребних у обављању процеса планирања, програмирања и управљања процесима у систему одбране. Предмет је усмерен ка развијању само неких елемената компетенција из групе системских компетенција, са примесима посебности, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 3+1, претпостављамо да је планирани исход значај у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Пројектовање организације (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са основама пројектовања организације и да усвоје знања која су им потребна за решавање теоријских и практичних проблема из те области. Такође, кроз изучавање предмета, студенти треба да стекну потребна знања о различитим моделима, методама и техникама које се примењују у процесу пројектовања организационих система у систему одбране.

Исход предмета је: да кадети након савладаног предмета буду у стању да анализирају, решавају стратегијске структуре и системске проблеме у организацији, као и да учествују у процесу пројектовања организације система одбране.

Проучавани програм предмета указује на постојање усаглашености између циља, исхода и садржаја предмета. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – кадети анализирају, решавају стратегијске, структуре и системске проблеме у организацији и учествују у процесу пројектовања организације. Ипак, наведени програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Превасходно се наглашава значај знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција, у овом случају системских компетенција, са примесима посебности, карактеристичним за образовни профил у чијој је

функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. Предмет је обавезан са фондом часова 2+2, па се претпоставља да је исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Енглески језик 3 (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да кадети стекну комуникативне компетенције напредног говорника (CEF C1) према „заједничком европском оквиру за учење, наставу и евалуацију страних језика“ у језичким активностима рецепције, продукције, интеракције и (у основним елементима) медијације. Оспособљеност за коришћење извора на енглеском језику за стицање знања у оквиру дипломских академских студија.

Исход предмета је: познавање лексике и граматичких структура, течно и флексибилно изражавање без нејасноћа и нежељене двосмислености, разумевање текстова разноврсних садржаја, формата и жанрова, аутентичног говора изворних и страних говорника, експлицитног и имлицитног значења, као и стилских конотација, вођење службене кореспонденције; учествовање у званичним посетама у улози домаћина или госта, припремање састанака и конференција и учешће у њима, писање извештаја, припрема и извођење презентација, вербално коментаришање података у разним форматима приказа и дискутовање о њима, коришћење мапа, упутстава, правилника, приручник, стручних и научних публикација.

Проучавани предмет указује на постојање усаглашености између циља, исхода и садржаја предмета. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – познавање и разумевање текстова разноврсних садржаја, формата и жанрова, аутентичног говора изворних и страних говорника; вођење, припремање и учествовање на састанцима и конференцијама, као и коришћење мапа, упутстава, правилника, приручника, стручних и научних публикација. Предмет није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, лингвистичких компетенција, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани програм. Према свом статусу, предмет је обавезан са фондом часова 2+2, па претпостављамо да је планирани исход значајан, у укупној компетенцијској структури програма.

Безбедносни менаџмент (изборни, 4 ЕСПБ, 3+1)

Циљ предмета је: да студенти стекну знања, вештина и навике које омогућају спознају суштине и садржине безбедносног менаџмента, за успешно остваривање његове улоге и функције у систему безбедности и одбране, као и упознавање са теоријским достигнућима, правним основама и праксом остваривања безбедносног менаџмента.

Исход предмета је: стицање знања студента о безбедносном менаџменту, те савладавање сличности и разлика менаџмента у систему безбедности и одбране, војском, полицијом и другим правним субјектима државне извршне власти у односу на менаџмент у привреди и трећем (невладином) сектору, као и стицање знања о савременом управљању у систему одбране, али и у предузећима, организацијама и заједницама.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни, очигледна је. Исход предмета је дат у форми процеса који би требало довести до исхода (кадети стичу знања из области безбедносног менаџмента као и знања о савременом управљању у систему одбране, али и у осталим предузећима, организацијама и заједницама). Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на знањима која представљају само један елемент из групе посебних, системских компетенција, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани силабус. Предмет је према свом статусу изборни, са фондом часова 3+1, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Финансијски менаџмент (изборни 4 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да се студентима приближе питања и проблеми које свакодневно намећу јавне финансије, јавни сектор и држава својим (не) деловањем, како би били у стању да проналазе оптимална решења.

Исход предмета је: да студенти усвоје теоријска и практична знања која ће им омогућити да у процесима тактичког и оперативног одлучивања прате новчане токове и доносе рационалне одлуке на дужностима у Министарству одбране и Војсци Републике Србије.

Проучавани предмет указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја самог предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса

који би требало да доведе до исхода (усвајање теоријских и практичних знања из области финансијског менаџмента). Програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина која ће им омогућити да учествују у процесу управљања финансијама у систему одбране, што представља само неке елементе компетенција из групе системских компетенција, са примесом посебности, које су неопходне образовном профилу у чијој је функцији анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. Предмет има статус изборног, са фондом часова 2+1, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Оперативни менаџмент (изборни, 4 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: упознавање студента са методама и техникама које се користе за оптимизацију процеса и одлучивања у менаџменту, као и оспособљавање за примену постојећих софтверских решења за одговарајуће методе и технике.

Исход предмета је: да студенти стекну одређена теоријска и практична знања неопходна за оптимизацију процеса и одлучивање, коришћењем разноврсних техника и савремених софтверских решења у свакодневном раду.

Постоји усклађеност између циља, исхода и садржаја анализираних предмета. Исход је дефинисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (кадети стичу теоријска и практична знања неопходна за оптимизацију процеса управљања, применом софтверских решења у систему одбране). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, информатичких компетенција, потребних образовном профилу у чијој је функцији овај анализирани силабус. Предмет је изборан, са фондом часова 2+1, па се може претпоставити да ће планирани исход бити значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Организационо понашање (изборни, 4 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да студенти усвоје и упознају се са теоријским основама организационог понашања у систему одбране.

Исход предмета је: да кадети познају, разумеју и примењују знања из области организационог понашања у систему одбране.

Компатибилност између циља, исхода и садржаја предмета је очигледна. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – кадети познају, разумеју и примењују знања из области организационог понашања у систему одбране. Акцент је на знањима и вештинама, па сматрамо да предмет није компетенцијски оријентисан. Усмерен је ка формирању системских компетенција, са примесама посебности, неопходним за обављање дужности менаџера у систему одбране, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је предмет изборан, са фондом часова 2+1, претпостављамо, да је предвиђени исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Комуникација са јавношћу (изборни, 4 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да студенти усвоје знања неопходна за квалитетно и ефективно непосредно и посредно комуницирање с јавношћу и медијима у реализацији мисија и задатака Војске.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања кадета која ће им омогућити да овладају основним вештинама комуницирања с јавношћу у систему одбране.

Проучавани предмет указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса, који би требало довести до исхода (кадети усвајају теоријска и практична знања која им омогућавају да овладају основним вештинама комуницирања с јавношћу у систему одбране). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција, из групе општих интерперсоналних компетенција, са јаким примесама посебности, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. Према свом статусу овај предмет је изборан, са фондом часова 2+1, па се може само претпоставити да ће планирани исход бити значајан у укупној компетенцијској структури програма.

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да студијски програм Менаџмент у одбрани, својим студентима, на овом нивоу студија, нуди веома развијен сет предмета из области менаџмента у односу на остале програме. Ту чињеницу објашњавамо потребамâ профилâ кадровâ који школују, а у складу је са постављеним посебним циљем програма Менаџмент у одбрани који је усмерен ка развијању компетенција неопходних за обављање менаџерских дужности у систему одбране. Наглашавамо да се овде ради, пре свега, о предметима усмереним ка развоју општих менаџерских компетенција, са примесама посебности, тако да их можемо сматрати и посебним, јер су уско повезани са струком за коју се оспособљава проучавани студијски програм.

Студијски програм Војноелектронског инжењерства

Студије војноелектронског инжењерства имају три модула: Телекомуникације, Радарске системе, Ракетне системе и системе управљања ватром. Кадети у оквиру овог студијског програма слушају следеће предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција: Енглески језик 3, Менаџмент у логистици (Табела 11).

Анализом садржаја овог програма дошли смо до закључака да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета), не постоје разлике у понуди обавезних и изборних предмета усмерених ка развоју менаџерских компетенција у оквиру модула.

Табела 11

Војна академија у Београду ДИПЛОМСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Студијски програм – Војно електронско инжењерство					
Обавезни и изборни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Енглески језик 3 ⁴⁴	9 и 10	1	1	4
2	Менаџмент у логистици	9	3	1	5

⁴⁴ Енглески језик 3 је двосеместрални предмет.

Менаџмент у логистици (обавезан, 5 ЕСПБ, 3+1)

Циљ предмета је: да слушаоци усвоје теоријска и примењена знања везана за управљање, изградњу, развој и унапређење функционисања система логистичке подршке у миру, кризним ситуацијама, мобилизацији и рату и оспособе се да стечена знања креативно примењују у развоју, планирању, организовању и реализацији логистичке подршке јединица и установа војске и осталих елемената система одбране при извршавању задатака у оквиру додељених мисија, у различитим амбијенталним условима.

Исход предмета је: овладавање знањима и вештинама потребним за рационално и методолошки исправно поступање у решавању проблема везаних за управљање, изградњу, развој и унапређење функционисања система логистичке подршке војске кроз читав животни циклус.

Анализирани предмет нам указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (овладавање знањима и вештинама потребним за рационално решавање, управљање, изградњу, развој и унапређење функционисања система логистичке подршке војске кроз читав животни циклус). Ипак, програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција, у овом случају посебних, менаџерских компетенција потребних образовном профилу проучаваног силабуса. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 3+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

* * *

Анализом садржаја програмâ Војноелектронског инжењерства на овом нивоу студија, закључујемо да имају знатно мањи број предмета усмерених ка развоју менаџерских компетенција у односу на програм Менаџмент у одбрани, што је у складу са постављеним циљем њиховог школовања. Наведени програм у односу на проучавану област показује велику сличност са програмима

Војномашинског и Војнохемијског инжењерства, о чему смо већ говорили анализирајући основне студије.

Студијски програм Војнохемијског инжењерства

Студије војнохемијског инжењерства имају два модула: Убојна средства и Атомско – биолошко – хемијску службу. Кадети у оквиру овог студијског програма слушају следеће обавезне предмете усмерене ка развоју менаџерских компетенција: Енглески језик 3 и Безбедносни менаџмент (Табела 12).

Изборни премеги овог модула у области менаџмента је: Менаџмент у логистици.

Анализом садржаја овог програма, закључујемо, да у односу на предмете усмерене ка развоју менаџмент компетенција, не постоје разлике, у оквиру модула овог студијског програма.

Табела 12

Војна академија у Београду ДИПЛОМСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Студијски програм – Војнохемијско инжењерство					
Обавезни и изборни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Енглески језик 3 ⁴⁵	9 и 10	1	1	4
2	Безбедносни менаџмент ⁴⁶	9	3	1	4
3	Менаџмент у логистици (изборни предмет)	9	3	1	5

Анализом садржаја програма Војнохемијског инжењерства на овом нивоу студија, закључујемо да имају знатно мањи број предмета усмерених ка развоју менаџерских компетенција у односу на програм Менаџмент у одбрани, што је у складу са постављеним циљем њиховог школовања. Наведени програм, у односу

⁴⁵ Енглески језик 3 је двосеместрални предмет.

⁴⁶ Безбедносни менаџмент је обавезан предмет у студијском програму Војно – хемијског инжењерства, а изборни у студијском програму Менаџмент у одбрани.

на проучавану област, показује велику сличност са програмима Војномашинског и Војноелектронског инжењерства.

Студијски програм Војномашинског инжењерства

Студије Војномашинског инжењерства имају развијена два модула: Наоружање и Борбена возила. Кадети оба модула овог студијског програма, на нивоу мастер студија из области менаџмента, слушају следеће предмете: Енглески језик 3 и Менаџмент у логистици као обавезне предмете (Табела 13).

Анализом садржаја овог програма дошли смо до закључака да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, статус предмета), не постоје разлике у наведеним предметима у оквиру модула.

Табела 13

Војна академија у Београду ДИПЛОМСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ - Студијски програм Војномашинско инжењерство					
Обавезни и изборни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Менаџмент у логистици	9	3	1	5
2	Енглески језик 3 ⁴⁷	9	1	1	4

Анализом садржаја програма Војномашинског инжењерства на овом нивоу студија, закључујемо да имају знатно мањи број предмета усмерених ка развоју менаџерских компетенција у односу на програм Менаџмент у одбрани, што је у складу са постављеним циљем њиховог школовања. Наведени програм у односу на проучавану област показује велику сличност са програмима Војнохемијског и Војноелектронског инжењерства.

⁴⁷ Енглески језик 3 је двосеместрални предмет.

Табела 14 Упоредна табела за Универзитет одбране у Београду (мастер студије)

Универзитет одбране у Београду Војна академија у Београду МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ								
		Семестар реализације наставе						
	Предмет	Програм				Часови активне наставе и бодови		
		Обавезни предмети						
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	П	В	ЕСПБ
1	Стратегијски менаџмент	9	/	/	/	3	1	5
2	Енглески језик 3 ⁴⁸	9 и 10	9 и 10	9 и 10	9 и 10	2	2	4
3	Пројектовање организације	10	/	/	/	2	2	4
4	Менаџмент у логистици ⁴⁹	/	9	9	9	3	1	5
5	Безбедносни менаџмент ⁵⁰	9	/	/	9	3	1	4
		Изборни предмети						
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	П	В	ЕСПБ
1	Финансијски менаџмент	9	/	/	/	2	1	4
2	Оперативни менаџмент	9	/	/	/	2	1	4
3	Организационо понашање	10	/	/	/	2	1	4
4	Комуникација са јавношћу	10	/	/	/	2	1	4

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране у Београду усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Мастер студије*

Универзитет одбране у Београду, има развијене дипломске академске (мастер) студије на Војној академији у трајању од две године. Медицински факултет Војномедицинске академије у Београду, као део Универзитета одбране у Београду, нема изграђене мастер, већ специјалистичке студије.

У оквиру Војне академије, овај ниво студија реализује се на студијским програмима и модулима Менаџмента у одбрани, Војномашинског, Војноелектронског и Војнохемијског инжењерства.

⁴⁸ Енглески језик 3 је двосеместрални предмет.

⁴⁹ Менаџмент у логистици је обавезан предмет у студијском програму Војно – машинско инжењерство и студијском програму Војно електронско инжењерство (модул Радарски и Ракетни системи и системи управљања), а као изборни предмет јавља се у студијском програму Војнохемијско инжењерство.

⁵⁰ Безбедносни менаџмент је обавезан предмет у студијском програму Војно-хемијско инжењерство (модул Атомско – биолошко – хемијске службе), а изборни у студијском програму Менаџмент у одбрани.

Компарирајући студијске програме, уочавамо да постоје значајне разлике у односу на понуђен сет проучаваних предмета између програма. Анализом садржаја Програма мастер академских студија, дошли смо до закључка да је програм Менаџмента у одбрани засићенији предметима из области менаџмента, као и да се он углавном развија из основних академских студија и представља њихов логичан наставак (Табела 14).

Предмет који је усмерен (као што смо видели у претходним анализама) на развој општих менаџерских компетенција, а заједнички је за све студијске програме је: Енглески језик 3, а односи се на лингвистичке компетенције. У односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета), не постоје разлике у наведеном предмету у односу на проучаване студијске програме. Треба рећи и да је и фонд часова, као и број ЕСПБ бодова предвиђен за реализацију овог предмета исти.

Студијски програм Менаџмент у одбрани, у оквиру својих мастер студија, садржи предмете усмерене ка формирању системских компетенција са примесима посебности, у складу са потребама профила кадра који школују, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. То се односи на следеће предмете: Стратегијски менаџмент, Пројектовање организације, Безбедносни менаџмент, Финансијски менаџмент и Организационо понашање, који су усмерени, пре свега, ка развијању способности управљања, планирања, програмирања, пројектовања у систему одбране земље. Оперативни менаџмент је предмет који је усмерен ка развоју информатичких компетенција неопходних за ефикаснију оптимизацију процеса одлучивања у менаџменту. Осим ових предмета на нивоу мастер студија, програм Менаџмент у одбрани има развијен и предмет Комуникација са јавношћу, из домена интерперсоналних компетенција, чији је циљ стицање знања, вештина и способности неопходних за квалитетно и ефективно, непосредно и посредно комуницирање с јавношћу и медијима у реализацији мисија и задатака Војске, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама.

Студијски програми Војномашинског, Војноелектронског и Војнохемијског инжењерства, на овом нивоу школовања, слушају само један заједнички предмет, усмерен ка развоју посебних системских компетенција, неопходних за

ефикасно одвијање процеса управљања, планирања и одлучивања у области логистичке подршке, родовским јединицама система одбране, а то је Менаџмент у логистици. На тај начин и будући мастери ових програма развијају способности управљања, планирања и организовања, неопходних при реализацији логистичке подршке родовским јединицама и установама војске, у извршавању задатака додељених у оквиру мисија, у различитим амбијенталним условима.

Уочене разлике између студијских програма, у односу на понуду и садржај проучаваних предмета, у складу су са профилом кадра који школују и директна су последица потребе за образовањем произашлих из захтева посла који ће обављати.

**Универзитет одбране у Београду
Докторске академске студије**

У оквиру Универзитета одбране у Београду реализују се докторске академске студије у трајању од три године. На Војној академији студије овог нивоа развијене су у оквиру студијских програма Менаџмент у одбрани и Војномашинско инжењерство. Медицински факултет Војномедицинске академије Београд реализује докторске студије у оквиру студијског програма Биомедицина. Компаративном анализом закључили смо да се само у оквиру студијског програма Менаџмент у одбрани, на овом нивоу студија, реализују предмети из области менаџмента.

**Војна академија
Универзитет одбране у Београду
Докторске академске студије**

У оквиру Војне академије, на докторским академским студијама, програм Менаџмент у одбрани нема посебних модула. На овом нивоу школовања слушају се следећи предмети, усмерени ка развоју, пре свега, посебних системских менаџерских компетенција: Теорија управљања војним операцијама, као обавезан предмет, Теоријске основе менаџмента у одбрани, Теорија одлучивања, Пројектни менаџмент у одбрани, Системи за подршку одлучивању, Планирање,

програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране, и Управљање људским ресурсима у систему одбране, као изборни предмети (Табела 15).

Табела 15

Војна академија у Београду ДОКТОРСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Студијски програм Менаџмент у одбрани					
Обавезни предмети					
	Предмет	Семестар	II	V	ЕСПБ
1	Теорија управљања војним операцијама	3	4	4	10
Изборни предмети					
1	Теоријске основе менаџмента у одбрани	1	4	4	10
2	Теорија одлучивања	1	4	4	10
3	Пројектни менаџмент у одбрани	2	4	3	8
4	Системи за подршку у одлучивању	2	4	3	8
5	Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране	2	4	3	8
6	Управљање људским ресурсима у систему одбране	3	4	2	6

Наведене предмете посматрали смо у односу на следеће индикаторе: циљ, исход и садржај предмета.

Теорија управљања војним операцијама (обавезан, 10 ЕСПБ, 4+4)

Циљ предмета је: да кандидати сагледају основне карактеристике савремених војних операција релевантне за њихово планирање и управљање у утврђеном систему одбране земље.

Исход предмета је: да кандидати треба да усвоје знања и развију вештине потребне за сагледавање савремених војних операција, њихових чинилаца и начина управљања, као и међузависности са осталим процесима одбрамбеног организовања земље.

Постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (кандидати треба да усвоје знања и развију вештине потребне за сагледавање савремених војних операција, њихових чинилаца и начина управљања, као и међузависности са осталим процесима одбрамбеног организовања земље). Предмет није компетенцијски оријентисан. Наглашава се значај знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција, у овом случају то су посебне, специфичне, системске компетенције. С обзиром да је предмет изборни, са

фондом часова 4+4, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Теоријске основе менаџмента у одбрани (изборни, 10 ЕСПБ, 4+4)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са теоријским основама менаџмента у одбрани и да усвоје знања која су им потребна за решавање теоријских и практичних проблема.

Исход предмета је: да након овладавања материјом овог предмета кандидати буду у могућности да разумеју и ефикасно решавају проблеме менаџмента у одбрани коришћењем савремених научних метода и техника.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета с друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – кандидати разумеју, решавају проблеме менаџмента у одбрани коришћењем савремених научних метода и техника. Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе посебних, системских, менаџерских компетенција. Предмет има статус изборног, са фондом часова 4+4, па претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Теорија одлучивања (изборни, 10 ЕСПБ, 4+4)

Циљ предмета је: моделовање стања пословног система и примена репрезентативне класе модела и метода одлучивања у условима извесности, ризика и неизвесности. Рад са методама и моделима индивидуалног и групног вишекритеријумског одлучивања у циљу проналажења најприхватљивије алтернативе као пословне одлуке и стратегије.

Исход предмета је: стицање знања и вештина из области пословног одлучивања (модел, методе, технике, правила и вештине одлучивања).

Проучавајући програм предмета, закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (стичу теоријска и практична знања из области пословног одлучивања). Програм није компетенцијски оријентисан, нагласак је на стицању знања и развијању вештина, које представљају само неке елементе, у овом случају системских компетенција. С обзиром да је

предмет изборни, са фондом часова 4+4, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Пројектни менаџмент у одбрани (изборни, 8 ЕСПБ, 4+3)

Циљ предмета је: да слушаоци докторских студија усвоје теоријске основе пројектног менаџмента у одбрани као специјализоване менаџерске дисциплине, као и обучавање слушалаца са основним методама и техникама које се користе у пројектном менаџменту у одбрани.

Исход предмета је: оспособљавање кандидата за примену стечених знања из управљања пројектима у планирању, организовању, вођењу и контроли пројекта у одбрани.

Анализом програма предмета закључујемо да постоји усаглашеност између циља и исхода с једне стране, и садржаја предмета са друге стране. Исходи предмета дефинисани су у форми процеса који би требало да доведу до исхода (оспособљавање кандидата за примену стечених знања из области управљања пројектима у планирању, организовању, вођењу и контроли пројекта у одбрани). Анализирани програм није компетенцијски дефинисан, акценат је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе посебних, системских компетенција, неопходних за профил кадра који школују. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 4+3, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Системи за подршку одлучивању (изборни, 8 ЕСПБ, 4+3)

Циљ предмета је: да се слушаоци оспособе за унапређење процеса доношења одлука, кроз упознавање са основама теорије одлучивања и савременим софтверским алатима за подршку одлучивању.

Исход предмета је: да кандидати самостално препознају, формулишу, примењују одговарајуће методе и алате неопходне у процесу доношења одлука.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – кандидати препознају, формулишу, примењују одговарајуће методе и алате неопходне у процесу самосталног доношења одлука. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина,

што представља само неке елементе компетенција из групе, посебних, системских менаџерских компетенција, неопходних за профил кадра који школују. С обзиром да је предмет изборни, са фондом часова 4+3, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране, (изборни, 8 ЕСПБ, 4+3)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са основама планирања, програмирања, буџетирања и извршења у систему одбране, као савременим концептом за развој одбрамбених способности и управљање одбрамбеним ресурсима.

Исход предмета су: теоријска и практична знања која омогућавају кандидатима да активно учествују у процесу управљања ресурсима система одбране.

Анализирани предмет нам указује да постоји сагласност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (кандидати усвајају теоријска и практична знања која омогућавају активно учествовање у процесу управљања ресурсима система одбране). Програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина, што представља само неке елементе компетенција, у овом случају посебних, системских менаџерских компетенција, неопходних за профили кадра који школују. Предмет има статус изборног, са фондом часова 4+3, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Управљање људским ресурсима у систему одбране (изборни, 6 ЕСПБ, 4+2)

Циљ предмета је: да слушаоци докторских студија усвоје и упознају се са теоријским основама управљања људским ресурсима у систему одбране.

Исход предмета је: оспособљавање студената за примену стечених знања из управљања људским ресурсима у систему одбране.

Проучавани предмет указује на постојање усаглашености између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену стечених знања из области управљања људским ресурсима у систему одбране). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина која представљају само неке елементе компетенција, из групе

посебних, системских менаџмент компетенција, неопходних за профил кадра који школују. Предмет има статус изборног, са фондом часова 4+2, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране у Београду усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Докторске студије*

Компаративном анализом закључујемо да се на докторским студијама Универзитета одбране у Београду, само на студијском програму Менаџмент у одбрани, Војне академије, слушају предмети, усмерени ка развијању, пре свега посебних, системских, менаџерских компетенција. Медицински факултет Војномедицинске академије Београд, као и студијски програм Војномашинско инжењерство Војне академије, на овом нивоу школовања у свом програму не реализују предмете из ове области. Њихови програми, на овом нивоу студија, окренути су уско стручним медицинским и техничко – технолошким предметима, што је у складу са образовним потребама профила кадрова које школују.

Анализа садржаја наставног плана и програма Менаџмент у одбрани, јасно показује да се на нивоу докторских студија изучавају предмети⁵¹ усмерени ка формирању системских и интерперсоналних компетенција, које, с обзиром на чињеницу да се развијају у специфичној војној средини, добијају ниво посебности, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским и интерперсоналним компетенцијама. Предмети који се изучавају на овом нивоу школовања, као што су: Теорија управљања војним операцијама, Теоријске основе менаџмента у одбрани, Теорија одлучивања, Пројектни менаџмент у одбрани, Системи за подршку у одлучивању, Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране, као и Управљање људским ресурсима у систему одбране усмерени су ка развијању способности, управљања, планирања, програмирања, одлучивања, али и способности тимског рада, као и рада са људима уопште (Табела 15).

⁵¹ Види: Табелу 15, Докторске студије МУО.

Табела 16 Упоредна табела за цео Универзитет одбране у Београду (сви нивои школовања)

Универзитет одбране у Београду ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ											
Предмет	Семестар реализације наставе										
	Војна академија							Медицински факултет Војно медицинске академије	Часови активне наставе и бодови		
	Програм										
	Обавезни предмети										
	МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	Доктор мед.	П	В	ЕСПБ	
1	Основи економије	1	/	/	/	/	1	/	2	1	5
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	1	1	1	1	1	/	2	1	5
3	Математика 1	1	1	1	1	1	1	/	2	3	6
4	Војни менаџмент	1	8	2	6	1	1	/	3	1	6
5	Математика 2	2	2	2	2	2	2	/	2	3	6
6	Информатика	2	2	2	2	2	2	/	1	2	3
7	Математика 3	/	3	3	/	/	/	/	2	3	6
8	Енглески 1 ⁵²	3 и 4	3 и 4	3 и 4	3 и 4	1 и 2	3 и 4	1 и 2	1	2	5
9	Енглески 2	5 и 6	5 и 6	5 и 6	5 и 6	3, 4	5 и 6	4 и 5	1	2	5
10	Основи тактике	/	2	2	2	2	/	/	2	3	6
11	Општа тактика	1	/	/	/	/	1	/	2	3	6
12	Војна психологија	3	/	5	3	3	3	/	2	1	5
13	Социологија	3	1	1	1	/	3	/	2	1	4
14	Основи рачуноводства	3	/	/	/	/	/	/	2	1	5
15	Менаџмент људских ресурса	4	/	/	/	/	/	/	2	2	6
15	Војна андрагогија	4	/	/	/	/	/	/	2	2	5
17	Кризни менаџмент	5	/	/	/	/	/	/	2	2	6

⁵² У студијском програму Доктор медицине, Медицинског факултета Војномедицинске академије, Енглески језик је у статусу изборних предмета.

18	Менаџмент техничком подршком	/	8	/	/	/	8	/	4	2	6
Изборни предмети											
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	Доктор мед.	П	В	ЕСПБ
1	Војна етика	2	/	/	/	/	2	/	2	1	5
2	Основи менаџмента	3	/	/	/	/	3	/	2	2	5
3	Основи организације	3	/	/	/	/	3	/	2	2	5
4	Менаџмент техничком подршком	/	/	8	8	/	/	/	4	2	6
5	Основи економије	/	3	3	3	3	/	/	2	1	5
6	Увод у медицинску психологију	/	/	/	/	/	/	2	1	1	3
7	Медицинска етика	/	/	/	/	/	/	2	2	2	3
МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ											
Семестар реализације наставе											
	Предмет	Војна академија						Медицински факултет Војно медицинске академије	Часови активне наставе и бодови		
		Програм									
		Обавезни предмети									
			МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	Доктор мед.	П	В
1	Стратегијски менаџмент	9	/	/	/	/	/	/	3	1	5
2	Пројектовање организације	10	/	/	/	/	/	/	2	2	4
3	Енглески језик 3 ⁵³	9 и 10	9 и 10	9 и 10	9 и 10	/	/	/	2	2	4
4	Менаџмент у логистици ⁵⁴	/	9	9	9	/	/	/	3	1	5
5	Безбедносни менаџмент ⁵⁵	9	/	/	9	/	/	/	3	1	4

⁵³ Енглески језик 3 је двосеместрални предмет.

⁵⁴ Менаџмент у логистици је обавезан предмет у програму Војно-машинског инжењерства и Војно електронског инжењерства (модул Радарски и Ракетни системи и системи управљања), изборни предмет у програму Војнохемијског инжењерства

⁵⁵ Безбедносни менаџмент је обавезан предмет у студијском програму Војнохемијско инжењерство (модул Атомско – биолошко – хемијске службе), а изборни у студијском програму Менаџмент у одбрани.

		Изборни предмети										
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог	Доктор мед.	П	В	ЕСПБ	
1	Финансијски менаџмент 2	9	/	/	/	/	/	/	2	1	4	
2	Оперативни менаџмент 2	9	/	/	/	/	/	/	2	1	4	
3	Организационо понашање 3	10	/	/	/	/	/	/	2	1	4	
4	Комуникација са јавношћу 3	10	/	/	/	/	/	/	2	1	4	
ДОКТОРСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ												
Семестар реализације наставе												
Предмет		Војна академија						Медицински факултет Војно медицинске академије	Часови активне наставе и бодови			
		Програм										
		Обавезни предмети										
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	Биомедицина	П	В	ЕСПБ	
1	Теорија управљања војним операцијама	3	/	/	/	/	/	/	4	4	10	
Изборни предмети												
		МУО	ВМ	ВЕ	ВХ	ВП	Лог.	Биомедицина	П	В	ЕСПБ	
1	Теоријске основе менаџмента у одбрани	1	/	/	/	/	/	/	4	4	10	
2	Теорија одлучивања	1	/	/	/	/	/	/	4	4	10	
3	Пројектни менаџмент у одбрани	2	/	/	/	/	/	/	4	3	8	
4	Системи за подршку у одлучивању	2	/	/	/	/	/	/	4	3	8	
5	Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране	2	/	/	/	/	/	/	4	3	8	
6	Управљање људским ресурсима у систему одбране	3	/	/	/	/	/	/	4	2	6	

- МУО – Менаџмент у одбрани
- ВМ – Војно машинско инжењерство
- ВЕ – Војно електронско инжењерство
- ВХ- Војно хемијско инжењерство
- ВП– Војно ваздухопловство
- Лог – Општа логистика
- Доктор медицине

Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране у Београду усмерених ка развијању менаџерских компетенција

Универзитет одбране у Београду је институција универзитетског нивоа која реализује мултидисциплинарно и интегрисано академско образовање будућих официра, као и војностручно усавршавање старешина за командне и штабне дужности у јединицама, командама и штабовима оружаних снага Србије. Структуру Универзитета одбране у Београду чине Војна академија и Медицински факултет Војномедицинске академије са својим програмима и модулима.⁵⁶

Школовање будућих старешина реализује се на основним студијама у трајању од четири академске године. Мастер студије се реализују у трајању од две, а докторске академске студије у трајању од три године.

Програми основних, мастер и докторских академских студија Универзитета одбране у Београду, садрже пакете обавезних и изборних предмета. У оквиру Универзитета реализују се и курсеви различитих садржајних подручја, који се организују након завршеног школовања и представљају својеврстан вид образовања током живота. Студијским Планом обухваћене су оне научне области на којима се заснива савремени профил официра. Овде се, пре свега, мисли на предмете из домена науке одбране, науке безбедности, медицинских наука, друштвено – хуманистичких, природно – математичких и техничко – технолошких наука. За наше истраживање посебно је занимљиво да структура академских студија на сва три нивоа школовања обухвата и оне области које су неопходне за овладавање теоријским и практичним знањима и развијањем менаџерских компетенција значајних са становишта система одбране (као што су предмети из области менаџмента). Изборни предмети дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места – дужности официра за одређене родове и службе у Војсци Србије.

Анализа садржаја студијских програма Медицинског факултета Војно медицинске академије и Војне академије јасно показује да постоје велике и значајне разлике у погледу понуде предмета усмерених ка развијању менаџерских

⁵⁶ Сви програми, студији и модули Универзитета одбране у Београду наведени су у претходним деловима рада.

компетенција између ове две институције. Медицински факултет Војномедицинске академије, на свим нивоима школовања, у свом студијском програму има знатно мање предмета проучаване области у односу на Војну академију.

Компаративном анализом судијских програма Војне академије, утврдили смо да на основним студијама, у односу на, како обавезне тако и изборне предмете усмерене ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција, студијски програм Менаџмент у одбрани има најразвијеније студијске садржаје из ове области. Компатибилност са овим програмом показује план студија програма Логистике. (Табела 16).

Анализирајући даље програме Војне академије закључујемо да у оквиру њих постоји знатан број обавезних и заједничких предмета усмерених, пре свега, ка развоју општих менаџерских компетенција. Овде, пре свега, мислимо на: математичке, информатичке, лингвистичке и интерперсоналне компетенције. У односу на проучаване индикаторе истраживања: циљ, исход и садржај предмета, не постоје разлике у оквиру њих. Осим тога, наглашавамо да постоји извешан број наизглед различитих предмета, који се у односу на већ поменуте индикаторе истраживања, значајно не разликују.

Разлике се јављају у односу на предмете који су усмерени ка развијању, пре свега посебних системских менаџерских компетенција, а њих објашњавамо захтевима радних профила официра различитих студијских програма.

Компаративном анализом програма закључујемо да се у односу на заступљеност предмета из области менаџмента, у оквиру Војне академије издвајају, грубо речено, две групе студијских програма. Тако, с једне стране, имамо студијске програме Менаџмента у одбрани и Логистике, који су у значајној мери засићени предметима ове области, док се са друге стране издвајају програми Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства и студијског програма Војног ваздухопловства, чији су програми у много мањој мери окренути области менаџмента.

У оквиру мастер академских студија Универзитета одбране у Београду, анализом садржаја студијских програма, закључујемо да студијски план Менаџмента у одбрани, у складу са постављеним циљем свог школовања, у односу на друге програме, има развијенији пакет предмета усмерених ка развоју

менаџерских компетенција. Медицински факултет Војномедицинске академије, уместо мастер студија, реализује уско специјалистичке студије, које немају предмете ове области.

Докторске академске студије развијене су у оквиру програма Менаџмент у одбрани, Војномашинског инжењерства, као и Медицинског факултета Војно медицинске академије. На овом нивоу студија само се у оквиру програма Менаџмента у одбрани реализују предмети из области менаџмента.

Све уочене разлике између студијских програма Универзитета одбране у Београду, у односу на проучавану област, објашњавамо дефинисаним циљем школовања својих програма, који је у складу са потребама профила кадрова за које се оспособљавају старешине.

Образовање током живота у оквиру Универзитета одбране у Београду

Један од појединачних циљева нашег истраживања био је да сагледамо и утврдимо понуду програма образовања током живота, у оквиру Универзитета одбране у Београду, усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција.

Сталне промене у свету науке и технологије узрокују непрестано застаревање знања, а самим тим и стварање потребе за непрекидним образовањем. Данас се све више говори о скраћивању институционалног образовања и успостављању система перманентног усавршавања старешина. Као непосредне разлоге за то треба тражити у промењеној физиономији савременог рата, развоју наоружања, ратне технике и војне опреме, сталним променама у војним доктринама, тенденцији развоја оружаних снага великих сила. Промене карактеришу и интеграција борбених дејстава на копну, мору и ваздушном простору, пораст офанзивности ваздухопловних снага, разних електронских дејстава и развијени извиђачко – обавештајни систем, осавремењивање система руковођења и командовања, велики утрошак материјалних средстава, специјална дејства и коришћење масовних медија за остваривање војних циљева (Лазовић, 1993).

Трансформације, које се јављају у пословној околини ове специфичне категорије запослених, у смислу повећања њене комплексности, сложености,

неизвесности и турбулентности, захтевају од запослених перманентно образовање, како би могли да разумеју и антиципирају сталне промене.

У оквиру Војне академије реализује се четири нивоа усавршавања: 1. Основно командно – штабни курс официра, 2. Командно – штабно усавршавање, 3. Генералштабно усавршавање и 4. Високе студије безбедности, као и курсеви из различитих садржајних области. У складу са постављеним задатком истраживања, анализирали смо предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција у оквиру постојећих нивоа усавршавања, као и курсева који се организују у оквиру Војне академије.

Основно командно-штабни курс официра

Основно командно-штабни курс официра има за циљ оспособљавање официра за обављање послова на формацијским дужностима командира чете – батерије и штабних официра у командама батаљона, и представља најнижи вид каријерног усавршавања официра. Полазници курса су старешине чина поручника и капетана. Курс се реализује у трајању од три месеца (Марчек, 2009). Основно командно – штабни курс има дванаест развијених модула: Пешадију, Оклопне јединице, Артиљерију, Инжењерију, Речне јединице, Телекомуникације и информатику, Јединице за електронска дејства, АБХ службу, АРЈ ПДВ, Ваздушно осматрање и Логистику. Структуру наставног програма чине подручја из области: војнострукног образовања, стручно – специјалистичке обуке и физичке обуке.

Вредновање резултата рада слушалаца реализује се праћењем њихових активности и успеха у току реализације предметних садржаја и спровођењем испита из предметних садржаја. Након успешно положених испита полазници добијају сертификате о завршеном курсу, при чему се прати ток усавршавања сваког појединог кандидата, односно води се евиденција о посебним склоностима и способностима у току усавршавања и даје се препорука о даљем вођењу у служби.

У односу на проучавану област, усмерену ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција, на овом курсу издвајају се следећи предмети: Командовање и руковођење, Тактика рода, односно службе из области војно-

стручног образовања и Ваздухопловна психологија и андрагогија из области стручно специјалистичке обуке модула Војног ваздухопловства.⁵⁷

Командовање и руковођење (обавезан, 3+3)

Циљ предмета је: усвајање знања старешина неопходних за обављање послова командовања јединицама ранга чете, обављање штабно – функционалних дужности у командама тактичких јединица ранга батаљона, као и развијање способности усмерених ка доношењу одлука, планирању, организовању и реализовању обуке старешина, команди и јединица на тактичком нивоу, у складу са системско – нормативним документима.

Исход предмета је: оспособљавање полазника за примену адекватних метода у доношењу одлука на нивоу командира чете, у реализацији мисија и задатака војске, са тежиштем на припремању, организовању и извођењу борбених дејстава, као и планирању, организовању и реализацији обуке старешина и команди тактичких јединица у складу са системско – нормативним документима.

Проучавани предмет указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у комбинацији форме процеса који би требало довести до исхода (оспособљавање полазника за примену адекватних метода у доношењу одлука на нивоу командира чете) и форми исхода (полазници припремају, организују и изводе борбена дејстава, али и планирају, организују и реализују обуку старешина и команди тактичких јединица). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција, из групе посебних системских менаџерских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм. Према свом статусу, овај предмет је обавезан.

⁵⁷ Остали предмети на Основном командно – штабном курсу, усмерени су ка уско специјалистичким предметима појединих модула.

Тактика рода, односно службе⁵⁸ (обавезан, 2+1)

Циљ предмета: се односи на све модуле и подразумева проширивање знања из тактике као гране ратне вештине и оспособљавање за организовање, припремање и ангажовање јединица (састава) рода – службе четног и батаљонског нивоа у реализацији задатака дефинисаних мисијама Војске.

Исход предмета је: оспособљавање полазника у улози командира јединице ранга чете и органа команде батаљонског нивоа свог рода – службе за реализацију процеса доношења одлуке, израду докумената, организовање дејстава у реализацији задатака дефинисаних мисијама Војске, са тежиштем на борбеним дејствима у различитим условима на бојишту.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета формулисан је у комбинацији форме процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање полазника у улози командира, јединице ранга чете и органа команде батаљонског нивоа свога рода – службе) и форми исхода (кандидати доносе одлуке, израђују докумената, организују дејстава и реализују задатке дефинисане мисијама војске). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина, што представља само неке елементе компетенција из групе, посебних компетенција. Предмет има статус обавезног.

Ваздухопловна андрагогија⁵⁹ (обавезан, 2+1)

Циљ предмета је: усвајање неопходног знања слушалаца из области андрагошке теорије и праксе, у циљу примене њених законитости у процесу обуке и оспособљавања специфичне летачке популације.

Исход предмета је: да полазници након одслушаног предмета самостално изводе наставу, као и да развију интересовање за перманентно проширивање стечених знања из домена андрагогије и сродних наука.

Анализирани предмет нам указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Реализација предмета је усмерена ка

⁵⁸ Тактика рода – службе реализује се кроз предметне садржаје модула, у оквиру којих се издвајају две целине: теоретски део и апликативни део. Теоретски део је аналоган у свим модулима. Кроз реализацију садржаја из апликативног дела, слушаоци се оспособљавају у решавању проблема управљања тактичким јединицама рода – службе у реализацији задатака дефинисаних мисијама војске, са тежиштем на одређеном виду борбених дејстава и брзом сагледавању и решавању важних проблема у планирању, организовању и извођењу борбених дејстава.

⁵⁹ Ваздухопловну андрагогију слушају полазници модула Авијације.

остварењу исхода – кандидати самостално изводе наставу, имају развијена интересовања за перманентно усавршавање стечених знања из домена андрагогије и сродних наука. Предмет је компетенцијски оријентисан, усмерен ка формирању знања, вештина и ставова из домена интерперсоналних и дидактичких компетенција. Предмет има статус обавезног.

Ваздухопловна психологија⁶⁰ (обавезан, 2+1)

Циљ предмета је: упознавање слушалаца, са општим проблемима учења, као што су: памћење, заборављање, праћење напредовања у учењу, интелектуални рад и умор, економија и техника учења, мотивација за учење и трансфер учења у процесу васпитања и образовања.

Исход предмета је: да полазници након одслушаног предмета препознају основне психолошке законитости, појаве, процеса учења, као и да разумеју психолошке основе процеса летачке обуке, неопходне за праћење, процену и оцену особина личности, способности и достигнутог нивоа оспособљености официра – пилота у оквиру авијацијског одељења којим командују.

Проучавани предмет има статус обавезног предмета Основно командно – штабног курса официра у програму модула Авијације. На основу анализе његовог програма закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – полазници препознају основне психолошке законитости процеса учења, разумеју психолошке основе процеса летачке обуке, што им омогућава праћење, процену и оцену особина личности, способности и достигнутог нивоа оспособљености официра – пилота у оквиру авијацијског одељења којим командују. Програм није у потпуности компетенцијски оријентисан, акценат ставља на неке елементе компетенција (знања и вештине) из групе општих, интерперсоналних компетенција, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним менаџерским компетенцијама. Статус предмета је обавезан.

Анализом садржаја Наставног плана и програма Основно командно – штабног усавршавања, закључујемо да се полазницима првог нивоа усавршавања нуди развијен пакет предмета усмерених ка формирању општих али и посебних

⁶⁰ Ваздухопловну психологију слушају полазници модула Авијације.

менаџерских компетенција. Предмет као што је Командовање и руковођење, окренут је формирању знања, вештина и ставова потребних при доношењу одлука, управљања, планирања и организовања рада јединица, односно системских менаџерских компетенција у складу са потребама профила кадра који школују, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. Тактика рода, односно службе, је предмет који је посебно окренут ка формирању посебних менаџерских компетенција, неопходних за обављање дужности командира чете, односно кадра који се налази у улози вође формацијских јединица чете, односно батерије. Ваздухопловна андрагогија и психологија су предмети из домена интрперсоналних компетенција, карактеристичних за процесе учења у области војног ваздухопловства.

Закључујемо да проучавани курс развија, пре свега, опште системске, интерперсоналне, али и посебне менаџерске компетенције старешина, неопходне за обављање улоге менаџера првог, односно најнижег нивоа.

Командно – штабно усавршавање

Командно – штабни курс официра има за циљ оспособљавање официра за командовање тактичким јединицама свог рода – службе батаљонског нивоа, обављање штабних дужности у командама бригадног нивоа и других дужности у вишим командама Војске Србије и организационим јединицама Министарства одбране у оквиру мисија и задатака који проистичу из доктринарних и нормативних докумената у области одбране Републике Србије.

Командно – штабно усавршавање представља други ниво каријерног усавршавања официра. На Командно – штабном усавршавању официри се оспособљавају по видовима, родовима и службама и за одређене врсте каријера. Усавршавање траје једну школску годину. Структуру наставног програма чине подручја из области војностручног образовања, стручно – специјалистичке обуке и физичке обуке. Војностручно образовање обухвата садржаје који су потребни за обављање широког спектра дужности, предвиђених циљем усавршавања. Наставне садржаје овог циклуса похађају заједно слушаоци свих смерова, односно типова каријера. Стручно – специјалистичко образовање обухвата

стручне и специјалистичке садржаје. Ови наставни садржаји су потребни за обављање почетних дужности у оквиру типа каријере, а лица на усавршавању их похађају по модулима формираним на основу припадности виду, роду – служби, односно према пројектованом типу каријере.

Официрима који успешно заврше Командно – штабно усавршавање, додељује се уверење о завршеном програму усавршавања, постигнутом успеху и стеченој стручној квалификацији – звању „командно – штабни официр“.

У односу на проучавану област усмерену ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција, на овом курсу издвајају се следећи предмети: Безбедносни менаџмент, Менаџмент логистичком подршком, Војни менаџмент, Тактика, Оператика и Војна стратегија.

Безбедносни менаџмент (обавезан, 2+1)

Циљ предмета је: стицање знања, вештина и навика које омогућују спознају суштине и садржине безбедносног менаџмента за успешно остваривање његове улоге и функције у систему безбедности и одбране. Упознавање са теоријским достигнућима, правним основама и праксом остваривања безбедносног менаџмента.

Исход предмета је: развијање способности неопходних за одвијање процеса управљања у савременом систему одбране, али и у предузећима, организацијама и заједницама, у делу који се односи на безбедност.

Компатибилност између циља, исхода и садржаја предмета је очигледна. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (развијање способности полазника неопходних за одвијање процеса управљања у савременом систему одбране, али и у предузећима, организацијама и заједницама, у делу који се односи на безбедност). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина, које представљају само неке елементе компетенција из групе посебних системских менаџерских компетенција, карактеристичним за процесе управљања у војној средини. Предмет је обавезан, са фондом часова 2+1, па се може претпоставити да ће планирани исход бити значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Менаџмент логистичком подршком (обавезан, 2+0)

Циљ предмета је: овладавање знањима неопходним за успешну реализацију логистичке подршке јединица и установа ранга батаљона и бригаде у миру, мобилизацији и у рату, уважавајући захтеве економског понашања у изградњи функционалних и оперативних способности.

Исход предмета је: оспособљавање за обављање активности организације, планирања и реализације логистичке подршке јединицама Војске Србије.

Циљ, исход и садржај предмета су компатибилни. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање полазника, за обављање активности организације, планирања и реализације логистичке подршке јединицама Војске Србије). Програм предмета није компетенцијски оријентисан, акценат је на формирању вештина и знања која представљају само неке елементе компетенција, у овом случају посебних менаџерских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+0, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Војни менаџмент (обавезан, 4+2)

Циљ предмета је: овладавање теоријским основама менаџмента, војног менаџмента и савременом теоријом командовања и руковођења.

Исход предмета је: оспособљавање за командовање и руковођење тактичким јединицама ранга батаљона, као и планирање, организовање и реализација обуке старешина и команди тактичких јединица у складу са системско – нормативним документима.

Анализирани предмет нам указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у комбинацији форме процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање за командовање и руковођење тактичким јединицама ранга батаљона) и форме исхода (полазници планирају, организују и реализују обуку старешина и команди тактичких јединица). Предмет није компетенцијски оријентисан. Усмерен је ка усвајању знања и формирању вештина из домена системских компетенција, карактеристичним за профил официра, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским менаџерским компетенцијама. Предмет има статус

обавезног, са фондом часова 4+2, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Тактика (обавезан, 2+0)

Циљ предмета је: проширивање знања из области тактике као војнонаучне дисциплине. Оспособљавање слушалаца за организовање, припремање и ангажовање снага вода у извођењу дејстава на тактичком нивоу, у складу са доктринарним и нормативним документима у области одбране Републике Србије.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања и вештина о припреми, организовању и употреби здружених тактичких јединица у реализацији задатака дефинисаних мисијама Војске.

Проучавани предмет указује на постојање усаглашености између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (усвајање теоријских и практичних знања и вештина о припреми, организовању и употреби здружених тактичких јединица у реализацији задатака дефинисаних мисијама Војске). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе посебних менаџерских компетенција. Предмет има статус обавезног, са фондом часова 2+0, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Оператика (обавезан, 2+6)

Циљ предмета је: оспособљавање официра за обављање штабних и других дужности у командама и организацијским јединицама оперативног и стратегијског нивоа из области планирања, припрема и извођења операција у оквиру мисија и задатака војске.

Исход предмета је: да полазници након одслушаног предмета доносе одлуке, пројектују, припремају, реализују, операције, као и да израђују планска докумената операција.

Програм предмета указује на постојање усклађености између његовог циља, исхода, с једне стране, и садржаја с друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – полазници доносе одлуке, пројектују, припремају, реализују операције и израђују планска докумената операција.

Проучавани програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и формирању вештина, што представља само неке елементе компетенција из групе посебних системских менаџерских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+6, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Војна стратегија (обавезан, 3+3)

Циљ предмета је: стицање знања о садржајима безбедности, одбрани, систему одбране, војној делатности, војној доктрини и Војсци Србије и развијање способности за стваралачку примену усвојених знања у анализама мисија Војске Србије у националној, регионалној и глобалној безбедности.

Исход предмета је: овладавање знањима о друштвеним и међународним односима, теоријама сукоба и теоријама управљања кризама, као и практична примена модела анализе у процесу превенције и управљања кризом.

Проучавани предмет указује на постојање усаглашености између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је као комбинација форме процеса који би требало да доведе до исхода (овладавање знањима о друштвеним и међународним односима, теоријама сукоба и теоријама управљања кризама) и форме исхода (полазници ће након одслушаног предмета примењивати модел анализе у процесу превенције и управљања кризом). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина, која представљају само неке елементе компетенција из групе посебних системских менаџерских компетенција. Предмет има статус обавезног, са фондом часова 3+3, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Програм Командно – штабног усавршавања, у оквиру својих студија, садржи предмете који су усмерени ка формирању системских менаџерских компетенција, као што су: Безбедоносни менаџмент, Војни Менаџмент и Војна стратегија, који су окренути ка усвајању знања и вештина командовања, руковођења управљања, планирања, програмирања, пројектовања у систему одбране земље. Предмети као што су Тактика, Оператика и Менаџмент логистичком подршком односе се на формирање посебних менаџерских компетенција, неопходних официрима при обављању дужности командовања

тактичким јединицама свог рода – службе батаљонског нивоа, обављање штабних дужности у командама бригадног нивоа и других дужности у вишим командама Војске Србије и организационим јединицама Министарства одбране Републике Србије.

Командно – штабно усавршавање развија, пре свега, посебне системске менаџерске компетенције старешина, неопходне за обављање улога менаџера средњег нивоа.

Генералштабно усавршавање

Циљ генералштабног усавршавања је оспособљавање официра за обављање најсложенијих дужности руковођења и командовања, као и вођење најсложенијих пројеката у Министарству одбране и Војсци Србије.

Генералштабно усавршавање је интервидовског (здруженог) карактера и представља трећи ниво стручног усавршавања официра у трајању од једне школске године. То усавршавање односи се на припремање официра за командовање јединицама бригадног нивоа.

Официрима који успешно заврше Генералштабно усавршавање додељује се уверење о завршеном програму усавршавања, постигнутом успеху и стеченој стручној квалификацији – звању „генералштабни официр“.

Структуром наставног плана обухваћена су наставна подручја општег образовања и војностручног образовања. Опште образовање обухвата садржаје из области теорије сукоба, међународних односа, страних стратегија и доктрина, међународног хуманитарног права, стратегије националне безбедности и одбране, као и цивилно-војних односа.⁶¹ Војностручно образовање обухвата садржаје Командовања и руковођења, Оператике, изборне области и стручног рада, у оквиру којих се, поред осталог, обрађују начела и искуства употребе страних оружаних снага у извођењу операција, садржаји војне географије, војне историје, односи са медијима и цивилно – војна сарадња.

У односу на проучавану област усмерену ка развијању општих и посебних менаџмент компетенција, на овом курсу издвајају се следећи предмети:

⁶¹ Посебним облицима наставе обухваћена су студијска путовања у земљи и иностранству.

Стратегија, Командовање и руковођење, Оператика, Стратегијско планирање и пројектовање у одбрани.

Стратегија (обавезан, 3+0)

Циљ предмета је: стицање знања и теоријско – методолошких основа за тумачење савремених безбедносних појава и процеса и разумевања стратегијске стварности ради доприноса у решавању стратегијских проблема одбране на дужностима за које се слушаоци пројектују по завршеном усавршавању.

Исход предмета је: да полазници након одслушаног предмета дефинишу, идентификују анализирају и решавају проблеме из области стратегије.

Циљ, исход и садржај предмета су компатибилни. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – полазници дефинишу, идентификују, анализирају и решавају проблеме из области стратегије. Програм предмета није компетенцијски оријентисан, акценат је на знањима и вештинама која представљају само неке елементе компетенција, у овом случају посебних системских менаџерских компетенција, у складу са потребама образовног профила овог програма. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 3+0, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Командовање и руковођење (обавезан, 3+1)

Циљ предмета је: проширивање знања слушалаца из теорије командовања и руковођења, оспособљавање за планирање, организовање и извођење контроле, оцењивање и извештавање о оперативним и функционалним способностима у јединицама (саставима) ранга бригаде и командама оперативног нивоа, као и унапређивање вештине комуницирања с јавношћу и у медијском наступу.

Исход предмета је: оспособљавање за командовање и руковођење јединицама (саставима) ранга бригаде и обављање штабних и других дужности у командама и организационим јединицама војске и МО оперативног и стратегијског нивоа.

Анализирани предмет нам указује на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање за командовање и руковођење јединицама ранга бригаде, као и обављање штабних и других

дужности у командама и организационим јединицама војске и МО оперативног и стратегијског нивоа). Предмет није компетенцијски оријентисан. Усмерен је ка формирању знања и вештина из домена посебних системских менаџерских компетенција, карактеристичним за одвијање ових процеса у војној средини. Предмет има статус обавезног, са фондом часова 3+1, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Оператика (обавезан, 4+6)

Циљ предмета је: стицање и систематизовање знања из теорије оператике и примене оперативне вештине, стицање знања и развијање вештина у доношењу одлука приликом пројектовања операција по нивоима извођења, проширивање знања и унапређење вештина у планирању, припреми и извођењу командантских извиђања.

Исход предмета је: оспособљавање официра за обављање командних, штабних и других дужности у командама и организационим јединицама оперативног и стратегијског нивоа, у области планирања, припреме и извођења операција у оквиру мисија и задатака војске.

Анализом садржаја програма предмета дошли смо до закључка да постоји усклађеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање официра за обављање командних, штабних и других дужности у командама и организационим јединицама оперативног и стратегијског нивоа). Предмет није компетенцијски оријентисан. Усмерен је ка формирању знања и вештина из домена посебних системских менаџерских компетенција, карактеристичним за профил официра. Предмет има статус обавезног, са фондом часова 4+6, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Стратегијско планирање и пројектовање у одбрани (изборан, 2+2)

Циљ предмета је: оспособљавање за самосталан и тимски рад у планирању и пројектовању активности одбране, уз примену одговарајућих метода и модела у системском приступу овом проблему.

Исход предмета је: да након одслушаног предмета полазници разумеју и схвате суштину стратегијског пројектовања, као и да усвоје теоријска и практична знања о активностима планирања и одлучивања које условљавају развој специфичних стратегијских планова.

Компатибилност између циља, исхода и садржаја предмета је очигледна. Исход предмета формулисан је као комбинација форме исхода (полазници разумеју и схватају суштину стратегијског пројектовања) и форме процеса (усвајају теоријска и практична знања о активностима планирања и одлучивања које условљавају развој специфичних стратегијских планова). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција, из групе посебних системских компетенција, неопходних за образовни профилу у чијој је функцији анализирани силабус. Предмет је изборан, са фондом часова 2+2, па се може претпоставити да ће планирани исход бити значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Генералштабно усавршавање има развијен пакет предмета усмерених ка развоју, пре свега посебних системских менаџерских компетенција, неопходних за обављање улога менаџера средњег и највишег нивоа.

Високе студије безбедности и одбране

Циљ Високих студија безбедности и одбране је образовање и припрема полазника за: мултидисциплинарно анализирање и процењивање савременог безбедносног окружења, учешће у управљању системом националне безбедности, развој елемената политике националне безбедности и сарадње, са сродним системима националне безбедности на глобалном и регионалном нивоу.

Полазници студија су: припадници министарстава Владе Србије, припадници система безбедности других држава, представници невладиних организација, представници политичких странака, представници приватног сектора. Студије се реализују у трајању од шест месеци. Високе студије безбедности и одбране имају развијене три области проучавања. У оквиру Стратегијског окружења полазници слушају следеће теме: Демократија и јавна управа на почетку 21.

Века, Међународни односи, Глобализација и Геополитика и геоекономија. Област Безбедности и одбране нуди полазницима следеће теме: Савремене теорије безбедности, Друштвени сукоби и њихово решавање, Безбедносне претње у 21. веку, Међународне организације и безбедност и Операције (војне, цивилне, цивилно – војне) међународних организација. Полазници студија, у оквиру области Управљања системом безбедности, слушају: Основе стратегије државе, Систем безбедности државе, Нормативно – правни и економски аспекти управљања системом безбедности, Управљање људским ресурсима у систему безбедности (Теоријске основе управљања људским ресурсима у систему безбедности, Улога менаџерског приступа у развоју људских и друштвених способности, Примена менаџерског приступа у управљању, организацији и трансформацији друштвених институција), Медији и систем безбедности (Социјална психологија, Развој и утицај јавног мњења, Политика масовних медија, Улога медија у процесу демократске контроле, Стратегија комуникације) и Стратегијски менаџмент и лидерство у систему безбедности (Стратегијски менаџмент – развој теорије и праксе и структура, Управљање променама, Менаџмент и лидерство – начела и компоненте).

Високе студије безбедности и одбране усмерене су ка развоју, пре свега, посебних системских и интерперсоналних менаџерских компетенција, односно ка формирању знања и вештина неопходних у процесу планирања, организовања, руковођења, доношења одлука, као и ставова потребних за уважавање разноликости и мултикултуралности у специфичном војном окружењу.

Високе студије безбедности и одбране представљају четврти, и уједно највиши ниво усавршавања које се реализује у оквиру Војне Академије. Овај ниво школовања још је у фази интензивног развоја. У односу на посматрану област менаџерских компетенција, анализом садржаја студија закључујемо да се овде школују менаџери највишег нивоа.

Компаративном анализом студијских програма четири нивоа усавршавања, видимо да полазници слушају предмете усмерене ка развоју, пре свега, посебних системских, интерперсоналних менаџерских компетенција, али на различитом нивоу сложености.

Курсеви Војне академије

У оквиру Војне академије организују се курсеви из садржајно различитих области: страних језика, менаџмента, друштвених наука, информатике, војног ваздухопловства, војноелектронског инжењерства, војномашинског инжењерства, војнохемијског инжењерства, телекомуникација, оператике, стратегије. (Табела 17). Садржај наведених курсева усмерен је ка развијању различитих општих и специфичних компетенција припадника система одбране, али и других заинтересованих појединаца или државних институција и приватних компанија.

Табела 17 Курсеви Војне академије

Курсеви Војне академије	
Област	
Страни језици	енглески, француски, албански, италијански, руски, грчки и немачки језик
Поморство	- Овлашћење о поступцима у случају опасности на броду - Овлашћење о оспособљености за вођење медицинске бриге на броду - Овлашћење о оспособљености са управљањем гашења пожара
Менаџмент	Лидерство Односи с јавношћу и односи с медијима
Оператика	Планирање операције супротстављања унутрашњем оружаном угрожавању
Тактика	Увод у тактику Војне операције у насељеним местима.
Стратегија	Стратегијско планирање одбране Геостратегијске карактеристике региона
Информатика	Базе података – <i>Microsoft Access</i> Базе података – <i>Microsoft SQL Server</i>
Војноелектронско инжењерство	Мерење микроталасних антена
Војномашинско инжењерство	Пројектовање помоћу рачунара Познавање и експлоатација борбених возила
Војнохемијско инжењерство	Основни курс за уништавање убојних средстава
Војно ваздухопловство	Курс наставника летења
Друштвене науке	Дидактичко – методички курс за наставнике и сараднике високих школа

У оквиру Катедре страних језика, током целе године, реализују се курсеви енглеског, француског, албанског, италијанског, руског и немачког језика, усмерених ка развијању општих лингвистичких компетенција. Циљ курсева страних језика је да полазници савладају различите језичке вештине, знања основне комуникације, као и да развију ставове потребне за обављање најсложенијих задатака у мултинационалном окружењу. Курсеви садрже опште теме језичке области, као и области војне терминологије, у циљу развијања ширег спектра активно коришћене лексике и консолидације граматичких структура типичних за одређени ниво знања језика. Курсеви се реализују у временском периоду од тринаест до седамнаест недеља. По завршетку курсева, полазници стичу одговарајуће сертификате, у зависности од врсте курса који су похађали.

Војна академија реализује курсеве поморства који су намењени полазницима ван система одбране, као и старешинама других родова и служби у оквиру система. Усмерени су ка усвајању знања и формирању вештина неопходних за обављање специфичних задатака на броду и налазе се у домену посебних, ускостручних компетенција. Реализују се у трајању од седам до четрнаест дана. По завршеном курсу, полазници добијају међународно признате сертификате STCW.

Курс Лидерства има за циљ развијање компетенција усмерених, пре свега, ка формирању интерперсоналних компетенција полазника, неопходних за обављање разноврсних менаџерских улога. Садржај курса чине следеће теме: Приступ лидерству, Ауторитет и моћ лидера, Савремени стилови и модели лидерства, Улога лидера у решавању конфликта, управљања стресом и спречавање мобинга, Лидерско доношење одлука, Улога лидера у креирању организационих промена, организационог учења и организационе културе. Слушајући наведене садржаје полазници стичу знања као и интерперсоналне вештине потребне за руковођење, доношење одлука, рад у тимовима, у специфичним војним условима. Курс се реализује у трајању од седам дана.

Курс Односа с јавношћу и односа с медијима усмерен је ка развијању основних знања и вештина неопходних за квалитетно и ефективно, непосредно и посредно комуницирање с јавношћу и медијима у реализацији задатака сектора безбедности или јавног сектора. Курс је усмерен ка развоју интерперсоналних

компетенција које се односе, пре свега, на улогу менаџера као комуникатора. Његов садржај чине следеће теме: Увод у односе с јавношћу – интерне и екстерне циљне групе и изградња корпоративног идентитета, Специфичности односа са јавношћу и сектора безбедности, Односи са медијима – методе и технике односа са медијима, Кризни менаџмент и кризна комуникација у сектору безбедности. Курс се реализује у трајању од седам дана.

Курсеви који се реализују у оквиру Тактике, Оператике и Стратегије, као што су курсеви Планирања операција супротстављања унутрашњем оружаном угрожавању и Стратегијско планирање одбране, усмерени су, пре свега, ка формирању посебних компетенција, у складу са потребама профила кадра који школују. Наведени курсеви имају за циљ усвајање и формирање знања, вештина и ставова, неопходних при одвијању процеса управљања, планирања, програмирања и пројектовања у систему одбране земље.

У оквиру војноелектронског, војномашинског, војнохемијског инжењерства и војног ваздухопловства⁶² реализују се курсеви усмерени ка развоју посебних компетенција, које су уско повезане са струком ових кадрова и чине језгро њихових студијских програма.

Центар за информатику у складу са потребама полазника, организује курсеве, Базе података – *Microsoft Access* и Базе података - *Microsoft SQL Server*, усмерених ка развоју општих информатичких компетенција, а односе се на усвајање знања потребних за прикупљање и процесуирање електронских информација и података, као и вештина неопходних за критичку употребу електронских медија.

Дидактичко – методички курс за наставнике и сараднике високих војних школа има за циљ оспособљавање наставника и сарадника почетника за планирање, припремање, организовање, извођење и вредновање наставе у високим војним школама и њихово укључивање у савремени наставни процес. Овај курс усмерен је, пре свега, ка развијању општих интерперсоналних и дидактичких компетенција, са примесама посебности, јер се односе на реализацију процеса

⁶² У области Војног ваздухопловства реализује се и Курс наставника летења, чији је циљ оспособљавање и непосредна припрема слушалаца за обављање дужности наставника летења. Овај курс, у односу на своје циљеве и садржај, скоро је идентичан са Дидактичко – методичким курсом за наставнике и сараднике високих војних школа који реализује Катедра друштвених наука.

учења карактеристичних за војну наставу. Садржај курса обухвата следеће теме: Дидактичке основе наставе и обуке, Наставне методе и технике, Наставник (улоге наставника, карактеристике успешног наставника, вештине успешног наставника), Планирање, припремање и програмирање наставе (дефинисање циља наставе, циљеви и исходи курикулума, техника припремања за наставу, израда плана часа), Учење (процес учења, концепт кривуље учења, кључни фактори психологије учења), Полазници (особине и карактеристике полазника – осврт на младе одрасле, Рад у тиму (вештине рада са групом), Евалуација (начини процене постигнућа у односу на постављени курикулум, улога учесника у процењивању, оцена успешности обуке: Модел Доналд Киркпатрик, мењање сопствене праксе у зависности од добијених резултата евалуације). Курс се реализује у трајању од пет дана.

Сви наведени видови усавршавања, као и креирани курсеви, представљају својеврстан вид образовања током живота професионалних припадника Војске Србије и последица су потребе за перманентним образовањем, која постаје неминовност савременог света рада. Промене које се јављају у савременом пословању, као и трансформација Војске Србије, траже од официра нова знања, вештине и ставове (компетенције), као што су знања потребна за рад са људима у групама (тимовима), вештине управљања конфликтима, комуникацијске вештине, вештине креативног размишљања, као и вештине учења. Сматрамо да развијени нивои усавршавања, као и понуђен сет курсева, у великој мери успевају да задовоље образовне потребе официра у односу на захтеве њихових радних места и у знатној мери развијају њихове интперсоналне и системске компетенције, неопходне за обављање старешинских, односно менаџерских дужности. Исто тако, мислимо да услед већ поменутих трансформација, како у свету рада уопште, тако и у специфичној војној средини, овај процес перманентног праћења промена и реаговања на њих у образовном погледу, мора тећи непрекидно.

*Резиме анализе оријентисаности Програма образовања током живота
Универзитета одбране у Београду, усмерених ка развијању менаџерских
компетенција*

Програми војно стручног усавршавања, као и курсеви који се реализују у оквиру Универзитета, с обзиром на поље нашег истраживања, веома су усмерени ка развијању системских, интерперсоналних, лингвистичких, информатичких менаџерских компетенција у функцији потреба профила савременог официра, али и посебних менаџерских компетенција које се директно односе на струку кадрова које школују, оспособљавајући, при томе, припаднике система одбране за обављање улога менаџера најнижег, средњег и највишег нивоа.

4.1.2. Универзитет одбране Чешке Републике

Универзитет одбране Чешке Републике је институција универзитетског нивоа, на којој се реализује мултидисциплинарно и интегрисано школовање будућих официра, које се односи како на стицање њиховог академског образовања, тако и на војностручно оспособљавање и усавршавање.

Универзитет реализује школовање будућих официра које је организовано на три факултета, и то на основним, дипломским (мастер) и докторским академским студијама.

У оквиру Универзитета одбране Чешке Републике реализује се и доживотно образовање, кроз војностручно усавршавање официра на Институту за стратегијске и оперативне студије, као и организовањем бројних курсева различитих програмских садржаја (курсеви језика, информатике)⁶³ (Марчек, 2009:150). У односу на војно стручно усавршавање реализују се три нивоа студија. Штабни курс за више официре траје четири месеца, а старешине добијају квалификације неопходне за стицање чина мајора. Генералштабни курс реализује се у трајању од десет месеци, на коме официри стичу квалификацију потребну за

⁶³ Детаљније анализе програма војностручног усавршавања, као и курсева Универзитета одбране Чешке Републике, нисмо могли да извршимо услед недосупности података.

стицање чина пуковника. У оквиру овог Универзитета, развијен је и Курс из политичке безбедности и менаџмента националне одбране.⁶⁴

Основне академске студије трају три академске године. Мастер студије се реализују у трајању од две, а докторске академске студије у трајању од три године.

План основних, мастер и докторских академских студија обухвата низ обавезних и изборних предмета, као и специјалистичких курсева. Обавезни предмети обухватају оне области које су неопходне за разумевање теоријских поставки и система знања на којима се заснива савремени профил професионалног официра, као што су предмети из наука одбране, наука безбедности, медицинских наука, друштвено – хуманистичких, природно – математичких и техничко –технолошких наука. Осим тога, структура академских студија на сва три нивоа школовања обухвата и оне области које су неопходне за овладавање теоријским знањима из менаџмента у систему одбране, као што су предмети из области менаџмента, економских и организационих наука. Осим обавезних предмета, бира се и изванредан број изборних предмета, као и специјализованих курсева у студијском програму, у мери која им је потребна да обезбеде захтевани број ЕСПБ бодова. Предмети изборних подручја – модула, дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места – дужности официра за одређене родове и службе у Војсци Чешке Републике.

Универзитет одбране Чешке Републике, у својој структури има три факултета: Факултет за економију и менаџмент, Факултет војних технологија и Факултет војног здравства. Сваки од ових факултета има своје програме, подручја студија и модуле.

Факултет за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке Републике, у својој структури има програм Економија и менаџмент. У оквиру овог програма има следеће студије: 1. Економија одбране, 2. Управљање безбедношћу, 3. Војни менаџмент.

⁶⁴ Према својој структури војнострукчног усавршавања, видимо да постоји делимична сличност између Универзитета одбране Чешке Републике и Универзитета одбране у Београду, пре свега мислимо на постојеће нивое усавршавања (види стр. 159). Нагалшавамо да Универзитет одбране Чешке Републике нема развијен најнижи ниво усавршавања, који се односи на оспособљавање официра за обављање дужности командира чете, док су виши нивои курсева усавршавања идентични са онима који се одвијају у оквиру Универзитета одбране Србије.

Студије Економије одбране имају следеће модуле: 1.Управљање људским ресурсима, 2. Економски војни транспорт, Логистика, 3. Цивилна логистика, 4. Управљање финансијским средствима, 5. Логистичке услуге.

Студије Управљање безбедношћу садрже следеће модуле: 1.Модул службе безбедности, 2. Модул интернет безбедности и 3. Модул цивилне заштите.

Студије Војног менаџмента реализују следеће модуле: 1. Управљање информацијским ресурсима, 2. Модул Артиљеријских јединица, 3. Модул механизованих и оклопних јединица, 4. Модул Извиђачких јединица, 5. Модул јединица инжењерије.

Факултет војних технологија Универзитета одбране Чешке Републике, у својој структури има програм Војне технологије. У оквиру овог програма има један студиј: Комуникациони и информациони системи. Студије Комуникационих и информационих система имају следеће модуле: Комуникација и информационе технологије и Технологије сигнал интелигенције.

Факултет војног здравства Универзитета одбране Чешке Републике, у својој структури има програм Војномедицинско управљање.⁶⁵ У оквиру овог програма реализује студије Војномедицинског управљања, на коме постоји само један модул.

**Факултет за економију и менаџмент
Универзитета одбране Чешке Републике
Основне студије**

У оквиру Факултета за економију и менаџмент, програма Економија и менаџмент на студијама Економије одбране, на основним академским студијама, кадети свих пет модула слушају следеће предмете усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Економију 1, Увод у право и међународно хуманитарно право, Информатику 1, Менаџмент 1, Математику 1, Математику 2, Општу тактику, Енглески језик (СТАНАГ 2), Информатику 2, Јавну економију и Статистику.

⁶⁵ Мастер студије овог факултета заједничке су са студијским програмима Карловог универзитета, у оквиру кога су развијени следећи студијски програми: Општа војна медицина, Војна стоматологија и Војна фармација.

У оквиру модула Управљање људским ресурсима, поред наведених, слушају и следеће предмете: Психологију, Социологију, образовање одраслих, Етику и комуникацију и Управљање људским ресурсима.

Табела 18

ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Економија и менаџмент Студије Економије одбране					
	Предмет	Семестар	П.	В.	ЕСПБ
1	Економија 1	1 и 2	2	2	5
2	Увод у право и међународно хуманитарно право	1	2	1	4
3	Информатика 1	1	1	3	2
4	Менаџмент 1	1	4	2	5
5	Математика 1	1	2	2	4
6	Математика 2	2	2	2	4
7	Општа тактика	3	1	1	2
8	Енглески (СТАНАГ 2) ⁶⁶	1	2	2	4
9	Информатика 2	2	1	3	4
10	Јавна економија	3	2	2	6
11	Статистика	3	2	2	4
12	Психологија, Социологија, образовање одраслих у 1. Модулу	4	4	2	5
13	Етика и комуникација	4	2	2	4
14	Управљање људским ресурсима	4	1	2	5

Наведене предмете посматрали смо у односу на следеће индикаторе: циљ, садржај⁶⁷ и исход предмета.

Економија 1 (обавезан, 5 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: упознавање са појмом економије, као науке која се бави општим законитостима привредног живота, користећи апстрактне моделе који описују механизме њиховог функционисања и доводе до стварног разумевања логике економских процеса. Предмет је увод у проучавање свих осталих економских дисциплина. Његов садржај и концепт се може поредити са сличним курсевима на другим универзитетима у Чешкој Републици и у иностранству.

⁶⁶ Током целокупног школовања студенти имају могућност учења и других страних језика.

⁶⁷ Увид у садржаје предмета може се направити консултовањем Наставног плана и програма Универзитета одбране Чешке Републике из 2005. године.

Његов примарни циљ је стварање општих теоријских економских основа неопходних за проучавање других привредних субјеката, пре свега војних.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања студената, неопходних за разумевање тржишног положаја и остваривање резултата пословања предузећа у садашњим условима у земљи.

Анализирајући програм предмета Економија 1, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних сазнања неопходних за разумевање тржишног положаја и остваривање резултата пословања предузећа у садашњим условима у земљи). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат на стицању знања и развијању вештина које ће довести до разумевања појмова и појава из области економије, а она представљају само неке елементе компетенција из групе општих, системских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. Статус обавезног предмета, са фондом 2+2, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма .

Увод у право и међународно хуманитарно право (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са теоријским основама уставног уређења јавне управе и основним појмовима међународног хуманитарног права.

Исход предмета је: да се студенти оспособе за примену знања из области права, посебно законске регулативе и међународног хуманитарног права.

Постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студената за примену знања из области права, посебно законске регулативе и међународног хуманитарног права.). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе системских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+1, може се

претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Информатика 1 (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+3) и Информатика 2 (обавезан, 4 ЕСПБ, 1+3)

Циљ предмета је: да студенти науче основну терминологију, историју и развој управљања информацијама, могућности коришћења информационе технологије (ИТ) и да савладају садржаје из информационих и комуникационих технологија, у циљу коришћења информација из базе података при доношењу одлука и управљању процесима.

Исход предмета је: да студенти након савладавања материје ових предмета буду способни да на задату тему професионалног дизајна, припреме, поставе и бране мултимедијалну презентацију, коришћењем савремених ИТ ресурса, као и да припреме, поставе и бране пројекат коришћењем савремених ИТ ресурса.

Циљ, исход и садржај анализираних предмета су компатибилни. Реализација предмета усмерена је ка остварењу исхода – студенти припремају, постављају и бране мултимедијалну презентацију коришћењем савремених ИТ ресурса, али припремају, постављају и бране пројекат коришћењем савремених ИТ ресурса). Ипак, наглашавамо да предмети нису компетенцијски оријентисани, јер су окренути ка знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих информатичких компетенција. Обавезност предмета, са фондом часова 1+3, указује на чињеницу да су планирани исходи значајни у укупној компетенцијској структури програма.

Менаџмент 1 (обавезан, 5 ЕСПБ, 4+2)

Циљ предмета је: да студенти овладају основним теоријским знањима о управљању, разумеју улогу менаџера у организацији, као и своју одговорност за обављање ове улоге.

Исход предмета је: да студенти овладају знањима о кључним процесима функционисања организације и науче технике корисне за обављање менаџерских послова на нижим и средњим нивоима управљања, у јавном и приватном сектору.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би

требало довести до исхода (студенти овладавају знањима о кључним процесима функционисања организације и научне технике неопходне при обављању менаџерских послова). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина, што представља само неке елементе компетенција из групе општих, системских компетенција, неопходних за образовни профил чијој је функцији анализирани силабус/програм. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 4+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Математика 1 (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2) и Математика 2 (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета: Математике 1 и Математике 2 је да обезбеде студентима основно опште и сложеније образовање из области математике, које је неопходно за даље учење примењене математике, у складу са захтевима њиховог радног профила.

Исход предмета је: да студенти дефинишу, препознају, разумеју, групишу основне и сложеније математичке појмове, принципе, методе и анализирају њихов међусобан однос.

Проучавани предмети указују на постојање компатибилности између циља, исхода и садржаја предмета. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – студенти дефинишу, препознају, разумеју, групишу основне и сложеније математичке појмове, принципе, методе и анализирају њихов међусобан однос. Ипак, наведени програми предмета нису компетенцијски оријентисани. Акцент је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, математичких компетенција, неопходних за образовни профил у чијој су функцији анализирани силабуси. С обзиром да су предмети обавезни, са фондом часова 2+2, може се претпоставити да су и планирани исходи значајни у укупној компетенцијској структури програма.

Енглески језик (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: стицање пуне комуникативне компетенције самосталног говорника у језичким активностима рецепције, продукције и интеракције, као и овладавање аутономијом у учењу енглеског језика.

Исход предмета је: да студенти разумеју садржај, али и детаље сложенијег текста опште и стручне тематике, продукција јасног и детаљног усменог исказа и писаног текста из општих и стручних области и интеракција довољно течна и спонтана да не изискује напор комуникатора.

Постоји усаглашеност између циља и исхода на једној, и садржаја предмета на другој страни. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – студенти разумеју садржај сложенијег текста опште и стручне тематике, продукују јасно и детаљно усмене исказе и писане текстове, интеракција им је довољно течна и спонтана да не изискује напор комуникатора. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина, што представља само неке елементе компетенција из групе општих лингвистичких компетенција неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Општа тактика (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да студенти стекну основна знања из области теорије тактике са тежиштем на процесу планирања и управљања борбом.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања и вештина студената из области тактике, о процесима планирања и управљања борбом, као и развијање ставова студената о потреби ефикасне одбране интереса и политике Чешке Републике.

Циљ, исход и садржај предмета Општа тактика су компатибилни. Исход предмета дат је у форми процеса, који би требало да доведе до исхода (усвајање теоријских и практичних знања и вештина студената из области тактике, о процесима планирања и управљања борбом, као и развијање ставова студената о потреби ефикасне одбране интереса и политике Чешке Републике). Предмет је

компетенцијски оријентисан и усмерен ка развоју посебних компетенција, неопходних за профил кадрова у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Јавна економија (обавезан, 6 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: стицање знања из области економије јавног сектора. Садржај предмета је усмерен на решавање кључних аспеката постојања, функционисања структуре, као и финансирања јавног сектора у земљи са мешовитом економијом.

Исход предмета је: да студенти студенти дефинишу и разумеју основне термине из области економије и јавне економије, као и мисију, структуру и финансирање јавног сектора. На тај начин студенти ће моћи да примене знања општих економских услова у јавном сектору, али и да, користећи економске методе при анализи јавног сектора, процене ефикасност његовог функционисања.

Проучавајући програм предмета Јавна економија, видимо да постоји компатибилност између циља исхода и садржаја предмета. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – студенти дефинишу и разумеју основне термине из области економије и јавне економије, процењују и примењују економске методе при анализи ефикасности јавног сектора. Програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина, а оне представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских менаџерских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм. Статус обавезног предмета, са фондом 2+2, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компензацијској структури овог студијског програма.

Статистика (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје основна знања о концепту вероватноће, математичке статистике, као и примену статистичких метода у процени параметара и тестирању хипотеза.

Исход предмета је: да студенти стекну теоријска и практична знања из области математичке статистике.

Постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (студенти, стичу теоријска и практична знања из области математичке статистике). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина која представљају само неке елементе компетенција из групе општих математичких компетенција, неопходних образовном профилу у чијој је функцији анализирани програм. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

У оквиру модула Управљање људским ресурсима, поред наведених, слушају се и следећи предмети: Психологија, Социологија и Образовање одраслих, Етика и комуникација и Управљање људским ресурсима.

Психологија, Социологија и Образовање одраслих (андрагогија),
(обавезан, 5 ЕСПБ, 4+2)

Циљ предмета је: проучавање тема из области психологије (опште психологије, психологије менаџмента), социологије (опште социологије, војне социологије и медијске комуникације у војсци) и образовања одраслих (тренутна теорија и пракса, иновативни трендови у развоју доживотног учења, образовање одраслих у Чешкој и ЕУ, посебно у НАТО-у) који се односе на управљање кадровима. То ствара основу за обуку у управљању војним и људским ресурсима. То је, заправо, и предуслов за ефикасно доношење одлука, као и развој вештина за управљање променама и управљање организационим јединицама.

Исход предмета је: развијање способности студената неопходних за разумевање друштвеног окружења у коме радимо и живимо, као и способности за боље разумевање себе и сложене мреже међусобних односа.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требало довести до исхода (развијање способности студената неопходних за разумевање друштвеног окружења у коме радимо и живимо, као и способности за боље разумевање себе и сложене мреже међусобних односа). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсо-

налних и дидактичких компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 4+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Етика и комуникација (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти разумеју морални контекст управљања и руковођења и деловање у складу с њим. Неопходно је да студенти схвате значај формирања позитивне етичке климе на радном месту кроз личне акције, јер она представља и основ за функционисање система интерне комуникације.

Исход предмета је: да студенти дефинишу, разумеју принципе неопходне за ефикасну комуникацију у условима рада, као и да су у стању да доносе закључке о примени адекватних вештина успешне комуникације.

Анализирани програм указује на постојање усаглашености између циља, исхода и садржаја предмета. Реализација предмета усмерена је ка остварењу исхода – студенти дефинишу, разумеју принципе неопходне за ефикасну комуникацију у условима рада и у стању су да доносе закључке о примени одговарајућих вештина успешне комуникације. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсоналних компетенција. Статус предмета је обавезан у овом модулу, са фондом часова 2+2, па се може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Управљање људским ресурсима (обавезан, 5 ЕСПБ, 1+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје основне теоријске приступе о улози људског фактора у управљању и развоју људских ресурса у организацијама.

Исход предмета је: оспособљавање студента у области управљања организацијским целинама.

Проучавајући програм предмета Управљање људским ресурсима, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (оспособљавање студента у области управљања

организацијским целинама). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат на стицању знања и развијању вештина које ће довести до разумевања појмова и појава из области управљања и развоја људских ресурса у организацијама. Наведена знања и вештине су само неки елементи компетенција из групе општих системских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализиран силабус. Статус обавезног предмета, са фондом 1+2, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

У оквиру програма Економија и менаџмент, на студијама Управљања безбедношћу на основним академским студијама, кадети на сва три модула слушају следеће обавезне предмете, усмерене ка развоју општих и посебних менаџерских компетенција: Економију 1, Увод у право и међународно хуманитарно право, Информатику 1, Менаџмент 1, Математику 1, Математику 2, Општу тактику, Енглески језик (СТАНАГ 2), Информатику 2, Јавну економију, Статистику. Компаративном анализом дошли смо до закључка да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета) не постоје разлике у наведеним предметима у односу на студије Одбрана економије .

На специјализованим курсевима сва три модула студија Управљања безбедношћу, из овог фондуса предмета слушају Кризни менаџмент.

Табела 19

ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Економија и менаџмент					
Студије Управљања безбедношћу					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1.	Економија 1	1 и 2	2	2	5
2.	Увод у право и међународно хуманитарно право	1	2	1	4
3.	Информатика 1	1	1	3	2
4.	Менаџмент 1	1	4	2	5
5.	Математика 1	1	2	2	4
6.	Математика 2	2	2	2	4
7.	Општа тактика	3	1	1	2
8.	Енглески (СТАНАГ 2)	1	2	2	4
9.	Информатика 2	2	1	3	4
10	Јавна економија	3	2	2	6
11	Статистика	3	2	2	4
12	Кризни менаџмент на специјалистичком курсу	5	2	/	2

Кризни менаџмент (специјализовани курс, 2 ЕСПБ, 2+0)

Циљ предмета је: да студенти науче принципе спасавања, хуманитарних операција, планирања и реаговања у хитним ситуацијама.

Исход предмета је: да се студенти оспособе да примене принципе одбране и планирања у ванредним ситуацијама, као и да развију вештине потребне при пружању помоћи у хуманитарним операцијама.

Постоји усаглашеност између циља и исхода на једној, и садржаја предмета на другој страни. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (студенти се оспособљавају да примене принципе одбране и планирања у ванредним ситуацијама, као и да развију вештине потребне при пружању помоћи у хуманитарним операцијама). Програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина, што представља само неке елементе компетенција из групе системских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. Предмет се реализује на специјализованом курсу, са фондом часова 2+0, па се само може претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

У оквиру програма Економија и менаџмент, на студијама Војног менаџмента, на свих пет модула на основним академским студијама кадети слушају следеће обавезне предмете усмерене ка развоју општих и посебних менаџерских компетенција: Економију 1, Увод у право и међународно хуманитарно право, Информатику 1, Менаџмент 1, Математику 1, Математику 2, Општу тактику, Енглески језик (СТАНАГ 2), Информатику 2, Јавну економију, Статистику. Компаративном анализом дошли смо до закључака да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета) не постоје разлике у наведеним предметима у односу на студије Одбране економије и студије Управљање безбедношћу.

У модулу Управљање информацијским ресурсима, студенти слушају предмет Социјално понашање и комуникација. Статус предмета у овом модулу је обавезан.

На специјалистичким курсевима свих пет модула, из овог фондуса предмета слушају Војни менаџмент.

Од изборних предмета слушају Когнитивни менаџмент.

Табела 20

ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Економија и менаџмент					
Студије Војног менаџмента					
	Предмет	Семестар	П.	В.	ЕСПБ
1	Економија 1	1 и 2	2	2	5
2	Увод у право и међународно хуманитарно право,	1	2	1	4
3	Информатика 1	1	1	3	2
4	Менаџмент 1	1	4	2	5
5	Математика 1	1	2	2	4
6	Математика 2	2	2	2	4
7	Енглески (СТАНАГ 2)	1	2	2	4
8	Информатика 2	2	1	3	4
9	Јавна економија	3	2	2	6
10	Општа тактика	3	1	1	2
11	Статистика	3	2	2	4
12	Војни менаџмент (на специјалистичким курсу)	3	1	2	3
13	Социјално понашање и комуникација (модул Управљање информацијским ресурсима)	5	1	1	2
14	Когнитивни менаџмент (изборни)	5	1	1	2

Војни менаџмент (специјалистички курс, 3 ЕСПБ, 1+2)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са специфичним правилима и принципима војне управе, као и појмовима из области војног менаџмента.

Исход предмета је: оспособљавање студената за обављање менаџерских улога у војсци.

Постоји компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја предмета на другој страни. Исход предмета је формулисан у форми процеса, који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студената за обављање менаџерских улога у војсци). Проучавани програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији

анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да се предмет реализује на специјализованом курсу, са фондом часова 1+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Социјално понашање и комуникација (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да студенти схвате важност социјалне комуникације у струци.

Исход предмета је: да студенти унапреде вештине комуникације, као и да анализирају, просуђују и доносе закључке о решавању проблема из области социјалне комуникације и могућностима њиховог уклањања, значајне са становишта рада.

Проучавајући предмет закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је као комбинација форме процеса који би требало да доведе до исхода (усавршавају вештине комуникације) и исхода (анализирају, просуђују и доносе закључке о решавању проблема из области социјалне комуникације и могућностима њиховог уклањања). Програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Акценат је на вештинама и знањима која представљају само неке елементе компетенција, из групе општих, интерперсоналних компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 1+1, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Когнитивни менаџмент (изборни, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са процесом управљања знањима. Предмет се фокусира на развијање критичког и системског приступа мишљења. У другом делу разматрају се вештине потребне за суочавање са променама у оквиру система, док се у у трећем делу акценат ставља на знања и вештине из области менаџмента. Курс ствара основ за појединачну и специфичну обуку и стицање искуства у процесу управљања знањима и доношењу одлука.

Исход предмета су: развијене способности студената за управљање знањима и доношење одлука у условима промена.

Анализирајући програм, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Реализација предмета је

усмерена ка остваривању исхода – студенти имају развијене способности управљања знањима и доносе одлуке у условима промена. Програм није компетенцијски оријентисан јер је акценат на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, системских компетенција неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. Статус обавезног предмета, са фондом 1+1, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Табела 21 Факултет за економију и менаџмент

Универзитет одбране Чешке Републике ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ						
Семестар реализације наставе						
Предмет	Програм Економија и менаџмент Обавезни предмети			Часови активне наставе и бодови		
	Студије					
	Економија одбране	Управљање безбедношћу	Војни менаџмент	П.	В.	ЕСПБ
Економија 1	1 и 2	1 и 2	1 и 2	2	2	5
Увод у право и међународно хуманитарно право	1	1	1	2	1	4
Информатика 1	1	1	1	1	3	2
Менаџмент 1	1	1	1	4	2	5
Математика 1	1	1	1	2	2	4
Математика 2	2	2	2	2	2	4
Енглески	1	1	1	2	2	4
Информатика 2	2	2	2	1	3	4
Општа тактика	3	3	3	1	1	2
Јавна економија	3	3	3	2	2	6
Статистика	3	3	3	2	2	4
Социјално понашање и комуникација ⁶⁸	/	/	5	1	1	2
Психологија, Социологија Образовање одраслих	4	/	/	4	2	5
Етика и комуникација	4	/	/	2	2	4
Управљање људским ресурсима	4	/	/	1	2	5
Програм Економија и менаџмент Специјалистички курсеви						
Студије						
	Економија одбране	Управљање безбедношћу	Војни менаџмент			
Војни менаџмент	/	/	3	1	2	3

⁶⁸ Модул Управљање информацијским ресурсима.

Кризни менаџмент	/	5	/	2	/	2
Програм Економија и менаџмент						
Изборни предмети						
Студије						
	Економија одбране	Управљање безбедношћу	Војни менаџмент			
Когнитивни менаџмент	/	/	5	1	1	2

* * *

У оквиру програма Факултета за економију и менаџмент, програма Економија и менаџмент, на сва три студија: 1. Економија одбране, 2. Управљање безбедношћу, 3. Војни менаџмент, закључујемо да студенти слушају извештај број идентичних, по свом статусу обавезних предмета усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција.⁶⁹ Компаративном анализом дошли смо до закључака да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета), не постоје разлике у наведеним предметима у односу на студије Економије одбране, студије Управљања безбедношћу и студије Војног менаџмента. Треба рећи да је и фонд часова, као и број ЕСПБ бодова, предвиђен за реализацију ових предмета, исти. Предмети усмерени (као што смо видели у претходним анализама), на развој општих компетенција, а заједнички за све Студијске програме су: Математика 1 и 2, као и Статистика које се односе на математичке компетенције. Информатика 1 и 2 такође су предмети заједнички за све студијске програме, а односе се на формирање информатичких компетенција. Енглески језик је предмет окренут развоју лингвистичких компетенција. Основи економије и Јавна економија су предмети усмерени ка развоју системских компетенција. Увод у право и међународно хуманитарно право⁷⁰ је предмет који је такође усмерен ка развоју системских компетенција, односно формирање способности и вештина потребних за разумевање и примену правне регулативе у војсци, као и обавезујуће правне регулативе у домену међународног хуманитарног права. Предмет Менаџмент 1, у односу на свој циљ, садржај и исход предмета, недвосмислено развија опште системске менаџерске компетенције.

⁶⁹ У каснијој анализи видећемо да ове предмете слушају студенти сва три факултета Универзитета Одбране Чешке Републике.

⁷⁰ Предмет као што је Увод у право и међународно хуманитарно право у односу на истраживане индикаторе компарација (циљ, исход и садржај предмета), у великој мери окренут је развоју системских компетенција, са примесама посебности, у односу на потребе профила кадра које школују, па их у овом случају можемо сматрати посебним компетенцијама.

Извесне разлике између наведена три студија и модула јављају се у односу на предмете у понуди специјализованих курсева, као и неких изборних предмета. Тако, анализом наведених података уочавамо да су студије Економија одбране и Војног менаџмента засићенији предметима из овог фондуса знања у односу на студије Управљања безбедношћу. Ту чињеницу објашњавамо потребом за одређеним профилом кадрова које школују наведене студије Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке Републике. Осим заједничких предмета, усмерених на развијање менаџерских компетенција за сва три факултета, студије Економије одбране својим студентима нуде и предмете као што су: Психологија, Социологија, Образовање одраслих, усмерених ка развоју општих интерперсоналних и дидактичких компетенција. Етика и комуникација, у складу са циљем, садржајем и исходом свог предмета истраживања усмерене су такође ка развоју интерперсоналних компетенција, док је предмет Управљање људским ресурсима окренут ка формирању општих, системских компетенција. Студије Војног менаџмента из ове области, у својим обавезним предметима, нуде и предмет Социјално понашање и комуникација, усмерен ка општим, интерперсоналним компетенцијама, а реализују и специјализовани курс Војног менаџмента који сасвим сигурно развија посебне системске менаџерске компетенције официра, у складу са захтевима њихових професионалних дужности. У односу на изборне предмете студенти имају могућност да слушају Когнитивни менаџмент, предмет окренут формирању општих системских компетенција. Студије Управљања безбедношћу, у свом Наставном плану и програму, у односу на проучаване предмете, осим Кризног менаџмента, усмереног ка формирању системских компетенција, из овог фондуса знања имају само оне који су заједнички за сва три факултета Универзитета Одбране Чешке Републике. Анализирајући даље наставне планове и програме проучаваних студија, видимо да су садржаји, циљеви и исходи појединих, на први поглед различитих предмета, веома слични. Тако су, на пример, садржаји предмета Управљање људским ресурсима (предмет студија Економија одбране) с једне стране, и Војног менаџмента (предмети студија и курсева Војног менаџмента) с друге стране, готово идентични, а усмерени су ка развијању системских компетенција (Табела 21).

**Факултет војних технологија
Универзитет одбране Чешке Републике
Основне студије**

Факултет војних технологија Универзитета одбране Чешке, у својој структури има програм Војне технологије. У оквиру овог програма има један студиј: Комуникационе и информационе системе. Студије Комуникационих и информационих система имају следеће модуле: Комуникација и информационе технологије и Технологије сигнал интелигенције. Програм Војне технологије, у оквиру студија Комуникациони и информациони системи, у своја два модула има следеће предмете усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Математику 1, Математику 2, Математику 3, Општу тактику, Енглески језик (СТАНАГ 2), Информатику 1⁷¹, Психолошки и социјални аспекти управљања.

На специјализованим курсевима, студенти оба модула, као обавезан предмет, из овог фондуса знања, слушају предмет Менаџмент и безбедност.

Од изборних предмета слушају Менаџмент 1.

Табела 22

ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ					
Програм Војне технологије –					
Студије Комуникациони и информациони системи					
	Предмет	Семестар	П.	В.	ЕСПБ
1	Математика 1	1	2	2	4
2	Математика 2	2	2	2	4
3	Математика 3	3	2	2	4
4	Општа тактика	3	1	1	2
5	Информатика 1	1	1	3	2
6	Енглески	1	2	2	4
7	Психолошки и социјални аспекти управљања	5	2	2	2
8	Менаџмент и безбедност (специјалистички курс)	5	2	2	5
9	Менаџмент 1(изборни предмет)	1	2	2	2

⁷¹ Компаративном анализом дошли смо до закључка да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета), не постоје разлике у наведеним предметима у односу на Факултет економије и менаџмента.

Математика 3 (обавезни, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: упознавање студената са појмом криволинијског и површинског интеграла као и са основним појмовима из векторске и комплексне анализе.

Исход предмета је: оспособљавање студената за примену теоријских знања из области математике у другим наукама.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требао да доведе до исхода (оспособљавање студената за примену теоријских знања из области математике у другим наукама). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима које представљају само један елемент компетенција из групе општих математичких компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Психолошки и социјални аспекти управљања (обавезан, 2 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје одређена знања из области менаџмента са аспекта психологије и социологије, као и управљања у војној средини, поштујући интердисциплинарни приступ. Студенти усвајају знања о стиловима руковођења, карактеристикама менаџера, успешној комуникацији у радној средини и тимском раду.

Исход предмета је: оспособљавање студента за управљање у војној средини као и за рад у тимовима.

Проучавајући предмет закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студента за управљање у војној средини као и у раду са тимовима). Програм предмета није компетенцијски оријентисан. Акцент је на вештинама и знањима која представљају само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсоналних компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+2, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Менаџмент и безбедност (специјалистички курс, 5 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да омогући студентима стицање знања из области менаџмента и безбедности. Слушајући овај предмет студенти овладавају методама криптографије, упознају се са проблемима интероперабилности.

Исход предмета је: оспособљавање студената за стварање сигурног окружења у организацији, упознајући при том сигурносне протоколе, принципе одбране рачунарских мрежа, као и методе стварања демилитаризоване зоне.

Анализирајући програм видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студената за стварање сигурног окружења у организацији). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција, из групе информатичких компетенција, са примесам посебности неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да се предмет реализује на специјалистичком курсу, са фондом часова 2+2, претпостављамо да је планиран исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма .

Менаџмент 1 (изборни, 2 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје основне појмове менаџмента, као и токове његовог историјског развоја све до данашњих дана. Студенти слушајући овај предмет стичу знања о менаџерским функцијама и улогама, природи руководећег кадра, факторима успеха менаџерског посла, планирању, доношењу одлука, организационим теоријама, стварању организационих структура, лидерству, вештинама комуникације.

Исход предмета је: да студенти усвоје знања о кључним процесима функционисања организације, као и да се оспособе у коришћењу техника управљања при обављању менаџерских послова у јавном и приватном сектору у процесу промена.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса, који би требало да доведе до исхода (усвајање знања студената о кључним процесима функционисања организације као и њихово оспособљавање при коришћењу

техника управљања у обављању менаџерских послова). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Табела 23 Факултет војних технологија

Универзитета одбране Чешке Републике ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ				
Семестар реализације наставе				
Предмет	Програм Војне технологије Обавезни предмети	Часови активне наставе и бодови		
	Студије			
	Комуникациони и информациони системи	П	В	ЕСПБ
Математика 1	1	2	2	4
Математика 2	2	2	2	4
Математика 3	3	2	2	4
Општа тактика	3	1	1	2
Информатика 1	1	1	3	2
Енглески	1	2	2	4
Психолошки и социјални аспекти управљања	5	2	2	2
	Програм Војне технологије Специјалистички курсеви			
	Студије			
	Комуникациони и информациони системи			
Менаџмент и безбедност	5	2	2	5
	Програм Војне технологије Изборни предмети			
	Студије			
	Комуникациони и информациони системи			
Менаџмент 1	1	2	2	2

* * *

На основу компаративне анализе закључујемо да студенти у оквиру Факултета војних технологија, програма Војне технологије, на својим студијама Комуникациони и информациони системи (на два модула), слушају изванредно мањи број заједничких (обавезних) предмета усмерених на развијање, пре свега, општих менаџерских компетенција. Овде, пре свега, мислимо на предмете као што су: Математика 1 и 2, који су усмерени на развијање математичких

компетенција, Информатика која има за циљ развој информатичких, као и Енглески језик чија је функција развој лингвистичких компетенција. Проучавани предмети заједнички су за сва три факултета Универзитета одбране Чешке Републике. У оквиру факултета не постоје разлике ни у понуди специјализованих курсева, као ни изборних предмета између модула. Разлике постоје у односу на програме, студије и модуле Факултета за економију и менаџмент и Факултета војног здравства. Овај факултет, у односу на друга два, у мањој мери је окренут знањима из области менаџмента, што је у складу са профилом кадра који школују. Студенти Факултета војних технологија као обавезан предмет, из овог фонда знања, слушају Психолошке и социјалне аспекте управљања, и на тај начин развијају своје интерперсоналне менаџерске компетенције. Наведени предмет према свом садржају, циљевима и исходима има доста сличности са предметима студија Факултета за економију и менаџмент, као што су: Војни менаџмент⁷², Психологија, Социологија и Образовање одраслих. У оквиру специјалистичког курса, у петом семестру, студенти слушају предмет Менаџмент и безбедност, који је пре свега усмерен на развијање посебних менаџерских компетенција. Као изборни предмет, из овог фонда знања, студенти имају могућност слушања предмета Менаџмент 1, који на Факултету за економију и менаџмент (сва три модула) има статус обавезног предмета и нешто већи фонд часова предвиђен за његову реализацију у односу на Факултет војних технологија. Уочене разлике између факултета, у односу на понуду и садржај проучаваних предмета, у складу су са профилом кадра који школују и директна су последица потреба за образовањем произашлих из захтева посла који ће обављати.

**Факултет војног здравства
Универзитет одбране Чешке Републике
Основне студије**

Факултет војног здравства Универзитета одбране Чешке, у својој структури садржи програм Војномедицинско управљање.⁷³ У оквиру овог

⁷² Предмет као што је Војни менаџмент, у односу на истраживане индикаторе компарација (циљ, исход и садржај предмета), у великој мери окренут је развоју системских компетенција, са примесама посебности, у односу на потребе профила кадра које школују, па их у овом случају можемо сматрати посебним компетенцијама.

⁷³ За наше истраживање овај студијски програм је посебно занимљив, јер се у оквиру њега студенти школују и за обављање дужности менаџера у здравству.

програма има студије Војномедицинског управљања, у којима постоји само један модул.

Програм студија Војномедицинско управљање нуди студентима следеће обавезне предмет усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Увод у право, Менаџмент 1, Статистика, Јавна економија, Економија, Енглески језик (СТАНАГ 2), Информатика, Математика. Компаративном анализом дошли смо до закључака да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета), не постоје разлике у наведеним предметима у односу на студије и модуле Факултета за економију и менаџмент и Факултета војног здравства. На специјалистичким курсевима студенти слушају следеће предмете из ове области: Финансијски менаџмент, Кризни менаџмент у здравству и Менаџмент у здравству.

У оквиру изборних предмета немају предмете из наведене области.

Табела 24

ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ					
Програм Војномедицинско управљање					
Студије Војномедицинског управљања					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Увод у право	1	1	1	2
2	Менаџмент 1	3	4	2	5
3	Статистика	3	2	2	4
4	Јавна економија	3	2	2	6
5	Економија	1 и 2	2	2	5
6	Информатика	1	1	3	2
7	Математика	1 и 2	2	2	8
8	Енглески	1	2	2	4
9	Финансијски менаџмент (специјалистички курс)	4	3	3	2
10	Кризни менаџмент у здравству (специјалистички курс)	5	3	3	2
11	Менаџмент у здравству (специјалистички курс)	5	3	3	2

Увод у право (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са основним појмовима теорије права.

Исход предмета је: да студенти познају и примењују теоријске и практичне вештине у области законских прописа.

Анализирајући програм, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – студенти познају и примењују теоријске и практичне вештине у области законских прописа. Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и вештина које представљају само неке елементе системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да је предмет, обавезан, са фондом часова 1+1, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Финансијски менаџмент (специјалистички курс, 2 ЕСПБ, 3+3)

Циљ предмета је: да упозна студенте са основама финансијског менаџмента. Слушајући овај предмет студенти ће стећи основне концепте финансијског менаџмента.

Исход предмета је: оспособљавање студента за активно коришћење разних инструмената управљања финансијама, као и могућност да оптимизују структуру капитала у предузећу.

Постоји компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја предмета на другој страни. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студената за активно коришћење разних инструмената управљања финансијама у предузећима). Проучавани програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да се предмет реализује на специјалистичком курсу, са фондом часова 3+3, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Кризни менаџмент у здравству (специјалистички курс, 2 ЕСПБ, 3+3)

Циљ предмета је: да упозна студенте са принципима планирања, припремања и управљања у случају ургентних ситуација које угрожавају колективно здравље људи.

Исход предмета је: оспособљавање студента за рад у условима специфичног кризног менаџмента у области здравствених услуга на терену.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса, који би требало довести до исхода (оспособљавање за рад у условима специфичног кризног менаџмента у области здравствених услуга на терену). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенцијâ из групе системских компетенцијâ, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да се предмет реализује на специјалистичком курсу са фондом часова 3+3, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Менаџмент у здравству (специјалистички курс, 2 ЕСПБ, 3+3)

Циљ предмета је: да упозна студенте са основама менаџмента у здравственом и војним сектору у односу на психолошке аспекте управљања.

Исход предмета је: оспособљавање студената за коришћење метода управљања у области људских ресурса и међуљудских односа. Овај предмет повезан је са садржајем предмета социологије и психологије, у односу на менаџерске активности.

Анализирајући програм, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студената за коришћење метода управљања у области људских ресурса и међуљудских односа). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат на стицању знања и вештина које представљају само неке елементе системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним

системским компетенцијама. С обзиром да се предмет реализује на специјалистичком курсу, са фондом часова 3+3, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Табела 25 Факултет војног здравства

Универзитет одбране Чешке Републике ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ				
Семестар реализације наставе				
Предмет	Програм Војномедицинско управљање Обавезни предмети	Часови активне наставе и бодови		
	Студије Војномедицинског управљања	П	В	ЕСПБ
Менаџмент 1	3	4	2	5
Статистика	3	2	2	4
Јавна економија	3	2	2	6
Економија	1 и 2	2	2	5
Увод у право	1	1	1	2
Информатика 1	1	1	3	2
Информатика 2	2	1	3	4
Математика	1 и 2	2	2	8
Енглески	1	2	2	4
Програм Војномедицинског управљања Специјалистички курсеви				
Студије Војномедицинског управљања				
Финансијски менаџмент	4	3	3	2
Кризни менаџмент у здравству	5	3	3	2
Менаџмент у здравству	5	3	3	2
Програм Војномедицинско управљање Изборни предмети				
Студије Војног медицинског управљања				
Нема предмета	/	/	/	/

* * *

У оквиру Факултета војног здравства, програма и студија Војно медицинског управљања, студенти слушају одређени број, по свом статусу, обавезних предмета, за сва три факултета Универзитета одбране, усмерених ка развијању општих менаџерских компетенција. Компаративном анализом дошли смо до закључака да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета), не постоје разлике у наведеним предметима у односу на Факултет за економију и менаџмент. Факултет војних технологија, као што смо

већ навели, показује разлике у односу на понуду проучаваних предмета специјалистичких курсева. У оквиру њих, студенти Војномедицинског управљања слушају предмете Менаџмент у здравству и Кризни менаџмент у здравству, усмерене ка формирању посебних системских компетенција, као и Финансијски менаџмент, окренут, такође, системским компетенцијама, а у складу у са потребама профила кадра који школују.

Табела 26 Универзитет одбране Чешке Републике Основне академске студије

Универзитет одбране Чешке Републике ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ							
Семестар реализације наставе							
Предмет		Програм Обавезни предмети			Часови активне наставе и бодови		
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Економија 1	1 и 2	/	1 и 2	2	2	5
2	Увод у право	/	/	1	1	1	2
2	Увод у право и међународно хуманитарно право	1	/	/	2	1	4
4	Информатика 1	1	1	1	1	3	2
5	Менаџмент 1	1	/	3	4	2	5
6	Математика 1	1	1	1	2	2	4
7	Математика 2	2	2	2	2	2	4
8	Математика 3	/	3	/	2	2	4
9	Енглески	1	1	1	2	2	4
10	Информатика 2	2	/	2	1	3	4
11	Општа тактика	3	3	/	1	1	2
12	Јавна економија	3	/	3	2	2	6
13	Статистика	3	/	3	2	2	4
14	Социјално понашање и комуникација ⁷⁴	5	/	/	1	1	2
15	Психологија, Социологија, Образовање одраслих	4	/	/	4	2	5
16	Етика и комуникација	4.	/	/	2	2	4
17	Управљање људским ресурсима	4.	/	/	1	2	5
18	Психолошки и социјални аспекти управљања	/	5	/	2	2	2

⁷⁴ Модул Управљање информацијским ресурсима.

Програм Специјалистички курсеви							
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства			
1	Војни менаџмент	3	/	/	1	2	3
2	Кризни менаџмент	5	/	/	2	/	2
3	Финансијски менаџмент	/	/	4.	3	3	2
4	Кризни менаџмент у здравству	/	/	5.	3	3	2
5	Менаџмент и безбедност	/	5	/	2	2	5
6	Менаџмент у здравству	/	/	5	3	3	2
Програм Изборни предмети							
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства			
1	Когнитивни менаџмент	5	/	/	1	1	2
2	Менаџмент 1	/	1	/	2	2	2

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране
Чешке Републике, усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Основне студије*

Универзитет одбране Чешке Републике, у својој структури има три факултета: Факултет за економију и менаџмент, Факултет војних технологија и Факултет војног здравства. Сваки од ових факултета има своје програме, подручја студија и модуле. Компарирајући студијске програме наведених факултета, очекивано, учувамо да постоје разлике, али и сличности, у односу на понуђен сет предмета, усмерених ка развијању менаџерских компетенција између факултета. Анализом садржаја студијских програма основних академских студија, дошли смо до закључка да се на сва три факултета реализује пакет обавезних предмета, усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција. Разлике се јављају у односу на понуду специјализованих курсева и изборних предмета, што је у складу са захтевима посла, односно потребама профла који се школује. Треба рећи и то, да поједини предмети, иако се међусобно разликују према свом називу, статусу или се слушају у различитим семестрима, имају врло сличне садржаје, циљеве и исходе које остварују.

Факултет за економију и менаџмент и Факултет војног здравства, према својим студијским програмима (видети табелу 26), у односу на предмете усмерене ка развијању општих менаџерских компетенција, показују доста сличности. Тако, видимо да се у односу на Математику 1 и 2, Статистику, Информатику 1 и 2 и Енглески језик (циљ, садржај и исход предмета), број ЕСПБ бодова, па чак и семестар слушања предмета ова два факултета не разликују. У односу на предмете усмерене ка развијању системских менаџерских компетенција, као што су: Економија 1, Јавна економија и предмет Менаџмент 1, такође нема разлика између ова два факултета. Разлике се јављају у понуди специјалистичких курсева и изборних предмета

Факултет војних технологија се у својој понуди, проучаваних обавезних предмета, усмерених ка развијању менаџерских компетенција, на основним академским студијама, значајно разликује у односу на друга два факултета. У његовом студијском програму, у односу на обавезне и заједничке предмете, из овог фондуса знања реализују се углавном предмети усмерени ка развијању општих менаџерских компетенција. Овде пре свега мислимо на предмете Математику 1 и 2 који развијају математичке компетенције, Информатику усмерену ка формирању информатичких компетенција и Енглески језик који је окренут развијању лингвистичких компетенција. У оквиру обавезних предмета, усмерених на развијање општих интерперсоналних менаџерских компетенција, на овом факултету студенти слушају психолошке и социјалне аспекте управљања.⁷⁵

Из наведене анализе можемо закључити да су програми, студије и модули Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке Републике најзасићенији предметима из области менаџмента.

⁷⁵ Наведени предмет, према свом садржају, циљевима и исходима имају доста сличности са предметима студија Факултета за економију и менаџмент, као што су: Војни менаџмент, Психологија, Социологија, Образовање одраслих.

Универзитет Одбране Чешке Републике
Мастер студије

У оквиру Универзитета одбране Чешке Републике, реализују се мастер студије на Факултету за економију и менаџмент, Факултету војних технологија и Факултету војног здравства,⁷⁶ у трајању од две године.

Факултет за економију и менаџмент
Универзитета одбране Чешке Републике
Мастер студије

На факултету за економију и менаџмент, на овом нивоу школовања, постоје две студијске области, и то: Економија одбране и Војни менаџмент. У оквиру студија Економије одбране студенти бирају један од понуђених модула: Економско управљање људским ресурсима, Економски војни транспорт и Логистику.⁷⁷ На овим студијама, као обавезне предмете усмерене ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција слушају: Економију 2, Менаџмент 2 и Светску економију. У оквиру специјалистичких курсева слушају предмет Економија војске. У оквиру модула Економско управљање људским ресурсима обавезни предмети из ове области су и: Социологија пословних организација, Менаџмент људских ресурса 2 и Андрагогија. Наведене предмете смо посматрали у односу на следеће индикаторе: циљ, садржај и исход предмета.

Табела 27

<p align="center">МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈУ И МЕНАЏМЕНТ Студије Економија одбране</p>					
Обавезни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Економија 2	7 и 8	2	2	4
2	Менаџмент 2	7 и 8	2	2	4
3	Светска економија	7 и 8	2	2	4
4	Социологија пословних организација ⁷⁸	7	1	1	2

⁷⁶ Факултет војног здравства, на овом нивоу студија, нема развијене предмете менаџерских области.

⁷⁷ У оквиру Логистике постоје три студија: Заштита становништва, Управљање квалитетом и Услуге логистике.

⁷⁸ Модул Економско управљање ресурсима

5	Менаџмент људских ресурса 2 ⁷⁹	9 и 10	1	1	2
6	Андрагогија ⁸⁰	9	2	2	4
Специјалистички курсеви					
1	Економија војске	9	2	2	4

Економија 2, (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти прошире и продубе знања стечена на основном курсу из ове области. То представља средњи ниво студија и усаглашен је са стандардима квалитета на другим факултетима у земљи и иностранству.

Предмет је подељен на блокове предавања и семинара из области микро и макроекономије.

Исход предмета је: да студенти након овладавања материје из овог предмета могу да анализирају појаве из економског живота друштва и да путем економских метода предвиђају путеве развоја привредног друштва. Предмет омогућава и развијање вештина у процесу доношења одлука у економском погледу.

Проучавајући предмет, закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у комбинацији форме процеса који би требало да доведе до исхода (развијање вештина у процесу доношења одлука у односу на област економије) и форме исхода (анализирају појаве економског живота друштва и путем економских метода предвиђају путеве развоја привредног друштва). Програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Акценат је на вештинама и знањима која представљају само неке елементе компетенцијâ из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+2, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Менаџмент 2 (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти савладају садржаје из области стратегије управљања пројектима, тимског рада, као и да стекну одговарајућа знања из области комуникацијâ и лидерства.

⁷⁹ Менаџмент људских ресурса 2 је предмет студија и курсева Економије одбране, модула Економског управљања ресурсима, који је у односу на индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета, као и број часова активне наставе и броја бодова), идентичан предмету Управљање људским ресурсима 2, студија Војног менаџмента.

⁸⁰ Модул Економско управљање ресурсима.

Исход предмета је: оспособљавање студената за управљање пројектима и тимовима.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требало довести до исхода (оспособљавање студената за управљање пројектима и тимовима). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Светска економија (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са основним елементима структуре глобалне економије и глобалног економског окружења.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања и вештина из области светске економије као и формирање основних ставова о главним карактеристикама и трендовима глобализације светске привреде.

Усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета је очигледна. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (усвајање теоријских и практичних знања и вештина из области светске економије, као и формирање основних ставова о главним карактеристикама и трендовима глобализације светске привреде). Програм предмета јесте компетенцијски оријентисан. Усмерен је на развијање знања, вештина и ставова који представљају компетенцију из групе системских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+2, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Економија војске (специјализовани курс, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да се студенти упознају са основним економским проблемима планирања и коришћења финансијских и материјалних ресурса у јединицама војске.

Исход предмета је: да студенти након савладавања предмета креирају материјално и финансијско пословање, како на нивоу јединица тако и на нивоу војске као целине.

Проучавајући предмет, закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – студенти креирају материјално и финансијског пословање, како на нивоу јединица тако и на нивоу војске као целине. Програм предмета није компетенцијски оријентисан. Акцент је на вештинама и знањима која представљају само неке елементе компетенција, из групе системских компетенција, са примесом посебности карактеристичним за профил кадрова који школују, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да се предмет реализује на специјалистичком курсу, са фондом часова 2+2, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Социологија пословних организација (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да се студенти на основу општих социолошких знања упознају са проблемима организације и социологије рада.

Исход предмета је: оспособљавање студената за примену знања из области функционисања и управљања организацијама.

Анализирајући програм, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студената за примену знања из области функционисања и управљања организацијама). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и вештина, које представљају само неке елементе компетенција, из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 1+1, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Управљање људским ресурсима (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да студенти усвоје знања о основним методама и техникама одлучивања у области људских ресурса у организацији. Кроз овај

предмет они се упознају са методама и техникама планирања људских ресурса, као и са квалитетом управљања кадрова у систему.

Исход предмета су: развијене способности студената за примену метода и техника планирања и одлучивања у систему организације.

Проучавајући програм предмета, увиђамо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – студенти примењују методе и технике планирања и одлучивања у систему организације. Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 1+1, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Андрагогија (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти усвоје основна знања о образовању одраслих (теорије образовања одраслих, његове специфичности, тренутну праксу и иновативне трендове у образовању одраслих).

Исход предмета је: оспособљавање студената за обликовање, образовно – васпитног процеса, у складу са основним и савременим дидактичким захтевима и принципима.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса, који би требало довести до исхода (оспособљавање студената за обликовање образовно – васпитног процеса). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсоналних и дидактичких компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

У оквиру мастер студија Војног менаџмента, у трајању од две године, студенти бирају следеће модуле: Управљање информацијама и Командант артиљеријских, хемијских, извиђачких и инжењерских јединица. За студенте свих модула обавезни су следећи предмети, усмерени ка формирању општих и

посебних менаџерских компетенција: Економија 2, Менаџмент 2, Менаџерске одлуке, Војни менаџмент 2, Професионална етика и друштвени протокол, Управљање људским ресурсима 2, Социологија и Психологија менаџмента 2. У оквиру специјалистичког курса модула Управљање информацијама, студенти слушају и предмет Психологија менаџмента. Као изборни предмет за све модуле реализује се предмет Војна етика 2.

Табела 28

МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ ФАКУЛТЕТ ЗА ЕКОНОМИЈУ И МЕНАЏМЕНТ Студије Војног менаџмента					
Обавезни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Економија 2	7 и 8	2	2	4
2	Менаџмент 2	7 и 8	2	2	4
3	Менаџерске одлуке	7	2	/	2
4	Војни менаџмент	9	1	1	2
5	Професионална етика и друштвени протокол	10	2	2	2
6	Социологија и психологија менаџмента 2.	10	2	2	2
7	Управљање људским ресурсима 2	9 и 10	1	1	4
Изборни предмет					
1	Војна етика 2	7	2	2	2
Специјалистички курсеви					
1	Психологија менаџмента ⁸¹	9	1	1	2

Економију 2 (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2), Менаџмент 2 (обавезан, 4 ЕСПБ, 2+2) и Управљање људским ресурсима (обавезан, 4 ЕСПБ, 1+1) студенти Војног менаџмента слушају као обавезане предмете. Њихов циљ, садржај и исход, идентични су студијама Економије одбране, и већ су анализирани у претходним деловима рада.

Менаџерске одлуке (обавезан, 2 ЕСПБ, 2+0)

Циљ предмета је: упознавање студената са основним концептима и методама доношења одлука на руководећим местима. Нагласак је на разумевању принципа ових метода и њихове примене у војној средини.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања студената о процесима доношења одлука у оквиру организације.

⁸¹ Модул Управљање информацијама.

Проучавајући програм предмета, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране и садржаја с друге стране. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних знања студената, о процесима доношења одлука у оквиру организације). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат на стицању знања и развијању вештина, које представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција. Статус обавезног предмета, са фондом 2+0, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Војни менаџмент 2 (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да студенти прошире своја знања о специфичним правилима и принципима војне управе, као и о појмовима из области војног менаџмента.

Исход предмета је: оспособљавање студената за обављање менаџерских улога у војсци.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса, који би требало довести до исхода (оспособљавање студената за обављање менаџерских улога у војсци). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је предмет изборан, са фондом часова 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Професионална етика и друштвени протокол (обавезан, 2 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: упознавање студената са садржајем и специфичностима војне етике.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања из области војне етике.

Проучавајући програм предмета закључујемо да постоји компатибилност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета је формулисан у

форми процеса који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних знања из области војне етике). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе интерперсоналних компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Социологија и психологија менаџмента 2 (обавезан, 2 ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: проширивање знања из ових области, неопходних у раду менаџера.

Исход предмета су: теоријска и практична знања студената из области психологије и социологије менаџмента.

Циљ, исход и садржај предмета су компатибилни. Исход предмета је формулисан у форми процеса, који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних знања из области психологије и социологије менаџмента). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама која представљају само неке елементе компетенција из групе интерперсоналних компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Психологија менаџмента (специјализовани курс⁸², 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: стицање знања из психологије у контексту разумевања менаџерских процеса.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања из области психологије, неопходних за разумевање појмова и проблема карактеристичних за одвијање процеса управљања, планирања и доношења одлука у организационим системима.

Проучавајући предмет, закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је у форми процеса који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних знања из области психологије, неопходних за разумевање појмова и проблема каракте-

⁸² Модул Управљање информацијама.

ристичних за одвијање процеса управљања, планирања и доношења одлука у организационим системима). Програм предмета није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама која представљају само неке елементе компетенција, из групе општих, интерперсоналних компетенција. С обзиром да се предмет реализује на специјалистичком курсу, са фондом часова 1+1, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Студенти свих модула овог студија, као изборни предмет имају могућност да слушају предмет Војну етику. Циљ и садржај овог предмета преплићу се са садржајем предмета Етика и комуникација, које слушају студенти основних студија, модула Управљање људским ресурсима, као и предметом са мастер студија Професионална етика.

Табела 29 Упоредна табела Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке Републике (мастер студије)

Универзитет одбране Чешке Републике МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ							
Семестар реализације наставе							
Предмет		Програм Економија и менаџмент Обавезни предмети			Часови активне наставе и бодови		
		Студије					
		Економија одбране	Управљање безбедношћу	Војни менаџмент	П	В	ЕСПБ
1	Економија 2	7 и 8	/	7 и 8	2	2	4
2	Менаџмент 2	7 и 8	/	7 и 8	2	2	4
3	Светска економија	7 и 8	/	/	2	2	4
4	Социологија пословних организација ⁸³	7	/	/	1	1	2
5	Менаџмент људских ресурса 2 ⁸⁴	9 и 10	/	/	1	1	2
6	Андрагогија ⁸⁵	9	/	/	2	2	4
7	Менаџерске одлуке		/	7	2	/	2
8	Војни менаџмент		/	9	1	1	2
9	Професионална етика и друштвени протокол		/	10	2	2	2
10	Социологија и психологија менаџмента 2		/	10	2	2	2

⁸³ Модул економско управљање ресурсима.

⁸⁴ Модул економско управљање ресурсима.

⁸⁵ Модул економско управљање ресурсима.

11	Управљање људским ресурсима 2		/	9 и 10	1	1	4
		Програм Економија и менаџмент Специјалистички курсеви					
		Студије					
		Економија одбране	Управљање безбедношћу	Војни менаџмент			
1	Економија војске	9	/	/	2	2	4
2	Психологија менаџмента ⁸⁶	/	/	9	1	1	2
		Програм Економија и менаџмент Изборни предмети					
		Студије					
		Економија одбране	Управљање безбедношћу	Војни менаџмент			
1	Војна етика 2	/	/	7	2	2	2

* * *

У оквиру програма Факултета за економију и менаџмент, на овом нивоу школовања, постоје две студијске области и то: Економија одбране и Војни менаџмент.⁸⁷ Закључујемо да у оквиру ових студијских програма кадети, слушају два заједничка предмета, и то: Економију 2 усмерену ка развоју економских компетенција, као и Менаџмент 2, усмерен ка развоју општих системских менаџерских компетенција. Ови предмети представљају наставак њиховог школовања у проучаваној области. У односу садржај, циљ и исход предмета, број ЕСПБ бодова, као и време слушања, не постоје разлике између ове две студијске области.

Разлике између наведена два студија и модула јављају се у односу на читав сет предмета, усмерених ка развоју осталих, општих менаџерских компетенција. Тако, анализом наведених података, уочавамо да студије Економије одбране економије у својој понуди имају нешто више предмета усмерених ка развоју системских компетенција из домена економије, што је у складу са профилем кадра који школују. Студије Војног менаџмента засићеније су предметима који развијају системске компетенције, везане за проблеме војног менаџмента.

Анализирајући даље наставне планове и програме проучаваних студија, видимо да су садржаји, циљеви и исходи појединих, на први поглед различитих предмета, веома слични. Тако су, на пример, садржаји предмета Управљање људским ресурсима 2 (предмет студија Војног менаџмента) с једне стране, и

⁸⁶ Модул Управљање информацијама.

⁸⁷ Управљање безбедношћу, нема предмете на овом нивоу студија.

Менаџмента људских ресурса (предмети студија и курсева Одбране економије) с друге стране, готово идентични, а усмерени су ка развијању општих, системских менаџерских компетенција.

У односу на изборне предмете постоје разлике између студија. Кадети Економија одбране имају могућност да слушају предмет Економија војске, усмерене ка развоју системских компетенција, док кадети Војног менаџмента слушају Психологију менаџмента, усмерену, пре свега, ка развоју интерперсоналних компетенција (модул Управљање информацијама). Уочене разлике између студија, у односу на понуду и садржај проучаваних предмета, у складу су са профилом кадра који школују и директна су последица потреба за образовањем произашлих из захтева посла који ће обављати (Табела 29).

**Факултет
војних технологија
Универзитета одбране Чешке Републике
Мастер студије**

На Факултету Војних технологија Универзитета одбране Чешке Републике, реализују се мастер студије у трајању од две године. Студенти се опредељују за следеће студијске области: Борбена и специјална возила, Комуникациони и информациони системи, Ваздухопловни електрични системи, Војна географија и метеорологија, Оружје и муниција.

У оквиру ових студијских области слушају предмете који су усмерени ка развоју посебних системских менаџерских компетенција, директно и најуже повезаних са пословима које ће обављати, као што су: Менаџмент и безбедност,⁸⁸ Војна економија и Војни менаџмент 2.

Табела 30 Мастер академске студије - Факултет војних технологија

МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ -ФАКУЛТЕТ ВОЈНИХ ТЕХНОЛОГИЈА					
Обавезни предмети					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Менаџмент и безбедност	9	2	2	4
2	Војна економија	9	2	2	4
3	Војни менаџмент 2	9	1	1	2

⁸⁸ Менаџмент и безбедност је предмет усмерен ка формирању информатичких компетенција.

* * *

На основу компаративне анализе, закључујемо да студенти у оквиру Факултета војних технологија, програма Војне технологије мастер академских студија, слушају три предмета усмерена ка развоју менаџерских компетенција, које су у директној вези са природом послова које ће обављати. Предмет Менаџмент и безбедност, усмерен ка развоју информатичких компетенција, студенти Факултета војних технологија слушају и на основним и на мастер студијама.

Циљ, садржај и исходи предмета Војне економије, идентични су са Програмом предмета Економија војске, који се реализује на специјалистичком курсу Факултета за Економију и Менаџмент. Такође, и предмет Војни менаџмент 2 студенти Факултета војних технологија слушају по истом Програму који се односи на Факултет за економију и менаџмент.

Студенти свих студијских области Факултета војних технологија на овом нивоу школовања слушају исте предмете. У односу на проучаване предмете не постоје изборни предмети, као ни специјалистички курсеви из ове области.

Табела 31 Упоредна табела за Универзитет одбране Чешке Републике (мастер студије)

Универзитет одбране Чешке Републике МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Семестар реализације наставе							
Предмет		Програм Обавезни предмети			Часови активне наставе и бодови		
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Економија 2	7 и 8	/	/	2	2	4
2	Менаџмент 2	7 и 8	/	/	2	2	4
3	Менаџерске одлуке	7	/	/	2	/	2
4	Војни менаџмент	9	9	/	1	1	2
5	Професионална етика и друштвени протокол	10	/	/	2	2	2
6	Социологија и Психологија менаџмента 2.	10	/	/	2	2	2
7	Управљање људским ресурсима 2	9 и 10	/	/	1	1	4
8	Светска економија	7 и 8	/	/	2	2	4
9	Социологија пословних	7	/	/	1	1	2

	организација ⁸⁹						
10	Менаџмент људских ресурса ⁹⁰	9 и 10	/	/	1	1	2
11	Андрагогија ⁹¹	9	/	/	2	2	4
12	Војна економија	/	9	/	2	2	4
13	Менаџмент и безбедност	/	9	/	2	2	4
		Програм Специјалистички курсеви					
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Психологија менаџмента ⁹²	9	/	/	1	1	2
2	Економија војске	9	/	/	2	2	4
		Програм Изборни предмети					
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Војна етика 2	7	/	/	2	2	2

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране
Чешке Републике, усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Мастер студије*

У оквиру Универзитета одбране Чешке Републике реализују се мастер студије у трајању од две године на Факултету за економију и менаџмент, Факултету Војних технологија, као Факултету војног здравства.

Сваки од ових факултета има своје програме, подручја студија и модуле. На самом почетку треба рећи да Факултет војног здравства, на овом нивоу студија, не реализује предмете из проучаване, менаџерске области. Компарирајући студијске програме друга два факултета, уочавамо да постоје разлике, али и сличности, у односу на понуђен сет проучаваних предмета између факултета. Анализом садржаја студијских програма мастер академских студија, дошли смо до закључка да се на Факултету за економију и менаџмент и Факултету војних технологија реализује веома различит пакет предмета, усмерених ка развијању,

⁸⁹ Модул економско управљање ресурсима.

⁹⁰ Модул економско управљање ресурсима.

⁹¹ Модул економско управљање ресурсима.

⁹² Модул Управљања информацијама.

пре свега, системских и интерперсоналних менаџерских компетенција. Исто тако, поједини предмети, иако се међусобно разликују према свом називу, статусу или се слушају у различитим семестрима, имају врло сличне садржаје, циљеве и исходе које остварују. Компарирајући програме и студије факултета, видимо да се понуђен сет предмета на нивоу мастер студија углавном развија из основних академских студија, односно њихових предмета, и представља логичан наставак. Треба рећи и неке предмете које су кадети Факултета за економију и менаџмент слушали на основним академским студијама, кадети Факултета војних технологија слушају на мастер студијама.

Факултет за економију и Факултет војних технологија, у својој понуди проучаваних предмета, усмерених ка развијању менаџерских компетенција на мастер академским студијама, значајно се разликују. Из наведене анализе можемо закључити да су програми, студије и модули Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке Републике засићенији предметима из области менаџмента.

Уочене разлике између факултета, у односу на понуду и садржај проучаваних предмета, у складу су са профилом кадра који школују и директна су последица потреба за образовањем произашлих из захтева посла који ће обављати.

Универзитет одбране Чешке Републике Докторске студије

У оквиру Универзитета одбране Чешке, реализују се докторске академске студије у трајању од три године, на сва три Факултета.

У оквиру Факултета за економију и менаџмент, на докторским академским студијама реализује се студијски програм Економија и менаџмент.

У оквиру Факултета војних технологија, на докторским академским студијама развијени су следећи студијски програми: Електронски системи и опрема, Комуникациони и информациони системи, Авијација, Материјали у инжењерству и технологије, Техничка кибернетика.

У оквиру Факултета војног здравства, на докторским академским студијама постоје следећи студијски програми: Епидемиологија, Инфективна биологија, Токсикологија, Војна хирургија, Војна хигијена и Војна радиологија.

Компаративном анализом закључили смо да се само у оквиру Факултета за економију и менаџмент, на овом нивоу студија, реализују предмети из области менаџмента.

Факултет за економију и менаџмент
Универзитет Одбране Чешке Републике
Докторске академске студије

У оквиру Факултета за економију и менаџмент, на докторским академским студијама програма Економија и менаџмент (подручје студија Војни менаџмент), нема посебних модула. На овом нивоу школовања слушају се следећи предмети, усмерени ка развоју системских менаџерских компетенција: Менаџмент 3, као обавезни, и Војни менаџмент 3, као изборни предмет.

Табела 32

Факултет за економију и менаџмент					
ДОКТОРСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ					
Програм Економија и менаџмент					
Студије Војни менаџмент					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
Обавезни предмет					
1	Менаџмент 3	1	2	2	4
Изборни предмет					
1	Војни менаџмент 3.	2	2	2	4

Наведене предмете посматрали смо у односу на следеће индикаторе: циљ и садржај, исход предмета, број часова активне наставе и број бодова предмета.

Менаџмент 3 (обавезан, 4, ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да упозна студенте са актуелним трендовима у области стратешког управљања и управљања процесима у јавном и приватном сектору, као и да продубе своја теоријска знања, али и развију способности за управљањем и применом теоријских знања у складу са принципима критичког мишљења.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања кандидата из области стратешког управљања. Након савладавања предмета кандидати су оспособљени за управљање процесима у јавном и приватном сектору.

Проучавајући предмет закључујемо да постоји усаглашеност између циља, исхода и садржаја предмета. Исход предмета дефинисан је као комбинација форме процеса који би требало да доведе до исхода (усвајање теоријских и практичних знања кандидата о актуелним трендовима у области стратешког управљања) и форме исхода (управљају процесима у јавном и приватном сектору). Програм није у потпуности компетенцијски оријентисан. Акцент је на вештинама и знањима која представљају само неке елементе компетенција, из групе општих, системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+2, претпостављамо да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Војни менаџмент 3 (изборан, 4, ЕСПБ, 2+2)

Циљ предмета је: да студенти прошире и продубе знања из области руковођења и командовања операцијама трупа. Кроз овај предмет студенти стичу критички приступ у анализи контрадикторних трендова у савременом управљању људским ресурсима, с посебним акцентом на војну организацију.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања кандидата о процесима руковођења и командовања војним јединицама. Након савладаног предмета кандидати ће бити оспособљени да анализирају специфичне односе у савременом управљању људским ресурсима, као и да примењују менаџерске улоге у миру.

Компатибилност између циља и исхода предмета на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у комбинацији форме процеса који би требало довести до исхода (усвајање теоријских и практичних знања кандидата о процесима руковођења и форми исхода (кандидати анализирају специфичне односе у савременом управљању људским ресурсима и примењују менаџерске улоге у миру). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на знањима и вештинама које представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани

програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским менаџерским компетенцијама. С обзиром да је предмет изборни, са фондом часова 2+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране
Чешке Републике усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Докторске студије*

Компаративном анализом закључујемо да се на докторским студијама Универзитета Одбране Чешке, само на Факултету за економију и менаџмент слушају предмети усмерени ка развијању, пре свега, системских менаџерских компетенција. Овде мислимо на предмете Менаџмент 3, који у оквиру студија Војног менаџмента има статус обавезног предмета, као и на Војни менаџмент, са статусом изборног предмета, који су усмерени ка развијању системских компетенција. Факултет војних технологија и Факултет војног здравства, на том нивоу школовања, у свом програму немају развијене предмете из ове области.

*Табела 33 Упоредна табела за цео Универзитет одбране Чешке Републике
(сви нивои школовања)*

Универзитет одбране Чешке ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Семестар реализације наставе							
Предмет		Програм Обавезни предмети			Часови активне наставе и бодови		
		Факултет за економију, и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Економија 1	1 и 2	/	1 и 2	2	2	5
2	Увод у право и међународно хуманитарно право	1	/	/	2	1	4
3	Увод у право	/	/	1	1	1	2
4	Информатика 1	1	1	1	1	3	2
5	Менаџмент 1	1	/	3	4	2	5
6	Математика 1	1	1	1	2	2	4
7	Математика 2	2	2	2	2	2	4
8	Математика 3	/	3	/	2	2	4
9	Енглески	1	1	1	2	2	4
10	Информатика 2	2	/	2	1	3	4

11	Општа тактика	3	3	/	1	1	2
12	Јавна економија	3	/	3	2	2	6
13	Статистика	3	/	3	2	2	4
14	Социјално понашање и комуникација ⁹³	5	/	/	1	1	2
15	Психологија, социологија, образовање одраслих	4	/	/	4	2	5
15	Етика и комуникација	4	/	/	2	2	4
17	Управљање људским ресурсима	4	/	/	1	2	5
18	Психолошки и социјални аспекти управљања	/	5	/	2	2	2
Програм Специјалистички курсеви							
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства			
1	Војни менаџмент	3	/	/	1	2	3
2	Кризни менаџмент	5	/	/	2	/	2
3	Финансијски менаџмент	/	/	4	3	3	2
4	Кризни менаџмент у здравству	/	/	5	3	3	2
5	Менаџмент и безбедност	/	5	/	2	2	5
6	Менаџмент у здравству	/	/	5	3	3	2
Програм Изборни предмети							
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства			
1	Когнитивни менаџмент	5	/	/	1	1	2
2	Менаџмент 1	/	1	/	2	2	2
Универзитет одбране Чешке Републике МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ							
Семестар реализације наставе							
Предмет		Програм Обавезни предмети			Часови активне наставе и бодови		
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Економија 2	7 и 8	/	/	2	2	4
2	Менаџмент 2	7 и 8	/	/	2	2	4

⁹³ Модул Управљање информацијским ресурсима.

3	Менаџерске одлуке	7	/	/	2	/	2
4	Војни менаџмент	9	9	/	1	1	2
5	Професионална етика и друштвени протокол	10	/	/	2	2	2
6	Социологија и Психологија менаџмента 2.	10	/	/	2	2	2
7	Управљање људским ресурсима 2	9 и 10	/	/	1	1	4
8	Светску економију	7 и 8	/	/	2	2	4
9	Социологија пословних организација ⁹⁴	7	/	/	1	1	2
10	Менаџмент људских ресурса 2 ⁹⁵	9 и 10	/	/	1	1	2
11	Андрагогија ⁹⁶	9	/	/	2	2	4
12	Војна економија 2	/	9	/	2	2	4
13	Менаџмент и безбедност	/	9	/	2	2	4
Програм Специјалистички курсеви							
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Психологија менаџмента ⁹⁷	9	/	/	1	1	2
2	Економија војске	9	/	/	2	2	4
Програм Изборни предмети							
		Факултет за економију и менаџмент	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Војна етика 2	7	/	/	2	2	2
Универзитета одбране Чешке ДОКТОРСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ							
Семестар реализације наставе							
Предмет		Програм Обавезни предмети			Часови активне наставе и бодови		
		Факултет за економију и менаџмент (Студије Војни менаџмент)	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Менаџмент 3	1	/	/	2	2	4

⁹⁴ Модул економско управљање ресурсима.⁹⁵ Модул економско управљање ресурсима.⁹⁶ Модул економско управљање ресурсима.⁹⁷ Модул Управљање информацијама.

		Програм Изборни предмети					
		Факултет за економију и менаџмент (Студије Војни менаџмент)	Факултет војних технологија	Факултет војног здравства	П	В	ЕСПБ
1	Војни менаџмент 3.	2	/	/	2	2	4

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Универзитета одбране
Чешке Републике, усмерених ка развијању менаџерских компетенција*

Универзитет одбране Чешке Републике, као институција универзитетског нивоа, реализује мултидисциплинарно и интегрисано академско образовање будућих официра, као и војностручно усавршавање старешина за командне и штабне дужности у јединицама, командама и штабовима оружаних снага Чешке Републике. У својој структури, Универзитет одбране Чешке Републике има три факултета: Факултет за економију и менаџмент, Факултет војних технологија и Факултет војног здравства. Сваки од ових факултета има своје програме, подручја студија и модуле.⁹⁸

Школовање будућих старешина реализује се на основним студијама у трајању од три академске године. Мастер студије се реализују у трајању од две, а докторске академске студије у трајању од три године.

Програми основних, мастер и докторских академских студија Универзитета одбране Чешке Републике садрже пакете обавезних и изборних предмета, као и специјалистичких курсева (Табела 33). Обавезни предмети обухватају оне научне области на којима се заснива савремени профил професионалног официра. Овде се, пре свега, мисли на предмете из домена науке одбране, науке безбедности, медицинских наука, друштвено – хуманистичких, природно – математичких и техничко – технолошких наука. За наше истраживање посебно је занимљиво да структура академских студија, на сва три нивоа школовања, обухвата и оне области које су неопходне за овладавање теоријским и практичним знањима и развијањем менаџерских компетенција значајних са становишта

⁹⁸ Сви програми, студији и модули Универзитета одбране Чешке Републике наведени су у претходним деловима рада.

система одбране. Изборни предмети, као и специјалистички курсеви, дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места и дужности официра за одређене родове и службе у Војсци Чешке Републике

Компаративном анализом судијских програма, утврдили смо да на основним студијама, у односу на проучаване, обавезне предмете, усмерене ка развијању пре свега општих менаџерских компетенција, Факултет за економију и менаџмент и Факултет војног здравства имају доста сличности. Разлике се јављају у односу на изборне предмете и специјализоване курсеве, на којима се, пре свега, слушају предмети који су усмерени ка развијању менаџерских компетенција, значајних са становишта захтева радних профила официра различитих факултета. Факултет војних технологија се значајно разликује у односу на претходна два факултета Универзитета одбране Чешке Републике у понуди како обавезних и изборних предмета тако и специјализованих курсева, усмерених ка развијању менаџерских компетенција. Треба рећи да овај факултет својим студентима, на овом нивоу студија, нуди мањи број предмета из проучаване области. Уочене разлике такође правдамо захтевима радних места официра различитих профила.

На нивоу мастер академских студија Универзитета одбране Чешке, анализом садржаја програма факултета закључујемо да постоје значајне разлике између Факултета за економију и менаџмент и Факултета војних технологија у понуди предмета усмерених ка развијању анализираних компетенција. Факултет војног здравства на овом нивоу студија нема предмете проучаване области.

Факултет за економију и менаџмент је једини факултет у оквиру Универзитета одбране Чешке Републике који у свом програму има докторске академске студије усмерене ка даљем усавршавању официра у области менаџмента.

Уочене разлике између факултета, у односу на понуду и садржај проучаваних предмета, у складу су са профилем кадра који школују и директна су последица потребе за образовањем, произашле из захтева посла који ће обављати.

4.1.3. Краљевска војна школа Белгије

Краљевска војна школа Белгије је институција универзитетског нивоа,⁹⁹ која има за циљ професионално школовање официра свих видова оружаних снага Краљевине Белгије. У оквиру ње реализује се мултидисциплинарно и интегрисано оспособљавање будућих официра.

У својој структури Краљевска војна школа Белгије има четири директората: 1. Директорат за академско образовање, 2. Директорат за основне студије, 3. Директорат за континуирано образовање и 4. Директорат за подршку.

Директорат за академско образовање чине два факултета: Факултет друштвених и војних наука и Политехнички факултет, на којима су развијена сва три нивоа студија.

Основне академске студије трају три академске године. Укупан број ЕСПБ бодова које студент треба да оствари да би завршио овај степен студија је 180 (сваке године одобрава се 60 бодова). Дипломирани студенти добијају звање „бечелор“ друштвених, војних или техничких наука. Након тога, наставља се циклус мастер академских студија у трајању од две године, са остварених 120 ЕСПБ бодова и обезбеђује се стицање звања „мастер“ вештине у друштвеним и војним наукама, мастер вештине у јавној и војној администрацији или мастер у техничким наукама.¹⁰⁰ Докторске академске студије захтевају од студената оставривање 180 ЕСПБ бодова, а омогућавају стицање звања доктора у области друштвених, војних и примењених наука.

Анализа Плана студија указује на чињеницу да се у оквиру Краљевске војне школе Белгије реализују предмети из следећих научних области: друштвено – хуманистичких, природно – математичких, техничко – технолошких, ме-нацмента, као и војних наука. Основне, мастер и докторске академске студије обухватају низ обавезних и изборних предмета, окренутих ка формирању

⁹⁹ Краљевска војна школа Белгије није универзитет, али се у оквиру ње реализује образовање на универзитетском нивоу. Дипломе стечене у овој школи изједначене су са дипломама у грађанству, тако је омогућена преоријентација официра током каријере, када могу да наставе са радом у приватном или јавном сектору, у складу са стручношћу и звањем.

¹⁰⁰ Мастер студије, у Краљевској војној школи Белгије, могу се завршити и електронским путем.

теоријских система знања и практичних вештина потребних савременом профилу официра.

Директорат за основне студије има за циљ, пре свега војну и психо-физичку обуку студената, будућих официра, за дужности командира водова у операцијама подршке миру. Обука се реализује током све три године школовања на основним студијама, путем организовања зимског и летњег кампа. У току прве године студенти се упознају са основама војног живота и савладавају основне војничке вештине, док се обука у посебним теренским и климатским условима реализује у иностранству у трећој години студија.

Директорат за континуирано образовање – Колеџ одбране, реализује војно стручно усавршавање старешина, као и курсеве различитих садржаја (курсеви језика, информатике).¹⁰¹ У оквиру овог колеџа развијена су четири курса: Основни штабни курс, Курс кандидата за више официре, Виши штабни курс, као и Војно – административни курс. Основни штабни курс траје шест недеља, а усмерен је ка оспособљавању официра који ће бити распоређени на дужности командира чете. Курс кандидата за више официре похађају официри који се припремају за обављање дужности команданта батаљона, штабних официра у командама бригадног нивоа, у трајању од десет месеци. Виши штабни курс похађају само одабране старешине које ће обављати више командне и штабне дужности у националним и мултинационалним снагама.¹⁰² Виши војно – административни курс усмерен је ка оспособљавању старешина за обављање виших командних и штабних дужности, као и усвајању знања из области права и финансија, које су неопходне за обављање послова на којима ће бити распоређени. Курс траје годину дана, а кандидати стичу звање „после мастера“, (*master after master*) из јавне и војне администрације.¹⁰³

¹⁰¹ Детаљније анализе програма војнострукног усавршавања, као и курсева Краљевске војне школе Белгије, нисмо могли обрадити услед недосупних података.

¹⁰² Завршетком овог курса кандидати добијају звање „после мастера“ (*master after master*).

¹⁰³ Према структури војнострукног усавршавања, видимо да постоји сличност у односу на постојеће нивое усавршавања између Краљевске војне школе Белгије и Универзитета одбране у Београду (Видети страну 159).

**Факултет друштвених и војних наука
Краљевске војне школе Белгије
Основне академске студије**

Факултет друштвених и војних наука својим студентима нуди широк спектар садржаја из области друштвено – хуманистичких и природно – математичких наука, али и из области војних технологија и менаџмента.

Програм студија Факултета друштвених и војних наука нуди студентима следеће обавезне предмете, усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Математику, Информатику, Француски језик, Економију 1 и 2 и Енглески језик, Војну етику, Увод у психологију, Увод у право, Међународно хуманитарно право, Финансијски менаџмент, Војну социологију, Менаџмент људских ресурса, Општи менаџмент, Методе и технике у менаџменту, Дидактику и Тактику.

Од изборних предмета, на основним студијама, кадети имају могућност да слушају предмете Психологија и комуникација, Студија о етичким проблемима и Социологија рада (види Табелу 2).

Табела 34

Краљевска војна школа Белгије ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Факултет друштвених и војних наука					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Математика	1	1	1	3
2	Информатика	1	1	2	3
3	Тактика	1	1	1	2
4	Француски језик ¹⁰⁴	1, 2, 3, 4	/	12	12
5	Економија 1	2	2	2	3
6	Економија 2	2	1	1	3
7	Војна етика	2	1	1	3
8	Увод у психологију	2	2	1	3
9	Увод у социологију	2	2	/	3
10	Увод у право	3	2	0	3
11	Финансијски менаџмент	3	2	1	3
12	Војна социологија	3	3	1	6
13	Међународно хуманитарно право	4	2	0	3
14	Енглески језик	3, 4	3	3	6

¹⁰⁴ Француски језик слушају на две године основних академских студија.

15	Менаџмент људских ресурса	4	2	1	3
16	Општи менаџмент	5	3	3	3
17	Методе и технике у менаџменту	6	1	1	3
18	Дидактика	6	1	1	3
19	Психологија и комуникација (изборни предмет)	5	1	1	3
20	Студије о етичким проблемима (изборни предмет)	6	1	1	3
21	Социологија рада (изборни предмет)	6	1	1	3

Наведене предмете смо посматрали у односу на следеће индикаторе: циљ, садржај¹⁰⁵ и исход предмета.

Математика (обавезан, 3 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да кадети стекну одређена знања из математике, која ће им омогућити успешно савладавање стручних предмета у другим подручјима природно –техничких наука.

Исход предмета је: да кадети овладавају вештином метрике основних математичких величина, да препознају и разумеју везу између реалних појава, као и математичких модела тих појава.

Анализирајући програм предмета, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета формулисан је као комбинација форме процеса, који би требало да доведе до исхода (кадети овладавају вештином метрике, основних математичких величина) и форме исхода (кадети препознају и разумеју везу између реалних појава, као и математичких модела тих појава). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и развијању вештина које ће довести до разумевања појмова и појава из области математике. Ово су само неки елементи компетенције из групе општих, математичких компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. Статус обавезног предмета, са фондом 1+1, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компензацијској структури овог студијског програма.

¹⁰⁵ Увид у садржаје предмета може се направити консултовањем Наставног плана и програма Краљевске војне школе Белгије из 2008. године.

Информатика (обавезан, 3, ЕСПБ,1+2)

Циљ предмета је: да кадети усвоје знања из области информационих технологија како би могли да користе информације из базе података при доношењу одлука и управљању процесима.

Исход предмета је: да кадети након слушања ових садржаја одржавају рачунаре, користе мреже и постављају презентације.

Садржај предмета с једне стране, у односу на циљ и исход предмета с друге стране, компатибилни су. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – кадети одржавају рачунаре, користе мреже и постављају презентације. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, информатичких компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 1+2, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма (и других програма у којима има обавезни статус).

Француски језик (обавезан, 12, ЕСПБ,12)

Циљ предмета је: да кадети овладају вештинама успешне усмене и писмене комуникације на француском језику, са акцентом на војним садржајима.

Исход предмета је: да кадети разумеју, репродукују, примењују, знања неопходна за успешну комуникацију на француском језику, у војној области.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета са друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – кадети разумеју, репродукују, примењују знања неопходна за успешну комуникацију на француском језику у војној области. Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања, као и на развијању вештине комуникације, што представља само неке елементе компетенција из групе општих, лингвистичких компетенција. С обзиром да је предмет обавезан са фондом часова 12, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури овог програма.

Војна етика (обавезан, 3, ЕСПБ,1+1)

Циљ предмета је: да се кадети упознају са основним појмовима из области војне етике.

Исход предмета је: да се кадети оспособе да посматрају етику у ширем контексту моралне филозофије, као и да разумеју најважније етичко – нормативне тенденције у области насиља у међународном контексту.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у комбинацији форме исхода (кадети разумеју најважније етичко – нормативне тенденције у области насиља у међународном контексту) и форме процеса које би требало довести до исхода (кадети су оспособљени да посматрају етику у ширем контексту моралне филозофије). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акценат је на стицању знања које ће довести до разумевања појмова и појава из области војне етике, што представља само један елемент компетенције из групе општих, интерперсоналних компетенција неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Увод у психологију (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да кадети усвоје општа знања из области психологије, која ће омогућити њихову примену у пракси.

Исход предмета је: оспособљавање појединаца за примену стечених знања у конкретним ситуацијама.

Анализирајући програм предмета видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену стечених знања у конкретним ситуацијама). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсоналних менаџерских компетенција. Статус обавезног предмета, са фондом 2+1, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компензацијској структури овог студијског програма

Увод у социологију (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+0)

Циљ предмета је: проучавање кључних социолошких феномена којима се објашњава функционисање различитих друштва.

Исход предмета је: да кадети, након савладаног садржаја предмета, идентификују, препознају, диференцирају различите савремене друштвене процесе, као и да разумеју основне социолошке трендове.

Садржај предмета с једне стране, у односу на циљ и исход предмета с друге стране, компатибилни су. Реализација предмета усмерена је ка остваривању исхода – кадети идентификују, препознају, диференцирају различите савремене друштвене процесе и разумеју основне социолошке трендове. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина, што представља само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+0, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Увод у право (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+0)

Циљ предмета је: да студенти усвоје знања из области права која ће им омогућити разумевање, а самим тим и адекватно управљање системом одбране.

Исход предмета је: да студенти дефинишу, разумеју и анализирају основне појмове из области права.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета са друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – кадети дефинишу, разумеју, анализирају основне појмове из области права. Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе, општих, системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Међународно хуманитарно право (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+0)

Циљ предмета је: да студенти усвоје знања из области права одбране и међународног права оружаних сукоба, као и основа међународног хуманитарног права.

Исход предмета је: да студенти разумеју и примењују основне норме из области међународног хуманитарног права.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – кадети разумеју и примењују основне норме из области међународног хуманитарног права. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина које ће довести до разумевања појмова и појава из области међународног права, што представља само неке елементе компетенција из групе опшних, системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за профил кадра који школују, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+0, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Тактика (обавезан, 2 ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да се студенти оспособе за процесе планирања, организовања, извођења и управљања у ситуацијама борби.

Исход предмета је: овладавање теоријским и практичним знањима неопходним за реализацију процеса планирања, организовања, управљања и извођења борби.

Анализирајући програм предмета, видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (кадети овладавају теоријским и практичним знањима неопходним за реализацију процеса планирања, организовања, управљања и извођења борби). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и развијању вештина која представљају само неке елементе компетенције из групе посебних компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. Статус обавезног предмета, са фондом 1+1, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компензацијској структури овог студијског програма.

Економија 1 (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+2) и Економија 2 (обавезан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да кадети разумеју основне економске категорије и појаве у циљу јаснијег разумевања логике економских процеса у друштву.

Исход предмета је: да кадети разумеју значај економије, при анализи и оцењивању економске и политичке ситуације, како у држави, тако и у свету.

Анализирајући програм предмета видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода кадети разумеју значај економије, врше анализу и процењују економску и политичку ситуацију, како у држави, тако и у свету. Програми предмета нису компетенцијски оријентисани јер је акценат на стицању знања и вештина које ће довести до разумевања појмова и појава из области економије. Ово су само неки од елемената компетенција из групе општих компетенција, неопходних за образовни профил у чијој су функцији анализирани силабуси. Статус обавезних предмета, са фондом 2+2, односно 1+1, даје претпоставку да су планирани исходи значајни у укупној компензацијској структури овог студијског програма

Финансијски менаџмент (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: упознавање кадета са основама финансијског менаџмента, у складу са законима Краљевине Белгије.

Исход предмета је: разумевање основних концепата финансијског менаџмента.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета са друге стране. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – кадети разумеју основне концепте финансијског менаџмента. Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања која представљају само један елемент компетенција из групе општих компетенција из области економије. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Енглески језик¹⁰⁶ (обавезан, 6, ЕСПБ, 3+3)

Циљ предмета је: да кадети овладају вештинама успешне усмене и писмене комуникације на енглеском језику, са акцентом на војним садржајима.

Исход предмета је: да кадети разумеју, репродукују, примењују знања неопходна за успешну комуникацију (усмену и писану) на енглеском језику у војној области.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – кадети разумеју, репродукују, примењују знања неопходна за успешну комуникацију, усмену и писану, на енглеском језику у војној области. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих лингвистичких компетенција неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 3+3, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Војна социологија (обавезан, 6, ЕСПБ, 3+1)

Циљ предмета је: да кадети овладају теоријским знањима у специфичној области војне социологије.

Исход предмета је: усвајање теоријских знања кадета о појединим социолошким категоријама, као и најзначајнијим теоријама војне социологије која им омогућавају сагледавање друштвених процеса у војним организацијама.

Циљ и исход предмета са једне стране, у складу су са садржајем предмета са друге стране. Треба рећи да је исход предмета дефинисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (усвајање теоријских знања кадета о појединим социолошким категоријама, као и најзначајнијим теоријама војне социологије). Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања, која представљају само један елемент компетенција, из групе општих системских компетенција, са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. С обзиром да је предмет обавезан, са

¹⁰⁶ Енглески језик студенти слушају у 3. и 4. семестру, са 3 часа предавања и 3 часа вежби по семестру. Укупан број ЕСПБ бодова за овај предмет је 6.

фондом 3+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Менаџмент људских ресурса (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+1)

Циљ предмета је: да студенти усвоје: основна теоријска знања о специфичној улози људског фактора у управљању и развоју људских ресурса у организацијама.

Исход предмета је: оспособљавање студента у области управљања организацијским целинама.

Садржај предмета с једне стране у односу на циљ и исход предмета с друге стране су компатибилни. Исход предмета формулисан, је у форми процеса, који би требало да доведе до исхода (оспособљавање студента у области управљања организацијским целинама). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција, из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Општи менаџмент (обавезан, 3, ЕСПБ, 3+3)

Циљ предмета је: да кадети усвоје општа знања о менаџменту како би их успешније применили у организацијској структури.

Исход предмета је: разумевање кључних појмова и примена принципа управљања у организационим структурама.

Анализирајући програм предмета видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Реализација предмета усмерена је ка остварењу исхода – кадети разумеју кључне појмове и примењују принципе управљања у организационим структурама. Програм није компетенцијски оријентисан јер је акценат на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција. Статус обавезног предмета, са фондом 3+3, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компетенцијској структури овог студијског програма.

Методe и технике у менаџменту (обавезан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: усвајање теоријских и практичних знања кадета о методама и техникама управљања.

Исход предмета је: овладавање основним знањима о процесима управљања и контроли квалитета.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета с друге стране. Треба рећи да је исход предмета дефинисан у форми процеса, који би требало да доведе до исхода (овладавање основним знањима о процесима управљања и контроли квалитета). Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Дидактика (обавезан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: усвајање знања кадета о основним појмовима дидактике.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за примену дидактичких постулата у настави.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Исход предмета је формулисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену дидактичких постулата у настави). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и на развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих интерперсоналних компетенција из домена дидактике. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Психологија комуникација (изборан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да кадети усвоје теоријска знања из области психологије комуникација.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за примену психолошких и комуниколошких знања у условима рада.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета са друге стране. Треба рећи да је исход предмета дефинисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену психолошких и комуниколошких знања у условима рада). Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсоналних компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Студије о етичким проблемима (изборан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: проучавање сложене и контроверзне теме праведног и неправедног ратовања, као и стицање знања о професионалној војној етици.

Исход предмета је: да кадети након одслушаног предмета самостално анализирају, припремају и воде разноврсне дискусије на тему проучаване области.

Садржај предмета с једне стране, у односу на циљ и исход предмета с друге стране, компатибилни су. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – кадети самостално анализирају, припремају и воде разноврсне дискусије на тему проучаване области. Наведени програм је компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина, као и развијању ставова неопходних за вођење полемикâ о етичким недоумицама праведног и неправедног ратовања. Предмет је окренут ка развоју општих интерперсоналних компетенцијâ, са примесом посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. С обзиром да је предмет изборан, са фондом часова 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Социологија рада (изборан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да студенти усвоје основна знања о проблематици индустријских и друштвених појава и процеса, као и теорију, политику и институционализацију индустријских токова и савремених феномена тржишта рада.

Исход предмета је: да студенти, након савладаног предмета, разумеју промене у савременим индустријским процесима и социолошким аспектима људског рада.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Реализација предмета је усмерена ка остварењу исхода – кадети разумеју промене у савременим индустријским процесима и социолошким аспектима људског рада. Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања која представљају само један елемент компетенција из групе општих системских компетенција. С обзиром да је предмет изборан, са фондом часова 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

* * *

Анализом садржаја програма дошли смо до закључка да Факултет друштвених и војних наука својим студентима, на нивоу основних студија, у односу на проучавану област, нуди широк спектар предмета усмерених ка развоју, пре свега интерперсоналних и системских менаџерских компетенција. Овакав студијски план у складу је са постављеним циљем њиховог школовања, где након завршетка основних студија проучаваног факултета, студенти добијају звање „бечелор друштвених и војних наука“.

**Политехнички факултет
Краљевске војне школе Белгије
Основне академске студије**

У оквиру Политехничког факултета реализују се предмети из области природно – математичких, друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких и војних наука.

Програм студија Политехничког факултета нуди студентима следеће обавезне предмете усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Математику, Информатику, Француски језик, Енглески језик, Војну социологију, Међународно хуманитарно право, Увод у психологију и Тактику (Види Табелу 35).

Табела 35

Краљевска војна школа Белгије					
ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Политехнички факултет					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1.	Француски језик ¹⁰⁷	1, 2, 3 и 4	/	12	12
2.	Енглески језик	3 и 4	3	3	6
3.	Математика	1	1	1	3
4.	Информатика	1	1	2	3
5.	Тактика	1	1	1	2
6.	Увод у психологију	2	2	1	3
7.	Војна социологија	3	3	1	6
8.	Међународно хуманитарно право	4	2	/	3

Компаративном анализом дошли смо до закључка да у односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход, садржај, статус и назив предмета, број предавања и вежби, као и број ЕСПБ), не постоје разлике у наведеним предметима у односу на студије Факултета друштвених и војних наука. Наведене предмете студенти слушају у истом семестру, са идентичним програмом рада. Само из тих разлога предмети су проучавани у оквиру анализе предмета Факултета друштвених и војних наука.

Анализе програма студија указују на чињеницу да је Политехнички факултет, у односу на Факултет друштвених и војних наука, у мањој мери окренут развијању општих, интерперсоналних и системских менаџерских компетенција¹⁰⁸, што је у складу са профилем кадра који школују, као и постављеним циљем школовања који је усмерен ка развијању компетенција неопходних за обављање дужности официра техничких наука. Тако да знања из области менаџмента старшинама овог програма нису од пресудног значаја за обављање њихових професионалних дужности. Након завршетка основних студија проучаваног факултета, студенти добијају звање „бечелор техничких наука“. У односу на предмете усмерене ка развоју посебних менаџерских компетенција, нема разлика између факултета.

¹⁰⁷ Француски језик слушају на две године основних академских студија.

¹⁰⁸ У односу остале, нашим теоријским поставкама дефинисане опште менаџерске компетенције, као што су математичке, лингвистичке, информатичке, не постоје разлике између факултета.

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Краљевске војне школе
Белгије усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Основне студије*

У оквиру Краљевске војне школе Белгије, на основним студијама Факултета друштвених и војних наука и на Политехничком факултету, закључујемо да студенти слушају извештајан број идентичних, по свом статусу, обавезних предмета, усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција. Компаративном анализом дошли смо до закључака да и у односу на остале посматране индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај, назив предмета, број часова активне наставе часова, као и број ЕСПБ бодова), не постоје разлике у проучаваним предметима у односу на наведене студијске програме. проучаваних факултета.

Осим предмета, који се по свим индикаторима истраживања не разликују у студијским програмима два проучавана факултета Краљевске војне школе Белгије, јасно се уочава чињеница да је Факултет друштвених и војних наука засићенији предметима усмереним ка развоју, пре свега, општих менаџерских компетенција. Ову чињеницу оправдавамо потребама профила кадрова који школује Факултет друштвених и војних наука, који у складу и са постављеним циљем њиховог образовања, усмерен је ка развијању компетенција неопходних за обављање дужности официра друштвених и војних наука.

**Краљевска војна школа Белгије
Мастер студије**

У оквиру Краљевске војне школе Белгије реализују се мастер студије на Факултету друштвених и војних наука и Политехничком факултету у трајању од две године. Структура мастер студија Политехничког факултета има развијена четири смера: Системе наоружања и балистику, Инжењерство, Механику и Телекомуникације. У оквиру овог факултета студенти могу бирати следеће модуле: 1. Динамику флуида, 2. Примењене механичке системе, 3. Војно грађевинарство, 4. Балистику, 5. Системе наоружања, 6. Комуникационе системе, 7. Информационе системе, 8. Глобалне навигационе системе, 9. Неконвенционална

оружја, 10. Ваздухопловство, 11. Морнарицу. Компаративном анализом програма установљено је да овај факултет, на мастер студијама, нема заступљене предмете из области менаџмента.

У оквиру дипломских (мастер) студија Факултета друштвених и војних наука, на овом нивоу школовања, развијени су смерови: Менаџмент и системи наоружања, који школује студенте за управљање системима наоружања високе технологије, као и смер Одбрана и политичке науке који развија компетенције студената неопходне за рад у међународном контексту. Мастер студије друштвених и војних наука садрже следеће модуле¹⁰⁹: 1. Мотористику, 2. Технологију одбране и наоружања, 3. Командно – информациони систем, 4. Моделовање, 5. Менаџмент и економију, 6. Ваздухопловство, 7. Војне операције, 8. Историју и 9. Бихевиористичке науке.

**Факултет друштвених и војних наука
Краљевске војне школе Белгије
Мастер студије**

Програм студија Факултета друштвених и војних наука, на овом нивоу школовања, нуди следеће предмете усмерене ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција: Војно руковођење, које слушају студенти свих модула Факултета друштвених и војних наука. Социјалну филозофију, Психологију криза и Политичку социологију слушају студенти модула Бихевиористичке науке. У оквиру модула Пилот, студенти слушају предмет Психологију пилота, док је у оквиру модула Менаџмент и економија, развијен предмет Логистичка подршка управљања материјалима усмерен ка развоју посебних менаџерских компетенција (Види Табела 36).

¹⁰⁹ На факултету Друштвених и војних наука развијени су и следећи изборни модули: Механика, Навигација, Доктрина, Копнене операције, Метеорологија, Медицинске операције и Конструкције.

Табела 36.

Краљевска војна школа Белгије					
МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ					
Факултет друштвених и војних наука					
	Предмет	Семестар	П	В	ЕСПБ
1	Војно руковођење	1	3	1	6
2	Социјална филозофија ¹¹⁰	2	1	1	3
3	Психологија криза ¹¹¹	2	1	1	3
4.	Политичка социологија ¹¹²	2	1	1	3
5	Психологија пилота ¹¹³	1	2	/	3
6	Логистичка подршка и управљање материјалима ¹¹⁴	2	2	/	3

Компаративном анализом студија Факултета друштвених и војних наука, закључили смо да се у оквиру осталих наведених модула не изучавају предмети усмерени ка формирању менаџерских компетенција.

Војно руковођење (обавезан, 6, ЕСПБ, 3+1)

Циљ предмета је: усвајање теоријских знања кадета о специфичним процесима руковођења у војној средини.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за примену стечених знања о процесима руковођења у јединицама.

Анализирајући програм предмета видимо да постоји склад између циља и исхода предмета с једне стране, и садржаја с друге стране. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за примену стечених знања о процесима руковођења у јединицама). Програм није компетенцијски оријентисан, јер је акценат је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих системских компетенција са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским компетенцијама. Статус обавезног предмета, са фондом 3+1, даје претпоставку да планирани исход јесте значајан у укупној компензацијској структури овог студијског програма.

¹¹⁰ Модул бихевиористичке науке.

¹¹¹ Модул бихевиористичке науке.

¹¹² Модул бихевиористичке науке.

¹¹³ Модул пилоти.

¹¹⁴ Модул менаџмент и економија.

Социјална филозофија (обавезан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: усвајање знања студената о различитим приступима историје савремене филозофије.

Исход предмета је: усвајање теоријских и практичних знања, о актуелним филозофским проблемима.

Садржај предмета с једне стране, у односу на циљ и исход предмета с друге стране, компатибилни су. Исход предмета формулисан је у форми процеса који би требало да доведе до исхода (усвајање теоријских и практичних знања о актуелним филозофским проблемима). Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања која представљају само један елемент у овом случају системских компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Психологија криза (обавезан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: усвајање знања кадета из области теорије и праксе одабраних поглавља психологије.

Исход предмета је: оспособљавање кадета за решавање проблема насталих у ситуацијама кризе.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета с друге стране. Треба рећи да је исход предмета дефинисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за решавање проблема насталих у ситуацијама кризе). Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања и развијању вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих, интерперсоналних компетенција. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Политичка социологија (обавезан, 3, ЕСПБ, 1+1)

Циљ предмета је: да студенти стекну знања која ће им омогућити разумевање противречности савремене државе и цивилног друштва.

Исход предмета је: оспособити студенте да повезују, анализирају и просуђују о теоријским питањима везаним за однос друштва и политике.

Садржај предмета с једне стране, у односу на циљ и исход предмета с друге стране, компатибилни су. Реализација предмета усмерена је остварењу исхода – кадети самостално повезују, анализирају и просуђују о теоријским питањима везаним за однос друштва и политике. Наведени програм је компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина, као и на развијању ставова неопходних за вођење дискусија о специфичном односу друштва и политике. Предмет је окренут ка развоју општих системских компетенција. С обзиром да је обавезан, са фондом часова 1+1, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

Логистичка подршка и управљање материјалима (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+0)

Циљ предмета је: усвајање знања кадета о управљању и функционисању система логистичке подршке у Систему одбране (војне и хуманитарне мисије).

Исход предмета је: оспособљавање кадета за унапређење функционисања система логистичке подршке војске.

Циљ и исход предмета с једне стране, у складу су са садржајем предмета с друге стране. Треба рећи да је исход предмета дефинисан у форми процеса који би требало да доведе до исхода (оспособљавање кадета за унапређење функционисања система логистичке подршке војске). Програм није компетенцијски оријентисан. Нагласак је на стицању знања и развијању вештина која представљају само неке елементе компетенција из групе посебних менаџерских компетенција, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом 2+0, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури програма.

Психологија пилота (обавезан, 3, ЕСПБ, 2+0)

Циљ предмета је: усвајање психолошких знања кадета о специфичним проблемима везаним за психологију пилота.

Исход предмета је: да након савладаног предмета кадети препознају и решавају психолошке проблеме са којима се сусрећу пилоти.

Компатибилност између циља и исхода на једној, и садржаја на другој страни је очигледна. Реализација предмета је усмерена ка остваривању исхода – кадети препознају и решавају психолошке проблеме са којима се сусрећу пилоти.

Наведени програм није компетенцијски оријентисан. Акцент је на стицању знања и вештина које представљају само неке елементе компетенција из групе општих интерперсоналних компетенција са примесама посебности, неопходних за образовни профил у чијој је функцији анализирани програм, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама. С обзиром да је предмет обавезан, са фондом часова 2+0, може се претпоставити да је планирани исход значајан у укупној компетенцијској структури студијског програма.

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Краљевске војне школе
Белгије, усмерених ка развијању менаџерских компетенција
Мастер студије*

У оквиру Краљевске војне школе Белгије, мастер дипломске студије организоване су на Факултету друштвених и војних наука, као и на Политехничком факултету. Након завршених мастер студија проучаваних факултета, добија се звање „мастер“ вештине у области друштвених и војних или техничких наука.

Анализа студијских програма дипломских мастер студија Краљевске војне школе Белгије указала нам је на чињеницу да се предмети усмерени ка формирању менаџерских компетенција реализују само у оквиру Факултета друштвених наука. На овом нивоу студија, предмети проучаване области, усмерени су у правцу формирања, пре свега, системских и интерперсоналних менаџерских компетенција, и то у складу са потребама школовања официра појединих модула.

**Краљевска војна школа Белгије
Докторске академске студије**

У оквиру Краљевске војне школе Белгије реализују се докторске академске студије на Факултету друштвених и војних наука, као и на Политехничком факултету. По завршеним студијама студенти добијају звања, „доктора друштвених и војних наука“ или „доктора примењених наука“.

У оквиру докторских академских студија развијени су следећи смерови: Конструкције, Технологије и Информациони системи. Програми ових смерова

окренути су уско стручним технолошким и војним предметима, тако да на овом нивоу школовања, у оквиру Краљевске војне школе Белгије, не постоје предмети усмерени ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција.

*Резиме анализе оријентисаности студијских програма Краљевске војне школе
Белгије усмерених ка развијању менаџерских компетенција*

Краљевска војна школа Белгије је образовна установа универзитетског нивоа која реализује школовање официра, као и њихово војноструктурно усавршавање. Структуру Краљевске војне школе чине два факултета: Факултет друштвених и војних наука и Политехнички факултет. Школовање будућих старешина реализује се на основним студијама у трајању од три академске године. Мастер студије се реализују у трајању од две, а докторске академске студије у трајању од три године. Студијски програми обухватају предмете из области наука одбране, друштвено – хуманистичких, природно – математичких и техничко – технолошких наука, као и предмета из домена менаџмента.

Компаративна анализа јасно нам показује да је Факултет друштвених и војних наука, у односу на Политехнички факултет, у знатној мери засићенији предметима усмереним ка развоју општих менаџерских компетенција (Табела 37). Ову чињеницу оправдавамо потребом за образовањем произашлом из захтева радних места и профилâ који школују два проучавана факултета. Даљом анализом структуре програма Политехничког факултета и Факултета друштвених и војних наука, уочавамо да студенти слушају изванредан број идентичних, по свом статусу обавезних предмета, усмерених ка развијању, пре свега, општих менаџерских компетенција. У односу на остале посматране индикаторе истраживања (циљ, исход, садржај, назив предмета, број часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова), не постоје разлике у анализираним предметима у односу на студије два проучавана факултета. Предмет који је усмерен ка развоју општих компетенција, а заједнички је за оба факултета, јесте Математика, окренута ка формирању општих математичких компетенција, а омогућава развијање способности коришћења математичких облика мишљења, као и познавање математичких појмова и концепата. Предмети Француски и Енглески језик оријентисани су ка развоју

лингвистичких компетенција, а односе се на формирање способности усмене и писане комуникације на страном језику. Војна социологија је предмет који, пре свега, развија посебне системске компетенције карактеристичне за образовни профил који школује, а које су неопходне при идентификацији, препознавању, диференцирању и разумевању социолошких појава у војсци и друштву уопште. Увод у психологију усмерен је ка формирању општих интерперсоналних компетенција. Анализирани предмет односи се на усвајање знања потребних за разумевање основних психолошких појава, као и развијање вештина рада у тимовима. Међународно хуманитарно право је предмет усмерен ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, неопходних за управљање системом одбране. Информатика је још један обавезан предмет који слушају студенти оба факултета, а оријентисан је ка формирању информатичких компетенција, у овом случају подразумева развој вештина и усвајање знања неопходних за одржавање рачунара, а омогућава комуницирање и трансфер информација путем електронских медија. Тактика је предмет усмерен ка развоју посебних менаџерских компетенција, карактеристичним за профил официра, који слушају сви студенти Краљевске војне школе Белгије.

У односу на посматране индикаторе истраживања (циљ, исход, садржај, назив и статус предмета, број часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова), постоје и значајне разлике у односу на студије два проучавана факултета. Поред анализираних предмета, заједничких за оба факултета, Факултет друштвених и војних наука у својим студијским плановима има развијен читав сет предмета који је окренут ка формирању менаџерских компетенција, у складу са потребама профила који школују, као што су: Економија 1 и Економија 2, Финансијски менаџмент, као и Увод у право, а усмерени су ка развијању општих системских менаџерских компетенција, неопходних за ефикасно управљање финансијама и законском регулативом у војној организацији. Војна етика и Студије о етичким проблемима усмерени су ка развијању интерперсоналних компетенција потребних за разматрање етичких дилема у области теорија праведног рата, у ширем контексту моралне филозофије, који су неопходни образовном профили кадрова који школују. Факултет друштвених и војних наука у свом програму, поред наведених, садржи и следеће обавезне предмете окренуте ка формирању општих

системских компетенција, као што су: Увод у социологију, Менаџмент људских ресурса, Општи менаџмент, Методе и технике у менаџменту и Социологија рада, као изборни предмет. Наведени предмети односе се на усвајање знања и формирање вештина које су неопходне, за одвијање процеса планирања, управљања, доношења одлука, управљања људима, информацијама и финансијама у систему одбране. Осим тога, студенти Факултета друштвених и војних наука слушају Дидактику, предмет усмерен ка формирању интерперсоналних компетенција неопходних за разумевање процеса учења.

Краљевска војна школа Белгије реализује мастер академске студије на Политехничком факултету и Факултету друштвених и војних наука (Табела 37). Политехнички факултет, на овом нивоу студија, нема развијене предмете усмерене ка развоју менаџерских компетенција. Факултет друштвених и војних наука, на мастер студијама, реализује предмете усмерене ка развоју, пре свега, системских и интерперсоналних менаџерских компетенција у оквиру својих модула, а у складу са потребама профила кадрова који школује. Предмет који је заједнички свим студентима различитих модула овог факултета (проучаване области) је Војно руковођење. Оно је оријентисано ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, а односи се на усвајање знања неопходних за одвијање процеса руковођења и командовања јединицама у војсци, као и вештинама планирања, организовања, извештавања и доношења одлука у специфичним условима војне организације.

Анализа програма модула Бихевиористичких наука указује нам на чињеницу да овај модул садржи највећи број предмета усмерених ка развоју системских и интерперсоналних компетенција које се развијају у оквиру предмета Психологија криза, Социјална филозофија и Политичка социологија. Сваки од наведених предмета, са свог аспекта, проучава проблеме значајне са становишта развоја менаџерских компетенција потребних за образовни профил у чијој је функцији анализирани силабус. У оквиру модула Пилоти, на овом нивоу школовања, студенти слушају предмет Психологија пилота, усмерен ка развоју посебних интерперсоналних компетенција, карактеристичним за профил кадрова који школују. Логистичка подршка и управљање материјалима предмет је модула Менаџмент и економија, усмереном ка развијању посебних менаџерских

компетенција, који је у складу са потребама послова које ће обављати касније, а односе се на потребу управљања и одржавања техником у различитим мисијама.

Компаративна анализа програма Краљевске војне школе Белгије указује на чињеницу да на нивоу докторских студија нису развијени предмети усмерени ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција.

Уочене разлике између факултета Друштвених и војних наука и Политехничког факултета, у односу на понуду и садржај проучаваних предмета, у складу су са профилом кадра који школују и директна су последица потреба за образовањем, произашлих из захтева посла који ће обављати.

Табела 37 Основне и мастер академске студије Краљевске војне школе Белгије

Краљевска војна школа Белгије ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ Семестар реализације наставе					
Предмет	Програм Обавезни предмети		Часови активне наставе и бодови		
	Факултет друштвених и војних наука	Политехнички факултет	П	В	ЕСПБ
Француски језик ¹¹⁵	1, 2, 3 4	1, 2, 3 4	/	12	12
Математика	1	1	1	1	3
Информатика	1	1	1	2	3
Тактика	1	1	1	1	2
Увод у психологију	2	2	2	1	3
Економија 1	2	/	2	2	3
Економија 2	2	/	1	1	3
Војна етика	2	/	1	1	3
Увод у социологију	2	/	2	/	3
Војна социологија	3	3	3	1	6
Увод у право	3	/	2	0	3
Финансијски менаџмент	3	/	2	1	3
Енглески језик	3, 4	3, 4	3	3	6
Међународно хуманитарно право	4	4	2	0	3

¹¹⁵ Француски језик слуша се на две године основних академских студија.

Менаџмент људских ресурса	4	/	2	1	3
Општи менаџмент	5	/	3	3	3
Методе и технике у менаџменту	6	/	1	1	3
Дидактика	6	/	1	1	3
Изборни предмети					
Психологија и комуникација	5	/	1	1	3
Студије о етичким проблемима	6	/	1	1	3
Социологија рада	6	/	1	1	3
МАСТЕР АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ					
Семестар реализације наставе					
Предмет	Факултет друштвених и војних наука	Политехнички факултет	П	В	ЕСПБ
Војно руковођење	1	/	3	1	6
Социјална филозофија ¹¹⁶	2	/	1	1	3
Психологија криза ¹¹⁷	2	/	1	1	3
Политичка социологија ¹¹⁸	2	/	1	1	3
Психологија пилота ¹¹⁹	1	/	2	/	3
Логистичка подршка и управљање материјалима ¹²⁰	2	/	2	/	3

¹¹⁶ Модул Бихевиористичке науке.

¹¹⁷ Модул Бихевиористичке науке.

¹¹⁸ Модул Бихевиористичке науке.

¹¹⁹ Модул Пилоти.

¹²⁰ Модул Менаџмент и економија.

4.1.4. Компарације студијских програма Универзитета одбране у Београду, Универзитета одбране Чешке Републике и Краљевске Војне школе Белгије

Један од задатака нашег истраживања био је да утврдимо сличности и разлике студијских програма војних академија Србије, Чешке и Белгије у погледу (стварања услова) развијања менаџерских компетенција. Преко индикатора компарација (назив предмета, садржај, циљ, исходи, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета – обавезан или изборан), покушали смо да сазнамо колико су анализирани програми различити у погледу развоја менаџерских компетенција. Компарације програма универзитета усмерене су ка проучавању могућности за развијање појединих менаџерских компетенција.

Компаративна анализа студијских програма указује нам на чињеницу да су Универзитет одбране у Београду, Универзитет одбране Чешке Републике, као и Краљевска војна школа Белгије¹²¹ институције универзитетског нивоа, у оквиру којих се реализује академско и војностручно образовање и усавршавање официра.

Структуру Универзитета одбране у Београду чине: Војна академија и Медицински факултет Војномедицинске академије. За разлику од њега, Универзитет одбране Чешке Републике, у својој структури има три факултета: Факултет за економију и менаџмент, Факултет војних технологија и Факултет војног здравства. Структуру Краљевске војне школе Белгије чине два факултета: Факултет друштвених и војних наука и Политехнички факултет. Сваки од наведених факултета, проучаваних универзитета, има своје студијске програме и модуле.

У оквиру Војне академије Универзитета одбране у Београду, на основним и дипломским (мастер) академским студијама, реализују се следећи студијски програми: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство, Војно-електронско инжењерство, Војнохемијско инжењерство, Логистика¹²² и Војно

¹²¹ Краљевска војна школа Белгије није универзитет, али се у оквиру ње реализује образовање на универзитетском нивоу. Дипломе стечене у овој школи изједначене су са дипломама у грађанству, тако да је омогућена преоријентација официра током каријере, када могу да наставе са радом у приватном или јавном сектору, у складу са жељама, стручношћу и звањем.

¹²² Овај студијски програм није развијен на дипломским академским студијама.

ваздухопловство.¹²³ (Табела 16). У оквиру Медицинског факултета Војно медицинске академије Универзитета одбране у Београду, на основним интегрисаним академским студијама, реализује се студијски програм Доктор медицине. Овај факултет има развијене специјалистичке студије са следећим студијским програмима: Медицинска токсикологија, Рационална фармакотерапија, Фармакотерапија и биоеквиваленција и Трауматологија. Дипломске (мастер) академске студије нису развијене у оквиру овог Факултета. У оквиру Универзитета одбране у Београду, на нивоу докторских академских студија, развијена су три студијска програма: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство и Биомедицина.

Универзитет одбране Чешке Републике (Табела 33), на сва три факултета има развијене основне, дипломске и докторске студије. Факултет за економију и менаџмент у својој структури има програм Економију и менаџмент. У оквиру овог програма има следеће студије: 1. Економију одбране, 2. Управљање безбедношћу, 3. Војни менаџмент, са својим студијама и модулима. Универзитет одбране Чешке Републике, на Факултету војних технологија, у својој структури има развијен програм Војне технологије, а у оквиру Факултета војног здравства, програм Војномедицинско управљање. У оквиру овог програма реализује студије Војномедицинског управљања, на коме постоји само један модул.

Краљевска војна школа Белгије (Табела 37) школовање будућих старешина реализује на основним, дипломским (мастер) и докторским студијама. У оквиру дипломских (мастер) студија Факултета друштвених и војних наука, развијени су студијски програми: Менаџмент и системи наоружања, као и студијски програм Одбрана и политичке науке.¹²⁴ Структура мастер студија Политехничког факултета има развијена четири студијска програма: Систем наоружања и балистика, Инжењерство, Механика и Телекомуникације. У оквиру докторских академских студија развијени су следећи смерови: Конструкције, Технологија и Информациони системи.

¹²³ Студијски програм Војно ваздухопловство, на нивоу дипломских академских студија, још је у фази развоја.

¹²⁴ У оквиру мастер студија Факултета друштвених и војних наука, као и Политехничког факултета, развијени су бројни обавезни и изборни модули.

Основни циљ студијских програма проучаваних универзитета јесте усвајање академских знања, као и развијање компетенција неопходних за обављање професионалних официрских дужности у складу са доктринама Војске Србије, Чешке и Белгије. Посебни циљеви студијских програма различитих модула, у складу су са потребама профила кадрова који школују.

Основне академске студије на Војној Академији трају четири, а на Медицинском факултету Војно медицинске академије, шест академских година. Мастер (дипломске академске студије)¹²⁵ студије се реализују у трајању од једне академске године, док се докторске академске студије организују у трајању од три године. С друге стране, Универзитет одбране Чешке реализује основне академске студије у трајању од три академске године, мастер студије се реализују у трајању од две, а докторске академске студије у трајању од три године. Слично Универзитету одбране Чешке, Краљевска војна школа Белгије остварује основне академске студије у трајању од три академске године, циклус мастер академских студија траје две, а докторских студија три године.

План студија школовања Универзитета одбране Чешке Републике и Универзитета одбране у Београду обухвата три научна поља у области друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких и медицинских наука, неопходних за усвајање система знања и вештина на којима се заснива савремени профил професионалног официра. За разлику од њих, Краљевска војна школа Белгије, на основу свог Плана студија, реализује предмете из друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких, али не и предмете из области медицинских наука.

Основне, мастер и докторске академске студије анализираних универзитета обухватају низ обавезних и изборних предмета. На Универзитету одбране Чешке Републике, на свим нивоима студија, развијени су и специјализовани курсеви, усмерени ка савладавању посебних вештина, неопходних за обављање одређених дужности (Табела 33). Обавезни предмети обухватају оне области које су неопходне за разумевање теоријских поставки и система знања на којима се заснива савремени профил професионалног официра, као што су предмети из наука одбране, наука безбедности, медицинских наука,¹²⁶

¹²⁵ Медицински факултет Војномедицинске академије нема развијене дипломске академске студије, већ специјалистичке студије са четири различита студијска програма.

¹²⁶ У оквиру Краљевске војне школе Белгије не реализују се предмети ове области.

друштвено – хуманистичких, природно – математичких и техничко – технолошких наука. За наше истраживање посебно је значајно да структура академских студија проучаваних универзитета, на сва три нивоа школовања, обухвата и оне области које су неопходне за овладавање теоријским и практичним знањима из менаџмента у систему одбране, као што су предмети из области менаџмента, економских и организационих наука. Предмети изборних подручја – модула дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места – дужности официра одређених родова и служби.

Анализа студијских програма указује нам на чињеницу да су, с обзиром на заступљеност предмета усмерених ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција, основне студије проучаваних универзитета развијене у подједнакој мери. Дипломске (мастер) студије, у односу на проучавану област, а с обзиром на број предмета, најразвијеније су на Универзитету одбране Чешке Републике, док су докторске студије, али само у односу на изборне предмете (заступљеност обавезних предмета је иста), најразвијеније на Универзитету одбране у Београду. Компарације програма сигурно указују на чињеницу да Краљевска војна школа Белгије има нешто мање развијене студије ове области, на свим нивоима школовања (Табела 37). Тако, у оквиру њених докторских студија, нису развијени предмети усмерени ка формирању менаџерских компетенција.

Компаративна анализа студијских програма указала нам је на чињеницу да се у односу на предмете усмерене ка развоју менаџерских компетенција издвајају две групе сродних програма у оквиру анализираних универзитета. У односу на индикаторе компарација, сличност у погледу предмета усмерених ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција показују студијски програми Менаџмент у одбрани, Универзитета одбране у Београду, Факултета за економију и менаџмент, Универзитета одбране Чешке Републике и Факултета друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије. Анализе нам указују и на чињеницу да су ови програми засићенији предметима менаџерских области у односу на Студијске програме Факултета војних технологија Универзитета одбране Чешке Републике и Војномашинског, Војноелектронског и Војнохемијског инжењерства Универзитета одбране у Београду, као и Политехничког факултета Краљевске војне школе Белгије, који показују еквивалентност у односу на своје програмске

садржаје. Ове разлике свакако су последица потребе за менаџерским компетенцијама профила кадрова које школују студијски програми анализираних универзитета.

Сличности и разлике у погледу стварања могућности за развој менаџерских компетенција посматрали смо преко индикатора компарација, као што су: назив предмета, садржај¹²⁷, циљ, исходи, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета (обавезан или изборни). Осим тога, наглашавамо да смо компарације програма универзитета (према наведеним индикаторима) усмерили ка проучавању могућности за развијање појединих менаџерских компетенција. Тако смо, заправо, према индикаторима компарација, анализирали предмете универзитета, а онда посматрали њихову усмереност у правцу формирања одређених менаџерских компетенција (општих и посебних).

У складу са нашим теоријским основама, сматрамо да се може говорити о општим и посебним менаџерским компетенцијама. Опште менаџерске компетенције дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих менаџерских функција и улога менаџера, без обзира на подручје деловања. У групу општих менаџерских компетенција, сврстали смо: математичке, информатичке, лингвистичке, интерперсоналне и системске компетенције. Посебне менаџерске компетенције дефинисали смо као знања, вештине и ставове неопходне за обављање менаџерских функција и улога официра. Оне су са једне стране уско повезане са струком кадрова које школују војни универзитети, а са друге стране своју основу налазе у примењеним областима, као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија, војно право, које су неопходне за рад официра. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо посебне системске и интерперсоналне компетенције,¹²⁸. Осим тога, овде смо уврстили и компетенције које се директно односе на нека војнострукна знања, вештине и ставове потребне за профил официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улога старешина.¹²⁹

¹²⁷ Увид у садржаје предмета може се направити консултовањем наставних планова и програма Универзитета одбране у Београду (2010), Универзитета одбране Чешке Републике (2005), као и Краљевске војне школе Белгије (2008).

¹²⁸ Изведене су из општих менаџерских компетенција.

¹²⁹ Детаљније расправе о овим појмовима налазе се у делу рада Теоријски оквири истраживања.

Опште и посебне менаџерске компетенције

У односу на предмете усмерене ка формирању **математичких компетенција**, видимо да се, с обзиром на индикаторе компарација, назив предмета, садржај, циљ, исход, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета – обавезан или изборан, с једне стране издвајају Универзитет одбране Чешке Републике и Универзитет одбране у Београду, а са друге стране Краљевска војна школа Белгије.

Компаративна анализа студијских програма Универзитета одбране Чешке Републике и Универзитета одбране у Београду, недвосмислено указује на постојање сличности у погледу развијености предмета усмерених ка формирању математичких компетенција, неопходних за обављање менаџерских улога и функција у Систему одбране проучаваних земаља. Студијски програми, свих Факултета у оквиру Универзитета одбране Чешке Републике и Универзитета одбране у Београду, реализују предмете Математику 1 и 2. У оквиру Универзитета одбране Чешке Републике, Математика 3 слуша се на Факултету војних технологија, док се на Универзитету одбране у Београду овај предмет слуша у оквиру студијских програма Војномашинског и Војноелектронског инжењерства, што је у складу са потребама профила кадрова који школују проучавани универзитети. У односу на индикаторе истраживања, који обухватају пре свега *назив, статус, садржаје, исходе и циљеве предмета*, постоји еквивалентност између универзитета. Треба рећи и то да иако Универзитет одбране у Београду, у односу на остале индикаторе, има нешто већи *број часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова*, ипак ове разлике су незнатне. Значајна разлика између универзитета постоји у погледу предмета Статистика, који је важан са становишта развијања специфичних математичких компетенција. Проучавани предмет реализује се у оквиру Факултета за економију и менаџмент, као и Факултета војног здравства на Универзитету одбране Чешке Републике, док га у студијским програмима Универзитета одбране у Београду нема.¹³⁰ Сматрамо да не постоји функционално објашњење за непостојање овог предмета у оквиру Универзитета

¹³⁰ У току израде рада дошло је до промене у студијском програму Универзитета одбране у Београду, у договору око реализације предмета Статистика на свим студијским програмима.

одбране у Београду, као и да би га требало уврстити у његове Планове и Програме. С друге стране, Краљевска војна школа Белгије у својим студијским програмима има слабије развијене предмете усмерене ка формирању математичких компетенција у односу на Универзитет одбране у Београду и Универзитет одбране Чешке Републике. У својим студијским програмима она реализује само предмет Математика, који се према свим индикаторима компарација: *назив, статус, садржај, исход, циљ предмета, број часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова*, разликује у односу на групу предмета ове области друга два проучавана универзитета, и то у смислу слабије развијености. (Табела 38).

У односу на предмете усмерене ка формирању **лингвистичких компетенција**, које су неопходне за обављање менаџерских функција официра у односу на проучаване системе одбране, уочавамо извесне разлике између универзитета из којих се јасно закључује да Краљевска војна школа Белгије има развијеније могућности за формирање ових компетенција, у односу на универзитете одбране у Чешкој и у Србији. Тако у оквиру ове школе студенти Факултета друштвених и војних наука, као и Политехничког факултета, као обавезне предмете слушају Француски и Енглески језик. С друге стране, студијски планови предмета у оквиру Универзитета одбране у Републици Србији и Чешке Републике, реализују само Енглески језик (Табела 38). Даља анализа Плана студија Енглеског језика, Краљевске војне школе Белгије, Универзитета одбране у Београду, као и Универзитета одбране Чешке Републике, указује на чињеницу да у односу на овај предмет, према индикаторима компарација као што су *циљ, исход, садржај, као и статус предмета*, не постоје разлике између универзитета. Односно, сви проучавани универзитети од својих студената, у односу на овај предмет, очекују да се постигне ниво еквивалентан СТАНАГ- у 2, што је потпуно у складу са светским трендовима. Разлике се јављају у односу на неке посматране индикаторе компарација, као што је *назив предмета*, тако се у оквиру Универзитета одбране у Београду реализују предмети Енглески 1 и 2¹³¹, док студенти Универзитета одбране Чешке Републике и Краљевске војне школе

¹³¹ У оквиру Војног универзитета Републике Србије, на мастер студијама, кадети слушају и предмет Енглески 3, који је према квалитативним индикаторима компарација (циљ, исход и садржај предмета), на нивоу СТАНАГ- а 2.

Белгије, слушају предмет Енглески језик. Значајније разлике односе се на индикаторе компарација, као што су *број часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова*, где уочавамо да Универзитет одбране Чешке Републике, у односу на остала два универзитета, има нешто *мањи фонд часова, као и број ЕСПБ бодова*, ипак, с обзиром на изнете закључке о непостојању разлика у односу на индикаторе компарација, као што су: *циљ, исход и садржај предмета*, проучаваних универзитета, очигледно је да су ове разлике последица, специфичне расподеле наставе у оквиру студијских планова, универзитета у Чешкој, која, иако има мањи фонд часова, има веома згуснут програм студија Енглеског језика, па од својих студената очекује постигнут ниво знања Енглеског језика идентичан, студентима војних универзитета у Србији и Белгији, а то је СТАНАГ- 2.

Као што смо већ навели, студенти Краљевске војне школе Белгије, поред Енглеског језика, слушају и Француски језик, и то свакако повећава њихове лингвистичке менаџерске компетенције у односу на студенте друга два проучавана универзитета. Разлоге за учење Француског језика, у оквиру Краљевске војне школе Белгије, треба тражити у регионалним, историјским и геополитичким специфичностима Белгије.

Анализом садржаја студијских програма Универзитета одбране Чешке Републике, Универзитета одбране у Београду и Краљевске војне школе Белгије, закључујемо да у односу на предмете усмерене ка формирању **информатичких компетенција**, постоје извесне разлике између проучаваних универзитета. Студенти Универзитета одбране Чешке, на основним студијама, слушају Информатику 1 и 2, док се на Универзитету одбране у Београду, као и Краљевској војној школи Белгије, истог нивоа школовања, слуша само предмет Информатика 1 (Табела 18). У односу на неке индикаторе компарација, *број часова активне наставе и број ЕСПБ бодова*, закључујемо да Универзитет одбране Чешке Републике има развијеније предмете ове области, међутим квалитативна анализа програма предмета, која се односи на проучавање *циља, исхода и садржаја предмета*, указује на чињеницу да у односу на ове индикаторе компарација нема разлика између универзитета. Очигледно је да се предмети усмерени ка развијању информатичких компетенција на Универзитету одбране у Београду и Краљевској војној школи Белгије, реализују у нешто, програмски интензивнијој форми, иако

са мањим бројем предмета и мањим фондом часова посвећених овој области. Осим тога, наглашавамо да се на мастер студијама студијског програма Менаџмент у одбрани, Универзитета одбране у Београду, реализује и предмет Оперативни менаџмент, који је такође усмерен ка формирању информатичких компетенција, али у функцији менаџмента, односно кадети се оспособљавају да коришћењем разноврсних техника и савремених софтверских решења, оптимализују процесе одлучивања, у свом раду. У оквиру Студијских програма Универзитета одбране Чешке Републике, на мастер студијама Факултета војних технологија, развијен је предмет Менаџмент и безбедност, усмерен ка развоју информатичких компетенција у складу са потребама профила који школују. Студијски програми Краљевске војне школе Белгије усмерени су ка формирању само општих информатичких компетенција које развијају кроз предмет Информатику. С друге стране, анализа студијских програма Универзитета одбране Чешке Републике и Универзитета одбране у Београду, нам указује на чињеницу да је у оквиру њихових програма, присутна тенденција да кадети, односно студенти, након усвајања знања, вештина и ставова из области опште информатике, савладавају и садржаје из области примењене информатике. На тај начин даље развијају своје информатичке компетенције, у складу са потребама профила за који се школују (Табела 38).

Компаративна анализа студијских програма указује на чињеницу да су предмети усмерени ка развоју **интерперсоналних и дидактичких компетенција** у значајној мери развијени на Универзитету одбране Чешке Републике, Универзитету одбране у Београду, као и Краљевској војној школи Белгије (Табела 38). На самом почетку анализе установљено је да су ови предмети пре свега развијени на студијским програмима Менаџмент у одбрани, Универзитета одбране у Београду, Факултета за економију и менаџмент, Универзитета одбране Чешке као и Факултета друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије.¹³² У претходним анализама већ смо установили да постоји сличност између ова три студијска програма у погледу структуре и садржаја њихових

¹³² Студијски програми Војномашинског, Војноелектронског и Војнохемијског инжењерства Универзитета одбране у Београду, Факултета војних технологија, Универзитета одбране Чешке Републике, као и Политехничког факултета Краљевске војне школе Белгије, у значајно мањој мери усмерени су ка развоју интерперсоналних и дидактичких менаџерских компетенција.

студијских планова. Ту чињеницу оправдавамо природом послова које ће обављати старешине овог профила, након завршених студија.

Када је реч о интерперсоналним и дидактичким компетенцијама, анализе нам говоре о постојању значајних разлика између студијских програма Менаџмента у одбрани, Универзитета одбране у Београду, Факултета за економију и менаџмент, Универзитета одбране Чешке и Факултета друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије. Посматрајући индикаторе истраживања, као што су *циљ, исход, садржај и назив предмета, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова и статус предмета*, уочавамо сличност концепција студија у односу на развијање интерперсоналних и дидактичких компетенција између Универзитета одбране Чешке и Краљевске војне школе Белгије с једне стране и Универзитета одбране у Београду с друге стране. Универзитет одбране у Београду окренут је формирању интерперсоналних и дидактичких компетенција, са акцентом на потребама за овим компетенцијама, потребних профилу официра које школују, па се може говорити о развоју посебних интерперсоналних компетенција. Универзитет одбране Чешке, као и Краљевска војна школа Белгије с друге стране, у свом програму имају развијене предмете окренуте ка формирању општих интерперсоналних и дидактичких компетенција, који, за разлику од Универзитета одбране у Београду, нису у толикој мери окренути ка специфичној војној средини, већ проучавају питања интерперсоналних компетенција на општијем нивоу. Осим тога, Универзитет одбране Чешке и Краљевска војна школа Белгије, у својим програмима посебан акценат стављају на поједине области психологије и етике, као што је област комуникација, за разлику од Универзитета одбране у Београду, где предмети проучавају шире области ових научних подручја, па се онда окрећу ка развијању проучаваних компетенција, значајних за специфичне потребе профила официра система одбране Републике Србије, на шта нам јасно указују индикатори компарација: *назив, циљ, исход и садржај предмета*. Тако се су оквиру Универзитета одбране у Београду на основним студијама слушају предмети: Војна психологија, Војна андрагогија, Војна етика, Увод у медицинску психологију и Медицинска етика. Анализирани предмети крећу од нивоа општег, ка

посебном у развијању проучаваних компетенција, па их у овом случају можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама.

Универзитет одбране Чешке и Краљевска војна школа Белгије, као што смо већ навели, акценат стављају на поједина подручја психологије, социологије и етике, пре свега област комуникација. Студијски програми Универзитета одбране Чешке као обавезне предмете на основним студијама, обухватају следеће предмете: Социјално понашање и комуникацију, Етику и комуникацију, Психолошке и социјалне аспекте управљања и Социологија и психологија менаџмента.¹³³ Слично томе, студијски програми Краљевске војне школе Белгије на основним студијама, као изборни предмет, имају развијену Психологију комуникација, која према проучаваним индикаторима истраживања: *циљ, исход, садржај предмета, број часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова*, показује велику еквивалентност са обавезним предметом основних студија Социјално понашање и комуникација, Универзитета одбране Чешке. Разлике између универзитета, у односу на овај предмет, јављају се према индикаторима компарација дефинисаних као *назив и статус* предмета.

Иако смо компаративном анализом студијских програма дошли до података да, у односу на предмете усмерене ка формирању интерперсоналних и дидактичких компетенција, Универзитет одбране Чешке и Краљевска војна школа Белгије показују велике сличности, треба рећи да међу њима ипак постоје и извесне разлике. Тако, на пример, изузетак представља предмет Увод у психологију Краљевске војне школе Белгије, који према *циљу, исходу и садржају предмета, броју часова активне наставе, као и броју ЕСПБ бодова*, показује сличност са предметом Војна психологија, Универзитета одбране у Београду, али задржава тенденцију општости, карактеристичну за своју концепцију студија, не проучавајући посебно проблеме карактеристичне за војну средину, на тај начин развијајући опште интерперсоналне менаџерске компетенције, за разлику од Универзитета одбране у Београду који је пре свега окренут развоју посебних интерперсоналних менаџерских компетенција. С друге стране, Универзитет одбране Чешке у својим програмима, као пандам овом предмету, има развијену Психологију, социологију и образовање одраслих (андрагогију) као јединствен

¹³³ Предмет мастер студија Универзитета одбране Чешке, усмерен ка формирању компетенција из области комуникација.

предмет, који се према свим индикаторима истраживања *циљ, исход, садржај, назив, предмета, број часова активне наставе као и број ЕСПБ бодова*, значајно разликује у односу на предмете сличне садржине студијског програма Универзитета одбране у Београду. Разлоге за то треба тражити у различитим концепцијамâ студија ових универзитета, о којој смо већ говорили.

На мастер студијама Универзитет одбране у Београду реализује само један предмет, усмерен ка формирању ове врсте компетенција, а то је Комуникација са јавношћу, али само у оквиру студијског програма Менаџмент у одбрани, који је слично тенденцијама сагледаним на основним студијама окренут пре свега развијању проучаваних компетенција у складу са потребама Система одбране, односно посебним интерперсоналним менаџерским компетенцијама.

Пратећи своју концепцију студија, Универзитет одбране Чешке на мастер студијама има развијен пакет предмета усмерених ка развијању, пре свега, општих интерперсоналних и дидактичких компетенција, које нису толико повезане са специфичностима војне средине, већ реализује као обавезне предмете: Професионалну етику и друштвени протокол, Андрагогију, и Социологију и психологију менаџмента, док се у оквиру специјализованог курса реализује предмет Психологија менаџмента.¹³⁴

Факултет друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије, на мастер студијама окренут је ка развијању посебних интерперсоналних менаџерских компетенција, у складу са потребама појединих модула, реализујући предмете Психологију пилота и Психологију криза. У оквиру друга два анализирана универзитета, нису развијени слични предмети.

Анализирајући даље планове мастер студија, уочава се да предмет Андрагогија, Универзитета одбране Чешке, с обзиром на *циљ, исход, садржај, назив предмета* показује само донекле сличност са предметом Војне андрагогије, Универзитета одбране у Београду. У односу на индикаторе компарација као што су *број часова активне наставе и број ЕСПБ бодова*, разлике нису толико значајне. Важно је истаћи и то да се Војна андрагогија, на Универзитету одбране у Београду, слуша као обавезан предмет на основним студијама, и усмерена је ка формирању и општих и посебних интерперсоналних компетенција. На Уни-

¹³⁴ Психологија менаџмента је предмет који се реализује у оквиру Војног менаџмента, Модула Управљање информацијама.

верзитету одбране Чешке, Андрагогија се слуша као обавезан предмет мастер студија, пре свега развијајући опште интерперсоналне компетенције. У оквиру Краљевске војне школе Белгије није развијен предмет Андрагогија, већ се у оквиру њених студијских програма реализује предмет Дидактика,¹³⁵ са нешто мањим бројем часова активне наставе и бројем ЕСПБ бодова у односу на предмет Андрагогије друга два универзитета. С обзиром на индикаторе компарација као што су *циљ, исход, садржај предмета* проучавани предмет у нешто већој мери подсећа на предмет Андрагогије, Универзитета одбране Чешке, који је према свом садржају окренут проучавању дидактичких проблема, за разлику од предмета Војна андрагогија, Универзитета одбране у Београду, где је област дидактике, само једно поље проучавања, предмета.

У оквиру мастер студија Универзитета одбране Чешке, као изборни предмет реализује се Војна етика, усмерена ка формирању посебних интерперсоналних компетенција, потребних профилу официра. Овај предмет, према индикаторима истраживања као што су *циљ, исход, садржај и назив предмета*, скоро је идентичан изборном предмету, основних студија Војне етике, Универзитета одбране у Београду, као и истоветном предмету Краљевске војне школе Белгије. Јасно се види да се проучавани предмет, у односу на *број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова*, као и *статус предмета*, разликује у оквиру сва три универзитета. Најмањи фонд часова, као и број бодова, анализирани предмет има у оквиру Краљевске војне школе Белгије, с друге стране он овде има статус обавезног предмета основних студија, на Универзитету одбране у Београду је у статусу изборног, а Универзитету одбране Чешке то је предмет мастер студија. Наглашавамо и чињеницу, да се у оквиру Краљевске војне школе Белгије, осим овог предмета, реализује и предмет Студије о етичким проблемима, које према свом *садржају, циљу и исходу предмета* проучавају проблеме веома блиске Војној етици, као што је однос етике и морала у рату. Управо из тих разлога предмет Војне етике у овој школи има мањи *број часова активне наставе као и број ЕСПБ бодова*, јер се садржаји тог предмета изучавају у оквиру предмета

¹³⁵ Предмет Дидактика, Краљевске војне школе Белгије, усмерена је ка формирању општих интерперсоналних компетенција.

Студије о етичким проблемима.¹³⁶ Наглашавамо да су проучавани предмети у функцији развоја посебних интерперсоналних компетенција.

Закључујемо да Универзитет одбране у Београду реализује свој студијски програм на једној широј бази научних сазнања ове области, а онда се окреће формирању посебних интерперсоналних менаџерских компетенција уско повезаним са потребама профила кадрова које школује и специфичну (војну) средину у којима се испољавају. Краљевска војна школа Белгије, а посебно Универзитет одбране Чешке, своје програме усмерава ка ужој области проучаваних научних подручја, пре свега ка проблемима комуникацијâ, које проучава шире, не везујући се само за проблеме комуникација у војној средини, већ развијајући, пре свега, опште интерперсоналне компетенције.

Компаративна анализа студијских програма Универзитета одбране Чешке, Универзитета одбране у Београду и Краљевске војне школе Белгије (Табела 38), јасно указује на чињеницу да су у оквиру ових универзитета, на свим нивоима студија, веома развијени предмети усмерени ка формирању, **системских менаџерских компетенција**. Проучавани предмети у највећој мери заступљени су на студијском програму Менаџмент у одбрани, Универзитета одбране у Београду, као и Факултету за економију и менаџмент, Универзитета одбране Чешке, а мање на Факултету друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије. У погледу развијености предмета, усмерених ка развоју менаџерских компетенција, студијски програми Менаџмент у одбрани и Факултет за економију и менаџмент, показују, доста сличности, у складу са потребама профила кадрова које школују. Факултет друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије, у односу на друга два универзитета, има значајно мањи број предмета (Табела 18) усмерених ка формирању системских менаџерских компетенција, али према својој концепцији студија проучаване области он је близак Факултету за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке. Разлике које се јављају између Универзитета одбране Чешке и Краљевске војне школе Белгије с једне стране, и Универзитета одбране у Београду са друге стране, у погледу предмета усмерених ка формирању системских компетенција сличне су онима које смо уочили

¹³⁶ Универзитет одбране Чешке Републике у свом студијском програму, према свим индикаторима истраживања, има развијен веома сличан предмет овоме, а то је Професионална етика и друштвени протокол.

проучавајући предмете усмерене ка развијању интерперсоналних компетенција. Посматрано уопштено, Универзитет одбране Чешке, као и Краљевска војна школа Белгије, негују концепцију усмерену ка формирању општих менаџерских компетенција, па тако и општих системских компетенција, док се Универзитет одбране у Београду у својим програмима и предметима, усмереним ка менаџерским предметима, креће од нивоа општег ка посебном. Тако су основне академске студије Универзитета одбране у Београду углавном усмерене ка општим системским менаџерским компетенцијама, док је План студија предмета мастер студија овог универзитета засићен предметима усмереним ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, уско повезаних са специфичном војном средином у којој се испољавају и у складу су са потребама профила кадра који школују. За разлику од њих, мастер студије Универзитета одбране Чешке усмерене су ка формирању општих системских менаџерских компетенција (остају на нивоу општости), а посебне менаџерске компетенције развијају у оквиру специјалистичких курсева. Мастер студије Краљевске војне школе Белгије, у односу на ову област, веома су слабо развијене и остају, углавном, на нивоу општости.

Како бисмо систематичније проучили могућности развоја системских менаџерских компетенција у оквиру универзитета, предмете усмерене ка њиховом формирању категорисали смо у неколико целина.

У групу системских менаџерских компетенција сврстали смо и компетенције које се односе на област економије, неопходне за ефикасно управљање финансијама у систему одбране. Анализе нам указују на чињеницу да су на Универзитету одбране у Београду предмети из домена економије најзаступљенији на студијском програму Менаџмент у одбрани, Војне академије, на Универзитету одбране Чешке најразвијенији су на Факултету за економију и менаџмент, а на Краљевској војној школи Белгије у оквиру Факултета друштвених и војних наука. Предмети ове области мање су заступљени на Факултету војних технологија Универзитета одбране Чешке, Војномашинском, Војноелектронском и Војнохемијском инжењерству, Универзитета одбране у Београду, као и на Политехничком факултету Краљевске војне школе Белгије који, као што смо већ

навели, показују извесну еквивалентност у односу на програмске садржаје уопште, па и садржаје у области економије.

У односу на предмете који развијају опште системске менаџерске компетенције, а односе се на област економије, треба рећи да се на Војној академији Универзитета одбране у Београду, на основним студијама, слушају предмети Основе економије¹³⁷ и Основе рачуноводства.¹³⁸ На мастер студијама, и то само у студијском програму Менаџмент у одбрани, кадети слушају Финансијски менаџмент, и то као изборни предмет. На чешком Универзитету реализује се читав пакет предмета усмерен ка развоју општих системских компетенција ове области. Економију 1 и Јавну економију, на основним студијама, слушају студенти Факултета за економију и менаџмент и Факултета војног здравства, и то као обавезне предмете. На мастер студијама имају развијене предмете Економију 2 и Светску економију на Факултету за економију и менаџмент. Посебне системске менаџерске компетенције (области економије) на чешком Универзитету развијају се у оквиру мастер судија Факултета војних технологија реализовањем предмета Војне економије¹³⁹, као и у оквиру специјалистичких курсева на основним и мастер студијама, на којима слушају Финансијски менаџмент¹⁴⁰ и Економију војске.¹⁴¹ У оквиру Краљевске војне школе Белгије, предмети ове области усмерени су ка развоју општих системских компетенција, као што су Економија 1 и 2 и Финансијски менаџмент, а распоређени су на основним студијама, и то као обавезни предмети.

У односу на посматране индикаторе истраживања, закључујемо да постоји сличност између проучаваних универзитета, када је реч о предметима Основе економије, Економије 1, Економије 2, као и Финансијског менаџмента. То се, пре свега, односи на *циљеве, исходе и садржаје предмета*, али не и на *статус предмета*, који нам указују да само у оквиру Краљевске војне школе Белгије ови

¹³⁷ Предмет Основе економије слуша се као обавезни предмет на основним студијама, на програмима Менаџмент у одбрани и Логистици, док га студенти програма Војномашинско, Војноелектронско и Војнохемијско инжењерство слушају као изборни предмет.

¹³⁸ Основе рачуноводства слушају кадети студијског програма Менаџмент у одбрани.

¹³⁹ Војна економија је предмет који је по свом садржају, броју часова активне наставе, као и броју ЕСПБ бодова у највећој мери одговара предмету Економија војске, Факултета за економију и менаџмент, а оба су усмерени ка развоју посебних менаџерских компетенција области економије.

¹⁴⁰ Факултет војног здравства.

¹⁴¹ Факултет за економију и менаџмент.

премети имају статус обавезних предмета, и то основних студија. У односу на индикаторе компарација, као што су *број часова активне наставе као број ЕСПБ бодова*, уочавамо сличност, у односу на развијеност предмета, између Краљевске војне школе Белгије и Универзитета одбране Чешке, који очигледно имају развијеније предмете ове области у односу на студијски програм Менаџмент у одбрани Универзитета одбране у Београду.

Ипак, свеукупне компаративне анализе нам недвосмислено указују на чињеницу, да најразвијеније програме предмета, окренутих ка развоју компетенција из области економије, имају студијски програми Универзитета одбране Чешке (Табела 38). Овај Универзитет, а пре свега програм Факултета за економију и менаџмент, осим предмета из области опште економије, реализује и предмете који се односе на специфичну област војне економије, развијајући на тај начин и посебне системске менаџерске компетенције области економије.

На крају закључујемо и то да су уочене разлике између Студијских програма различитих анализираних универзитета, у односу на предмете области економије, у складу са профилом кадра који школују и директна су последица потребе за образовањем произашлих из захтева посла који ће обављати. Очекивано је да ће студенти Факултета за економију и менаџмент, Универзитета одбране Чешке, Факултета друштвених и војних наука, Краљевске војне школе Белгије, као и кадети студијског програма Менаџмента у одбрани Универзитета одбране у Београду, у складу са потребама својих радних места, имати више предмета усмерених ка развоју ових компетенција у односу на студенте Факултета војних технологија Универзитета одбране Чешке, Политехничког факултета Краљевске војне школе Белгије, или кадета Војномашинског, Војно-електронског и Војнохемијског инжењерства Универзитета одбране у Београду.

У односу на предмете усмерене ка формирању системских менаџерских компетенција, које се односе на област права, компаративна анализа студијских програма универзитета указала је на постојање сличности између Универзитета одбране Чешке који реализује предмет Увод у право и међународно хуманитарно право и Универзитета одбране у Београду, који у својим студијским програмима

има развијен предмет Право одбране и међународно хуманитарно право.¹⁴² Краљевска војна школа Белгије, у својим програмима реализује предмет Међународно хуманитарно право (Табела 38). У односу на индикаторе компарација, као што су *циљ, исход и садржај предмета, као и број часова активне наставе и број ЕСПБ бодова*, не постоје значајне разлике између универзитета. Разлике се јављају у односу на индикатор компарација, дефинисан као *назив предмета*. Проучавани предмети односе се на развијање посебних системских менаџерских компетенција, неопходних за адекватно функционисање официра у области међународног правног контекста. Компарације студијских програма указују, на чињеницу да Краљевска војна школа Белгије, у односу на друга два универзитета, има нешто развијеније предмете ове области, јер поред овог предмета њени студенти слушају и основни предмет Увод у право, усмерен ка формирању општих системских менаџерских компетенција из области права.

Анализа студијских програма указује на чињеницу да се оквиру сва три универзитета издвајају предмети усмерени ка проучавању проблема и појмова менаџмента уопште (Табела 38). Тако се, у оквиру Универзитета одбране Чешке, на основним студијама, као обавезан предмет Факултета за економију и менаџмент и Факултета војног здравства, реализује предмет Менаџмент 1, док исти предмет на Факултету војних технологија има статус изборног. Ту чињеницу оправдавамо потребама профила кадрова који школују ови факултети. Краљевска војна школа Белгије, на основним студијама, као обавезне предмете реализује Општи менаџмент и Методе и технике у Менаџменту. У оквиру Универзитета одбране у Београду на основним студијама развијен је предмет Основи менаџмента, и то као изборни предмет на студијским програмима Менаџмент у одбрани и Логистици. Проучавани предмети, у односу на индикаторе истраживања, као што су *циљ, исход и садржај предмета*, показују доста сличности, анализирајући при томе, основне појмове менаџмента, менаџерске функције и улоге, личност менаџера, нивое и врсте менаџмента. У односу на

¹⁴² Предмет, као што је Право одбране и међународно хуманитарно право Универзитета одбране у Београду, у односу на истраживане индикаторе компарација (циљ, исход и садржај предмета), у великој мери окренут је развоју системских компетенција, са примесама посебности, у односу на потребе профила кадрова које школују, па га у овом случају можемо сматрати предметом са посебним компетенцијама.

остале индикаторе компарација, Универзитет одбране у Београду, у односу на наведене предмете, има мањи број часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова, а статус предмета је изборни. Та чињеница указује на то да је план студија Менаџмента у одбрани, у односу на проучаване предмете згуснут, с обзиром да се обрађују готово исти садржаји као на Универзитету одбране Чешке и Краљевској војној школи Белгије¹⁴³, које имају предвиђен већи фонд часова за предмете усмерене ка проучавању општих проблема менаџмента. Универзитет одбране Чешке, у свом програму на различитим нивоима студија, има развијене и предмете, као што су: Менаџмент 2, на мастер студијама Факултета за економију и менаџмент и Менаџмент 3, на докторским студијама истог факултета. Закључујемо да су предмети који проучавају опште менаџерске проблеме и развијају опште системске менаџерске компетенције најзаступљенији на Универзитету одбране Чешке, што је у складу са већ уоченом тенденцијом. Универзитет одбране у Београду, претежно само на основним студијама развија опште системске менаџерске компетенције, а касније се усмерава ка специфичним подручјима менаџмента, посебно ка војном менаџменту, односно посебним системским компетенцијама неопходним за рад професионалних војних лица. Краљевска војна школа Белгије, као што смо већ приметили, у односу на развој системских менаџерских компетенција, остаје на нивоу општости, али са знатно слабије развијеним студијама ове области.

У односу на предмете усмерене ка проучавању социолошких аспеката управљања, као основе за проучавање менаџерских области, анализе нам указују на чињеницу да се сва три универзитета значајно разликују. Најразвијеније студије, у погледу ових предмета, имају програми Краљевске војне школе Белгије (Табела 38). Тако њихови студенти, као обавезне предмете основних студија ове области, слушају Увод у социологију, Војну социологију¹⁴⁴ и Социологију рада као изборни предмет. У оквиру мастер студија модула Бихевиористичких наука, развијени су предмети Социјална филозофија и Политичка социологија, усмерени ка проучавању филозофских и политиколошких аспеката управљања. Уни-

¹⁴³ Краљевска војна школа Белгије, на основним студијама, реализује и предмет Методе и технике у Менаџменту, који према свом садржају, представља део предмета Менаџмент 1, Универзитета одбране Чешке.

¹⁴⁴ Војна социологија је предмет, Краљевске војне школе Белгије усмерен ка формирању посебних системских менаџмент компетенција.

верзитет одбране у Београду у својим студијским програмима основних студија као обавезан предмет реализује Социологију, који у односу на индикаторе компарација као што: *су циљ, исход, садржај предмета*, обухвата теме које су проучаване у предметима ове области Краљевске војне школе Белгије, овде пре свега мислимо на садржаје, предмета Увод у социологију и Војна социологија, али са значајно мањим фондом часова активне наставе и бројем ЕСПБ бодова). Универзитет одбране Чешке, с друге стране, ни на једном нивоу студија нема развијен предмет, усмерен ка формирању знања, вештина и ставова потребних за разумевање и објашњавање закона друштвених појава, процеса и феномена, као основе која је неопходна за проучавање феномена менаџмента, што нам се чини потпуно неоправдано.

Предмет усмерен ка формирању системских менаџерских компетенција, неопходних за деловање у специфичним условима,¹⁴⁵ на Универзитету одбране у Београду, јесте Кризни менаџмент, који се реализује на основним студијама као обавезан предмет у оквиру студијског програма Менаџмент у одбрани. На Универзитету одбране Чешке, у оквиру специјалистичких курсева, развијен је предмет Кризни менаџмент на Факултету за економију и менаџмент, који у односу на индикаторе компарација: *циљ, исход, садржај и назив предмета* показује готово еквивалентност, у односу на истоветни предмет Универзитета одбране у Београду, али са *незнатно мањим фондом часова и идентичним бројем ЕСПБ бодова*. У оквиру Факултета војног здравства, у складу са потребама профила који школују, студенти слушају Кризни менаџмент у здравству, који је усмерен ка развоју знања, вештина и ставова (компетенција) потребних за планирање, припремање и управљање у случају медицински ургентних ситуација, односно посебних системских менаџерских компетенција. На Медицинском факултету Војномедицинске академије нису развијени предмети усмерени ка формирању општих и посебних системских менаџерских компетенција, па ни предмет сличан овоме. Ову чињеницу оправдавамо дефинисаним циљем студија, где видимо, да се кадети Медицинског факултета школују за лекаре различитих специјалности, а не и за менаџере у области здравства. Треба рећи и то да је овај факултет конституисан, у скорије време и да су програми њихових студија још у

¹⁴⁵ Анализирани предмети сматрају се и специфичним дисциплинама менаџмента.

фази развоја. Краљевска војна школа Белгије ни на једном нивоу студија нема развијен предмет усмерен ка формирању системских компетенција, које су неопходне за ефикасно деловање, односно планирање, управљање и одлучивање у ситуацијама криза, што нам се чини неоправдано, с обзиром на потребе профила кадрова које школују.

Следећа група анализираних предмета усмерена је ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, које се испољавају у специфичним срединама, карактеристичним за профил официра. У оквиру студијских програма Универзитета одбране Чешке реализује се предмет Војни менаџмент 1, на специјалистичким курсевима, Факултета за економију и менаџмент, Војни менаџмент 2, на мастер студијама, Факултета за економију и менаџмент и Факултета војних технологија и Војни менаџмент 3, као изборни предмет, на докторским студијама, Факултета за економију и менаџмент. Анализа плана студија Универзитета одбране Чешке јасно нам указује на чињеницу да се проучавани предмет развија кроз све нивое студија Факултета за економију и менаџмент. У оквиру Факултета војног здравства Универзитета одбране Чешке, из ове групе предмета усмерених ка развијању посебних системских компетенција потребних профили официра, развијен је и предмет Менаџмент у здравству, усмерен ка формирању знања, способности и ставова које су неопходне за управљање у здравственом сектору. Медицински факултет Војномедицинске академије нема развијен ниједан сличан предмет, овоме у складу са циљем школовања студената факултета, који смо навели у претходним анализама

Универзитет одбране у Београду, на основним студијама, као обавезан предмет ове области, свих студијских група, реализује предмет Војни менаџмент. Проучавани предмет реализује се на свим студијским групама овог универзитета, а с обзиром на индикаторе компарација: *циљ, исход, садржај предмета*, показује сличност, али и јачу развијеност у односу на предмет Војног менаџмента 1, специјалистичких курсева Универзитета одбране Чешке, са нешто већим *бројем часова активне наставе и бројем ЕСПБ*. Даља, анализа студијских програма Универзитета одбране у Београду указује на чињеницу да је у оквиру њених

програма докторских студија,¹⁴⁶ развијен читав пакет предмета усмерених ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, везаних за потребе профила кадрова које школују. Као обавезан предмет ове области, кадети Менаџмента у одбрани слушају Теорију управљања војним операцијама, а као изборне предмете: Теоријске основе менаџмента, Планирање, програмирање и буџетирање у Систему одбране и Пројектни менаџмент у одбрани. Проучавани предмети у односу на *циљ, исход и садржај предмета* показују само донекле сличност са предметима Војног менаџмента 2 и 3 Универзитета одбране Чешке, али са знатно *већим фондом часова и бројем ЕСПБ бодова*. На основу анализе Плана студија предмета, видимо да се у оквиру предмета докторских студија Универзитета одбране у Београду, поред разноврсних функција менаџмента, изучавају и теме из области специјализованих менаџерских дисциплина, као и функционалних области менаџмента посматраних кроз призму војног контекста. За разлику од њих, предмети Универзитета одбране Чешке као што су Војни менаџмент 2 и 3, проучавају само област менаџерских функција. Краљевска војна школа Белгије у својим студијским програмима само на мастер студијама Факултета друштвених и војних наука као обавезан предмет реализује Војно руковођење, који у односу на индикаторе компарација као што су *циљ, исход, садржај предмета* показује сличност са Планом студија предмета Војног менаџмента 1, специјалистичких курсева Универзитета одбране Чешке, са нешто већим фондом часова и бројем ЕСПБ бодова.

Предмети који су у такође окренути формирању посебних системских компетенција официра а најтешње су повезани, с једне стране, са струком профила кадрова који школују а, с друге стране, веома блиске области менаџмента, јесу предмети Тактике и Менаџмента техничком подршком. Тако се у оквиру Универзитета одбране Чешке, у оквиру основних студија, реализује предмет Општа тактика. Слично томе, и у оквиру студијских програма Краљевске војне школе Белгије, као обавезан предмет основних студија, развијен је предмет Тактика. У односу на посматране индикаторе компарација, имајући у виду ове

¹⁴⁶ На мастер студијама, Војног универзитета Републике Србије, у оквиру модула Атомско – биолошко-хемијске службе, Програма војно-хемијског инжењерства, као обавезан предмет, усмерен ка развоју системских менаџмент компетенција, карактеристичних за профил официра, ове службе, реализује се и Безбедносни менаџмент.

предмете, закључујемо да не постоје разлике између универзитета у Чешкој и Белгији. Универзитет одбране у Београду у свом програму студија има развијене следеће предмете из ове области: Општу тактику и Основе тактике ¹⁴⁷ (Табела 38). Индикатори компарација *циљ, исход и садржај предмета* јасно нам показују да у односу на проучаване предмете усмерене ка формирању посебних менаџерских компетенција, а који проучавају процесе планирања и управљања у борбеним условима, нема разлика између анализираних универзитета. Разлике се јављају у односу на индикаторе, дефинисане као *број часова активне наставе као и број ЕСПБ бодова*, према којима, на основу анализа програма, закључујемо да Универзитет одбране у Београду има већи фонд часова ових предмета. Осим тога, на Универзитету одбране у Београду, у односу на предмете усмерене ка формирању посебних менаџерских компетенција, уско повезаних са струком профила који школују, поред ових предмета развијени су и предмети, Менаџмент техничком подршком, на основним студијама, док је у оквиру мастер студија развијен предмет Менаџмент у логистици. Треба рећи да и Краљевска војна школа Белгије, али наглашавамо – само у оквиру једног модула – мастер студија, реализује предмет Логистичка подршка и управљање материјалима, који према индикаторима компарација *циљ, исход и садржај предмета, али са мањим фондом часова и бројем ЕСПБ бодова*, показује велику сличност са предметом Менаџмент техничком подршком Универзитета одбране у Београду. Наведени налази потврђују наше тврдње да су предмети усмерени ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, усмерених ка специфичним проблемима војног менаџмента, најразвијенији на Универзитету одбране у Београду (Табела 38).

Анализа студијских програма указује на чињеницу да се оквиру сва три универзитета на основним студијама, као обавезни издвајају предмети усмерени ка проучавању појединих функција менаџмента, као што је Менаџмент људских ресурса, на Универзитету одбране у Београду, Управљање људским ресурсима, на Универзитету одбране Чешке и Менаџмент људских ресурса у оквиру Краљевске војне школе Белгије. У односу на индикаторе истраживања *циљ, исход и садржај*

¹⁴⁷ Наведени предмети су, према свим индикаторима компарација, потпуно идентични, с тим што се предмет Општа тактика реализује у оквиру студијског програма Менаџмента у Одбрани и Логистици, док се Основи тактике налазе у студијским програмима Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства као и Војног ваздухопловства.

предмета, ови предмети, готово да су идентични на сва три универзитета. Треба рећи и то да се реализују у оквиру студијског програма Менаџмента у одбрани, Факултета за економију и менаџмент, као и Факултета друштвених и војних наука, за које смо већ утврдили да показују извесну сличност у односу на планове студија предмета усмерених ка развоју менаџерских компетенција. Извесне разлике јављају се у односу на остале индикаторе истраживања, где видимо да, Универзитет одбране у Београду има нешто *већи фонд часова активне наставе, као и број ЕСПБ бодова* за овај предмет, ипак сматрамо да ове разлике нису толико значајне. На Универзитету одбране Чешке, у оквиру мастер студија, студенти слушају *Управљање људским ресурсима 2*¹⁴⁸, који је по свом садржају веома сличан предмету истог назива на докторским студијама Универзитета одбране у Београду.¹⁴⁹ Разлике које се јављају између универзитета односе се на нешто већу усмереност предмета ка проучавању специфичних проблема управљања у војној средини и већ уоченој концепцији студија Универзитета одбране у Београду, која је у значајној мери окренута ка формирању посебних менаџерских компетенција официра.

У односу на предмете усмерене ка формирању системских менаџерских компетенција, сврставају се и предмети усмерени ка проучавању проблема организације, као структурне целине. У односу на ове предмете Универзитета одбране у Београду на основним студијама, програма Менаџмент у одбрани и Логистици, кадети као изборни предмет, имају могућност слушања *Основа организације, предмета усмереног ка проучавању основних проблема организације*. У оквиру студијског програма, Факултета за економију и менаџмент, на мастер студијама као обавезан предмет развијена је *Социологија пословних организација*. Иако различити по свом *називу, броју часова активне наставе, броју ЕСПБ бодова*,¹⁵⁰ нивоу студија на којима се слушају и *статусу предмета* у односу на остале индикаторе компарација, пре свега мислимо на *циљ*,

¹⁴⁸ Менаџмент људских ресурса 2, предмет идентичног садржаја, који се реализује у оквиру модула студијског програма Факултета за економију и менаџмент.

¹⁴⁹ Краљевска војна школа Белгије на мастер студијама нема развијене предмете, специфично усмерене ка проучавању појединих функција менаџмента.

¹⁵⁰ Социологија пословних организација, предмет Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке Републике, има нешто мањи фонд часова и број ЕСПБ бодова у односу на предмет *Основа организације* Универзитета одбране у Београду. С друге стране, предмет Факултета за економију и менаџмент има статус обавезног предмета мастер студија, за разлику од *Основа организације* који је изборни предмет основних студија.

садржај, и исход предмета, видимо да су проучавана два предмета доста слична. Ипак, у односу на ове предмете, треба рећи да су студије Универзитета одбране у Београду, нешто развијеније, јер поред наведених предмета, на мастер студијама Менаџмента у одбрани, као обавезан предмет слушају и Пројектовање организације, а као изборни предмет кадети Менаџмента у одбрани могу да слушају Организационо понашање, предмет усмерен ка формирању интерперсоналних и системских менаџерских компетенција. Ови предмети, у складу са концепцијом студија Универзитета одбране у Београду, окренути су пре свега ка развоју посебних системских менаџерских компетенција, неопходних профилу официра, у смислу унапређења, и развоја организационих целина војске. Краљевска војна школа Белгије ни на једном нивоу студија нема развијене предмете ове области. Ова школа, као што смо видели у претходним анализама, има знатно мањи број предмета усмерених ка формирању менаџерских компетенција, и то не само системских.

Предмет који се односи на специјализоване менаџерске дисциплине у оквиру Универзитета одбране у Београду је Стратегијски менаџмент, који се реализује на мастер студијама Менаџмента у одбрани. Анализа Плана студија предмета јасно указује на чињеницу да је он усмерен ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, неопходних профилу официра који школују. Краљевска војна школа Белгије, као ни Универзитет одбране Чешке, немају развијен предмет у оквиру ког се посебно разматрају проблеми везани за област стратегијског менаџмента. Међутим, у оквиру Универзитета одбране Чешке, ови садржаји реализују се у оквиру предмета Менаџмент 3,¹⁵¹ докторских студија Факултета за економију и менаџмент. У односу на предмете који проучавају област специјализованих менаџерских дисциплина, у студијским програмима Универзитета одбране Чешке, Факултета за економију и менаџмент, развијен је предмет Когнитивни менаџмент, који се бави проблемима проучавања, управљања знањима, у функцији повећања продуктивности организације. Неоправдано је да се ни на једном нивоу студија Универзитета одбране у

¹⁵¹ Наглашавамо да иако се у оквиру предмета Менаџмент 3, Универзитета одбране Чешке Републике, проучавају проблеми везани за област стратегијског менаџмента, они остају на нивоу општости, развијајући пре свега опште системске менаџерске компетенције, за разлику од предмета Стратегијског менаџмента Универзитета одбране у Београду, који та проучавања везује за војни контекст.

Београду не реализује предмет који проучава веома значајну област менаџмента, као што је управљање знањем, без којих се се тешко могу дефинисати стратешки циљеви организације.

Реализујући предмете ове области, може се закључити да Универзитет одбране у Београду, у односу на развијање системских менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова), које се односе на разумевање функционисања целокупне структурне целине организације у циљу планирања промена, како би се повећала њена функционалност, следи своју концепцију студија, при којој креће од шире базе научних сазнања ове области, а онда се окреће формирању посебних системских менаџерских компетенција уско повезаним са потребама профила кадрова које школује. За разлику од студија Универзитета одбране у Београду, Универзитет одбране Чешке и Краљевска војна школа Белгије, реализују своје предмете усмерене, пре свега, ка формирању општих системских менаџерских компетенција (остају на нивоу општости), не везујући се само за потребе испољавања ових компетенција у војној средини.

Табела 38 Упоредна табела Универзитет одбране у Београду, Универзитет одбране, Брно, Чешка Република, и Краљевска војна школа Белгија

Универзитет одбране у Београду, Република Србија						Универзитет одбране Брно, Чешка Република					Краљевска војна школа Белгија				
ОСНОВНЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ															
Обавезни предмети															
	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ
1	Основи економије	1	2	1	5	Економија 1	1, 2	2	2	5	Француски језик ¹⁵²	1, 2,3, 4	/	12	12
2	Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	1	5	Увод у право и међународно хуманитарно право	1	2	1	4	Математика	1	1	1	3
3	Математика 1	1	2	3	6	Увод у право	1	1	1	2	Информатика	1	1	2	3
4	Војни менаџмент ¹⁵³	1,2,6,8	3	1	6	Информатика 1	1	1	3	2	Тактика	1	1	1	2
5	Општа тактика	1	2	3	6	Менаџмент 1 ¹⁵⁴	1	4	2	5	Увод у психологију	2	2	1	3
6	Основи тактике	2	2	3	6	Математика 1	1	2	2	4	Економија 1	2	2	2	3
7	Математика 2	2	2	3	6	Енглески	1	2	2	4	Економија 2	2	1	1	3
8	Информатика	2	1	2	3	Математика 2 и 3 ¹⁵⁵	2, 3	2	2	4	Војна етика	2	1	1	3
9	Математика 3	3	2	3	6	Информатика 2	2	1	3	4	Увод у социологију	2	2	/	3
10	Енглески 1 ¹⁵⁶	3, 4	1	2	10	Јавна економија	3	2	2	6	Војна социологија	3	3	1	6

¹⁵² Француски језик слушају на две године основних академских студија.

¹⁵³ Војни менаџмент кадети различитих студијских програма, слушају у различитим семестрима.

¹⁵⁴ Менаџмент 1 слуша се на Факултету војног здравства Универзитета одбране, Брно, Чешка Република у 3. семестру.

¹⁵⁵ Математику 3, слушају само студенти Факултета војних технологија, Универзитета одбране, Брно, Чешка Република.

¹⁵⁶ Енглески 1 слуша се у 1. и 2. семестру на студијама Војне академије у оквиру модула Војно ваздухопловство и у оквиру Медицинског факултета Војно-медицинске академије.

11	Војна психологија	3, 5	2	1	5	Општа тактика	3	1	1	2	Увод у право	3	2	/	3
12	Социологија	1, 3	2	1	4	Статистика	3	2	2	4	Финансијски менаџмент	3	2	1	3
13	Основи рачуноводства	3	2	1	5	Психологија, Социологија, Образовање одраслих	4	4	2	5	Енглески језик	3, 4	3	3	6
14	Менаџмент људских ресурса	4	2	2	6	Етика и комуникација	4	2	2	4	Међународно хуманитарно право	4	2	/	3
15	Војна андрагогија	4	2	2	5	Управљање људским ресурсима	4	1	2	5	Менаџмент људских ресурса	4	2	1	3
16	Кризни менаџмент	5	2	2	6	Социјално понашање и комуникација ¹⁵⁷	5	1	1	2	Општи менаџмент	5	3	3	3
17	Енглески 2 ¹⁵⁸	5, 6	1	2	10	Психолошки и социјални аспекти управљања	5	2	2	2	Методе и технике у менаџменту	6	1	1	3
18	Менаџмент техничком подршком	8	4	2	6	/	/	/	/	/	Дидактика	6	1	1	3
Изборни предмет															
1	Војна етика	2	2	1	5	Менаџмент 1	1	2	2	2	Психологија и комуникација	5	1	1	3
2	Увод у медицинску психологију	2	1	1	3	Когнитивни менаџмент	5	1	1	2	Студије о етичким проблемима	6	1	1	3
3	Медицинска етика	2	2	2	3	/	/	/	/	/	Социологија рада	6	1	1	3
4	Основи организације	3	2	2	5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
5	Основи менаџмента	3	2	2	5	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Специјалистички курсеви															
1	/	/	/	/	/	Војни менаџмент	3	1	2	3	/	/	/	/	/
2	/	/	/	/	/	Финансијски менаџмент	4	3	3	2	/	/	/	/	/
3	/	/	/	/	/	Кризни менаџмент	5	2	/	2	/	/	/	/	/

¹⁵⁷ Модул Управљање информацијским ресурсима.

¹⁵⁸ Енглески 2 слуша се у 3. и 4. семестру на студијама Војне академије, у оквиру модула Војно ваздухопловство и у оквиру Медицинског факултета Војно-медицинске академије.

4	/	/	/	/	/	Менаџмент и безбедност	5	2	2	5	/	/	/	/	/
5	/	/	/	/	/	Кризни менаџмент у здравству	5	3	3	2	/	/	/	/	/
6	/	/	/	/	/	Менаџмент у здравству	5	3	3	2	/	/	/	/	/
ДИПЛОМСКЕ АКАДЕМСКЕ СТУДИЈЕ – МАСТЕР															
Обавезни предмети															
	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ
1.	Стратегијски менаџмент	9	3	1	5	Економија 2	7, 8	2	2	4	Војно руковођење	1	3	1	6
2	Енглески језик 3 ¹⁵⁹	9, 10	2	2	4	Менаџмент 2	7, 8	2	2	4	Социјална филозофија ¹⁶⁰	2	1	1	3
3.	Менаџмент у логистици ¹⁶¹	9	3	1	5	Менаџерске одлуке	7	2	/	2	Психологија криза ¹⁶²	2	1	1	3
4.	Пројектовање организације	10	2	2	4	Социологија пословних организација ¹⁶³	7	1	1	2	Политичка социологија ¹⁶⁴	2	1	1	3
5	Безбедосни менаџмент	9	3	1	4	Светска економија	7, 8	2	2	4	Психологија пилота ¹⁶⁵	1	2	/	3
6.	/	/	/	/	/	Управљање људским ресурсима 2	9, 10	1	1	4	Логистичка подршка и управљање материјалима ¹⁶⁶	2	2	/	3
7	/	/	/	/	/	Менаџмент људских ресурса 2 ¹⁶⁷	9, 10	1	1	2	/	/	/	/	/

¹⁵⁹ Енглески језик 3 је двосеместрални предмет

¹⁶⁰ Модул бихевиористичке науке.

¹⁶¹ Менаџмент у логистици је обавезан предмет у студијском програму Војномашинско инжењерство и студијском програму Војно електронско инжењерство (модул Радарски и Ракетни системи и системи управљања), изборни предмет у студијском програму Војнохемијско инжењерство.

¹⁶² Модул бихевиористичке науке.

¹⁶³ Модул економско управљање ресурсима.

¹⁶⁴ Модул бихевиористичке науке.

¹⁶⁵ Модул пилоти.

¹⁶⁶ Модул менаџмент и економија.

¹⁶⁷ Менаџмент људских ресурса 2 је предмет студија и курсева Одбране економије, Модула економског управљања ресурсима, који је у односу на индикаторе истраживања (циљ, исход и садржај предмета, као и број часова активне наставе и број бодова), идентичан предмету Управљање људским ресурсима 2 у студијама Војног менаџмента.

8	/	/	/	/	/	Андрагогија ¹⁶⁸	9	2	2	4	/	/	/	/	/
9	/	/	/	/	/	Војна економија 2	9	2	2	4	/	/	/	/	/
10	/	/	/	/	/	Војни менаџмент	9	1	1	2	/	/	/	/	/
11	/	/	/	/	/	Менаџмент и безбедност	9	2	2	4	/	/	/	/	/
12	/	/	/	/	/	Професионална етика и друштвени протокол	10	2	2	2	/	/	/	/	/
13	/	/	/	/	/	Социологија и Психологија менаџмента 2	10	2	2	2	/	/	/	/	/
Изборни предмети															
1	Финасијски менаџмент 2	9	2	1	4	Војна етика 2	7	2	2	2	/	/	/	/	/
2	Оперативни менаџмент 2	9	2	1	4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
3	Организационо понашање 3	10	2	1	4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
4	Комуникација са јавношћу 3	10	2	1	4	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/
Специјалистички курсеви															
1	/	/	/	/	/	Психологија менаџмента ¹⁶⁹	9	1	1	2	/	/	/	/	/
2	/	/	/	/	/	Економија војске	9	2	2	4	/	/	/	/	/
ДОКТОРСКЕ СТУДИЈЕ															
Обавезни предмети															
	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ	Предмет	Семес.	П	В	ЕСПБ
1	Теорија управљања војним операцијама	3	4	4	10	Менаџмент 3	1	2	2	4	/	/	/	/	/
Изборни предмети															
1	Теоријске основе менаџмента у одбрани	1	4	4	10	Војни менаџмент 3	2	2	2	4	/	/	/	/	/
2	Теорија одлучивања	1	4	4	10	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/

¹⁶⁸ Модул економско управљање ресурсима.

¹⁶⁹ Модул Управљања информацијама

3	Пројектни менаџмент у одбрани	2	4	3	8	/	/	/	/	/	/	/	/
4	Системи за подршку у одлучивању	2	4	3	8	/	/	/	/	/	/	/	/
5	Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране	2	4	3	8	/	/	/	/	/	/	/	/
6	Управљање људским ресурсима у систему одбране	3	4	2	6	/	/	/	/	/	/	/	/

*Закључак компарација студијских програма**Универзитета одбране у Београду, Универзитета одбране Чешке Републике и
Краљевске војне школе Белгије*

Компарација студијских програма Универзитета одбране у Београду, Универзитета одбране Чешке Републике и Краљевске војне школе Белгије, указује на чињеницу да се у оквиру проучаваних универзитета, на свим нивоима студија,¹⁷⁰ изучавају предмети усмерени ка развоју општих и посебних менаџерских компетенција.

Анализе планова студија јасно нам говоре да се у односу на проучаване компетенције издвајају две групе сродних програма у оквиру различитих универзитета. Тако видимо да су у односу на ове компетенције, Факултет за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке Републике, студијски програм Менаџмент у одбрани Универзитета одбране у Београду, као и Факултет друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије веома компатибилни, као и да су у оквиру ових програма веома развијени предмети усмерени ка развоју менаџерских компетенција. С друге стране, у односу на анализиране компетенције, очигледна је сличност између Факултета војних технологија Универзитета одбране Чешке Републике, студијских програма Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства Универзитета одбране у Београду и Политехничког факултета Краљевске војне школе Белгије, који, у односу на раније наведене програме, имају знатно мање развијене студије предмета усмерених ка формирању менаџерских компетенција. Ту чињеницу оправдавамо потребама профила кадрова које школују програми проучаваних универзитета.

У анализама пошли смо од претпоставке да су предмети у функцији развоја сасвим одређених менаџерских компетенција. Да бисмо утврдили који од проучаваних универзитета има најразвијеније програме предмета усмерених ка формирању менаџерских компетенција, а затим установили у којој мери сваки од њих развија и коју врсту проучаваних компетенција, анализирали смо предмете

¹⁷⁰ Краљевска војна школа Белгије на докторским студијама своја два факултета нема развијене предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција.

сваког универзитета преко индикатора компарација *циља, исхода, садржаја, броја ЕСПБ бодова, статуса и назива предмета*. Тако смо установили да Универзитет одбране Чешке, има нешто развијеније програме предмета који су усмерени ка развоју менаџерских компетенција уопште. Компаративна анализа указала је и на постојање сличности у концепцијама студијских програма у односу на формирање компетенција ове области између Универзитета одбране Чешке, с једне стране, и Краљевске војне школе Белгије и Универзитета одбране у Београду, с друге стране. Анализе нам указују на чињеницу да су студијски програми Универзитета одбране у Београду на свим нивоима студија засићенији предметима који проучавају проблеме менаџмента у војној средини, и да самим тим студије овог Универзитета посебну пажњу поклањају развијању посебних менаџерских компетенција, неопходних профилу кадрова у војсци, док Универзитет одбране Чешке Републике и Краљевска војна школа Белгије негују концепцију усмерену ка формирању општих менаџерских компетенција, не везујући се само за област менаџмента у војсци. Даља анализа предмета различитих универзитета указује на чињеницу да Универзитет одбране Чешке Републике у својим студијским програмима, у нешто већој мери у односу на друга два универзитета, развија математичке и информатичке компетенције у функцији обављања менаџерских улога. Лингвистичке компетенције неопходне за обављање менаџерских улога официра, с обзиром на историјске, регионалне и геополитичке аспекте, најразвијеније су у оквиру студијских програма Краљевске војне школе Белгије. У односу на интерперсоналне компетенције, компарације програма показују да сва три универзитета имају релативно уједначене студије предмета усмерене ка развоју ове врсте компетенција, које су неопходне за обављање сложених менаџерских улога. Уочене разлике између универзитета односе се на већ поменуту разлику у концепцији студија ове области. Тако закључујемо да Универзитет одбране у Београду, у формирању интерперсоналних компетенција полази од шире базе научних сазнања из ове области, ка посебним интерперсоналним компетенцијама, уско повезаним са потребама профила официра. За разлику од њих, Краљевска војна школа Белгије, а посебно Универзитет одбране Чешке Републике, у формирању интерперсоналних компетенција својих студената остају на нивоу општости, не везујући се само за контекст војне средине, при

чему своје програме усмеравају ка ужој области проучаваних научних подручја, пре свега ка проблему комуникацијâ. Компаративне анализе указују нам и на чињеницу да се у оквиру сва три универзитета, када је реч о менаџерским компетенцијама, посебна пажња поклања развоју, пре свега, системских менаџерских компетенција. Најразвијеније програме ових предмета имају програми Универзитета одбране Чешке, посебно мастер студија, док су докторске студије ове области најразвијеније на Универзитету одбране у Београду. Компаративне анализе показују да Универзитет одбране Чешке у односу на друга два универзитета, има развијеније предмете из области економије, односно посебну пажњу поклања развијању системских компетенција официра неопходних за финансијско управљање системом одбране. С друге стране, Краљевска војна школа Белгије, у складу са својом концепцијом развијања менаџерских компетенција, која је постављена на широкој основи у односу на друга два универзитета, има најразвијеније студије усмерене ка проучавању социолошких аспеката управљања. Универзитет одбране у Београду, нарочито у оквиру докторских студија, посебну пажњу поклања предметима окренутим ка формирању системских компетенција које су неопходне за образовни профил официра.

На основу анализе студијских програма војних универзитета Републике Србије, Чешке Републике и Краљевине Белгије, које су посматране преко индикатора компарација (назив предмета, садржај, циљ, исходи, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета – обавезан или изборни), закључујемо да у односу на могућности развоја менаџерских компетенција, Факултет за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке, у односу на друга два војна универзитета, а посебно студијски програм Краљевске војне школе Белгије, у нешто већој мери пружа могућности за развој менаџерских компетенција. Такође можемо да закључимо и да се у односу на могућности развоја менаџерских компетенција, с једне стране, издвајају програми Универзитета одбране Чешке Републике и Краљевске војне школе Белгије, који су пре свега окренути формирању општих менаџерских компетенција, а, са друге стране, програми Универзитета одбране у Београду који су усмерени ка формирању посебних менаџерских компетенција, потребних профили официра.

4.2. Могућности развијања менаџерских компетенција преко изражености образовних потреба

Резултати истраживања у којима смо желели да утврдимо могућности развијања менаџерских компетенција базираних на изражености потреба за менаџерским компетенцијамâ, укључујући повезаност са контролним варијабламâ, презентовани су и анализирани у складу са постављеним задацимâ, хипотезамâ и примењеним поступцима обраде податакаâ. Сходно томе, анализирани су резултати који су добијени поступком дескриптивне статистике, факторске анализе као и анализе варијансе, униваријантне анализе варијансе, а примењен је Бонферонијев тест, којим смо желели да утврдимо између којих група постоји највећа разлика у потребама за менаџерским компетенцијама неопходним у обављању професионалних војних дужности.

Овај део рада садржи следеће одељке:

4.2.1. Анализа резултата испитивања потреба применом модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis)

4.2.2. Повезаност истраживачких варијабли

4.2.3. Интерпретација експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција

4.2.1. Анализа резултата испитивања потреба применом модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis)

Подаци који су анализирани у овом делу добијени су применом модификованог MTDNA (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 нашег истраживања дужности официра, где је коришћен ревидирани Упитник за анализу дужности официра Војске Србије. Обрада података, као и евалуација добијених резултата, урађена је у складу са препорукама аутора оригиналног

инструмента. Наш инструмент је структуриран од 3 петостепене скале (скала учесталости, важности 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, дошли смо до података о потребама наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), које су неопходне за обављање менаџерских улога.

На почетку анализе прикупљених података одлучили смо да израчунамо неке основне статистичке показатеље. Тако смо дошли до података о аритметичкој средини, стандардној девијацији као елементарним показатељима добијених података о нашем узорку. На основу ових података направљена је и ранг листа појединачних скорова за сваку активност/ задатак неопходну у обављању професионалних војних дужности, и то: на целом узорку, као и одвојено на узорку старешина који припадају одређеном роду и узорку старешина који припадају одређеној служби.¹⁷¹ У складу са препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, активности са средњим вредностима од 3 до 7 означавају ниску потребу, тако да би за ове активности требало организовати повремену, континуирану обуку у оквиру стратегије неформалног образовања; активности са средњим вредностима од 8 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.

Дакле, спецификум овог инструмента је да сагледава и испитује образовне потребе преко радних активности.

¹⁷¹ У прилогу 6, 7 и 8, дате су комплетене табеле са основним статистичким показатељима потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности, настале на основу резултата анализа урађених на целом узорку, као и посебно на подзорцима родова и служби.

Табела 39 Основни статистички показатељи потреба за менаџерским компетенцијама које су неопходне у обављању професионалних војних дужности за ЦЕО УЗОРАК

<i>Ред. бр.</i>	<i>Манифестне варијабле</i>	<i>Н</i>	<i>Минимум</i>	<i>Максимум</i>	<i>Аритметичка средина</i>	<i>Стандардна девијација</i>	<i>Ранг</i>
Skor 32	Учи (ради на сопственом усавршавању)	304	3	15	10,88	2,086	1
Skor 24	Води и припрема документацију	304	3	15	10,67	2,202	2
Skor 18	Доноси одлуке	304	3	15	10,54	2,616	3
Skor 9	Мотивише потчињене старешине или кадете	304	3	15	10,16	2,692	4
Skor 10	Решава проблеме међуљудских односа	304	3	15	10,11	2,788	5
Skor 17	Издаје задатке потчињеним	304	3	15	10,09	2,73	6
Skor 33	Саветује	304	3	15	10	2,3	7
Skor 25	Изграђује краткорочне планове рада	304	3	15	9,95	2,558	8
Skor 21	Анализира рад потчињених старешина	304	3	15	9,74	2,606	9
Skor19	Контролише функционисање организацијских целина	304	3	15	9,55	2,996	10
Skor16	Командује јединицом	304	3	15	9,47	3,448	11
Skor 20	Анализира резултате рада организацијских целина	304	3	15	9,46	2,847	12
Skor 6	Прати реализацију обуке/наставе	304	3	15	9,45	2,617	13
Skor 22	Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	304	3	15	9,34	2,978	14
Skor 26	Изграђује дугорочне планове рада	304	3	15	9,29	2,875	15
Skor 4	Припрема обуку/наставу	304	3	15	9,21	2,619	16
Skor 8	Врши анализу реализоване обуке/наставе	304	3	15	9,21	2,553	17

Skor 5	Реализује обуку/наставу	304	3	15	9,19	2,596	18
Skor 7	Врши контролу обуке/наставе	304	3	15	9,1	2,548	19
Skor 1	Води службене разговоре	304	3	15	8,96	2,684	20
Skor 2	Води састанке	304	3	15	8,87	2,504	21
Skor 23	Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује	304	3	15	8,7	3,009	22
Skor 3	Разговара са кадетима	304	3	15	8,58	3,022	23
Skor 11	Врши контролу финансијског пословања	304	3	15	8,16	3,317	24
Skor 31	Анализира рад кадета	304	3	15	7,31	3,305	25
Skor 30	Контролише рад кадета	304	3	15	7,3	3,357	26
Skor 12	Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	304	3	15	6,84	2,86	27
Skor 29	Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	304	3	15	6,42	2,926	28
Skor 13	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	304	3	15	5,87	2,677	29
Skor 27	Контактира представнике медија	304	3	15	5,67	2,562	30
Skor 28	Организује медијске наступе	304	3	15	5,59	2,607	31
Skor 14	Комуницира са представницима Министарства просвете	304	3	15	5,57	2,474	32
Skor 15	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	304	3	15	5,54	2,496	33
Valid N (listwise)		304					

Подаци на основу којих је вршена анализа дати су у Табели 39, и јасно показују да на целокупном узорку, којим је обухваћено укупно 304 официра, у односу на све активности постоје потребе за организовањем даљег образовања, како би се развијале њихове менаџерске компетенције. Од 33 наведене активности, 24 активности показују изражену потребу за разним облицима образовања и захтевају предузимање адекватних образовних активности.

Тако, ранг 1 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. Не постоје значајне разлике у погледу ове изражене потребе између припадника родова, где она има средњу вредност (10,86), и служби (10,90). Ранг 2 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. Припадници родова за ову манифестну варијаблу имају средњу вредност (10,54), а службе (10,86). Веома високо вредноване су и манифестне варијабле *Донеси одлуке* (10,54), као и *Издаје задатке потчињеним* (10,09), и то на оба подзорка, што је у складу са природом посла који обављају старешине – официри. Анализирајући резултате истраживања можемо да уочимо да се припадници родова и служби међусобно незнатно разликују у погледу рангирања и вредновања наведених потреба. Тако, на пример, манифестна варијабла *Донеси одлуке* на узорку служби заузима ранг 1, са средњом вредношћу 10,95, док се на узорку родова она смешта на ранг 3, са средњом вредношћу 10,27. Манифестна варијабла *Издаје задатке потчињеним*, на узорку служби има средњу вредност 10,61, а на узорку родова 9,73. Овакви резултати указују на закључак да припадници нашег узорка имају изражене потребе за оним менаџерским компетенцијама за које неки аутори сматрају да описују једну од менаџерских улога, а то је улога вође.

У домен изражених потреба за образовањем, са просечним вредностима преко 10,00, смештају се и манифестне варијабле *Мотивише потчињене*

старешине или кадете (10,16), Решава проблеме међуљудских односа (10,11) и Саветује (10,00). Не постоје значајне разлике између родова и служби у погледу придавања значаја овим потребама, заправо на основу резултата истраживања закључујемо да и једни и други имају изражене потребе за стицањем додатног образовања из области андрагошко – психолошких знања.

Резултати добијени на целом узорку 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 ранг 8.; за њом следе потребе везане за 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 (9,34), Изграђује дугорочне планове рада (9,29)*. Овако вредноване, наведене 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 (припадници и родова и служби), након описаних активности следе манифестне варијабле: *Припрема обуку/наставу (9,21), Врши анализу реализоване обуке/наставе (9,21), Реализује обуку/наставу (9,19), Врши контролу обуке/наставе (9,1)*, које се односе на активности усмеравања и вођења кадета. Ипак, као што видимо из наведених резултата, и оне се приказују као варијабле са израженом потребом и захтевају додатно образовање старешина из области дидактичко – методичких знања. Треба нагласити да постоје извесне разлике између припадника родова и служби у погледу рангирања ових потреба. 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 потпуно 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* (8,96), *Води састанке* (8,87), *Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује* (8,7), *Разговара са кадетима* (8,58), имају статус изражених потреба на оба подзорка, што потврђује наше раније изнете закључке да официри, поред стручних знања, имају потребу и за стицањем знања из области андрагошко – психолошких знања.

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 тумачимо 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 нашем истраживању показују да су на целокупном узорку последње рангиране оне манифестне варијабле које посредно описују улогу менаџера као презентера, као некога који комуницира са спољним светом, ко репрезентује организацију, 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: *Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)*, средња вредност (6,42), *Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље*, средња вредност (5,87), *Контактира представнике медија*, средња вредност (5,67), *Организује медијске наступе*, средња вредност (5,59), *Комуницира са представницима Министарства просвете*, средња вредност (5,57), *Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете*, средња вредност (5,54). Не постоје значајне разлике у погледу рангирања наведених потреба за стицањем компетенција између родова и служби, што претпостављамо 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. Ипак, добијени подаци и за ове активности говоре да постоје потребе за повременим, али континуираним образовањем. Треба нагласити и то, да ће и вертикална и хоризонтална померања у служби наше 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.

У циљу лакшег и јаснијег сагледавања резултата нашег истраживања дата је и Упоредна табела *Основних статистичких показатеља потреба за менаџерским компетенцијама које су неопходне у обављању професионалних војних дужности* на целом узорку, као и одвојено на узорку старешина који припадају одређеном роду и узорку старешина који припадају одређеној служби (Табела 40).

Табела 40 Упоредна табела Основних статистичких показатеља потреба за менаџерским компетенцијама које су неопходне у обављању професионалних војних дужности за цео узорак, као и за узорак служби и родова

Ред. бр.	Манифесне варијабле	Аритметичка средина			Стандардна девијација			Ниво потребе за образовањем		
		Цео узорак	Родови	Службе	Цео узорак	Родови	Службе	Цео узорак	Родови	Службе
Skor 32	Учи (ради на сопственом усавршавању)	10,88	10,86	10,90	2,086	2,25	1,80	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 24	Води и припрема документацију	10,67	10,54	10,86	2,202	2,20	2,19	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 18	Доноси одлуке	10,54	10,27	10,95	2,616	2,62	2,56	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 9	Мотивише потчињене старешине или кадете	10,16	10,16	10,15	2,692	2,67	2,72	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 10	Решава проблеме међуљудских односа	10,11	9,86	10,47	2,788	2,75	2,8	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 17	Издаје задатке потчињеним	10,09	9,73	10,61	2,73	2,81	2,52	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 33	Саветује	10	10,05	9,92	2,3	2,39	2,15	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 25	Изграђује краткорочне планове рада	9,95	9,63	10,41	2,558	2,70	2,24	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 21	Анализира рад потчињених старешина	9,74	9,39	10,25	2,606	2,72	2,33	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 19	Контролише функционисање организацијских целина	9,55	9,21	10,06	2,996	3,17	2,63	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 16	Командује јединицом	9,47	9,54	9,36	3,448	3,43	3,47	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 20	Анализира резултате рада организацијских целина	9,46	9,06	10,04	2,847	2,87	2,70	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 6	Прати реализацију обуке/наставе	9,45	9,66	9,11	2,617	2,65	2,53	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 22	Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	9,34	9,01	9,81	2,978	3,00	2,88	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 26	Изграђује дугорочне планове рада	9,29	9,07	9,61	2,875	2,98	2,68	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 4	Припрема обуку/наставу	9,21	9,63	8,56	2,619	2,62	2,48	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 8	Врши анализу реализоване обуке/наставе	9,21	9,31	9,05	2,553	2,66	2,38	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 5	Реализује обуку/наставу	9,19	9,55	8,65	2,596	2,59	2,51	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 7	Врши контролу обуке/наставе	9,1	9,20	8,93	2,548	2,62	2,42	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 1	Води службене разговоре	8,96	8,80	9,18	2,684	2,89	2,31	И.П.	И.П.	И.П.

Skor 2	Води састанке	8,87	8,72	9,09	2,504	2,61	2,32	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 23	Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује	8,7	8,53	8,95	3,009	3,14	2,77	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 3	Разговара са кадетима	8,58	8,95	8,00	3,022	3,04	2,898275	И.П.	И.П.	И.П.
Skor 11	Врши контролу финансијског пословања	8,16	7,62	8,95	3,317	3,17	3,37	И.П.	Н.П.	И.П.
Skor 31	Анализира рад кадета	7,31	7,78	6,58	3,305	3,41	3,00	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 30	Контролише рад кадета	7,3	7,81	6,51	3,357	3,50	2,95	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 12	Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	6,84	6,71	7,02	2,86	2,85	2,87	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 29	Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	6,42	6,91	5,67	2,926	2,99	2,65	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 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	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 27	Контактира представнике медија	5,67	5,96	5,22	2,562	2,62	2,39	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 28	Организује медијске наступе	5,59	5,95	5,03	2,607	2,75	2,26	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 14	Комуницира са представницима Министарства просвете	5,57	5,81	5,20	2,474	2,55	2,30	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Skor 15	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	5,54	5,73	5,23	2,496	2,56	2,37	Н.П.	Н.П.	Н.П.
Valid N		304	183	121						

У табели је дат и приказ нивоа изражености потребе за образовањем.

* Ниво потребе, од 3 до 7 – ниска потреба (Н.П.); ниво потребе од 8 до 11 – изражена потреба (И.П.); ниво потребе од 12 до 15 – јако изражена потреба (Ј.И.П.).

У овој фази анализе добијених података желимо укратко да синтетизујемо прве резултате истраживања до којих смо дошли. Из претходне интерпретације, добијене на основу сачињених табела, видимо да постоје велике сличности у проценама наших испитаника када је реч о придавању значаја појединим активностима неопходним за обављање менаџерских професионалних дужности официра. Све наведене активности захтевају организовање додатног усавршавања старешина, а чак 24 активности у складу са препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, оцењене су као *изражене потребе*¹⁷² за додатним образовањем. Манифестне варијабле које се односе на активности доношења одлука, вођења документације, издавање задатака потчињенима налазе се на врху листе активности код оба узорка, и сасвим сигурно указују на потребу организовања додатног усавршавања официра – старешина које описују, пре свега, улогу менаџера као вође. Нама су посебно занимљиви резултати који се односе на истицање значаја оних активности које захтевају стицање специфичних психолошко – андрагошких знања. Као што видимо, 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 узорка, и односе се на потребу стицања интерперсоналних компетенција. Даљи резултати истраживања указују на чињеницу да наши 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

¹⁷² Резултати приказани у Табели 40.

добијене налазе тумачимо структуром узорка у коме доминирају испитаници који се тренутно налазе на дужностима којима ове активности нису примарне.

Почетни резултати до којих смо дошли недвосмислено говоре да официри – старешине треба да стекну додатне компетенције (знања, вештине и ставове) из бројних области, као што су: знања из области психолошко – андрагошке теорије и праксе, дидактике, комуникологије, стратегијског менаџмента. Када то узмемо у обзир, сматрамо да при прављењу наставних планова и програма овим садржајима, односно областима треба дати одговарајући потребан простор. С обзиром на чињеницу да нису утврђене значајне разлике у добијеним резултатима на ова два узорка о наведеним питањима, сматрамо да школовање старешина родова и служби у овој области не треба оштро разликовати.

Факторска структура потребâ за менаџерским компетенцијама старешинâ

Поступак факторске анализе¹⁷³ омогућио је да се из скупа различитих манифестних варијабли – потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности на основу њихове међусобне повезаности према унапред задатим математичко – логичким условима), редукују на знатно мањи број базичних (латентних) варијабли – фактора.

Полазни квантитативни показатељи у овој анализи добијени су из 3 петостепене скале (учесталост, важност и тешкоћа), на којима су дате 33 активности, при чему је задатак испитаника био да у односу на ове три скале процене у којој мери понуђене активности обављају често, колико су оне важне, а у којој мери представљају тешкоћу за обављање професионалних дужности на којима се налазе.¹⁷⁴

¹⁷³ Факторска анализа темељи се на претпоставци да се велики број наоко или манифестно различитих облика или варијанти понашања, која су у међусобној корелацији, може свести на одређени мањи број фактора који су довољни за објашњење тог већег броја манифестних облика понашања и њихових интеракција.

¹⁷⁴ На тај начин, преко активности сагледаних кроз три аспекта, дошли смо до података о потребама наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), неопходних за обављање менаџерских улога.

Примењена факторска анализа је, према назначеном критеријуму, омогућила да се: 33 манифестне варијабле којима се описују активности, редукују на 6 (шест) базичних (латентних) димензија (варијабли).

Ако се има у виду логичко – математичка основа факторске анализе, као и природа и извор података на којима је она вршена, може се рећи да издвојене (откривене) латентне варијабле (фактори) имају у овом случају значење основних димензија потребâ за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности

Сваки од ових фактора дефинише, тј. репрезентује већи број манифестних варијабли. Најбољи показатељ адекватности, односно једнозначности тог репрезентовања, а уједно и полазна основа за одређивање природе датог фактора, јесте његова корелативна повезаност с манифестним варијаблама, што је приказано у факторској матрици.

Сама матрица је подвргнута тестовима значајности да би се проверила оправданост примене факторске анализе. Вредност индекса адекватности узорка износи 0,912, што се сматра одличним показатељем (Табела 41).

Вредност Бартлетовог теста сферичности је, такође висока, и представља поуздану основу за примену факторске анализе.

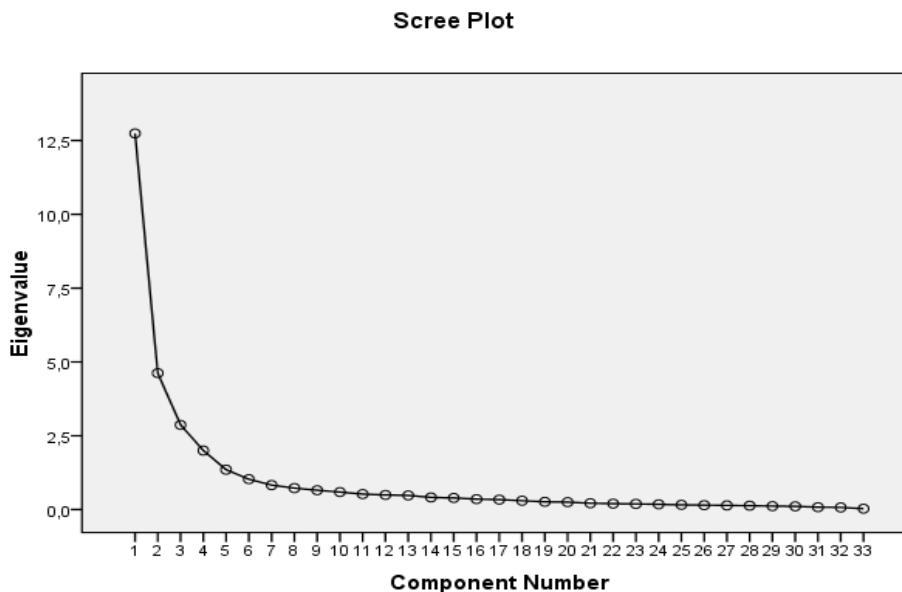
Табела 41 Тестови статистичке значајности за димензију менаџерских компетенција старешина

Кајзер – Мајер – Олкинов (Каисер-Меуер-Олкин) ¹⁷⁵ “Индекс адекватности узорка”		.0912
Бартлетов тест сферичности	Апроксимација Хи-квадрат теста	9458,451
	Број степени слободe	528
	Значајност	.000

Као додатни критеријум за одређивање броја издвојених фактора коришћен је и Кателов "scree" тест. Број издвојених фактора по овом критеријуму дат је на графику 1.

¹⁷⁵ Скала за оцену Индекса адекватности узорка: 0,9 - одличан; 0,8 - врло добар; 0,7 - добар; 0,6 - осредњи; 0,5 - лош; нижи од 0,5 - неприхватљив

График 1 Кателов "scree" тест за одређивање броја фактора на целокупном узорку



У Прилогу 9 приказана је ротирана матрица факторске структуре димензија потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности, официра родова и служби (цео узорак). Питања којима су обухваћени елементи потреба (манифестне варијабле), наведене су према јачини коефицијента повезаности са фактором. У нашем истраживању издвојено је 6 фактора који објашњавају укупно 74,58 процената варијансе.

Први издвојени фактор је несумњиво најзначајнији и са највећим утицајем на укупну варијансу (22,74) (Табела 48), и репрезентује манифестне варијабле (Табела 42) које се односе на потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева.

Значења варијабли којима је он одређен указују на то да старешине, припадници и родова и служби, изузетан значај придају оним потребама за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању као и делегирању задатака, а манифестују га следеће варијабле: Издавање задатака потчињеним (0,824), Предузимање дисциплинских и стимулативних мера/ кажњавања и награђивања (0,809), Командовање јединицом (0,763), Вођење састанака (0,752), Вођење службених разговора (0,729), Доношење одлука (0,716).

Исто тако, значајну повезаност са првим фактором имају варијабле које указују на оне потребе за менаџерским компетенцијама које се односе на активности старешина усмерене на рад и комуникацију са људима, а то су: Решавање проблема међуљудских односа (0,660), Мотивисање потчињених старешина или кадета (0,605), Разговори са кадетима/војницима (0,524).

У исто време, са овим фактором повезане су варијабле које говоре о значају контроле, оцењивања и анализе рада потчињених, као што су: Вршење контроле финансијског пословања (0,421); Контрола функционисања организацијских целина (0,627); Оцењивање рада професионалних војних лица и цивилних лица (0,800) и Анализа рада потчињених старешина (0,771).

Официри – старешине јављају се у својим јединицама у израженој командној/руководећој улози. Резултати до којих смо дошли у нашем истраживању управо показују да су наши испитаници – старешине које припадају јединицама родова и служби – веома свесни наведене улоге. Њима је веома јасно колико су они значајни у погледу обављања оних активности које описују улоге менаџера као вође, али и евалуатора. Да би војска као специфична друштвена институција могла успешно да функционише, неопходно је да официри – старешине познају и поседују развијене компетенције у односу на преузимање иницијативе, постављање циљева, делегирање задатака. Наведене компетенције односе се на манифестне варијабле (активности) издавања задатака потчињеним, предузимања дисциплинских мера, командовање јединицом, доношења одлука. Управо због тога они исказују изражену потребу за стицањем додатног образовања из ове области.

Припадници родова и служби веома високо вреднују и активности које се односе на контролу рада својих потчињених али и контролу рада целокупне јединице, а манифестују се преко следећих варијабли: Контролисање функционисања организацијских целина, Контролу финансијског пословања, Оцењивања рада потчињених, Анализа рада потчињених старешина. На основу оваквих резултата закључујемо да су наши испитаници веома свесни значаја контроле која подразумева читав низ повезаних задатака у правцу праћења резултата, како би се предузели корективни задаци у циљу остварења постављених задатака њихове јединице (организације у целини).

Први фактор у најзначајнијој мери описује улогу менаџера као вође, која захтева, пре свега, интерперсоналне компетенције.¹⁷⁶ Тако су у наведеном фактору издвојене следеће манифестне варијабле: Води састанке, Води службене разговоре, Решава проблеме међуљудских односа, Мотивише потчињене старешине или кадете, Разговора са кадетима/војницима. Наведене варијабле издвојене у овом фактору говоре нам да су старешине свесне чињенице да је за обављање њихових професионалних дужности веома важно да поседују компетенције из области рада са људима, јер ће само у том случају моћи да успоставе добру атмосферу у јединици, а тек онда да ефикасно командују њоме.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, први издвојени фактор може се дефинисати као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*.

Табела 42 *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	17. Издаје задатке потчињеним	,824
2.	23. Предузима дисциплинске и стимулативне мере/ кажњава и награђује	,809
3.	22. Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	,800
4.	21. Анализира рад подчињених старешина	,771
5.	16. Командује јединицом	,763
6.	2. Води састанке	,752
7.	1. Води службене разговоре	,729
8.	18. Доноси одлуке	,716
9.	10. Решава проблеме међуљудских односа	,660
10.	19. Контролише функционисање организацијских целина	,627
11.	9. Мотивише потчињене старешине или кадете	,605
12.	3. Разговора са кадетима/војницима	,524
13.	11. Врши контролу финансијског пословања	,421

¹⁷⁶ Осим наведених компетенција, за остваривање улоге менаџера као вође, али и свих других издвојених улога менаџера, неопходно је постојање и свих осталих општих и посебних менаџерских компетенција, у мањој или већој мери.

Други фактор репрезентују манифестне варијабле (Табела 43), које указују на оне потребе за менаџерским компетенцијама које су неопходне за обављање активности успостављања контаката са другим релевантним институцијама, као што су варијабле: Комуницира са представницима Министарства просвете (0,881), Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете (0,874), Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље (0,865), Контактира представнике медија (0,860), Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље (0,807).

Повезаност са овим фактором имају и варијабле које описују активности везане за реализацију и организацију разноврсних манифестација организације, у циљу што бољег представљања своје јединице (организације), али и успостављања квалитетнијих односа са спољном околином, а то су: Организовање разних манифестација (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима) (0,745), Организовање медијских наступа (0,878).

Резултати истраживања недвосмислено показују да старешине увиђају значај улоге менаџера као презентера,¹⁷⁷ као некога ко обавља разноврсне активности јединице/организације које су окренуте ка споља. Он је тај који комуницира са спољним светом, ко репрезентује организацију, потписује уговоре, председава разним састанцима, преговара са другима у циљу остваривања постављених организацијских задатака. На тај начин обезбеђује се повезивање са сродним организацијама и учествовање у активностима, како би се створили потенцијално корисни контакти.

За обављање ове улоге сматрамо да је јако важно постојање, пре свега, интерперсоналних и лингвистичких компетенција. Неки аутори (Cannon, 1996), говорећи о улози менаџера као презентера, говоре о потреби постојања политичких вештина. Истраживање је показало да је официрима јасно да је једна од улога доброг руководиоца да оствари и обезбеди добру позицију организације у односу на спољну околину, како би се превладали разни конфликти, отпори, успоставили неопходни компромиси у циљу остваривања постављених задатака организације.

¹⁷⁷ Произашле из његовог формалног ауторитета.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, други издвојени фактор може се дефинисати као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа.*

Табела 43 *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	14. Комуницира са представницима Министарства просвете	,881
2.	28. Организује медијске наступе	,878
3.	15. Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	,874
4.	13. Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	,865
5.	27. Контактира представнике медија	,860
6.	12. Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	,807
7.	29. Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	,745

Трећи фактор описују оне манифестне варијабле (Табела 44) које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених као и кадета као што су: Припрема обуке/наставу (0,855), Прати реализацију обуке/наставе (0,851), Реализује обуку/наставу (0,848), Врши анализу реализоване обуке/наставе (0,813) и Врши контролу обуке/наставе (0,798).

Резултати истраживања, недвосмислено показују да су наши испитаници свесни променâ које се јављају у њиховој професионалној околини (сталне технолошке промене, брзо застаривање знања, повећање комплексности, сложености, неизвесности и турбулентности посла), а које захтевају перманентно образовање како њих самих, тако и свих запослених, у циљу разумевања и лакше антиципације наведених промена. Управо из тих разлога овај фактор је овако јасно издвојен, дефинисан и одређен у нашем истраживању. Старешине родова и служби схватају значај своје улоге у обуци, усмеравању и усавршавању, како млађих колега/старешина тако и кадета. Свакако да ове активности захтевају

читав скуп знања старешина и стручних и дидактичко – методичких. Резултати истраживања на целокупном узорку показују да старешине имају изражену потребу за усмеравањем, координацијом и реализацијом иницијалног формалног образовања из ове области.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, трећи издвојени фактор може се дефинисати као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета.*

Табела 44 *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1	4.Припрема обуку/наставу	,855
2	6.Прати реализацију обуке/наставе	,851
3	5.Реализује обуку/наставу	,848
4	8.Врши анализу реализоване обуке/наставе	,813
5	7.Врши контролу обуке/наставе	,798

Четврти фактор, описују оне манифестне варијабле (Табела 45) које указују на значај потребâ за знањимâ, вештинамâ и ставовимâ (компетенцијамâ) које су неопходне при обављању активности планирања и са њом повезане активности анализе, као што су: Израђује краткорочне планове рада (0,766), Израђује дугорочне планове рада (0,733), Анализира резултате рада организацијских целина (0, 638).

Исто тако значајну повезаност са првим фактором има и варијабла која указује на оне активности старешина које су усмерене ка вођењу и припреми документације (0, 613).

Манифестне варијабле, издвојене у овом фактору, сасвим су разумљиво препознате од стране старешина као веома значајне за обављање њихових професионалних дужности. Да би било који систем, у овом случају јединица војске, могла успешно да функционише, неопходно је на разним нивоима извршити анализе резултата рада, а онда у складу са њом, планирати даље правце

развоја и деловања организације. На тај начин, организација ће моћи да превазиђе постојеће тешкоће, али и да предвиди будуће проблеме, у циљу предузимања одговарајућих и правовремених акција унапређења њеног рада.

Наведене варијабле, издвојене у овом фактору, говоре нам о потреби постојања, пре свега, системских компетенција старешина, које су неопходне за обављање улоге менаџера као планера, као некога ко обезбеђује функционисање система, као и развој и примену одређених планова (обавља задатке планирања и анализе), поступакâ, прописâ у циљу постизања жељених резултатаâ.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, четврти издвојени фактор може се дефинисати као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.*

Табела 45. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1	25. Израђује краткорочне планове рада	,766
2	26. Израђује дугорочне планове рада	,733
3	20. Анализира резултате рада организацијских целина	,638
4	24. Води и припрема документацију	,613

Пети фактор описују оне манифестне варијабле (Табела 46) које се односе на *контролу и анализу рада кадета*, као што су: Контролише рад кадета (0,871), Анализира рад кадета (0,862). Издвајање овог фактора у складу је са природом послова који, између осталог, обављају наши испитаници, а тиче се евалуације обуке кадета. Наведене варијабле указују на потребу поседовања и развијања одређених интерперсоналних, системских, па и математичких компетенција, које ће помоћи старешинама у раду са кадетима. Осим ових, издвојене манифестне варијабле захтевају и одређена дидактичко – методичка знања неопходна за процес извођења наставе. Издвајање ових варијабли заправо истиче једну од менаџерских улога, у теорији често дефинисану као улогу евалуатора.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, пети издвојени фактор дефинисали смо као *Потребе за менаџерским компетенцијама*

неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета.

Табела 46 Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1	30. Контролише рад кадета	,871
2	31. Анализира рад кадета	,862

Шести фактор описују оне манифестне варијабле (Табела 47) које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју, с једне стране, Учи (ради на сопственом усавршавању) (0,754), а, са друге стране, на бригу о људима, као што је издвојена манифестна варијабла: Саветује (0,669).

Промене које се јављају у савременом пословању траже од запослених, поред постојећих и нова знања, вештине и ставове (компетенције), као што су: комуникацијске и вештине управљања конфликтима, знања потребна за рад са људима у групама (тимовима), вештине креативног размишљања, информатичке и математичке вештине, као и вештине учења (услед велике количине информација које људи треба да познају и користе веома је важно овладати техникама учења).

Управо ова чињеница говори о издвајању манифестне варијабле Учи (ради на сопственом усавршавању) (0,754), као веома значајне. Резултати дескриптивне анализе то и потврђују, тако да је ова манифестна варијабла заузела први ранг, (средња вредност 10,88), односно старешине су исказале најизраженију потребу управо у односу на ову активност.

Добијени налази (што је нама посебно значајно), у складу су са теоријским приступима у којима се све више говори о "учећим организацијама" (*learning organization*). Њих карактерише одвијање и организовање сталних процеса учења, и на тај начин обезбеђивање усавршавања појединаца, али и организације у целини. Зато, посебно наглашавамо, да су старешине показале висок степен освешћености и зрелости када врло јасно перципирају чињеницу да су процеси сталног учења, развоја и преношења наученог знања једноставно обавеза свих чланова организације. Формирање нових начина мишљења, промена понашања и

примена наученог у пракси, као и стално решавање проблема (стално учење) је нешто што наши испитаници оцењују као фундаментално за обављање својих професионалних дужности.

Овај фактор описује и манифестну варијаблу Саветује (0,669). Добијени резултати, нам говоре о томе да су, старешине свесне чињенице да је један од њихових задатака брига о својим људима, како о појединцу, тако и о тиму – јединици као целини. То у много чему усложњава њихов рад, због могућности честог сукобљавања појединачних интереса и интереса заједнице (јединице). Да би успешно „помирили“ ова два „подсистема“ који чине целину организације/јединице, неопходно је да овладају извесним психолошким знањима и да развију одређене интерперсоналне компетенције. Менаџери, у овом случају старешине, морају да имају неопходна знања из области међуљудских односа, да познају методе и технике рада, како са појединцима тако и са групом. Њихов задатак, поред осталог, јесте и да подстичу, мотивишу рад појединаца, да организују и координирају тимски рад, да стварају пријатну и подстицајну атмосферу на послу. Као специфичне врсте способности у литератури наводе се: емпатија, шарм, дипломатичност, способност уверавања, као и самопосматрање, односно способност да се на основу информација које добијамо од других (макар и невербалних), стекне бољи увид у сопствено понашање. При томе не мислимо да би старешине требало „претворити“ у психологе, јер ове службе већ постоје у војној организацији, већ их оспособити да на нивоу својих улога могу да реагују на овакве појаве и, наравно, успостављају сарадњу са наведеним стручним структурама.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, шести издвојени фактор може се дефинисати као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима.*

Табела 47 *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима*

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1	32.Учи (ради на сопственом усавршавању)	,754
2	33.Саветује	,669

* * *

Један од задатака овог истраживања био је да се утврде чиниоци (фактори) димензије потреба за менаџерским компетенцијама запослених на војним дужностима. У презентовању резултата факторске анализе већ је дат део одговора на то питање.

Издвојени фактори, као и манифестне варијабле које их дефинишу, довољно су релевантни показатељи димензије потребе за менаџерским компетенцијама старешина, што показује и укупна вредност варијансе која износи 74,576. Међутим, издвојени фактори не учествују једнако у укупној варијанси, па тиме и не доприносе једнако варијабилитету истраживане појаве. У исто време, у претходним објашњењима значења сваког издвојеног фактора, као и варијабли које их описују, довољно је убедљиво показана латентна структура димензије потреба за менаџерским компетенцијама старешина родова и служби. У Табели 48 приказани су издвојени фактори потреба за менаџерским компетенцијама старешина са укупном (кумулативном) варијансом.

Табела 48 Својствене вредности, проценат објашњене варијансе, проценат кумулативне објашњене варијансе за 6 издвојених фактора

	ФАКТОРИ	Total Variance Explained								
		Total	Initial Eigenvalues		Total	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings	
			% of Variance	Cumulative %		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	<i>Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на управљање и координацију групама људи у смеру остваривања заједничких циљева</i>	12,74	38,607	38,607	12,74	38,607	38,607	7,504	22,74	22,74
2	<i>Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа</i>	4,621	14,004	52,611	4,621	14,004	52,611	5,663	17,161	39,902
3	<i>Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета</i>	2,867	8,689	61,3	2,867	8,689	61,3	4,595	13,926	53,828
4	<i>Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице</i>	2	6,062	67,361	2	6,062	67,361	2,95	8,938	62,766
5	<i>Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета</i>	1,352	4,097	71,459	1,352	4,097	71,459	2	6,061	68,827
6	<i>Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бризи о људима</i>	1,029	3,117	74,576	1,029	3,117	74,576	1,897	5,749	74,576

Резиме анализе резултата испитивања потреба применом модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis)

На основу примењеног, модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis), инструмента за испитивање потреба, најпре смо утврдили основне статистичке показатеље процене потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности. Ови први налази указују на чињеницу да у односу на све активности постоје потребе за организовањем даљег образовања у циљу ојачавања менаџерских компетенција старешина. Заправо, ти први резултати говоре о чињеници да од 33 наведене активности, чак 24 активности показују изражену потребу за предузимањем адекватних образовних активности.

Даље анализе добијене поступком факторске анализе омогућиле су нам да из скупа различитих манифестних варијабли – потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности на основу њихове међусобне повезаности према унапред задатим математичко – логичким условима – редукујемо на знатно мањи број базичних (латентних) варијабли. Примењена факторска анализа омогућила је да се 33 манифестне варијабле, којима се описују активности, редукују на 6 базичних (латентних) димензија (варијабли). Тако су добијени следећи фактори: 1. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на управљање и координацију групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*; 2. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*; 3. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*; 4. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*; 5. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*; 6. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима*.

Издвојени фактори, као и манифестне варијабле које их описују, јесу релевантни показатељи димензија потреба за менаџерским компетенцијама официра.

4.2.2. Повезаност истраживачких варијабли

Разлике у проценама потреба за обављање професионалних дужности старешина у зависности од припадности одређеном роду – служби, чину и дужности које тренутно обављају

Један од задатака нашег истраживања био је да утврдимо да ли се официри – старешине између себе 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 бисмо установили евентуалне разлике између припадника различитих родова/служби, носилаца различитих чинова и носилаца различитих дужности, извршили смо серију униваријантних анализа варијансе. У свакој униваријантној анализи варијансе, зависна променљива био је факторски скор испитаника са неког од издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама. Свака анализа тестирала је да ли постоје статистички значајне разлике између припадника различитих родова/служби, чинова и дужности.

Овим поступком, на основу статистичке значајности F – односа, утврђено је да се наши испитаници међусобно разликују у погледу придавања значаја појединим групама потреба (издвојеним факторима), у односу на њихова следећа обележја: 1) врсту рода – службе коме припадају, 2) садашњи чин и 3) дужност коју тренутно обављају.

Чини нам се неопходним да већ на самом почетку интерпретације добијених података нагласимо да резултате истраживања морамо узети са резервом, с обзиром на неке карактеристике нашег узорка. Пре свега мислимо на број испитаника у узорку, који се у појединим групама, било да су у питању службе, родови, чинови официра, дужности које тренутно обављају значајно

разликује и да је то свакако (што ћемо видети у даљем току анализе) утицало на добијене резултате истраживања.

Утицај врсте рода/службе на процену значаја издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање официрских дужности

Полазећи од схватања да старешине који припадају анализираним родовима и службама обављају различите послове, желели смо да утврдимо у којој мери се разликују и њихове процене потреба за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање професионалних дужности.

У Табели 49 приказани су просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе по припадницима различитих родова и служби.

Табела 49 *Просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе по припадницима различитих родова и служби*

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима
1	0,29	0,12	0,45	-0,04	0,34	-0,05
2	-0,11	-0,26	0,01	0,03	0,25	-0,19
3	0,48	0,13	0,18	0,09	-0,22	0,07
4	-0,98	0,22	-0,15	-0,34	0,35	0,18
5	0,08	0,01	0,17	-0,19	-0,24	0,09
6	0,01	0,28	-0,13	0,51	-0,12	0,24
7	0,40	0,21	-0,25	-0,17	-0,88	-0,06
8	0,75	0,54	0,45	-0,28	0,03	0,60
9	0,24	-0,27	-0,32	0,39	-0,11	-0,18
10	0,14	-0,06	-0,21	0,42	-0,68	0,07
11	0,59	0,06	-0,32	0,20	0,47	-0,31
12	0,21	-0,45	-0,17	0,00	-0,10	-0,26
13	-0,04	-0,19	-1,40	0,63	-0,13	-0,34
14	-0,15	-0,40	0,30	-0,47	-0,30	0,20

1 - пешадарија; 2 - артиљерија; 3 - инжењерија; 4 - авијација; 5 - АРЛПВД; 6 - АБХО; 7 - веза; 8 - ВОЈ; 9 - ТСЛ; 10 - ВТСЛ; 11 - СБСЛ; 12 - интендантска служба; 13 - финансисти; 14 - телекомуникације

Да бисмо установили разлике између припадника различитих родова и служби на шест фактора из заједничке факторске анализе, користили смо једнофакторске униваријантне анализе варијансе. Изведено је шест једнофакторских униваријантних анализа варијансе у којима су зависне променљиве биле факторски скорови (израчунати регресионом методом). Овакве анализе варијансе оцењују ефекат припадности одређеном роду или служби на факторски скор оног фактора који се користи као зависна променљива у анализи. У интерпретацији, то нам је омогућило да установимо разлику у важности који одређеном фактору придају припадници одређених родова или служби.¹⁷⁸

У анализи ефекта припадности одређеном роду или служби на фактору 1 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*), ефекат је статистички значајан: $F(13, 290) = 6.66, p < .01$.

У анализи ефекта припадности одређеном роду или служби на фактору 2 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*), ефекат није статистички значајан: $F(13, 290) = 1.028, n.s.$

У анализи ефекта припадности одређеном роду или служби на фактору 3 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*), ефекат је статистички значајан: $F(13, 290) = 2.72, p < .01$.

У анализи ефекта припадности одређеном роду или служби на фактору 4 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*), ефекат је статистички значајан: $F(13, 290) = 1.98, p < .05$.

У анализи ефекта припадности одређеном роду или служби на фактору 5 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*), ефекат је статистички значајан: $F(13, 290) = 3.53, p < .01$.

¹⁷⁸ Графициони са просечним вредностима факторских скорова који учествују у следећим анализама варијансе налазе се у Прилогу 10.

У анализи ефекта припадности одређеном роду или служби на фактору 6 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*), ефекат није статистички значајан: $F(13, 290) = 0,69$ n.s.

Изведена су вишеструка поређења просечних вредности са Бонферонијевом корекцијом на фактору 1, дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*. Резултати показују да постоји статистички значајна разлика између припадника рода авијације: и родова пешадије (разлика између средњих вредности је: (-1,26), инжењерије (-1,45) и припадника АРЈ ПВД (-1,05). У односу на службе, род авијација се статистички значајно разликује од служби: ВОЈ-а (-1,72), техничке службе (-1,21), ваздухопловне службе (-1,11), саобраћајне службе (-1,56) и интендантске службе (-1,18). Добијени резултати у складу су са природом послова које обављају припадници рода авијације, који су, пре свега, индивидуални борци. Самим тим, активности које се односе на координацију, управљање групама људи за обављање њихових професионалних дужности нису од примарног значаја. Треба рећи да је структура кадра у авијацијским јединицама скоро искључиво састављена од официра, за разлику од других састава у којима постоје професионални војници као и подофицирски кадар, тако да је у роду авијације више присутна координација по хоризонталној линији. У авијацијским јединицама у великој мери присутан је рад у тимовима, које карактерише одсуство круте субординације односа. Добијени налази не говоре о томе да припадницима рода авијације ове активности нису важне, већ само да им придају мањи значај у односу на друге издвојене групе. Све наведене разлике су значајне на нивоу 0.05.

Иста поређења су изведена на фактору 3 дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*. Резултати показују да постоји статистички значајна разлика између припадника рода пешадије, с једне стране, и техничке службе, с друге стране, (разлика између

средњих вредности је 0,77). Припадници пешадије на овом фактору значајно се разликују и од припадника финансијске службе (1,85).

Резултати до којих смо дошли потпуно су очекивани и потврђују чињеницу да природа послова одређује и процене наших испитаника о потреби поседовања сасвим одређених компетенција. Тако, у овом случају, јасно видимо да старешине рода пешадије (у односу на техничку и финансијску службу) исказују веће потребе за оним знањима, вештинама и ставовима (компетенцијама), који се тичу припреме, праћења, реализације и вредновања обуке/наставе, а који се односе на стручна и дидактичко – методичка знања. Ови налази у складу су са природом посла рода пешадије, који у односу на друге родове и службе у највећој мери спроводе обуку/наставу.

Добијени резултати указују на постојање статистички значајних разлика у односу на фактор 4 дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*, између припадника авијације и ваздухопловне службе (разлика између средњих вредности је - 0,76).

Оваква дистрибуција резултата чини нам се и очекивана, с обзиром на природу посла које обављају припадници рода авијације и ваздухопловне службе. Припадници рода авијације, у складу са захтевима свог радног места и професије којом се баве, упућени су више на обављање других задатака и мање се појављују у улози некога ко примарно обавља активности планирања, вођења и припреме документације, па су им знања, вештине и ставови (компетенције) из области обухваћених овим фактором сигурно мање значајна него припадницима ваздухопловно – техничке службе. Треба рећи да припадници рода авијације на вишим дужностима који су стационирани у командама обављају ове активности, док су у нашем узорку преовладавали официри авијације на дужности пилота одељења којима обављање ових послова заиста није примарно, па ову чињеницу треба узети у обзир приликом тумачења добијених резултата. Официрима наведене службе (ВТСл) као сталан задатак намеће се управо рад на пословима који захтевају компетенције, описане улогом менаџера као планера.

Статистички значајна разлика јавља се на фактору 5 дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности*

које се односе на контролу и анализу рада кадета, између припадника ваздухопловно – техничке службе, с једне стране, и припадника родова пешадије (разлика између средњих вредности је (-1,01) и авијације (-1,02), с друге стране. У односу на службе ваздухопловно – техничка служба статистички се значајно разликује од саобраћајне службе (-1,14).

Добијени резултат и разлика на коју указује очекиван је и логичан, и односи се на природу посла коју обављају припадници ваздухопловно – техничке службе, с једне стране, и припадници родова пешадије и авијације, са друге стране. Официри ВТСл обављају сасвим специфичне послове и готово да немају контакта са кадетима. Управо због тога они придају нешто мањи значај знањима и вештинама које су потребне за анализу и контролу рада кадета у односу на друге две издвојене групе. Са друге стране, припадници пешадије и авијације по природи свог посла активније спроводе обуку кадета, па су самим тим, системске, интерперсоналне и математичке компетенције њима неопходне како би могли да евалуирају рад кадета.

* * *

Констатујемо да су анализирани резултати потврдили оправданост претпоставке о значајном утицају врсте рода, односно службе којој официри припадају, на њихово вредновање издвојених фактора. Од укупно 6 издвојених фактора потребних знања, вештина и ставова (компетенција), испитаници се статистички значајно разликују у погледу вредновања четири фактора. Официри који припадају различитим родовима, односно службама, обављају често потпуно другачије послове, и та чињеница логично и очекивано доводи до разлика у њиховом вредновању потребних компетенција.

Постојање разлика до којих смо дошли између упоређиваних група официра, формираних према наведеном обележју, не доводи у сумњу генерално позитиван став официра према издвојеним факторима потребних знања, вештина и ставова (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру официрских дужности. Ова анализа, као што смо већ навели, говори само о финим разликама које се јављају међу старешинама, у овом случају различитих врста родова и служби, при њиховој процени потребних знања, вештина и ставова (компе-

тенција) за обављање менаџерских улога у оквиру својих професионалних дужности.

Утицај врсте чина на процену значаја издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање официрских дужности

На основу извршених анализа потврдили смо нашу претпоставку да официри различитих чинова другачије процењују потребне менаџерске компетенције неопходне за обављање њихових професионалних дужности. Управо због тога, желели смо да утврдимо у односу на које издвојене факторе постоје разлике између наших испитаника. У Табели 50 приказани су просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе по припадницима различитих чинова.

Табела 50 Просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе по припадницима различитих чинова

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима
1	-0,05144	-0,04044	-0,05148	-0,45422	-0,00389	0,200335
2	0,058439	-0,06264	-0,21096	0,017414	0,143453	0,065238
3	-0,03491	-0,02696	0,207085	0,22164	0,096962	-0,02238
4	-0,06625	-0,01285	-0,00616	-0,05258	-0,16854	-0,02514
5	0,548286	0,754593	-0,24329	0,262947	-0,45734	-0,77371

1- потпоручник 2 - поручник 3 - капетан 4 - мајор 5 - потпуковник

Да бисмо установили разлике између припадника различитих чинова на шест фактора из заједничке факторске анализе, користили смо једнофакторске униваријантне анализе варијансе. Изведено је шест једнофакторских, униваријантних анализа варијансе у којима су зависне променљиве биле

факторски скорови (израчунати регресионом методом). Овакве анализе варијансе оцењују ефекат припадности одређеном чину на факторски скор оног фактора који се користи као зависна променљива у анализи. У интерпретацији, то нам омогућава да установимо разлику у важности који одређеном фактору придају припадници одређених чинова.¹⁷⁹

У анализи ефекта припадности одређеном чину на фактору 1 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*) ефекат није статистички значајан: $F(4, 299) = 1,18, n.s.$

У анализи ефекта припадности одређеном чину на фактору 2 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*), ефекат није статистички значајан: $F(4,299) = 1,98 n.s.$

У анализи ефекта припадности одређеном чину на фактору 3 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*), ефекат није статистички значајан: $F(4,299) = 2,05, n.s.$

У анализи ефекта припадности одређеном чину на фактору 4 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*), ефекат је статистички значајан: $F(4,299) = 4,18, p < .05.$

У анализи ефекта припадности одређеном чину на фактору 5 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*), ефекат није статистички значајан: $F(4,299) = 1,82, n.s.$

У анализи ефекта припадности одређеном чину на фактору 6 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*), ефекат је статистички значајан: $F(4,299) = 2,58, p < .05.$

¹⁷⁹ Графициони са просечним вредностима факторских скорова који учествују у следећим анализама варијансе налазе се у Прилогу 11.

Изведена су вишеструка поређења просечних вредности на фактору 4 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*) са Бонферонијевом корекцијом. Резултати показују да постоји статистички значајна разлика између припадника чинова потпоручника и капетана (разлика између средњих вредности је: -0,67). Оваква дистрибуција резултата чини нам се очекивана, с обзиром на опис послова који обављају старешине, припадници ове две групе чинова. Сигурно је да капетани у односу на потпоручнике, у складу са захтевима свог радног места, у већој мери обављају активности везане за планирање као и анализу рада јединице. Самим тим, они исказују веће потребе за системским компетенцијама које им омогућавају сагледавање (анализу) тренутне ситуације, као и предвиђање и планирање стратегије за превазилажење новонасталих проблема и ефикасније функционисање јединица и система у целини.

Иста поређења су изведена на фактору 6 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*). Добијени резултати говоре да постоје статистички значајне разлике између чинова потпоручника и потпуковника (разлика између средњих вредности је: (0,97). Ако упоредимо средње вредности добијене на овом фактору за ове две групе старешина, видећемо да потпоручници показују веће потребе за свим општим и посебним менаџерским компетенцијама, неопходним при обављању активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању. Добијени резултат, у односу на исказане потребе за учењем и усавршавањем, потпуно је у складу са потребама потпоручника који се налазе на почетку своје професионалне каријере. У овом периоду учење је код њих веома интензивно, у складу са захтевима посла. Управо из тих разлога они се упућују на разне курсеве, усавршавања или уписују последипломске студије. Исто тако, треба рећи да се они практично из школских клупа постављају на почетне дужности- командира вода, где ће радити веома захтеван и одговоран посао, а то је рад са људима, који сигурно захтева додатне интерперсоналне компетенције и ствара потребе за интензивним образовањем. У вези с тим је и придавање великог значаја другим двама манифестним варијаблама (саветује, решава проблеме међуљудских

односа). Управо на тим почетним дужностима, на којима ће у највећој мери радити са људима, потпоручници осећају потребу за стицањем додатног образовања из фондуса психолошко – андрагошких знања. Добијени резултати не говоре да потпуковници немају потребе за овим компетенцијама, већ само да су оне код њих мање изражене у односу на претходну категорију старешина.

* * *

Констатујемо да су анализирани резултати потврдили оправданост претпоставке о значајном утицају чина официра на њихово вредновање издвојених фактора, иако те разлике, с обзиром на ово обележје, и нису толико велике. Од укупно 6 издвојених фактора потребних знања, вештина и ставова (компетенција), испитаници се статистички значајно разликују у погледу вредновања два фактора. Старешине носиоци различитих чинова обављају често потпуно другачије послове, и та чињеница логично и очекивано доводи до разлика у њиховом вредновању потребних компетенција.

Постојање разлика до којих смо дошли између упоређиваних група официра, формираних према наведеном обележју, не доводи у сумњу генерално позитиван став официра према издвојеним факторима потребних знања, вештина и ставова (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру официрских дужности. Ова анализа, као што смо већ навели, говори само о финим разликама које се јављају међу старешинама, у овом случају различитих врста чинова при њиховој процени потребних знања, вештина и ставова (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру својих професионалних дужности.

Утицај врсте дужности на процену значаја издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање официрских дужности

На основу извршених анализа, потврдили смо нашу претпоставку да официри који су распоређени на различитим дужностима другачије процењују потребне менаџерске компетенције неопходне за обављање њихових професионалних задатка. Управо због тога, желели смо да утврдимо у односу на које издвојене факторе постоје разлике између наших испитаника. У Табели 51

приказани су просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе по припадницима различитих дужности.

Табела 51 *Просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе по припадницима различитих дужности*

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима
1	0,383465	-0,01756	0,225793	-0,37909	0,185339	0,110599
2	0,507591	-0,26428	0,397892	0,165552	0,211787	-0,16102
3	1,179795	0,072593	0,030501	-0,00862	-0,50431	-0,14585
4	-0,3154	-0,03131	-0,16381	0,290692	-0,17526	-0,15792
5	0,326328	0,084418	-0,30524	0,296731	-0,45991	0,118988
6	-1,01183	0,388295	-0,39572	-0,42844	0,200046	0,078235
7	-1,16767	-0,22792	0,652489	-0,3806	0,939006	0,602622

1- командир вода 2 - командир чете/батерије и његови заменици 3 -командант батаљона, дивизиона и његови заменици 4 - референт; 5 - начелник 6 - пилот 7- наставник летења

Да бисмо установили разлике између припадника различитих дужности на шест фактора из заједничке факторске анализе, користили смо једнофакторске униваријантне анализе варијансе. Изведено је шест једнофакторских, униваријантних анализа варијансе у којима су зависне променљиве биле факторски скорови (израчунати регресионом методом). Овакве анализе варијансе оцењују ефекат припадности одређеним дужностима на факторским скоровима оног фактора који се користи као зависна променљива у анализи. У интерпретацији то нам омогућава да установимо разлику у важности који одређеном фактору придају припадници одређених дужности.¹⁸⁰

¹⁸⁰ Графициони са просечним вредностима факторских скорова који учествују у следећим анализама варијансе налазе се у Прилогу 12.

У анализи ефекта припадности одређеној дужности на фактору 1 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*), ефекат је статистички значајан: $F(6, 297) = 27,101, p < .01$.

У анализи ефекта припадности одређеној дужности на фактору 2 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*), ефекат није статистички значајан: $F(6, 297) = 1,735$ n.s.

У анализи ефекта припадности одређеној дужности на фактору 3 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*), ефекат је статистички значајан: $F(6, 29) = 5,152, p < .01$.

У анализи ефекта припадности одређеној дужности на фактору 4 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*), ефекат је статистички значајан: $F(6, 297) = 5,515, p < .05$.

У анализи ефекта припадности одређеној дужности на фактору 5 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*), ефекат је статистички значајан: $F(6, 297) = 5,774, p < .01$.

У анализи ефекта припадности одређеној дужности на фактору 6 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*), ефекат није статистички значајан: $F(6, 297) = 1,623$ n.s.

Изведена су вишеструка поређења просечних вредности на фактору 1 (дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*) са Бонферонијевом корекцијом. Резултати истраживања показују да постоје статистички значајне разлике између проучаваних група. Највећи значај овом фактору придају команданти батаљона, а

најмањи наставници летења и пилоти. Оваква дистрибуција резултата чини нам се и очекивана, с обзиром на природу посла које обављају старешине које се налазе на наведеним дужностима. Командант батаљона, у складу са дужношћу на којој се налази, свакодневно обавља готово већину активности описаних овим фактором. Тежишни задаци старешина распоређених на овим дужностима управо су ти да: издају задатке потчињенима, предузимају дисциплинске и стимулативне мере/ кажњавају и награђују, оцењују рад професионалних војних као и цивилних лица, анализирају рад потчињених старешина, командују јединицом, воде састанке и службене разговоре, доносе одлуке од виталног значаја за јединицу. Сасвим је природно да они имају израженије потребе за стицањем додатног образовања, односно интерперсоналних и системских компетенција неопходних за обављање улоге менаџера као вође (описаних овим фактором), у односу на пилоте и наставнике летења чији посао карактерише обављање сасвим другачијих активности.

Осим наведених разлика између проучаваних група, резултати истраживања потврђују да се команданти батаљона, дивизиона, статистички значајно разликују у проценама и од припадника који се налазе на дужности командира водова (разлика између средњих вредности је: - 0,79) као и начелника (0,85). И у овим поређењима команданти батаљона имају више вредности на истраживаном фактору, а добијени налаз тумачимо описом послова који одређује издвојене групе дужности.

Истраживањем су уочене и разлике које се јављају међу старешинама који се налазе на дужностима референата, у односу на све остале групе, при чему референти придају мањи значај овом фактору у односу на: командире водова (- 0,69), командире чета, батерија (- 0,82), команданте батаљона, дивизиона (-1,49) и начелнике (-0,64). Посао референата у јединицама карактерише обављање активности које се у највећој мери односе на вођење документације и израду планова рада, док су управљање и координација рада јединице под ингеренцијом старешина постављених на друге дужности. У односу на референте, ниже потребе за компетенцијама, неопходним за обављање активности које описују овај фактор, имају само пилоти (0,69,) и наставници летења (0,85).

Већ смо напоменули да пилоти и наставници летења овом фактору придају мањи значај у односу на друге групе. Разлике између средњих вредности пилота, с једне стране, и командира вода (-1,39), командира чете, батерије је (-1,51), команданата батаљона, дивизиона: (-2,19); референата (-0,69) и начелника (-1,33), с друге стране, недвосмислено указују на наведену чињеницу. Разлике између средњих вредности наставника летења, с једне стране, и с друге стране командира вода износе: (-1,55); командира чете, батерије: (-1,67); команданата батаљона, дивизиона је: (-2,34); референта: (-0,85) и начелника (-1,49). Оваква дистрибуција резултата чини се очекивана, с обзиром на природу и карактер посла које обављају припадници ове две групе дужности у односу на остали део нашег узорка.

Иста поређења су изведена на фактору 3 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*). Добијени резултати говоре да се статистички најзначајније разлике јављају између наставника летења и командира чете, с једне стране, и пилота и начелника, с друге стране. Највећи значај овом фактору придају наставници летења и командира чете, а најмањи пилоти и начелници. То је потпуно у складу са природом посла које обављају старешине, које се налазе на наведеним дужностима. Управо наставници летења и командира чета у односу на остале проучаване дужности у највећој мери обављају обуку и наставу. Тако да су њихове потребе за стицањем дидактичко – методичких знања, а које сврставамо у домен интерперсоналних компетенција неопходних при обављању активности које се односе на развој и образовање кадета, сигурно интензивније него код пилота и начелника који готово да не спроводе обуку.

Наше истраживање, осим наведеног, указало је на постојање статистички значајних разлика између припадника који се налазе на дужностима командира чете, батерије, с једне стране, и референата (0,56), начелника (0,70) и пилота (0,79), с друге стране, при чему јасно видимо да и у том случају командира чета придају већи значај издвојеном фактору. Припадници који се налазе на дужности пилота статистички се значајно разликују и придају мањи значај овом фактору у односу на командире водова (-0,62) и наставнике летења (-1,04). Као што смо већ

напоменули, пилоти одељења углавном не реализују обуку, па самим тим њима знања, вештине и ставови из домена дидактичко – методичке области и нису од пресудног значаја за обављање својих професионалних дужности.

На фактору 4 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*), резултати истраживања недвосмислено показују да највеће потребе за стицањем ових компетенцијама исказују начелници и референти, а најмање пилоти и наставници летења (разлика средњих вредности добијених на овом фактору између референата и пилота је 0,71, а између начелника и пилота 0,72).

Добијени резултати говоре и о постојању статистички значајних разлика између припадника распоређених на дужностима командира водова, с једне стране, и референата (-0,66) и начелника (-0,67), с друге стране. Оваква дистрибуција резултата чини нам се очекивана, с обзиром на врсту посла које обављају наведене категорије дужности. Слободно можемо рећи да наведене активности описане у овом фактору у великој мери описују природу послова старешина распоређених на дужностима начелника и референта. Израда планова, анализа рада организацијских целина, као и вођење документације, свакако су активности које свакодневно предузимају начелници и референти у јединицама. Управо из тих разлога они исказују веће потребе за стицањем додатних системских компетенција, потребних за обављање ових активности у односу на пилоте и наставнике летења, који ове послове обављају у много мањој мери.

На фактору 5 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*), добијени резултати говоре да се најзначајније разлике јављају између припадника дужности наставника летења и командира чете који придају највећи значај овом фактору, са једне стране, и команданата батаљона и начелника, са друге стране, који у складу са захтевима радног места активностима описаним у овом фактору придају мањи значај. Наставници летења и командири чете по природи свог посла у сталном су контакту са кадетима, они спроводе обуку, вреднују, анализирају и прате њихов развој. О свему томе говоре нам утврђене разлике у средњим вредностима, које су статистички значајне, између припадника који се налазе на дужности начелника, с једне стране, и командира водова (-0,64),

командира чете, батерије (-0,67), пилота (-0,65) и наставника летења (-1,39), с друге стране. Исто тако, припадници који се налазе на дужности наставника летења, статистички се значајно разликују и овом фактору придају већи значај од команданата батаљона, дивизиона (1,44), референата (1,11) и начелника (1,39).

* * *

Констатујемо да су претходно анализирани резултати потврдили оправданост претпоставке о значајном утицају дужности на којој се налазе официри и њиховом вредновању издвојених фактора. Од укупно 6 издвојених фактора потребних знања, умења и вештина (компетенција), испитаници се статистички значајно разликују у погледу вредновања четири фактора. Чини нам се да се официри међусобно разликују у односу на вредноване факторе управо у односу на дужности на којима су распоређени.

Постојање разлика до којих смо дошли поредећи групе официра, формираних према наведеном обележју, не доводи у сумњу општеприхваћен позитиван став официра према издвојеним факторима потребних знања, вештина и ставова (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру официрских дужности. Ова анализа, као што смо већ навели, говори само о финим разликама које се јављају међу старешинама, у овом случају различитих врста дужности, при њиховој процени потребних знања, умења и вештина (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру својих професионалних дужности.

Наглашавамо да резултате истраживања морамо узети са резервом, с обзиром на неке карактеристике нашег узорка. У овом случају пре свега мислимо на број испитаника у узорку, који се у појединим групама, када је у питању припадност различитим дужностима официра, значајно разликује, што је у извесној мери утицало на добијене резултате истраживања.

Резиме анализе резултата повезаности истраживачких варијабли

На основу резултата целокупне униварјантне анализе, можемо закључити да постојање разлика између упоређиваних група – у погледу вредновања издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање

официрских дужности, као и логичан предзнак ових разлика – представља довољан доказ наших претпоставки о повезаности издвојених фактора и одређених испитиваних обележја старешина (врста службе – рода, чин и дужност коју обављају). Из тога закључујемо следеће:

1. На основу дате анализе емпиријских показатеља, недвосмислено можемо констатовати да постоје разлике у проценама потребних менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова) за обављање професионалних официрских дужности које су условљене припадношћу официра различитим родовима, односно службама. При томе наглашавамо да та условљеност није потпуна и не односи се на сваки издвојени фактор подједнако. Уочене разлике последица су чињенице да официри који припадају различитим родовима/службама обављају често потпуно другачије послове, што доводи до разлика у њиховом вредновању. На јављање ових разлика, поред наведених разлога, у извесној мери утицала је и чињеница да број испитаника у узорку није био у потпуности уједначен.

2. Резултати истраживања недвосмислено су показали да је потврђена и наша претпоставка о условљености чина коме припадају официри родовских јединица и јединица служби у односу на вредновање потребних менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова) за обављање професионалних официрских дужности. Официри различитих чинова (потпоручник, поручник, капетан, мајор и потпуковник) заиста показују извесне разлике у својим проценама. При томе наглашавамо да условљеност није потпуна и не односи се на сваки издвојени фактор подједнако. Као што видимо из претходних анализа, разлике које се јављају међу групама нису толико велике.

3. У односу на нашу претпоставку – о повезаности врсте дужности коју тренутно обављају старешине и потребних менаџерских компетенција – констатујемо да је управо ова варијабла у највећој мери диференцирала старешине у односу на њихове процене потребних менаџерских компетенција.

Занимљиво је да се у односу на варијабле: припадност одређеном роду или служби, као и дужности на којој се тренутно налазе, официри међу собом разликују према истим факторима. Тако, видимо да се, с обзиром на наведена обележја, они разликују у фактору 1 – дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању*,

координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева – који описује улогу менаџера као вође, фактору 3 – дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*, фактору 4 – дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице* – који се односи на улогу менаџера као планера и фактору 5 – дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета* 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 фактор 2 – дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*, и фактор 6 – дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима* – а 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 односу на фактор 4 – дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице* – и фактор 6 – дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*. Добијени налази очигледно говоре о томе да варијабле: припадност одређеном роду или служби, као и дужност на којој се тренутно налазе, значајније диференцијацију потребе официра за менаџерским компетенцијама, у односу на варијаблу чина који имају. Ову чињеницу оправдавамо 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 менаџмент компетенцијама.

Закључујемо да је захваљујући поступку анализе варијансе остварен део наших постављених задатака истраживања који се односи на утврђивање

постојања разлика у вредновању, потребних менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова) за обављање професионалних официрских дужности, с обзиром на следећа обележја старешина: род – служба, чин и дужност на којој се тренутно налазе. Судом о условљености (повезаности) издвојених фактора потребних менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова), за обављање професионалних официрских дужности и наведених обележја старешина, која је заснована на емпиријским показатељима, исказана је сагласност са постављеним истраживачким хипотезама.

4.2.3. Интерпретација експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција

Један од задатака нашег истраживања био је да утврдимо мишљења експерта о могућностима развијања менаџерских компетенција официра у оквиру студијских програмâ Универзитета одбране у Београду. У фази прикипљања података коришћена је техника интервјуисања, а у фази обраде података примењен је поступак квалитативне анализе.

Експерти¹⁸¹ су на понуђеној петостепеној скали¹⁸² проценили да су програми Универзитета одбране Београду „у великој мери“, усмерени ка развоју менаџерских компетенција, односно, чак њих осморо проценило је 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 Војномедицинске академије 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 ћемо видети у каснијој фази анализе) и предложили пакет предмета које би требало развити у функцији ојачавања, управо менаџерских компетенција профила који школују.

¹⁸¹ Узорак од десет експерата чинили су официри који се налазе на руководећим дужностима Универзитета одбране у Београду.

¹⁸² Скала је имала понуђене следеће рангове процена: 1-недовољно, 2- довољно, 3- осредње, 4- у великој мери и 5- изузетно великој мери.

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 менаџерских 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 обављањем 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 дезангажовања 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, Основи менаџмента и Основи организације издвојени као предмети који су посебно усмерени ка развоју менаџерских компетенција, јер су на овом нивоу студија управо они ти 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 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, издваја 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, 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.

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 који се налазе на различитим дужностима.

Програми усавршавања, који се реализују у оквиру Универзитета одбране у Београду, према проценама експерта су „у великој мери“, усмерени ка развоју менаџерских компетенција. У оквиру Програма Основно – командно – штабно 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 новоформиране Студије безбедности, 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: комуникација, вештина преговарања, цивилно – војне сарадње и кризног менаџмента,¹⁸³ 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. Занимљиво је да се мишљења експерата поклапају са већ добијеним налазима до којих смо дошли применом модификованог MTDNA

¹⁸³ Наглашавамо да су потребу за увођењем наведених области експерти већ навели, говорећи о неопходности формирања нових предмета на различитим нивоима студија Универзитета одбране у Београду.

(Management Training and Development Needs Analysis) инструмента за испитивање потребâ 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 комуникологије.

4.3. Пројектовање модела развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања

4.3.1. Функционална мапа образовања официра за менаџерске улоге

Један од задатака нашег истраживања био је да користећи добијене емпиријске налазе и експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција, сачинимо један сегмент функционалне мапе образовања и усавршавања официра, и на тој основи пројектујемо моделе развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања.

Конструкцију мапе започели смо формулисањем исказа о основној, односно кључној сврси, у овом случају само једног сегмента занимања професионалних официра, која се односи на обављање њихових менаџерских функција. Тако смо *основну сврху* дефинисали као: *образовање за обављање менаџерских функција у оквиру позива професионалног официра* (видети шему бр. 1 Функционалне мапе образовања).

Кључна област је први ниво дисагрегације, и представља ширу групу функција, односно улога помоћу којих се реализује основна сврха области или занимања. У односу на карактер улога које их конституишу, резултате нашег истраживања и бројну стручну литературу, *кључну област* дефинисали смо као *управљачку* (видети шему бр. 1 Функционалне мапе образовања официра за менаџерске улоге).

На основу примењеног модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis) инструмента за испитивање потреба, као и примењене факторске анализе, дошли смо до података о потребама наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима) неопходних за обављање активности, које се односе на менаџерске улоге официра.

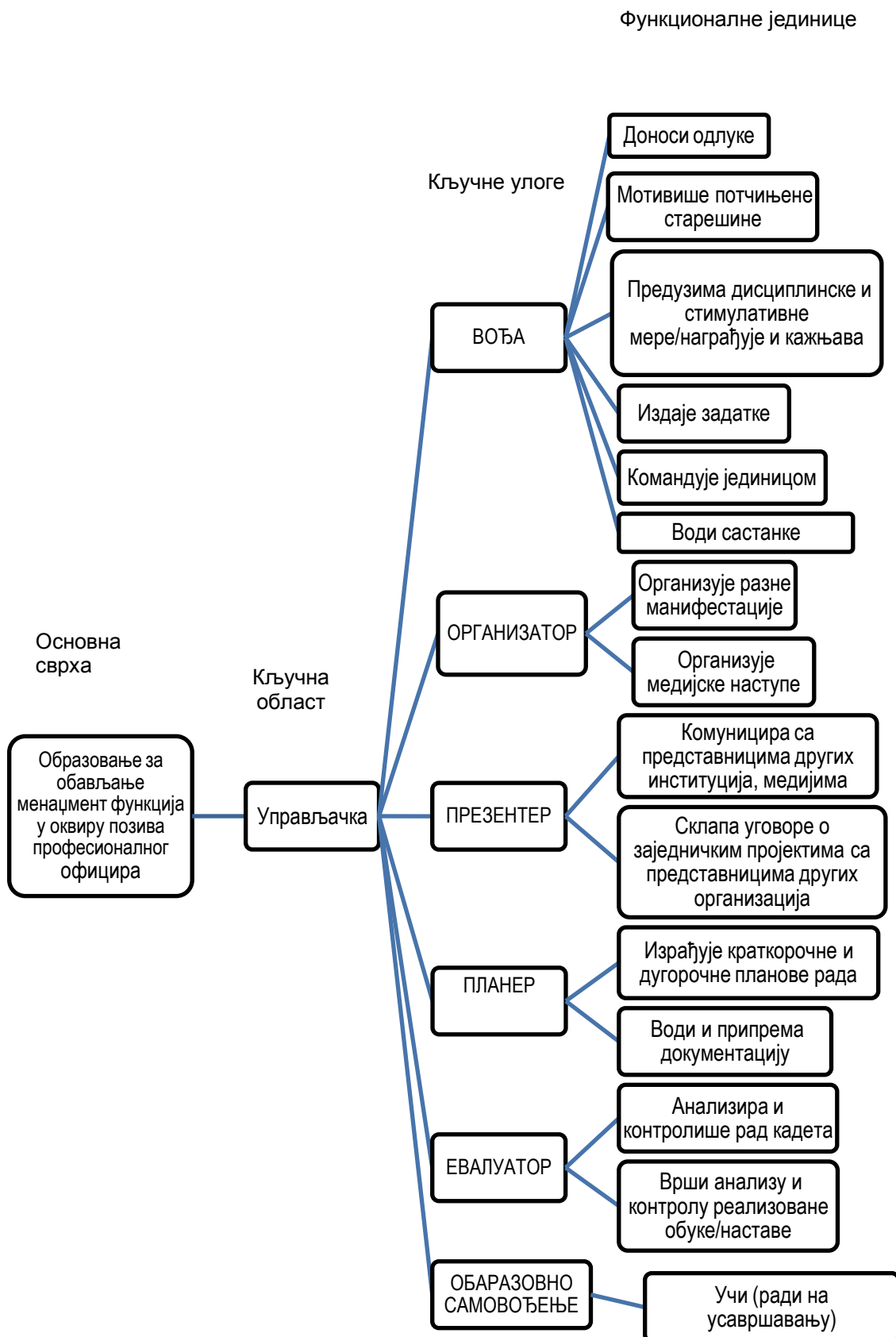
Резултати истраживања, као и консултована стручна литература, (Fayol, 1949, Koonty i O' Donel, 1972, Mintzberg, 1979, Veirih i Kunc, 1993, Wren i Voich, 2001), омогућили су нам да дефинишемо *кључне улоге менаџера* као: *вође, организатора, планера, презентера, евалуатора и улоге менаџера као некога ко предузима активности образовног самовођења* (видети Шему 1 – Функционалне мапе образовања официра за менаџерске улоге).

Дефинисане кључне улоге представљају следећи ниво дисагрегације у конституисању функционалне мапе. Тако се први издвојени фактор, са најзначајнијим утицајем на укупну варијансу односи на улогу официра/менаџера као *вође*, као некога ко усмерава и координира људе у смеру остваривања заједничких циљева. Други фактор репрезентује манифестне варијабле које, с једне стране описују улогу старешина/менаџера као *презентера*, као некога ко представља своју организацију и преговара са другим организацијама и на тај начин остварује и обезбеђује добру позицију организације у односу на спољну околину, а са друге стране и улогу старешине/менаџера као *организатора*. Трећи издвојени фактор описује манифестне варијабле које се односе на развој и образовање запослених, у смислу усмеравања, координације других, које слично као у првом фактору, наглашавају улогу старешине као *вође*. Четврти фактор манифестује варијабле које указују на значај потреба за компетенцијама, неопходним при обављању активности планирања, и на тај начин говоре о значају улоге официра/менаџера као *планера*. Пети фактор описује манифестне варијабле које се односе на активности везане за контролу и анализу рада у оквиру организације и на тај начин описују улогу старешине/менаџера као *евалуатора*. Шести фактор репрезентује манифестне варијабле које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и на тај начин истичу улогу официра/менаџера као некога ко предузима активности *образовног самовођења*.

Након дефинисања кључних улога, последњи ниво дисагрегације представља одређивање *функционалних јединица*, које представљају појединачну функцију коју појединац обавља на радном месту. До ових података дошли смо такође коришћењем модификованог МТDNA (Management Training and Development Needs Analysis), инструмента за испитивање потреба. Листа активности је добијена 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.

Тако, кључну улогу менаџера као *вође*, најјасније одређују следеће функционалне јединице:¹⁸⁴ *доноси одлуке, мотивише потчињене старешине, издаје задатке, предузима дисциплинске и стимулативне мере/награђује и кажњава, командује јединицом, води састанке*. Улога старешина као *презентера* реализује се преко следећих функционалних јединица: *комуницира са представницима других институција, медијима, склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других организација*. Функционалне јединице, које у највећој мери одређују улогу менаџера као *организатора* у нашем истраживању, дефинисане су као следеће манифестне варијабле: *организује разне манифестације и организује медијске наступе*. Кључну улогу менаџера као *планера* одређују следеће функционалне јединице: *израђује краткорочне и дугорочне планове рада, води и припрема документацију*. Функционалне јединице које се односе на улогу менаџера као *евалuatora* су: *анализира и контролише рад кадета, врши анализу и контролу реализоване обуке/наставе*. Улога официра/менаџера као некога ко предузима активности *образовног самовођења* најјасније се рефлектује кроз функционалну јединицу дефинисану као: *учи* (ради на сопственом усавршавању).

¹⁸⁴ Идентификоване функционалне јединице које одређују дефинисане кључне улоге, приказане су на Шеми 1 – Функционалне мапе образовања официра за менаџерске улоге.



Шема 1 Функционална мапа образовања официра за менаџерске улоге

За остваривање утврђених улога и функционалних јединица, које произлазе из њих, неопходно је постојање и развијање одређених општих и посебних менаџерских компетенција. Као *опште менаџерске компетенције*, потребне за остваривање утврђених улога, препознали смо: *интерперсоналне, системске, математичке, информатичке и лингвистичке компетенције*. Идентификоване *посебне менаџерске компетенције* су, с једне стране, уско повезане са војном струком, а са друге стране, са примењеним областима менаџмента, у функцији обављања њихових менаџерских дужности. Наведене компетенције сигурно су неопходне за обављање свих менаџерских улога официра. Ипак, за обављање појединих улога нешто већи значај имају неке од њих. Тако, на пример, улога *вође*, односно оног ко усмерава и координира, захтева, пре свега, интерперсоналне компетенције које су усмерене ка развоју знања, вештина и ставова неопходних за рад са људима, тимовима, решавање конфликта. Осим тога, за остваривање ове улоге посебно су значајне системске компетенције, које се односе на способности аналитичко – критичког и синтетичког приступа, који је неопходан у разумевању и објашњавању закона друштвених појава, процеса и феномена, као и способности рада у међународном контексту, кроз развијање ставова о потреби уважавања различитости и мултикултуралности. Исто тако, за остваривање појединих функционалних јединица које се односе на наведену улогу, као што је: доношење одлука, контрола финансијског пословања, па и комадовање јединицом, неопходне су математичке компетенције које омогућавају развијање способности анализе и синтезе, разумевање и баратање идејама и концептима, као и информатичке компетенције које се односе на примену рачунарских апликација, обраду текста, управљање подацима, као и развијање способности претраживања, процесуирања и прикупљања електронских информација. За улогу менаџера као *презентера* посебно су значајне интерперсоналне и лингвистичке компетенције, које се односе на формирање способности, знања и вештина усмене и писане комуникације на матерњем и страном језику као и изградњи ставова усмерених ка развијању осетљивости за културне разлике и отпору према стереотипима. Улога менаџера као *организатора* посебно истиче потребу интерперсоналних компетенција, које су неопходне при организовању разних манифестација и медијских наступа. У систему одбране улога менаџера

као планера захтева постојање, пре свега, системских компетенција, које омогућавају сагледавање тренутне ситуације, као и предвиђање и планирање стратегија за превазилажење новонасталих проблема, а манифестује се кроз функционалне јединице: анализе резултата рада организацијских целина, израде краткорочних и дугорочних планова рада. Улога официра/менаџера као *евалuatora*, поред осталих тражи постојање системских, интерперсоналних и математичких компетенција. За улогу коју смо дефинисали, улога менаџера као некога ко предузима активности *образовног самовођења*, сматрамо да је посебно значајно постојање свих наведених општих и посебних менаџерских компетенција.

Занимљиво је да се мишљења експерата, поклапају са налазима добијеним применом модификованог MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis), инструмента за испитивање потреба, који је коришћен на узорку официра. Заправо, експерти у својим проценама могућности развијања менаџерских компетенција посебно истичу значај формирања и усавршавања интерперсоналних компетенција, које су неопходне за улогу официра као вође, као некога ко усмерава и координише рад људи. Слично њима, узорак официра у складу са препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног (Management Training and Development Needs Analysis) инструмента за испитивање потреба, има изражене потребе за додатним образовањем из области психолошко – андрагошке теорије и праксе, посебно комуникологије, што се такође односи на поље интерперсоналних компетенција. Осим тога, експерти у нешто већој мери него припадници узорка наглашавају значај формирања менаџерских компетенција неопходних за обављање улоге официра – менаџера, као некога ко представља и заступа организацију, односно улогу презентера. Из тих разлога они истичу потребе за креирањем курсева, из области вештина преговарања, цивилно – војне сарадње, које су посебно значајне за обављање највиших дужности на којима се они налазе.

Добијени налази омогућили су нам да истакнемо значај развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања. Наши закључци односе се на потребе развоја и усавршавања општих менаџерских компетенција, као што су: системске, интерперсоналне, математичке, информатичке и лингвистичке компетенције, али и посебних менаџерских компетенција које су, с једне стране,

уско повезане са војном струком, а са друге стране са примењеним областима менаџмента у функцији обављања њихових менаџерских дужности.

Идентификоване менаџерске компетенције официра, у складу са резултатима нашег истраживања, могуће је развијати у оквиру формалног образовања, реализацијом обавезних и изборних предмета. Могућности развоја општих менаџерских компетенција, као што су: системске, интерперсоналне и лингвистичке компетенције, видимо кроз реализацију предмета из домена друштвено – хуманистичких наука (психологија, андрагогија, социологија, право, економија), као и области менаџмента (основе менаџмента, војни менаџмент, менаџмент људских ресурса, кризни менаџмент). Област природно – математичких наука усмерена је ка развоју општих менаџерских компетенција, као што су: математичке и информатичке компетенције, реализацијом предмета математике и информатике. Посебне менаџерске компетенције су с једне стране уско повезане са струком кадрова које школују војни универзитети, а са друге стране своју основу налазе у примењеним областима као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија, војно право, које су неопходне за рад официра. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо посебне системске и интерперсоналне компетенције.¹⁸⁵ Осим тога, у раду смо уврстили и компетенције које се директно односе на нека војно – стручна знања, вештине и ставове потребне за профил официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улогом старешине.¹⁸⁶ Последње наведене менаџерске компетенције формирају се у оквиру предмета тактике, оператике и стратегије из домена науке одбране. Резултати истраживања до који смо дошли, како на узорку официра тако и подаци добијени на основу разговора са експертима, указују на потребу формирања нових предмета, посебно из домена друштвено – хуманистичких наука и области менаџмента, у циљу развијања и усавршавања менаџерских компетенција официра у складу са потребама обављања њихових менаџерских дужности у оквиру система одбране.¹⁸⁷

¹⁸⁵ Изведене су из општих менаџерских компетенција.

¹⁸⁶ Детаљније расправе о овим појмовима налазе се у делу рада Теоријски оквири истраживања.

¹⁸⁷ Нови предмети, могли би да буду посебно значајни за студијске програме Војномашинског, Војноелектронског, Вонохемијског инжењерства, као и студијски програм Војног ваздухопловства, који у својим тренутним програмима имају знатно мањи број предмета

4.3.2.Пројектовање модела развоја менаџерских компетенција

На основу конструисане функционалне мапе образовања официра за менаџерске улоге, добијене на основу емпиријских налаза и експертске процене (Шема 1), пројектовали смо модел развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања (Шема 2). У односу на ниво основних студија, поред постојећих предмета, на основу резултата истраживања сматрамо да постоје потребе за увођењем предмета (изборног статуса), усмереног ка формирању интерперсоналних компетенција, као што је Психологија и андрагогија међуљудских односа на раду. Наведени предмет проучавао би специфичности интерперсоналних односа на раду, начине решавања и управљања конфликта у радним јединицама, типове комуникација на раду као и принципе добре комуникације, тимски рад. Предмет је усмерен ка формирању интерперсоналних компетенција које су неопходне за обављање улоге вође. Према проценама експерата обавезни предмети основних студија, који су примарни за развој менаџерских компетенција су: Војни менаџмент и Тактика. Други ранг, према значају предмета из ове области, заузимају Војна психологија и Војна андрагогија, док трећи ранг, према процени експерата, заузима предмет Менаџмент техничком подршком. У односу на изборне предмете експерти издвајају предмете: Основе менаџмента и Основе организације (видети на страни 326).

На нивоу мастер студија, поред постојећих предмета, у циљу развијања интерперсоналних менаџерских компетенција официра, сматрамо да би требало развити предмет Психолошко – андрагошке аспекте управљања, у статусу изборног предмета. Циљ овог предмета био би да полазници усвоје одређена знања из области менаџмента са аспекта психологије и андрагогије, као и управљања у војној средини, поштујући инетрдисциплинарни приступ. Кроз овај предмет кадети би унапредили своја знања о стиливима руковођења,

усмерених ка формирању менаџерских компетенција у односу на студијски програм Менаџмент у одбрани. Резултати емпиријских истраживања и процене експерата говоре о потреби увођења нових предмета и у ове програме, како би се „појачале“ њихове менаџерске компетенције и на тај начин одговорило на захтеве условљене променама у физиономији савременог војног позива. Профил савременог официра захтева, поред стручних знања, читав скуп мултифункционалних склопова знања, вештина и ставова потребних за рад са људима, управљање тимовима, променама, ризицима у мултинационалном окружењу.

карактеристикама менаџера, вештинама успешне комуникације у радној средини и тимском раду, и на тај начин развили интерперсоналне компетенције неопходне за обављање улоге вође. Према проценама експерата предмети мастер студија који су примарни за развој менаџерских компетенција официра су: Безбедносни менаџмент и Пројектовање организације. У односу на изборне предмете мастер студија експерти издвајају предмете, као што су Финансијски менаџмент и Оперативни менаџмент (видети на страни 326).

На нивоу докторских студија Универзитета одбране у Београду, у циљу развијања, пре свега, системских менаџерских компетенција, у складу са резултатима истраживања (добијених на основу емпиријских налаза и експертске процене), постоји потреба за развијањем предмета специјализованих менаџерских дисциплина, као што су Управљање променама и Управљање ризиком. Наведени предмети свакако би оправдали своје конституисање у оквиру студијских програма докторских студија, с обзиром на чињеницу да променљиви, турбулентни, ризични услови окружења, карактеристични за свет рада савремених војски света, захтевају развијене компетенције официра неопходне за обављање процеса предвиђања, праћења, планирања, увођења и контроле промена, како у самој организацији тако и у спољној средини, у циљу идентификације, анализе, планирања, реакције (одговора) као и контроле ризика. Идентификовани предмети појачавају системске менаџерске компетенције потребне за обављање улога, које смо дефинисали као улоге менаџера као планера, и евалуатора. Према проценама експерата, предмети докторских студија, који су примарни за развој менаџерских компетенција официра су: Теорија управљања војним операцијама, као обавезан предмет, као и Теорија одлучивања и Стратегијски менаџмент, који су у статусу изборних предмета (видети на страни 327).

У оквиру образовања током живота, односно постојећих каријерних усавршавања другог нивоа Командно – штабног усавршавања, намењеног официрима који ће командовати јединицама батаљонског нивоа, сматрамо да постоје потребе за увођењем предмета Пројектни менаџмент у одбрани, који захтева оспособљеност за примену знања из управљања пројектима у планирању, организовању, вођењу и контроли пројекта у одбрани, а усмерен је ка развоју посебних системских менаџерских компетенција официра, неопходних за

обављање улоге менаџера као планера, организатора и евалуатора. Напомињемо да се наведени предмет тренутно реализује у оквиру докторских студија програма Менаџмент у одбрани, али с обзиром на резултате истраживања (мишљења експерата), требало би га преместити на ниво курсева каријерног усавршавања, и то ниво Командно-штабног усавршавања. Према проценама експерата, предмети средњег нивоа¹⁸⁸ усавршавања, који су примарни за развој менаџерских компетенција официра су Оператика и Безбедносни менаџмент (видети на страни 327).

На нивоу Генералштабног усавршавања, и Студија безбедности намењених менаџерима највишег нивоа, на основу добијених резултата истраживања, предлажемо конституисање предмета усмереног ка формирању системских менаџерских компетенција, као што је Управљање организационим променама. Наведени предмет имао би за циљ упознавање полазника са значајем организационих промена, упознавање различитих перспектива организационих промена, усвајање знања неопходних за разумевање узрока, садржаја и тока организационих промена, као и развијање вештина неопходних за управљањем организационим променама у систему одбране, а које описују улогу менаџера као вође. Осим наведеног предмета, експерти су предложили и развијање предмета као што је Организациони дизајн, чији је циљ усмерен ка стицању знања о улози организационог дизајна као значајног фактора менаџерске технологије у реализацији стратегије, изградње добрих међуљудских односа, понашања запослених. Према проценама експерата, предмет највишег нивоа,¹⁸⁹ усавршавања, који је примаран за развој менаџерских компетенција официра, јесте Стратегија (видети на страни 327).

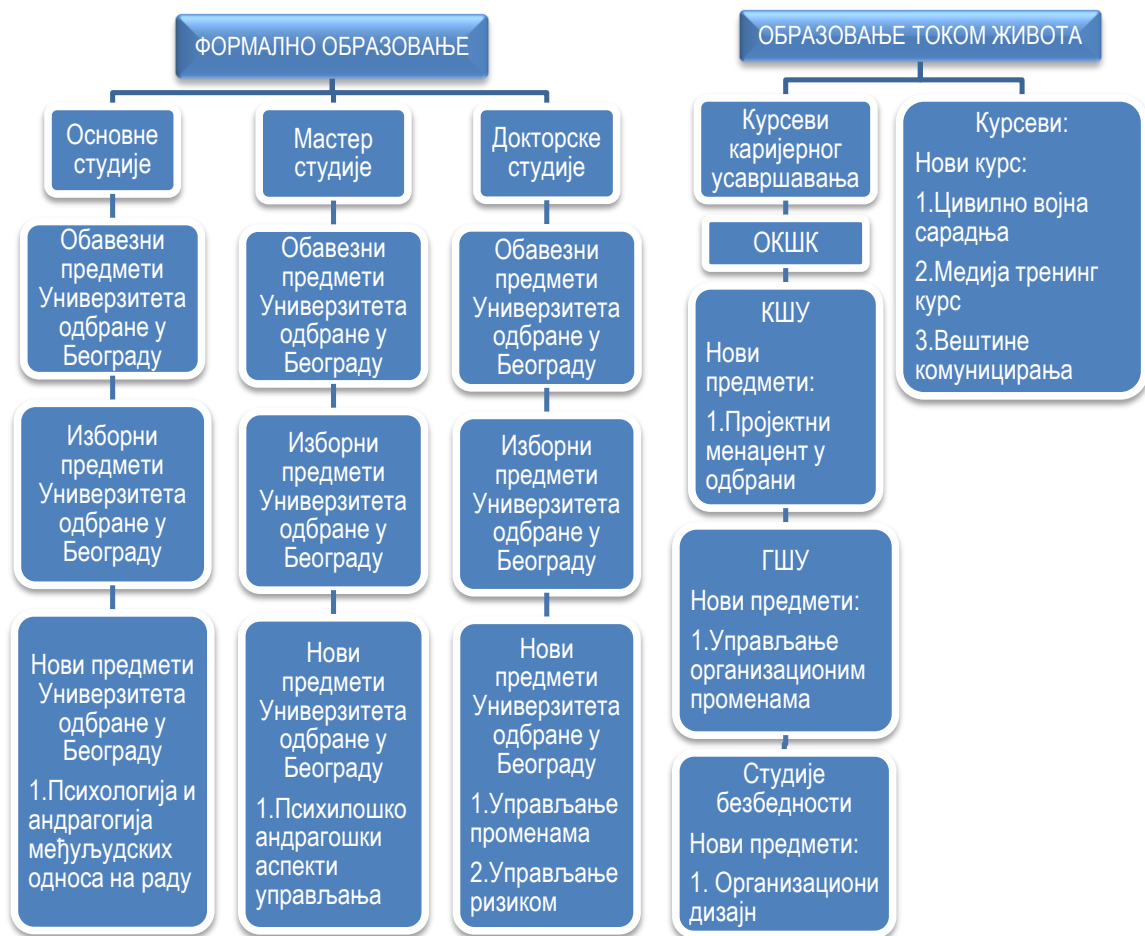
У оквиру курсева који се реализују на Универзитету одбране у Београду, поред постојећих, на основу добијених резултата истраживања, сматрамо да треба развити курсеве усмерене ка формирању интерперсоналних и системских менаџерских компетенција, као што је курс Цивилно – војне сарадње и Медија тренинг курс, који за циљ има припремање припадника система одбране за медијске наступе. Наведени курсеви усмерени су, пре свега, ка формирању интерперсоналних и системских менаџерских компетенција официра, потребних за обављање улоге менаџера као презентера. Осим наведених курсева требало би

¹⁸⁸ Нивоа Командно – штабног усавршавања.

¹⁸⁹ Ниво Генералштабног усавршавања.

развијати и курс усмерен ка формирању интерперсоналних менаџерских компетенција, као што је Вештина комуницирања, који би био усмерен ка унапређивању вештине комуникације официра, у смислу анализирања, просуђивања и доношења закључка о решавању проблема из области социјалне комуникације, као и могућностима њиховог уклањања, значајних са становишта рада, које су неопходне за обављање дефинисане улоге менаџера као вође.

Сматрамо и наглашавамо да је на основу пројектованог модела развоја менаџерских компетенција, нужно и могуће развијати проучаване компетенције официра. Осим тога, желимо да истакнемо да анализирани компетенције треба развијати перманентно и континуирано у оквиру формалног система војног образовања, али и ван формалног образовања официра, кроз разне облике и форме образовања током живота. Пре свега мислимо на програме војно стручног усавршавања, као и курсеве различитих програмских садржаја.



Основне студије: Обавезни предмети: Основи економије, Право одбране и међународно хуманитарно право, Математика 1,2 и 3, Војни менаџмент, Информатика, Енглески 1 и 2, Основи тактике, Општа тактика, Војна психологија, Социологија, Основи рачуноводства, Менаџмент људских ресурса, Војна андрагогија, Менаџмент техничком подршком. Изборни предмети: Војна етика, Увод у медицинску психологију, Медицинска етика, Основи организације, Основи менаџмента.

Мајстер студије: Обавезни предмети Стратејски менаџмент, Пројектовање организације, Енглески језик 3, Менаџмент у логистици, Безбедносни менаџмент. Изборни предмети: финансијски менаџмент, Оперативни менаџмент, Организационо понашање, Комуникација са јавношћу

Докторске студије: Обавезни предмети: Теорија управљања војним операцијама. Изборни предмети: теоријске основе менаџмента у одбрани, Теорија одлучивања, Пројектни менаџмент у одбрани, Системи за подршку у одлучивању, Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране, Управљање људским ресурсима у систему одбране.

ОКШК: Командовање и руковођење, Тактика рода/службе, Ваздухопловна андрагогија, ваздухопловна психологија.

КШУ: Безбедносни менаџмент, Менаџмент логистичком подршком, Војни менаџмент, Тактика, Оператика, Војна стратегија

ГШУ: Стратејска, Командовање и руковођење, Оператика, Стратејско планирање и пројектовање у одбрани.

ВСБО: област стратeгиског окружења, област безбедности и одбране и област управљања системом безбедности.

Курсеви: језика, дидактичко-методички курс, лидерства, информатике.

Шема 2. Модел развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања

5. ЗАКЉУЧНА РАЗМАТРАЊА

Могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног формалног образовања (Универзитет одбране у Београду, три нивоа студија) и образовања током живота (различити облици и програми стручног усавршавања), био је предмет истраживања овде пројектоване студије. У складу са тим постављен је и општи циљ истраживања – при чему смо одабрали теоријско – емпиријски приступ са акцентом на анализи, синтези и генерализацији квалитативних и квантитативних података како бисмо: *утврдили могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног формалног образовања (основне, дипломске-мастер и докторске академске студије) и образовања током живота (програми и облици стручног усавршавања), и на тој основи пројектовали промене у војном образовном систему које би унапредиле развијање менаџерских компетенција.* У складу са постављеним основним циљем истраживања дефинисали смо следеће посебне циљеве истраживања:

Првим истраживачким циљем желели смо да утврдимо могућности развијања менаџерских компетенција кроз систем војног образовања – отвореност система.

Наведени циљ остварили смо преко следећих појединачних циљева, односно задатка истраживања:

1. утврдили смо заступљеност наставних предмета (садржај, циљеви, исходи) у студијским програмима Универзитета одбране у Београду усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција;
2. сагледали смо и утврдили „понуду“ програма и облика образовања током живота у оквиру Универзитета одбране у Београду, усмерених на развијање менаџерских компетенција (општих и посебних);
3. утврдили смо заступљеност наставних предмета (садржај, циљеви, исходи) у студијским програмима Универзитета одбране у Чешкој

Републици, усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција;

4. утврдили смо заступљеност наставних предмета (садржај, циљеви, исходи) у студијским програмима Краљевске војне школе Белгије усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција;
5. испитали смо и утврдили сличности и разлике студијских програма војних универзитета Србије, Белгије и Чешке, у погледу (стварања услова) развијања менаџерских компетенција (користећи следеће индикаторе компарације: назив предмета, садржај, циљ, исходи, број часова и број ЕСПБ бодова).

Другим истраживачким циљем желели смо да утврдимо могућности развијања менаџерских компетенција базираних на изражености потреба за менаџерским компетенцијама, укључујући повезаност са контролним варијаблама.

Наведени циљ остварили смо преко следећих појединачних циљева, односно задатка истраживања:

1. испитали смо и утврдили потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање професионалних војних дужности:
 - а) утврдили потребе проистекле из анализе војних послова;
 - б) утврдили потребе за менаџерским компетенцијама запослених на војним дужностима применом адаптираног инструмента MTDNA – Management Training and Development Needs Analysis;
2. сагледали повезаност варијабли припадности одређеном роду-служби, војном чину и војној дужности са исказаним потребама за менаџерским компетенцијама;
3. испитали експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција.

Трећим истраживачким циљем желели смо да пројектујемо моделе развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања користећи добијене емпиријске налазе и експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција, као и конструисане функционалне мапе образовања и усавршавања.

Пре него што изнесемо закључна разматрања у односу на постављене појединачне циљеве, односно задатке истраживања, желимо да истакнемо да смо у складу са нашим теоријским основама, менаџерске компетенције (знања, вештине и ставове) официра диференцирали на опште и посебне. Опште менаџерске компетенције дефинисане су као скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих менаџерских функција и улога менаџера, без обзира на подручје деловања. У групу општих менаџерских компетенција сврстали смо: математичке информатичке, лингвистичке, интерперсоналне и системске компетенције. Посебне менаџерске компетенције дефинисали смо као знања, вештине и ставове неопходне за обављање менаџерских функција и улога официра. Оне су, с једне стране, уско повезане са струком кадрова које школују војни универзитети, а са друге стране, своју основу налазе у примењеним областима као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна социологија, војна андрагогија, војно право, који су неопходни за рад официра. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевамо посебне системске и интерперсоналне компетенције.¹⁹⁰ Осим тога, у раду смо уврстили и компетенције које се директно односе на поједина војно стручна знања, вештине и ставове који су потребни за профил официра, али су значајно повезани са обављањем менаџерских функција и улога старешина.¹⁹¹

Одговоре на први дефинисани посебни циљ истраживања добили смо преко реализације четири појединачна циља, односно задатка истраживања применом теоријско – компаративне методе.

Закључна разматрања која се односе на утврђивање заступљености наставних предмета усмерених на развијање општих и посебних менаџерских компетенција у оквиру студијских програма Универзитета одбране у Београду, а обухваћена су првим задатком истраживања, изнећемо заједно у складу са нашим теоријским схватањима.¹⁹² Структуру Универзитета одбране у Београду чине два

¹⁹⁰ Изведене су из општих менаџерских компетенција.

¹⁹¹ Детаљније расправе о овим појмовима налазе се у делу рада Теоријски оквири истраживања.

¹⁹² Као што смо већ напоменули у теоријским разматрањима, сматрамо и слажемо се са ауторима (Деспотовић, 2010) да је само један мали део стручних компетенција заиста у потпуности специфичан и да се односи на одређену област или дисциплину. Највећи део посебних компетенција представљају, заправо, примену општих компетенција на специфичне дисциплине, па је, самим тим, у циљу сагледавања целине проблема, нефункционално одвојено разматрати опште и посебне компетенције.

факултета, Војна академија и Медицински факултет (Табела 16) Војно медицинске академије, на коме се и одвија интегрисано и мултидисциплинарно школовање будућих официра, и то на основним, дипломским (мастер)¹⁹³ и докторским академским студијама. У оквиру Војне академије Универзитета одбране у Београду, на основним и дипломским (мастер) академским студијама реализују се следећи студијски програми: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство, Војноелектронско инжењерство, Војнохемијско инжењерство, Логистика¹⁹⁴ и Војно ваздухопловство¹⁹⁵. Сваки од наведених студијских програма има своје модуле. У оквиру Медицинског факултета Војномедицинске академије Универзитета одбране у Београду, на основним интегрисаним академским студијама реализује се студијски програм Доктор медицине. Овај факултет има развијене специјалистичке студије, са следећим студијским програмима: Медицинска токсикологија, Рационална фармакотерапија, Фармакотерапија и биоеквиваленција и Трауматологија. Дипломске академске студије нису развијене у оквиру овог Факултета. У оквиру Универзитета одбране у Београду, на нивоу докторских академских студија, развијена су три студијска програма: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство и Биомедицина.

У оквиру Војне академије, на сва три нивоа студија, реализују се предмети усмерени ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција. С друге стране, Медицински факултет Војномедицинске академије, само на нивоу основних академских студија реализује предмете усмерене ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција. Разлоге можемо тражити у чињеници да се Медицински факултет Војномедицинске академије конституисао недавно, и још је у фази развоја, па очекујемо да ће се у оквиру овог факултета, временом, а у складу са потребама савременог профила официра и потребама Министарства одбране, развијати разноврсни предмети па и они усмерени ка развоју менаџерских компетенција.

¹⁹³ Медицински факултет Војномедицинске академије нема развијене дипломске (мастер) академске студије. Кадети овог факултета, након завршених Интегрисаних академских студија, уписују неки од специјалистичких студијских програма као што су: Медицинска токсикологија, Рационална фармакотерапија, Фармакокинетика и биоеквиваленција и Трауматологија.

¹⁹⁴ Овај студијски програм није развијен на дипломским академским студијама.

¹⁹⁵ Студијски програм Војно ваздухопловство, на нивоу дипломских академских студија, још је у фази развоја.

Заступљеност наставних предмета посматрали смо преко индикатора компарација, као што су: назив предмета, садржај,¹⁹⁶ циљ, исходи, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета (обавезан или изборни). Компаративна анализа студијских програма Војне академије показује нам да се предмети ове области не развијају подједнако у оквиру свих програма. Слободно можемо рећи да се у оквиру Војне академије, у односу на заступљеност предмета из области менаџмента, издвајају, грубо речено, две групе студијских програма. Тако, с једне стране, имамо студијске програме Менаџмента у Одбрани и Логистици, који су у значајној мери засићени предметима ове области, док се са друге стране издвајају програми Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства и студијског програма Војног ваздухопловства, чији су програми у много мањој мери окренути области менаџмента. Разлоге треба тражити у постављеним циљевима појединих студијских програма. Тако, видимо, да је с обзиром на индикаторе компарација (назив предмета, садржај, циљ, исходи, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета – обавезан/ изборни), Студијски програм Менаџмент у одбрани, с обзиром на постављени циљ школовања својих кадета, најзасићенији предметима усмереним ка развоју општих и посебних менаџерских компетенција (Табела 16).

У оквиру основних студија предмети који су усмерени на развој математичких компетенција су: Математика 1, Математика 2 и Математика 3.¹⁹⁷ Наведени предмети обавезни су за све студијске програме Војне академије. У односу на остале индикаторе компарација (*циљ, исход, садржај предмета, назив предмета, као и број ЕСПБ бодова*) између ових предмета и њихових студијских програма нема разлика. С друге стране, у оквиру Медицинског факултета Војномедицинске академије Универзитета одбране у Београду, нису заступљени предмети усмерени ка развоју математичких компетенција.

Предмет усмерен ка развоју информатичких компетенција на основним студијама Војне академије је Информатика. С обзиром на индикаторе

¹⁹⁶ Због преобимности текста садржаји предмета нису експлицитно дати у тексту. Увид у садржаје предмета може се направити консултовањем наставних планова и програма Универзитета одбране у Београду (2010), Универзитета одбране Чешке Републике (2005) и Краљевске војне школе Белгије (2008).

¹⁹⁷ Предмет математика 3 обавезан је предмет за студијске програме Војномашинско и Војноелектронско инжењерство. Остали студијски програми немају развијен овај предмет у својим студијским плановима, у складу са потребама кадрова које школују.

компарација (*циљ, исход, садржај предмета, назив предмета, статус предмета, као и број ЕСПБ бодова*) између студијских програма Војне академије нема разлика у односу на овај предмет. Медицински факултет Војномедицинске академије Универзитета одбране у Београду нема заступљене предмете усмерене ка развоју информатичких компетенција.

У односу на предмете усмерене ка развоју лингвистичких компетенција, развијени су предмети: Енглески 1 и Енглески 2. У оквиру Универзитета одбране у Београду (Војна академија и Медицински факултет Војномедицинске академије), према дефинисаним индикаторима компарација (*циљ, исход, садржај предмета, назив предмета, статус предмета, као и број ЕСПБ бодова*) нема разлике између студијских програма.

У оквиру основних студија Војне академије предмети који су усмерени ка развоју интерперсоналних компетенција су: Војна психологија, као обавезан предмет у свим студијским програмима окренута је формирању општих интерперсоналних компетенција; Војна андарагогија, као обавезан предмет у студијском програму Менаџмент у одбрани, окренута је формирању општих интерперсоналних компетенција (али са примесама посебности специфичним за профил кадра који школује па их зато можемо сматрати посебним интерперсоналним компетенцијама); Војна етика, као изборни предмет у програмима Менаџмента у одбрани и Логистици, окренута је такође формирању општих интерперсоналних компетенција (али са примесама посебности специфичним за профил кадра који школује па и њих сматрамо посебним интерперсоналним компетенцијама). У оквиру Медицинског факултета Војномедицинске академије Универзитета одбране у Београду, у односу на предмете усмерене ка формирању, пре свега, посебних интерперсоналних компетенција, развијени су изборни предмети, као што су: Увод у медицинску психологију и Медицинска етика.

У односу на предмете усмерене ка развоју системских менаџерских компетенција основних студија Војне академије развијени су следећи предмети: Право одбране и међународно хуманитарно право и Војни менаџмент као обавезни предмети у свим студијским програмима окренути су формирању општих системских компетенција са примесама посебности, специфичним за профил кадра који школује, па их у овом случају можемо сматрати посебним

системским компетенцијама и Социологија као обавезни предмет у свим студијским програмима који је окренут ка формирању општих системских компетенција. У односу на индикаторе компарација (циљ, садржај исход, назив, број ЕСПБ бодова и статус предмета), нема разлика између појединих студијских програма. Комапаративна проучавања програма студија овог факултета указује на већ изречену чињеницу да студијски програм Менаџмент у одбрани, у односу на предмете усмерене ка развоју менаџерских компетенција има најразвијеније студије. Тако видимо да се у оквиру њега поред већ наведених предмета слушају и: Основи економије, Основи рачуноводства, Менаџмент људских ресурса, Кризни менаџмент, Основи менаџмента и Основи организације, који су окренути формирању општих системских компетенција.

Предмети усмерени ка развоју посебних менаџерских компетенција на основним студијама Војне академије, уско повезани са струком официра али повезаних и са процесима управљања, планирања, организовања борбених активности су: Основи тактике (предмет студијског програма Менаџмента у одбрани и Логистике) као и Општа тактика (предмет студијског програма Војно електронског, Војномашинског, Војнохемијског инжењерства и Војног ваздухопловства). У односу на све индикаторе компарација, између ових предмета нема разлике, осим назива и семестра слушања предмета.

Закључујемо да на Основним академским студијама Универзитета одбране у Београду, најразвијеније предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција има студијски програм Војне академије под називом Менаџмент у одбрани, док су проучавани предмети најмање развијени у оквиру студијског програма Медицинског факултета Војномедицинске академије.¹⁹⁸

У оквиру Дипломских мастер студија Војне академије,¹⁹⁹ у односу на предмете усмерене ка формирању општих интерперсоналних компетенција са примесама посебности, које су специфичне за профил кадра који школује па их зато можемо сматрати посебним инетрперсоналним компетенцијама, развијен је

¹⁹⁸ Медицински факултет Војномедицинске академије конституан је у скорије време и још је у фази развоја, очекујемо да ће се у оквиру њега, временом, а у складу са потребама савременог профила официра и потребама Министарства одбране развијати разноврсни предмети.

¹⁹⁹ Медицински факултет Војномедицинске академије нема развијене мастер студије, већ специјалистичке студије.

предмет: Комуникација са јавношћу, и то као изборни предмет програма Менаџмент у одбрани.

Предмети усмерени ка формирању системских компетенција на овом нивоу студија су: Стратегијски менаџмент и Пројектовање организације као обавезни предмети студијског програма Менаџмент у одбрани. У оквиру истог програма, као изборни предмети ове оријентације, развијени су: Финансијски менаџмент, Организационо понашање и Безбедносни менаџмент. Сви наведени предмети усмерени су ка формирању општих системских компетенција са примесама посебности, специфичним за профил кадра који се школује, па их зато можемо сматрати посебним системским компетенцијама.

У односу на предмете Дипломских (мастер) студија Војне академије, усмерених ка развоју општих лингвистичких менаџерских компетенција, реализује се предмет Енглески 3. У односу на индикаторе компарација (циљ, садржај, исход, назив, број ЕСПБ бодова и статус предмета) нема разлика између појединих студијских програма.

Предмет усмерен ка формирању информатичких компетенција на нивоу Дипломских мастер студија је Оперативни менаџмент, који се реализује као изборни предмет у оквиру програма Менаџмент у одбрани.

Предмет усмерен ка формирању посебних менаџерских компетенција, које се директно односе на струку профила који школују али истовремено је повезан са процесима планирања, организовања, реализације у систему одбране на нивоу дипломских мастер студија студијских програма Војноелектронског, Војномашинског, Војнохемијског инжењерства је Менаџмент у логистици.

Закључујемо да, с обзиром на индикаторе истраживања у оквиру Дипломских (мастер) академских студија Универзитета одбране у Београду, најразвијеније предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција има студијски програм Менаџмент у одбрани Војне академије.

У оквиру Докторских студија Универзитета одбране у Београду, компаративном анализом закључујемо да се само на студијском програму Менаџмент у одбрани Војне академије слушају предмети усмерени ка развијању, пре свега посебних, системских и интерперсоналних менаџерских компетенција. Медицински факултет Војно медицинске академије Београд, као и студијски програм

Војномашинско инжењерство Војне академије, иако имају развијене докторске студије, на овом нивоу школовања,²⁰⁰ у свом програму не реализују предмете из ове области. Њихови програми, на овом нивоу студија, окренути су ускостручним медицинским и техничко – технолошким предметима, што је у складу са образовним потребама профила кадрова које школују. Анализа садржаја Наставног плана и програма Менаџмент у одбрани, јасно показује да се на нивоу докторских студија изучавају предмети²⁰¹ усмерени ка формирању системских и интерперсоналних компетенција, који, с обзиром на чињеницу да се развијају и манифестују у специфичној војној средини добијају ниво посебности, па их у овом случају можемо сматрати посебним системским и интерперсоналним компетенцијама. Предмети који се изучавају на овом нивоу школовања, као што су: Теорија управљања војним операцијама, Теоријске основе менаџмента у одбрани, Теорија одлучивања, Пројектни менаџмент у одбрани, Системи за подршку одлучивању, Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране као и Управљање људским ресурсима у систему одбране, усмерени су ка развијању способности управљања, планирања, програмирања, одлучивања, али и развијању способности тимског рада, као и рада са људима уопште у систему одбране.

Закључујемо да се у оквиру студијских програма Универзитета одбране у Београду, на три нивоа студија (основне, дипломске и докторске академске студије), реализује читав пакет предмета усмерених ка формирању општих (кључних) као и посебних менаџерских компетенција официра. Предмети основних студија усмерени су ка формирању свих дефинисаних општих (математичких информатичких, лингвистичких, интерперсоналних и системских компетенција) као и посебних менаџерских компетенција, које су, с једне стране, уско повезане са струком профила који школују, а, са друге стране, своју основу налазе у примењеним областима, као што су: војни менаџмент, војна психологија, војна етика, војна андрагогија, војно право, које су неопходне за рад официра. Предмети дипломских (мастер) и докторских академских студија усмерени су углавном ка формирању интерперсоналних и системских

²⁰⁰ Остали програми Универзитета одбране у Београду, као што смо већ навели, немају развијене докторске студије.

²⁰¹ Видети Табелу 16 докторске студије МУО.

менаџерских компетенција, са примесама посебности, специфичним за профил кадра који се школује, па их зато можемо сматрати посебним системским компетенцијама. Анализа Плана студијских програма јасно показује да постоје сличности у односу на понуду обавезних и изборних предмета проучаване области између студијских програма Менаџмента у одбрани и Логистике, са једне стране, и Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства као и Војног ваздухопловства, са друге стране. Ова чињеница у складу је са постављеним циљевима студијских програма. Најразвијеније предмете усмерене ка формирању ове врсте компетенција има студијски програм Менаџмент у одбрани, што је у складу са постављеним циљем његовог школовања који се односи на развијање компетенција кадета, неопходних за обављање менаџерских дужности у систему одбране.

Ови налази потврђују нашу претпоставку да се у студијским програмима Универзитета одбране у Београду реализују предмети усмерени ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција.

У односу на други појединачни циљ, односно задатак, дефинисан у оквиру првог посебног циља истраживања, који се односио на сагледавање и утврђивање „понуде“ програма и облика образовања током живота (*програми и облици стручног усавршавања*) реализованог у оквиру Универзитета одбране у Београду а усмерених на развијање менаџерских компетенција (општих и посебних) официра, изводимо следеће закључке. Трансформације, које се јављају у пословној околини ове специфичне категорије запослених, у смислу повећања њене комплексности, сложености, неизвесности и турбулентности, захтевају од запослених перманентно образовање како би могли да разумеју и антиципирају сталне промене. У оквиру Универзитета одбране у Београду, образовање током живота реализује се кроз остваривање каријерних стручних усавршавања као и курсева различитих садржајних области. Анализа студијских планова каријерног усавршавања и са друге стране анализа постојећих курсева указује на чињеницу да су у оквиру њихових програма развијени предмети усмерени ка формирању менаџерских компетенција. У оквиру Универзитета одбране у Београду реализују се четири нивоа каријерног усавршавања официра: 1. Основно командно – штабни курс официра, 2. Командно штабно усавршавање, 3. Генералштабно

усавршавање и 4. Високе студије безбедности, као и курсеви различитих садржаја.

У складу са постављеним задатком истраживања, преко индикатора компарација (*циљ, исход, садржај, назив, статус предмета као и број ЕСПБ бодова*) анализирали смо предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција у оквиру постојећих нивоа усавршавања, као и курсева који се организују у оквиру универзитета.

Први и најнижи ниво каријерног усавршавања односи се на Основно командно – штабни курс официра. Овај курс има за циљ оспособљавање официра за обављање послова на формацијским дужностима командира чете – батерије и штабних официра у командама батаљона. Полазници курса су старешине чина поручника и капетана. Курс се реализује у трајању од три месеца. У односу на проучавану област,²⁰² усмерену ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција, на овом курсу издваја се предмет као што је Командовање и руковођење, усмерен ка формирању знања, вештина и ставова потребних при доношењу одлука, управљања, планирања и организовања рада јединица, односно посебних системских менаџерских компетенција, које су неопходне за образовни профил официра. Осим тога, у односу на ову област полазници слушају Тактику рода, односно службе, која је, с обзиром на индикаторе компарација (*циљ, садржај и исход предмета, назив предмета, број часова активне наставе као и број ЕСПБ бодова*), окренута формирању посебних менаџерских компетенција официра уско повезаних са процесима управљања, планирања, организовања борбених дејстава. У оквиру курса реализују се и два предмета усмерена ка формирању посебних интерперсоналних компетенција, неопходних за образовни профил кадра који школују, као што су Ваздухопловна психологија и Ваздухопловна андрагогија модула Војног ваздухопловства. Наведени предмети усмерени су ка оспособљавању официра за препознавање психолошких и андрагошких законитости, процеса учења и летачке обуке, као и разумевање личности официра – пилота у оквиру авијацијског одељења којим командују.

Анализом садржаја Наставног плана и програма Основно командно – штабног усавршавања, закључујемо да се полазницима првог нивоа усавршавања

²⁰² Остали предмети Основно командно – штабног курса, усмерени су ка уско специјалистичким предметима појединих модула.

нуди развијен пакет предмета усмерених ка формирању општих, али и посебних менаџерских компетенција. Закључујемо да проучавани курс развија, пре свега, посебне системске, интерперсоналне али и менаџерске компетенције, уско повезане са струком официра и менаџерским процесима, карактеристичним за војну средину. Наведене компетенције старешина неопходне су за, обављање улоге менаџера првог, односно најнижег нивоа система одбране.

Командно – штабно усавршавање представља други ниво каријерног усавршавања официра. Овај курс има за циљ оспособљавање официра за командовање тактичким јединицама свог рода – службе батаљонског нивоа, обављање штабних дужности у командама бригадног нивоа и других дужности у вишим командама Војске Србије и организационим јединицама Министарства одбране у оквиру мисија и задатака Војске. Усавршавање траје једну школску годину.

Анализа програма курса указује на чињеницу да се, имајући у виду индикаторе компарација (циљ, исход и садржај предмета, назив предмета, број часова активне наставе као и број ЕСПБ бодова) у односу на проучавану област усмерену ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција официра, на овом курсу издвајају предмети који су, с једне стране усмерени ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, као што су: Безбедносни менаџмент, Војни Менаџмент и Војна стратегија. Наведени предмети окренути су ка усвајању знања и вештина командовања, руковођења управљања, планирања, програмирања и пројектовања у систему одбране земље. Предмети као што су Тактика, Оператика, и Менаџмент логистичком подршком, односе се на формирање посебних менаџерских компетенција, уско повезаних са струком официра као и менаџерским процесима карактеристичним за војну средину, а које су неопходне официрима на дужности командовања тактичким јединицама свог рода – службе батаљонског нивоа, обављање штабних дужности у командама бригадног нивоа и других дужности у вишим командама Војске Србије и организационим јединицама Министарства одбране.

Закључујемо да проучавани курс Командно – штабног усавршавања развија, пре свега, посебне системске менаџерске компетенције, али и менаџерске компетенције уско повезане са струком официра и менаџерским процесима

карактеристичним за војну средину. Наведене компетенције старешина неопходне су за, обављање улога менаџера средњег нивоа у систему одбране.

Генералштабно усавршавање представља трећи ниво каријерног усавршавања официра. Овај курс има за циљ оспособљавање официра за обављање најсложенијих дужности руковођења и командовања, као и вођење најсложенијих пројеката у Министарству одбране и Војсци Србије. Заправо, усавршавањем се официри припремају за командовање јединицама бригадног нивоа. Курс се реализује у трајању од једне године. У односу на проучавану област, усмерену ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција, на овом курсу издвајају се следећи предмети: Стратегија, Командовање и руковођење, Оператика, Стратегијско планирање и пројектовање у одбрани. Сви наведени предмети усмерени су ка формирању посебних системских компетенција официра, које се односе на њихово оспособљавање за командовање и руковођење јединицама (саставима) ранга бригаде и обављање штабних и других дужности у командама и организационим јединицама Војске и Министарства Одбране оперативног и стратегијског нивоа.

Закључујемо да Генералштабно усавршавање има развијен пакет предмета усмерених ка развоју, пре свега, посебних системских менаџерских компетенција, које су неопходне за, улогу менаџера средњег и највишег нивоа система одбране.

Високе студије безбедности и одбране представљају највиши ниво усавршавања припадника система одбране. Циљ овог курса је образовање и припрема полазника за: мултидисциплинарно анализирање и процењивање савременог безбедносног окружења, учешће у управљању системом националне безбедности, развој елемената политике националне безбедности и сарадње са сродним системима националне безбедности на глобалном и регионалном нивоу. Студије се реализују у трајању од шест месеци. Високе студије безбедности и одбране имају развијене три области проучавања. У оквиру Стратегијског окружења полазници слушају следеће теме: Демократија и јавна управа на почетку 21. века, Међународни односи, Глобализација и Геополитика и геоекономија. Област Безбедности и одбране нуди полазницима следеће теме: Савремене теорије безбедности, Друштвени сукоби и њихово решавање, Безбедносне претње у 21. веку, Међународне организације и безбедност и Операције (војне, цивилне,

цивилно – војне) међународних организација. У оквиру области Управљања системом безбедности слушају: Основе стратегије државе, Систем безбедности државе, Нормативно – правни и економски аспекти управљања системом безбедности, Управљање људским ресурсима у систему безбедности (Теоријске основе управљања људским ресурсима у систему безбедности, Улога менаџерског приступа у развоју људских и друштвених способности, Примена менаџерског приступа у управљању, организацији и трансформацији друштвених институција), Медији и систем безбедности (Социјална психологија, Развој и утицај јавног мњења, Политика масовних медија, Улога медија у процесу демократске контроле, Стратегија комуникације) и Стратегијски менаџмент и лидерство у систему безбедности (Стратегијски менаџмент – развој теорије и праксе и структура, Управљање променама, Менаџмент и лидерство – начела и компоненте).

Високе студије безбедности и одбране усмерене су ка развоју, пре свега, посебних системских и интерперсоналних менаџерских компетенција, односно ка формирању знања и вештина неопходних у процесу планирања, организовања, руковођења, доношења одлука, као и ставова потребних за уважавање разноликости и мултикултуралности у специфичном војном окружењу.

Закључујемо да Високе студије безбедности и одбране представљају четврти и уједно највиши ниво усавршавања које се реализује у оквиру Војне Академије. Овај ниво школовања интензивно се развија. У односу на посматрану област менаџерских компетенција, анализом садржаја студија закључујемо да се на овим студијама школују менаџери највишег нивоа система одбране.

Компаративном анализом студијских програма четири нивоа усавршавања, закључујемо да полазници слушају предмете, усмерене ка развоју, пре свега, посебних системских интерперсоналних менаџерских компетенција, али на различитом нивоу сложености.

У оквиру Универзитета одбране у Београду програми и облици образовања током живота реализују се и организовањем курсева из садржајно различитих области. Наведени курсеви усмерени су ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција официра. У односу на опште менаџерске компетенције развијени су курсеви страних језика усмерени ка формирању лингвистичких компетенција официра. Реализују се током целе године, а циљ је усмерен ка

усвајању и развијању знања, вештина и ставова потребних за ефикасно функционисање и обављање најсложенијих задатака у мултинационалном окружењу. У области Менаџмента развијена су два курса: курс Лидерства који има за циљ развијање и формирање интерперсоналних компетенција полазника, неопходних за обављање разноврсних менаџерских улога у систему одбране и курс Односа с јавношћу и медијима, који је окренут развијању основних знања и вештина неопходних за ефективно, непосредно и посредно комуницирање с јавношћу и медијима у реализацији задатака сектора безбедности или јавног сектора. Усмерен је ка развоју интерперсоналних компетенција које се односе, пре свега, на улогу менаџера као презентера. У оквиру Војне академије, у односу на опште менаџерске компетенције развијени су и курсеви усмерени ка формирању информатичких компетенција. За нас је посебно занимљиво препознавање потребе, и у складу са тим реализовање Дидактичко – методичког курса за наставнике почетнике. Наведени курс усмерен је, пре свега, ка развијању општих интерперсоналних и дидактичких компетенција, са примесама посебности, јер се односе на реализацију процеса учења карактеристичних за војну наставу.

У складу са потребама профила кадра који школују, у оквиру образовања током живота организују се и курсеви из Тактике, Оператике и Стратегије, као што су курсеви Планирања операција супротстављања унутрашњем оружаном угрожавању и Стратегијског планирања одбране усмерени ка формирању посебних менаџерских компетенција официра које су уско повезане са њиховом војном струком и знањима, вештинама и ставовима, неопходним за процес управљања, планирања, програмирања и пројектовања у систему одбране земље.

Закључујемо да се у оквиру Универзитета одбране у Београду организују разноврсни програми образовања током живота професионалних припадника Војске Србије, а последица су потребе за перманентним образовањем, која постаје неминовност савременог променљивог света рада. Сви наведени и анализирани курсеви каријерног усавршавања, као и курсеви различитих садржајних области, усмерени су, поред осталог, и ка формирању различитих менаџерских компетенција официра. Сматрамо да је у складу са сталним променама, неопходно пратити новонастале трендове и реаговати на њих организовањем различитих облика перманентног и континуираног образовања.

Ови налази потврђују нашу претпоставку да у оквиру Универзитета одбране у Београду, постоји понуда програма и облика образовања током живота, усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција.

Закључна разматрања која се односе на утврђивање заступљености наставних предмета усмерених ка развијању општих и посебних менаџерских компетенција у оквиру студијских програма Универзитета одбране у Чешкој Републици као и Краљевске војне школе Белгије, а обухваћени су трећим и четвртим појединачним циљем, односно задатком истраживања, а у жељи да не оптерећујемо рад, дата су у оквиру разматрања која се односе на пети појединачни циљ истраживања дефинисан као утврђивање сличности и разлика студијских програма војних универзитета Србије, Чешке и Белгије, у погледу (стварања услова) развијања менаџерских компетенција.

Закључна разматрања која се односе на пети појединачни циљ, дефинисан као утврђивање сличности и разлика студијских програма војних универзитета Србије, Чешке и Белгије, у погледу (стварања услова) развијања менаџерских компетенција, сагледали смо преко индикатора компарација (назив предмета, садржај, циљ, исходи, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета – обавезан или изборни). На тај начин дошли смо до података о постојању сличности и разлика између студијских програма универзитета, у погледу развоја менаџерских компетенција.

Теоријско – компаративни приступ указао нам је на чињеницу да су и Универзитет одбране у Београду, Универзитет одбране Чешке Републике као и Краљевска војна школа Белгије²⁰³ институције универзитетског нивоа, у оквиру којих се реализује академско и војнострукно образовање и усавршавање официра.

Почетне анализе указују на постојање разлика у односу на структуру проучаваних универзитета. Структуру Универзитета одбране у Београду чине Војна академија и Медицински факултет Војномедицинске академије. За разлику од њега, Универзитет одбране Чешке Републике, у својој структури има три факултета: Факултет за економију и менаџмент, Факултет војних технологија и

²⁰³ Краљевска војна школа Белгије није универзитет, али се у оквиру ње реализује образовање на универзитетском нивоу. Дипломе стечене у овој школи изједначене су са дипломама у грађанству, тако је омогућена преоријентација официра током каријере, када могу да наставе са радом у приватном или јавном сектору, у складу са стручношћу и звањем.

Факултет војног здравства. Структуру Краљевске војне школе Белгије чине два факултета: Факултет друштвених и војних наука и Политехнички факултет. Сваки од наведених факултета проучаваних универзитета има своје студијске програме и модуле.

Универзитет одбране у Београду, у оквиру Војне академије, на основним и дипломским (мастер) академским студијама реализује следеће студијске програме: Менаџмент у одбрани, Војномашинско инжењерство, Војноелектронско инжењерство, Војнохемијско инжењерство, Логистику²⁰⁴ и Војно ваздухопловство.²⁰⁵ С друге стране, Медицински факултет Војномедицинске академије Универзитета одбране у Београду, на основним интегрисаним академским студијама реализује студијски програм Доктор медицине. Дипломске (мастер) академске студије нису развијене у оквиру овог Факултета. Анализа програма овог факултета указује да су развијене специјалистичке студије, са следећим студијским програмима: Медицинска токсикологија, Рационална фармакотерапија, Фармакотерапија и биоеквиваленција и Трауматологија. Докторске академске студије Универзитета одбране у Београду развијене су у оквиру студијских програма Менаџмента у одбрани, Војномашинског инжењерства и Биомедицине.

У оквиру сва три факултета Универзитета одбране Чешке Републике развијене су основне, дипломске (мастер) и докторске студије (Табела 33). Факултет за економију и менаџмент у својој структури има програм Економија и менаџмент. У оквиру овог програма има следеће студије: 1. Економију одбране, 2. Управљање безбедношћу и 3. Војни менаџмент, са својим студијама и модулма. Факултет војних технологија у својој структури има развијен програм Војне технологије, Факултет војног здравства реализује програм Војномедицинског управљања.²⁰⁶ У оквиру овог програма реализују се студије Војномедицинског управљања, на којима постоји само један модул.

²⁰⁴ Овај студијски програм није развијен на дипломским академским студијама.

²⁰⁵ Студијски програм Војно ваздухопловство, на нивоу дипломских академских студија, још у фази развоја.

²⁰⁶ Мастер студије овог факултета заједничке су са студијским програмима Карловог универзитета, у оквиру кога су развијени следећи студијски програми: Општа војна медицина, Војна стоматологија и Војна фармација

Краљевска војна школа Белгије (Табела 37), школовање будућих старешина реализује на основним, дипломским (мастер) и докторским студијама. У оквиру дипломских (мастер) студија Факултета друштвених и војних наука, развијени су студијски програми: Менаџмент и системи наоружања као и студијски програм Одбрана и политичке науке.²⁰⁷ Структура мастер студија Политехничког факултета има развијена четири студијска програма: Систем наоружања и балистику, Инжењерство, Механику и Телекомуникације. У оквиру докторских академских студија развијени су следећи смерови: Конструкције, Технологије и Информациони системи.

На основу компаративних анализа закључујемо да се основни циљ студијских програма проучаваних универзитета односи на усвајање академских знања као и развијање компетенција, неопходних за обављање професионалних официрских дужности у складу са доктринама војски Србије, Чешке и Белгије. Посебни циљеви студијских програма различитих модула у складу су са потребама профила кадрова, који школују.

Универзитет одбране у Београду, на нивоу основних академских студија, реализује школовање кадета Војне Академије у трајању од четири године, а на Медицинском факултету Војномедицинске академије, студије трају шест академских година. Дипломске (мастер)²⁰⁸ академске студије реализују се у трајању од једне академске године, док се докторске академске студије организују у трајању од три године. С друге стране, Универзитет одбране Чешке реализује основне академске студије у трајању од три академске године, мастер студије се реализују у трајању од две, а докторске академске студије у трајању од три године. Слично Универзитету одбране Чешке, Краљевска војна школа Белгије остварује основне академске студије у трајању од три академске године, циклус мастер академских студија траје две, а циклус докторских студија три године.

Анализа планова студија школовања, указује на чињеницу да су у оквиру Универзитета одбране Чешке и Универзитета одбране у Београду обухваћена три научна поља у области друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких и

²⁰⁷ У оквиру мастер студија Факултета друштвених и војних наука, као и Политехничког факултета, развијени су бројни обавезни и изборни модули.

²⁰⁸ Медицински факултет Војномедицинске академије нема развијене дипломске академске студије, већ специјалистичке студије са четири различита студијска програма.

медицинских наука, које су неопходне за усвајање система знања и вештина на којима се заснива савремени профил професионалног официра. За разлику од њих, Краљевска војна школа Белгије, на основу свог Плана студија, реализује предмете из друштвено – хуманистичких, техничко – технолошких, али не и предмете из области медицинских наука.

Анализирани универзитети, у односу на основне, мастер и докторске академске студије, реализују низ обавезних и изборних предмета. Осим тога, у оквиру Универзитета одбране Чешке, на свим нивоима студија, развијени су и специјалистички курсеви усмерени ка савладавању посебних вештина, неопходних за обављање сасвим одређених дужности. Обавезни предмети обухватају оне области које су неопходне за разумевање теоријских поставки и система знања на којима се заснива савремени профил професионалног официра, као што су предмети из наука одбране, наука безбедности, медицинских наука,²⁰⁹ друштвено – хуманистичких, природно – математичких и техничко – технолошких наука. Структура академских студија проучаваних универзитета, на сва три нивоа школовања, реализује и предмете неопходне за овладавање теоријским и практичним знањима из области менаџмента у систему одбране, што је за наше истраживање посебно значајно. Предмети изборних подручја – модула дефинисани су на основу радних профила, односно захтева радних места – дужности официра одређених родова и служби.

Даља проучавања студијских програма основних студија проучаваних универзитета, указују нам да су, с обзиром на заступљеност предмета усмерених ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција, оне развијене у подједнакој мери. Дипломске (мастер) студије, у односу на проучавану област а с обзиром на број предмета, најразвијеније су на Универзитету одбране Чешке, док су докторске студије, али само у односу на изборне предмете (заступљеност обавезних предмета је иста), најразвијеније на Универзитету одбране у Београду. Компарације програма, указују да Краљевска војна школа Белгије има нешто мање развијене студије ове области, на свим нивоима школовања. Тако, у оквиру њених докторских студија, нису развијени предмети усмерени ка формирању менаџерских компетенција.

²⁰⁹ У оквиру Краљевске војне школе Белгије не реализују се предмети из ове области.

У односу на предмете усмерене ка формирању менаџерских компетенција, на основу урађених компаративних истраживања, закључујемо да се издвајају две групе сродних програма у оквиру анализираних универзитета. У односу на индикаторе компарација, сличност у погледу предмета усмерених ка формирању општих и посебних менаџерских компетенција показују студијски програми Менаџмента у одбрани, Универзитета одбране у Београду, Факултета за економију и менаџмент, Универзитета одбране Чешке и Факултета друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије. Анализе нам указују и да су ови програми засићенији предметима менаџерских области, у односу на студијске програме Факултета војних технологија Универзитета одбране Чешке и Војномашинског, Војноелектронског и Војнохемијског инжењерства Универзитета одбране у Београду, као и Политехничког факултета Краљевске војне школе Белгије, који, са друге стране, показују еквивалентност у односу на своје програмске садржаје. Ове разлике свакако су последица потребе за менаџерским компетенцијама профила кадрова које школују студијски програми анализираних универзитета.

На основу спроведених опсежних анализа, проучавајући индикаторе компарација (назив предмета, садржај, циљ, исходи, број часова активне наставе, број ЕСПБ бодова, као и статус предмета – обавезан или изборни) закључујемо да у односу на предмете усмерене ка формирању математичких компетенција (из групе општих менаџерских компетенција), постоји сличност између студијских програма Универзитета одбране Чешке и Универзитета одбране у Београду. Ипак, Универзитет одбране Чешке има нешто развијеније предмете ове области. С друге стране, Краљевска војна школа Белгије у својим студијским програмима има слабије развијене предмете усмерене ка формирању математичких компетенција, у односу на друга два универзитета (Видети Табелу 38).

У односу на предмете усмерене ка формирању лингвистичких компетенција, најразвијеније програме имају студенти Краљевске војне школе Белгије. Наглашавамо да студенти ове школе, поред Енглеског језика, слушају и Француски језик, и то свакако повећава њихове лингвистичке менаџерске компетенције у односу на студенте друга два универзитета. Разлоге за учење Француског језика, у оквиру Краљевске војне школе Белгије, треба тражити у

регионалним, историјским и геополитичким специфичностима Белгије. У односу на План студија Енглеског језика анализе нам указују да нема значајних разлика између Краљевске војне школе Белгије Универзитета одбране у Београду, као и Универзитета одбране Чешке. Односно, сви проучавани универзитети од својих студената, у односу на овај предмет, очекују постигнут ниво еквивалентан СТАНАГ- у 2, што је у складу са светским трендовима (Табела 38).

У односу на предмете усмерене ка формирању информатичких компетенција, закључујемо да су студијски програми Краљевске војне школе Белгије усмерени ка формирању само општих информатичких компетенција које развијају кроз предмет Информатику. С друге стране, анализа студијских програма Универзитета одбране Чешке и Универзитета одбране у Београду, указује нам да, у оквиру њихових програма, кадети, односно студенти, након усвајања знања, вештина и ставова из области опште информатике, савладавају и садржаје из области примењене информатике. На тај начин, они даље развијају своје информатичке компетенције у складу са потребама профила за који се школују. Ипак, нешто развијеније предмете ове области имају студијски програми Универзитета одбране Чешке (Табела 38).

У односу на предмете усмерене ка формирању интерперсоналних менаџерских компетенција, анализе нам указују да су ови предмети у значајној мери развијени у оквиру сва три универзитета (Видети Табелу 38). Наглашавамо да су посебно развијени у оквиру студијског програма Менаџмент у одбрани, Универзитета одбране у Београду, Факултета за економију и менаџмент, Универзитета одбране Чешке као и Факултета друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије. У ранијим деловима рада већ смо истакли да постоји сличност између ова три студијска програма у погледу стурктуре и садржаја њихових студијских планова. Ову сличност оправдавамо природом послова које ће обављати старешине тих профила након завршених студија. Осим тога, проучавајући ову врсту компетенција уочавамо и постојање извесних разлика између студијских програма Универзитета у Београду, с једне стране, и Универзитета одбране Чешке и Краљевске војне школе Белгије, са друге стране. Заправо, Универзитет одбране у Београду окренут је формирању интерперсоналних и дидактичких компетенција, са акцентом на потребама за овим

компетенцијама које су потребне профили официра које школују, па се може говорити о развоју посебних интерперсоналних компетенција. Универзитет одбране Чешке, као и Краљевска војна школа Белгије у свом програму имају развијене предмете окренуте ка формирању општих интерперсоналних и дидактичких компетенција, које, за разлику од Универзитета одбране у Београду, нису у толикој мери окренуте специфичној војној средини већ проучавају питања интерперсоналних компетенција на општијем нивоу. Осим тога, Универзитет одбране Чешке и Краљевска војна школа Белгије, у својим програмима посебан акценат стављају на поједине области психологије и етике, као што је област комуникацијâ, за разлику од Универзитета одбране у Београду, где предмети проучавају шире области ових научних подручја, па се онда окрећу развијању проучаваних компетенција значајних за специфичне потребе профила официра система одбране Републике Србије.

У односу на предмете усмерене ка формирању системских менаџерских компетенција, компаративне анализе нам указују да су ови предмети веома заступљени у студијским програмима сва три проучавана универзитета, и то на свим нивоима студија (Табела 38). У односу на степен развијености ових предмета постоји сличност између студијског програма Менаџмент у одбрани, Универзитета одбране у Београду, као и Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке, на којима су ови предмети више развијени, у односу на Факултет друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије. С друге стране, и овде треба истаћи сличност која постоји између Универзитета одбране Чешке и Краљевске војне школе Белгије, који негују концепцију усмерену ка формирању општих менаџерских компетенција, па тако и општих системских, док се Универзитет одбране у Београду у својим програмима и предметима, усмереним ка менаџерским предметима креће од нивоа општег ка посебном. Анализе програма универзитета јасно нам указују да су Основне академске студије Универзитета одбране у Београду углавном усмерене ка општим системским менаџерским компетенцијама, док је План студија предмета мастер студија овог Универзитета засићен предметима усмереним ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, уско повезаних са специфичном војном средином у којој се испољавају и у складу су са потребама профила кадра

који школују. За разлику од њих, Мастер студије Универзитета одбране Чешке усмерене су ка формирању општих системских менаџерских компетенција (остају на нивоу општости), а посебне менаџерске компетенције развијају у оквиру специјалистичких курсева. Мастер студије Краљевске војне школе Белгије, у односу на ову област, веома су слабо развијене и остају, углавном, на нивоу општости.

У жељи да их систематичније проучимо, системске компетенције смо сврстали у неколико категорија. Тако нам анализе показују да су компетенције које се односе на област економије, а неопходне су за ефикасно управљање финансијама у систему одбране, развијеније у оквиру програма Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке, Факултета друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије, као и студијског програма Менаџмента у одбрани Универзитета одбране у Београду у односу на студијске програме Факултета војних технологија Универзитета одбране Чешке, Војномашинског, Војноелектронског и Војнохемијског инжењерства Универзитета одбране у Београду, као и Политехничког факултета Краљевске војне школе Белгије. Ова чињеница је у складу са потребама профила који школују и директна је последица потребе за образовањем која је произашла из захтева посла који ће обављати. Ипак, најразвијеније програме усмерене ка овој врсти компетенција имају студијски програми Универзитета одбране Чешке, пре свега Програм Факултета за економију и менаџмент, који, осим предмета из области опште економије, реализује и предмете који се односе на специфичну област војне економије, развијајући на тај начин и посебне системске менаџерске компетенције области економије.

У односу на предмете усмерене ка формирању системских менаџерских компетенција, које се односе на област права, компаративна анализа студијских програма универзитета указала је на постојање сличности између Универзитета одбране Чешке и Универзитета одбране у Београду. Компарације студијских програма указују да Краљевска војна школа Белгије, у односу на друга два универзитета, има нешто развијеније предмете из ове области, јер поред предмета усмерених ка развијању посебних системских менаџерских компетенција које су неопходне за одговарајуће функционисање официра у области међународног

правног контекста, развија и предмете усмерене ка формирању општих системских менаџерских компетенција из области права.

У односу на предмете усмерене ка проучавању проблема и појмова менаџмента уопште, из домена системских компетенција, закључујемо да најразвијеније студије ове области има Универзитет одбране Чешке. У односу на заступљеност ових предмета следи Универзитет одбране у Београду, али са знатно другачијом, већ назначеном концепцијом усмереној ка проучавању специфичних подручја менаџмента, посебно војног менаџмента у формирању посебних системских компетенција, који су неопходни за рад професионалних војних лица. Краљевска војна школа Белгије има слабије развијене студије ове области и у развоју ових компетенција остаје на општем нивоу.

У односу на предмете усмерене ка проучавању социолошких аспеката управљања, као основе за проучавање менаџерске области, анализе нам указују да најразвијеније програме има Краљевска војна школа Белгије, како на основним тако и на дипломским (мастер) студијама. Универзитет одбране у Београду има један предмет усмерен ка проучавању ове области, али са знатно мањим фондом часова него Краљевска војна школа Белгије. Универзитет одбране Чешке, с друге стране, ни на једном нивоу студија нема развијен предмет усмерен ка формирању знања, вештина и ставова које су потребне за разумевање и објашњење друштвених појава, процеса и феномена, као основе која је неопходна за проучавање феномена менаџмента, што нам се чини потпуно неоправдано.

У односу на предмете усмерене ка формирању системских менаџерских компетенција неопходних за деловање у специфичним условима, развијеније програме имају Универзитет одбране Чешке и Универзитет одбране у Београду, у односу на Краљевску војну школу Белгије, која ни на једном нивоу студија нема развијен предмет усмерен ка формирању системских компетенција, неопходних за ефикасно деловање, односно планирање, управљање и одлучивање у ситуацијама криза, што нам се чини неоправдано с обзиром на потребе профила кадрова које школују.

Следећа група анализираних предмета је усмерена ка формирању посебних системских менаџерских компетенција, које се испољавају у специфичним срединама, карактеристичним за профил официра. Из досадашњих излагања већ

смо јасно назначили да најразвијеније предмете из ове области имају студијски програми Универзитета одбране у Београду. Тако је у оквиру његовог програма докторских студија развијен читав пакет предмета усмерених ка формирању посебних системских менаџерских компетенција везаних за потребе профила кадрова које школују. Краљевска војна школа Белгије само на мастер судијама има развијен један предмет из ове области, док Универзитет одбране Чешке, развија предмете из ове области кроз све нивое студија, а ипак мање него Универзитет одбране у Београду.

У односу на предмете усмерене ка формирању посебних системских компетенција официра, најтешње повезаних, с једне стране, са струком профила који школују, а са друге стране са примењеним областима менаџмента, психологије, етике, социологије, андрагогије, права, економије, неопходним за рад официра имају студијски програми Универзитета одбране у Београду. Ипак, у односу на посматране предмете закључујемо да не постоје значајне разлике између универзитета у Чешкој и Белгији.

Анализа студијских програма указује на чињеницу да се у оквиру сва три универзитета на основним студијама, као обавезни, издвајају предмети усмерени ка проучавању појединих функција менаџмента. Тако видимо да сва три универзитета скоро једнаки значај придају проучавању проблема управљања људским ресурсима. Разлике које се јављају између универзитета односе се на нешто већу усмереност програма Универзитета одбране у Београду ка проучавању специфичних проблема управљања у војној средини, што је у складу са већ уоченом концепцијом студија, која је у значајној мери окренута формирању посебних менаџерских компетенција официра.

У односу на предмете усмерене ка формирању системских менаџерских компетенција, сврставају се и предмети усмерени ка проучавању проблема организације као структурне целине. Треба рећи да у односу на Универзитет одбране Чешке нешто развијенији програм ових предмета има Универзитет одбране у Београду, који их развија у складу са својом концепцијом усмереном ка војној тематици, ка развоју посебних системских менаџерских компетенција неопходних за профил официра, у смислу унапређења и развоја организационих

целина војске. Краљевска војна школа Белгије ни на једном нивоу студија нема развијене предмете из ове области.

Предмети који су усмерени ка проучавању специјализованих менаџерских дисциплина развијенији су у оквиру Универзитета одбране Чешке него у оквиру Универзитета одбране у Београду, док их у оквиру Краљевске војне школе Белгије нема.

Закључујемо да у односу на развијање системских менаџерских компетенција, које се односе на разумевање функционисања целокупне структурне целине организације, у циљу планирања промена, како би се повећала њена функционалност, нешто развијеније програме има Универзитет одбране Чешке, посебно мастер студија, док су докторске студије ове области најразвијеније на Универзитету одбране у Београду. Такође, поновићемо да постоји разлика између концепција студија анализираних универзитета у односу на правце развијања системских компетенција. Тако је Универзитет одбране у Београду окренут формирању посебних системских компетенција официра, док су Универзитет одбране Чешке и Краљевска војна школа Белгије усмерене, пре свега, ка формирању општих системских менаџерских компетенција, не везујући се само за испољавање ових компетенција у војној средини.

Закључујемо да у односу на постављени појединачни циљ, односно задатак истраживања који се односио на утврђивање сличности и разлика студијских програма војних универзитета Србије, Чешке и Белгије, у погледу (стварања услова) развијања менаџерских компетенција, сва три универзитета имају развијене предмете ове области. Наглашавамо да у оквиру проучаваних универзитета сви студијски програми различитих факултета немају подједнако развијене предмете ове области. Слободно можемо рећи да се у односу на проучаване компетенције издвајају две групе сродних програма у оквиру различитих универзитета. Тако, с једне стране, видимо да у односу на ове компетенције, Факултет за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке, студијски програм Менаџмент у одбрани Универзитета одбране у Београду, као и Факултет друштвених и војних наука Краљевске војне школе Белгије, имају развијеније предмете усмерене ка развоју менаџерских компетенција у односу на Факултет војних технологија Универзитета одбране Чешке, студијског програма

Војномашинског, Војноелектронског, Војнохемијског инжењерства, Универзитета одбране у Београду и Политехничког факултета Краљевске војне школе Белгије, што је у складу са потребама профила кадрова које школују програми проучаваних универзитета. Најразвијеније студије у односу на проучаване предмете има Програм Факултета за економију и менаџмент Универзитета одбране Чешке, а за њим следи програм Менаџмента у одбрани Универзитета одбране у Београду. У оквиру Краљевске војне школе Белгије предмети ове области заступљени су у мањој мери у односу на наведене универзитета. Осим тога, закључујемо да се у односу на концепцију развоја менаџерских компетенција издвајају програми Универзитета одбране Чешке и Краљевске војне школе Белгије, који су, пре свега, окренути формирању општих менаџерских компетенција, док су програми Универзитета одбране у Београду усмерени ка формирању посебних менаџерских компетенција, неопходних за успешно функционисање у специфичној војној средини.

Ови налази потврђују нашу претпоставку да постоје извесне сличности, али и разлике, између студијских програма Универзитета одбране у Београду, Универзитета одбране у Чешкој и Краљевске војне школе Белгије, у погледу стварања услова за развијање менаџерских компетенција.

Одговоре на други дефинисани посебни циљ истраживања добили смо преко реализације три појединачна циља, односно 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 појединачни циљ, односно задатак истраживања који се односио на испитивање и утврђивање потреба за менаџерским компетенцијама неопходним у обављању професионалних војних дужности, треба рећи да смо прво извршили анализу послова професионалних припадника војске. На тај начин дошли смо до Листе активности, састављене од 33 ајтема/активности, које предузимају старешине при обављању својих професионалних дужности. 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. 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.²¹⁰ Модификовани инструмент је структуриран од 3 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, дошли смо до података о потребама наших испитаника за менаџерским компетенцијама (знањима, вештинама и ставовима), неопходним за обављање менаџерских улога.

На почетку наше анализе прикупљених података одлучили смо се да израчунамо неке основне статистичке показатеље (Табела 39). Тако смо дошли до података о аритметичкој средини и стандардној девијацији као елементарним показатељима добијених података о нашем узорку. На основу ових података направљена је и ранг листа појединачних скорова за сваку активност/зadataк неопходну при обављању професионалних војних дужности, и то на целом узорку, као и одвојено на узорку старешина који припадају одређеном роду и узорку старешина који припадају одређеној служби.²¹¹ У складу са препорукама о начину тумачења резултата аутора оригиналног инструмента, активности са средњим вредностима од 3 до 7 означавају ниску потребу, тако да би за ове активности требало организовати повремену, континуирану обуку у оквиру стратегије неформалног образовања; активности са средњим вредностима од 8 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.

²¹⁰ Обрада података, као и евалуација добијених резултата, урађена је у складу са препорукама аутора оригиналног инструмента.

²¹¹ У прилозима 6, 7 и 8 дате су комплетене табеле са Основним статистичким показатељима потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности, настале на основу резултата анализа урађених како на целом узорку, тако и посебно на подзорцима родова и служби.

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 (Табела 40). На самом врху листе издвојена је манифестна варијабла која се односи на учење и рад на сопственом усавршавању (средња вредност: 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 ње 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 траже развијање одређених, пре свега интерперсоналних и системских компетенција. Средње вредности прворанжираних 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 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 стицање потреба официра за даљим стицањем знања, вештина и ставова потребних за извођење обуке. Треба рећи да припадници родовских јединица нешто већи значај придају овим варијаблама, што је у складу са природом послова које они обављају. Заправо, 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 узорка, 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 добијене налазе објашњавамо 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 рећи да подаци који произлазе из истраживања, говоре о потреби организовања повременог, али континуираног образовања. Заправо, испитаници који се тренутно налазе на дужностима менаџера средњег нивоа, током развоја своје каријере временом ће се наћи на вишим дужностима, 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 добијени поступком дескриптивне статистике указују на чињеницу да, у односу на развој менаџерских компетенција, професионални припадници система одбране имају потребу за стицањем додатних знања, вештина и ставова (компетенција) из андрагошко – психолошке теорије и праксе, при чему се посебно истиче значај развијања компетенција из области комуникологије и дидактике. Сматрамо да ове чињенице треба узети у обзир, и да при прављењу наставних планова и програма, овим садржајима, односно областима, треба дати одговарајући простор. С обзиром да нису утврђене значајне разлике у добијеним резултатима на ова два узорка о наведеним питањима, сматрамо да школовање старешина родова и служби у овој области не треба оштро разликовати.

Поступак факторске анализе омогућио је да се из скупа различитих манифестних варијабли – потреба за менаџерским компетенцијама, неопходних у обављању професионалних војних дужности, на основу њихове међусобне повезаности према унапред задатим математичко – логичким условима, редукује на знатно мањи број базичних (латентних) варијабли – фактора.

Први издвојени фактор, дефинисан као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи, у смеру остваривања заједничких циљева*, несумљиво је најзначајнији, и са највећим утицајем на укупну варијансу (22,74). Добијени подаци говоре да су наши испитаници веома свесни улоге коју имају у систему одбране, а која, заправо, одређује, односно описује улогу официра као вође. Наведена улога односи се на обављање активности: преузимања иницијативе, постављања циљева, делегирања задатака, вођења састанака, предузимања дисциплинских и стимулативних мера, решавања проблема међуљудских односа, као и мотивисања потчињених ради функционисања поверене јединице. С обзиром на значај који придају наведеној улози, нашим испитаницима је значајно да стекну, односно развију компетенције неопходне за обављање улоге вође. Пре свега мислимо на знања, вештине и ставове који обезбеђују ефикасан рад са људима којима командују. Старешине су свесне чињенице да је за обављање њихових професионалних дужности веома важно да успоставе добру радну атмосферу у јединици, јер ће само у таквој средини моћи успешно њоме да командују. Овим фактором официри, заправо, исказују потребе везане за стицање пре свега интерперсоналних компетенција. Исто тако, старешине схватају и значај своје улоге менаџера као евалуатора, (делимично описане у овом фактору) и исказују потребе за стицањем компетенција потребних за обављање активности које се односе на контролу финансијског пословања, оцењивање и анализирање рада потчињених старешина.

Други издвојени фактор, дефинисан је као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*. Овај фактор указује на значај формирања оних компетенција које су неопходне официрима за успешно представљање своје организације, склапање уговора са другим организацијама, контактирање медија, пружање и примање информација од организације и оне које иду ка организацији. Све наведене активности односе се на обављање улоге коју смо дефинисали као улогу менаџера као презентера. Наведена улога посебно је значајна за обављање професионалних активности официра који се налазе на вишим дужностима. Управо исказујући потребе за компетенцијама које су дефинисане овим фактором,

наши испитаници показују колико им је јасна улога менаџера при обезбеђивању добре позиције организације у односу на спољну околину, ради превладавања разних конфликта, отпора и успостављања неопходних компромиса у остваривању постављених задатака организације.²¹² Улога менаџера као презентера, осим интерперсоналних захтева и развијене лингвистичке компетенције.

Трећи издвојени фактор дефинисали смо као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*. Овако издвојени фактор истиче значај улоге менаџера као некога ко има обавезу усмеравања и вођења и кадета и млађих колега.²¹³ Официри су свесни чињенице да су промене у пословној средини постале сталне и да захтевају перманентно образовање свих запослених, па и њих самих. Управо из тих разлога они истичу значај потребе за стицањем дидактичко – методичких знања и вештина које представљају део интерперсоналних компетенција, како би ефикасније спроводили наставу и на тај начин поспешили развој и образовање запослених и кадета ради ефикаснијег функционисања и појединача и организације у целини.

Четврти издвојени фактор дефинисали смо као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*. Издвојени фактор указује на постојање потребе официра за развијањем компетенција потребних за обављање активности које се односе на планирање и анализирање рада јединице. Врло је значајно да су наши испитаници препознали значај обављања ових активности у циљу обезбеђивања функционисања организационих јединица. Дефинисани фактор заправо описује улогу менаџера као планера. Обављање наведених улога захтева, развијање многобројних менаџерских компетенција официра, пре свега системских, математичких, информатичких, али и посебних менаџерских компетенција које су уско повезане са струком официра.

Пети издвојени фактор дефинисали смо као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу*

²¹² Наведени фактор такође описује улогу менаџера/официра коју смо дефинисали као улогу организатора.

²¹³ Наведени фактор такође описује улогу менаџера/официра коју смо дефинисали као улогу вође.

и анализу рада кадета. Овако издвојени фактор односи се на истицање потреба наших испитаника за развијањем компетенција неопходним за обављање улоге менаџера као евалуатора. Издвајању овог фактора посебно је допринео један део нашег узорка официра који обављају послове везане за реализацију обуке кадета. Компетенције потребне за вршење ових професионалних дужности односе се, пре свега, на интерперсоналне и посебне менаџерске компетенције, уско повезане са струком официра.

Шести издвојени фактор дефинисали смо као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима.* Издвајање овог фактора говори о значају који припадници система одбране придају континуираном, перманентном образовању. Чини нам се да овај фактор најбоље описује улогу менаџера као некога ко предузима активности образовног самовођења. Ову чињеницу потврђујемо и резултатима добијеним у оквиру дескриптивне статистике, где је манифестна варијабла Учи (ради на сопственом усавршавању), заузела први ранг (средња вредност 10,88). Нашим испитаницима јасно је да промене које се јављају у савременом пословању траже од запослених нове вештине и знања, као што су: интерперсоналне, вештине управљања конфликтима, знања потребна за рад са људима у групама, (тимовима), вештине креативног размишљања, информатичке вештине, као и вештине учења (услед велике количине информација које људи треба да познају и користе веома је важно да овладају техникама учења). Управо из тих разлога неопходно је доследно спроводити концепцију доживотног континуираног образовања, како би новонастале промене могле да се разумеју и антиципирају. Осим тога, у оквиру овог фактора издвојена је и манифестна варијабла које се односи на значај и бригу о људима у својим организационим јединицама. Наши испитаници су препознали значај своје улоге старешине у односу на обављање активности које се тичу саветовања. Сигурно је да је једна од значајних функција менаџера као вође управо да обезбеди добру атмосферу у својој радној средини, како би помогао и појединцима, али и тиму да ефикасније функционишу, у циљу реализације постављених задатака организације. Управо из тих разлога они исказују потребе за развијањем својих интерперсоналних компетенција.

Закључујемо да је поступком факторске анализе издвојено 6 фактора који означавају потребе за менаџерским компетенцијама неопходним у обављању професионалних војних дужности (Табела 48). Тако су издвојени следећи фактори: 1. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*; 2. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*; 3. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*; 4. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*; 5. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*; 6. *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*. Наведени фактори односе се на потребе официра, неопходне за обављање улога менаџера као: вође, презентера, планера, организатора, евалуатора и некога ко предузима активности образовног самовођења. Наведене улоге, с друге стране, траже и постојање, као и даље развијање интерперсоналних, системских, математичких, информатичких, лингвистичких као и посебних менаџерских компетенција уско повезаних са струком официра али и са примењеним областима менаџмента, психологије, етике, социологије, андрагогије, права, економије који су неопходни за рад официра.

Ови налази потврђују нашу претпоставку да постоје потребе за развијањем менаџерских компетенција, које су неопходне у обављању професионалних војних дужности.

Закључујемо да у односу на постављени појединачни циљ, односно задатак истраживања који се односио на сагледавање повезаности варијабли припадности одређеном роду – служби, војном чину и војној дужности са исказаним потребама за менаџерским компетенцијама, постоје разлике између официра. Заправо, јасно се види да припадност одређеном роду – служби, чину и дужности на којој се налазе утиче на постојање разлика у проценама старешина у односу на потребе

усмерене ка развоју менаџерских компетенција. При томе наглашавамо да та условљеност није потпуна и не односи се на сваки издвојени фактор подједнако.

У односу на припадност одређеном роду – служби, наши испитаници разликују се у погледу фактора дефинисаног као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева* и који описују улогу менаџера као вође. При томе, наглашавамо да се највеће разлике јављају између припадника авијације, који овом фактору придају најмањи значај и са друге стране припадницима осталих родова и служби. Резултати истраживања указују да се наши испитаници разликују у односу на фактор дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета*, у којем видимо да највеће потребе за овим компетенцијама исказују припадници рода пешадије. Ови налази чине нам се потпуно логичним, и произлазе из природе посла припадника пешадије, који у односу на друге родове и службе у највећој мери спроводе базичну обуку кадета. У односу на фактор дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*, резултати истраживања указују да припадници рода авијације имају најмање изражене потребе за развијањем компетенција које се односе на планирање, вођење и припремање документације. Треба рећи да припадници рода авијације на вишим дужностима, који су стационарни у командама, обављају активности које описују овај фактор, док су у нашем истраживању преовладали официри авијације на дужности пилота одељења, којима обављање ових послова није примарно. Статистички значајна разлика јавља се и у односу на фактор дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*. Мањи значај издвајању овог фактора придају припадници ваздухопловно – техничке службе у односу на припаднике пешадије и авијације. Налазе тумачимо природом посла припадника ове службе, који заправо и не спроводе директну обуку, па ни не исказују потребе за компетенцијама које се односе на рад са кадетима (Табела 49).

У односу на припадност одређеном одређеном чину (Табела 50), разлике између испитаника јављају се фактору дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*. Нешто већи значај овом фактору придају официри који припадају чину капетана, у односу на потпоручнике, што оправдавамо захтевима њихових радних места. Сигурно је да капетани у односу на потпоручнике у већој мери обављају послове који се односе на планирање и анализу рада јединице, па су тако и њихове потребе у односу на ове компетенције веће. Резултати истраживања указују да се наши испитаници, у односу на ово обележје, разликују у односу на фактор дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима*. Нешто већи значај овом фактору придају управо најмлађи официри, који се налазе у чину потпоручника. Добијене налазе тумачимо чињеницом да се потпоручници налазе на почетку каријере, где се пред њих постављају захтеви за савладавањем посла, самим тим учење је за њих веома интензивно. Они постају командири водова од који се очекује обављање веома сложених задатака који се односе на рад са људима и сигурно захтева додатне интерперсоналне компетенције и ствара потребе за интензивним образовањем.

У односу на припадност одређеној дужности (Табела 51), разлике које се јављају између старешина односе се на фактор дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*. При томе примећујемо да већи значај издвојеном фактору придају припадници који се налазе на дужности команданта батаљона у односу на наставнике летења и пилоте. Сигурно је да припадници дужности команданта батаљона имају изражене потребе за стицањем компетенција које описују овај фактор, јер велики део њихових послова описују активности издавања задатака потчињеним, предузимање дисциплинских и стимулативних мера, командовање јединицом, вођење састанака, доношење одлука које су од великог значаја за функционисање јединицама. Резултати истраживања указују на чињеницу да се наши испитаници у односу на ово обележје разликују у односу на фактор дефинисан као *Потребе*

за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета. Највећи значај овом фактору придају наставници летења и командири чете, а најмањи пилоти и начелници. Налази нам се чине потпуно оправданим с обзиром на опис послова наведених група. Управо су наставници летења и командири чета те старешине које у највећој мери обављају обуку кадета, па су самим тим и њихове потребе за компетенцијама које се односе на активности усмеравања, развоја и образовања запослених и кадета, највеће. У односу на фактор дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*, највеће потребе исказују официри на дужностима начелника и референата, а најмање пилоти и наставници летења. Овакви налази у складу су са природом послова начелника и референата које су прожете активностима везаним за прављење планова, вођење документације, анализирање рада јединице. У односу на фактор дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*, очекивано с обзиром на природу посла, највећи значај придају официри који се налазе на дужности наставника летења и командира чете. Управо они су ти официри чије су дужности највише усмерене ка раду са кадетима и њиховој обуци, самим тим и исказују највеће потребе за развијањем компетенција које се односе на контролу и анализу рада кадета.

Занимљиво је да се старешине – официри, у односу на варијабле припадност одређеном роду – служби, као и дужности на којој се налазе, разликују у односу на идентичне факторе. Резултати истраживања указују нам на чињеницу да припадност одређеном роду или служби, као и дужности на којој се налазе, у већој мери диференцирају потребе старешина за менаџерским компетенцијама, у односу на варијаблу чина који имају. Сви добијени налази очигледно говоре да припадност одређеној дужности или роду – служби, заправо одређују врсту посла којом се баве наши испитаници, а самим тим стварају и потребе за одређеним менаџерским компетенцијама.

Ови налази потврђују нашу претпоставку да постоји повезаност варијабли припадности одређеном роду – служби, војном чину и војној дужности на којој се

налазе, са исказаним потребама официра за менаџерским компетенцијама.

Закључујемо да у односу на постављени појединачни циљ, односно задатак истраживања који се односио на испитивање и утврђивање експертске процене могућности развијања менаџерских компетенција, мишљења експерата се поклапају са налазима који су добијени применом модификованог МТДНА (Management Training and Development Needs Analysis). Заправо, експерти у својим проценама могућности развијања менаџерских компетенција посебно истичу значај формирања и усавршавања интерперсоналних компетенција, неопходних за улогу официра као вође, као некога ко усмерава и координише рад људи. Експерти у нешто већој мери у односу на узорак наглашавају значај формирања менаџерских компетенција неопходних за обављање улоге официра – менаџера, као некога ко представља организацију, односно улогу презентера. Управо из тих разлога они истичу потребу за креирањем нових предмета и курсева у циљу даљег развијања менаџерских компетенција официра.

Одговор на трећи дефинисани посебни циљ истраживања добили смо на основу емпиријских налаза као и експертских процена могућности развијања менаџерских компетенција, који су нам омогућили да сачинимо функционалну мапу образовања и на тој основи пројектујемо модел развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања.

Овим је потврђена наша претпоставка о могућности пројектовања модела развоја менаџерских компетенција у систему војног образовања.

Закључујемо да Универзитет одбране у Београду има могућности за развијање менаџерских компетенција официра, и то у оквиру формалног система војног образовања, али и ван формалног образовања официра, кроз разне облике и форме образовања током живота, чиме је потврђена и наша основна теоријска претпоставка о постојању могућности развијања менаџерских компетенција у систему војног образовања. У овом случају пре свега мислимо на програме војно стручног усавршавања (каријерни курсеви усавршавања), као и на курсеве различитих програмских садржаја. Правци развоја менаџерских компетенција требало би да иду ка усавршавању, пре свега, интерперсоналних и системских компетенција потребних савременом профилу официра, не занемарујући при том формирање ни осталих дефинисаних менаџерских компетенција проучаване

популације. С обзиром на чињеницу да су промене постале начин живота сваке данашње организације и у теорији и у пракси данас се сматра да су управо оне, а не стабилност природно стање сваке организације. Промене су узрок развоја или пропадања, и ништа није вечно осим њих, па је веома значајно развити способности управљања њима. Промене које су настале као последица научних и технолошких открића, а са њима повезане и промене које се јављају у савременом пословању, траже од запослених нове компетенције, неопходне за обављање сложених менаџерских функција и улога официра система одбране. Самим тим, неопходно је спроводити концепцију доживотног, перманентног и континуираног образовања.

6. ЛИТЕРАТУРА

1. Adičes, I. (2004), *Stilovi dobrog i lošeg upravljanja*, Adičes, Novi Sad
2. Adičes, I. (2006), *Управљање променама*, Adičes, Нови Сад
3. Алибабић, Ш. (2002), *Теорија организације образовања одраслих*, ИПА, Београд
4. Alibabić, Š., (2004), *Menadžment u obrazovanju*, *Zbornik FCO*, Beograd
5. Алибабић, Ш., (2006), *Менаџмент промена у образовању, Европске димензије реформе система образовања и васпитања*, Одсек за педагогију Филозофског факултета у Новом Саду, Нови Сад
6. Alibabić, Š., (2007), *Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju*, *Andragogija na početku trećeg milenijuma*, Naučni skup, Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd
7. Алибабић, Ш., (2008), *Развијање лидерских компетенција, Андрагошке студије*, бр. 2, ИПА
8. Arguris C., (1957), *Personality and Organization*, Herper and Brothers, New York
9. Арнаутовић, Д., (1982), *О методама процене особина војних старешина*, *Војно дело*, број 6, ВИЗ, Београд
10. Bahtijarević, F., Šiber, (1999), *Menadžment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb
11. Barnard I. C., (1956), *Organization and management*, University Press, Michigan
12. Bartol Kathryn M., Martin David C., (1994), *Management*, American Institute for Chartered Property Casualty Underwriters
13. Bass, B. M., (1990), *Handbook of leadership: A survey of theory and research*, New York: Free Press
14. *Бела књига одбране – државне заједнице Србија и Црна Гора*, (2005), НИЦ Војска Београд

15. Berne, E., (1974), *The Structure and Dynamics of Organizations and Groups*, Ballantines, New York
16. Bion, W., R., (1983), *Iskustva u radu sa grupama i drugi radovi*, Naprijed, Zagreb
17. Бојановић, Р., (1979), *Психологија међуљудских односа*, Полит, Београд
18. Boyatzis R., (1982), *The Competent Manager*, New York: John Wiley
19. Brajša, P., (1984), *Rukovođenje kao međuljudski odnos*, Novinsko izdavačka i štamparska radna organizacija Varaždin, Varaždin.
20. Brown, J. A. C., (1980), *The Social Psychology of Industry*, New York, John Wiley.
21. Bulat, V., (1977), *Teorija organizacije*, Informator, Zagreb
22. Burn, T., Stalker G. M., (1994), *The Management of Innovation* Edition 3, reprint, Oxford University Press
23. Carel, M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D. (1995): *Human Resource Management* - Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
24. Cascio, F., W., (1995), *Managing Human Resource-Productivity, Quality of Work Life, Profits*, McGraw Hill, New York
25. Certo C. Samuel (1997), *Modern management*, 7, Illustrated Prentice Hall
26. Coleman, D., (1998) What Make a Leader, *Harvard Business Review*, November – December
27. Conger, A. J., (1998) *Charismatic Leadership*, Josse – Buss Publishers, San Francisco
28. Covey, S. (2002), *Principi uspešnog liderstva*, Grmeč – Privredni pregled, Beograd
29. Čizmić Svetlana, M., Bojanović, R. Ž., (1997) Shvatanja o ljudskoj prirodi i izbor stilova rukovođenja, *Psihologija*, br. 3, Beograd
30. Čizmić, S., (1995), *Psihologija i menadžment*, Filozofski fakultet – Institut za psihologiju, Beograd
31. Даљевић, М. и Костић, П., (1988), Утицај васпитно – образовног процеса у Војној академији на припремљеност и оспособљеност официра за прве старешинске дужности, *Билтен Генералштаба ОС СФРЈ*
32. Дамјановић М., (1982), *Организација и управљање*, Институт за политичке студије, ФПН, Београд

33. Дамјановић, П., (2000), *Теоријске основе војне наставе*, Сектор за ШОНИД, Београд
34. Деспотовић М. (2010), *Развој курикулума у стручном образовању: приступ усмерен на компетенције*, Филозофски факултет у Београду, Београд
35. Деспотовић, М., (2000), *Игра потреба*, ИПА, Београд
36. Деспотовић, М., (1991), *Образовање у предузећу: стање, потребе и могућности*, *Настава и васпитање*, бр. 1 - 2, Београд
37. Деспотовић, М., (1991), *Радна средина и образовање*, ИПА, Београд
38. Dechant, K., (1990) Knowing how to learn: The neglected management ability, *Journal of Management Development*, 9.
39. Drucker P., (1974) *Management*, Harper and Row, New York
40. Durkheim, E. (1952), *Division of Labor in Society*, The Free Press, Glencoe, Illinois
41. Etzioni, A., (1980), *Complex Organization: A Sociological Reader*, Holt, New York
42. Fecteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, R.T., Kudisch, J.D., (1995) The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer, *Journal of Management*, 21.
43. Fayol, H., (1949) *General and Industrial Management*, Pitman and Sons, London
44. Ferel, O.S., (2005) *Okvir za razumevanje organizacione etike, Etički problemi upravljanja ljudskim resursima*, Fakultet civilne odbrane, Beograd
45. Ford, J.K., (1992), Quinones, M.A., Segoe, D.j., Sorra, J.S., Factors affecting the opportunity to perform trained tasks on the job, *Personel Psihology*, 45
46. Ford, J.K., Weissbein, D.A., (1997), Transfer of training: An updated review and analysis, *Performance Improvement Quarterly*, 10.
47. Fulgosi, A., (1988), *Faktorska analiza*, (3.izdanje), Školska knjiga, Zagreb
48. Гаве, А., (1993), *Вештина командовања*, Војноиздавачки и новински центар, Београд
49. Gahagen J., (1978), *Interpersonalno i grupno ponašanje*, Nolit, Beograd
50. Gerbert, D., Boerner, S., Lanwehr, R., (2003), The risk of autonomy: Empirical evidence for the necessity of balance in promoting organizational innovativeness, *Creativity and Innovation management*, 12.

51. Gonzales, J., Wagnaar. (2003), Tuning Educational structure in Europe – Final report, Bilbao
52. Gonzales, J., Wagnaar, R. (2007), Tuning Educational structure in Europe. Universities contribution to the Bologna Process, Bilbao I Groningen
53. Griffin, R., W., (1990), *Management*, Houghton Mifflin, Boston
54. Грујић В., (2004), *Организација и мотивација*, Генералштаб Војске Србије и Црне Горе, Војна академија, Београд
55. Грујић, В., Вуруна, М. (2006), *Искусства у организацији војног школства евроатлански аспект*, Научно стручна конференција ШИОМО, Београд.
56. Група аутора, (1997), *Руковођење и командовање*, Центар војних школа Војске Југославије, Војна академија, Београд
57. Група аутора, (1997), *Војна андрагогија*, Центар војних школа Војске Југославије, Универзитет Војске Југославије, Београд
58. Група аутора (1997), *Профил савременог официра ВЈ - стручна расправа*, Центар војних школа Војске Југославије, Војна академија, Београд
59. Група аутора (1989), *Систем образовања и васпитања у оружаним снагама СФРЈ*, Институт за стратегијска истраживања, Београд
60. Hall, D.T., Otazo, K.L., (1991), Hollenbeck, G.P., Behind closed doors: What really happens in executive coaching, *Organizational Dynamics*, 29.
61. Hantington Semjuel P., (2004), *Војник и држава, теорија и политика цивилно-војних односа*, Centar za studije Jugoistočne Evrope fakultet političkih nauka, *Diplomatska akademija*, Prometej, Beograd
62. Hillman, L.W., Schwandt, D.R., Bartz, D.E., (1990), Enhancing staff members performance through feedback and coaching, *Journal of Development*, 9
63. Hitt, D.W., (1997), *The Leader - Manager*, Battello Press, Columbus
64. Hickson J.D., Pugh S. D. (2003), *Penguin Business Management*, i Publisher Penguin Books
65. House, R.J., Howell, J.M., (1992), Personality and charismatic leadership, *Leadership Quarterly*
66. Ikač N., (2000), *Menadžment ljudskih resursa*, Eurotrend marketing, Beograd

67. Иванов, Д.А., (1971), Савелјев, В.П., Шемански П.В., *Основе командовања јединицама*, Војноиздавачки завод, Београд
68. Janićijević, N., (1997), *Organizaciona kultura*, Ulix Novi Sad i Ekonomski fakultet, Beograd
69. Jokić, D., (2002), *Preduzetništvo*, Naučno istraživački centar, Užice
70. Јовановић, Б., (1984), *Увод у теорију војног руковођења*, Војноиздавачки завод, Београд
71. Jovanović – Božinov M., Kulić Ž., Cvetkovski T., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Beograd
72. Jovanović –Božinov M., Živković M., Cvetkovski T., (2002), *Organizaciono ponašanje*, Beograd
73. Jessup, J. (1991), *Outcomes: NVQ and the Emerging Model of Education and Training*, Falmer Presss, London
74. Касагић Љ., Костић П., (1992), *Психологија за војног старешину*, Војна академија, Београд
75. Касагић Љ., Пајевић Д., (2001), *Војна психологија*, Војно-издавачки завод, Београд
76. Katz, R., L., (1974), *Skills of an Effective Administrator*, *Harvard Business Review*
77. Килибарда, З., (1990), *Пожељне особине наставника војних академија са становишта преференције питомца*, Универзитет у Скопљу, Филозофски факултет
78. Koontz, Halorld, O'Donnell Cyril (1972), *Management:A book of readings*, *McGraw-Hill series in management*, Univerzitet u Visokonsinu-Medison
79. Костић, П., (1984), *Пожељне особине личности официра неких савремених армија*, *Зборник радова Војне академије Копнене војске*
80. Kleut, J.,(2006). *Regionalno usaglašavanje kurikuluma – ka Evropskom prostoru visokog obrazovanja*, Beograd, 2006.) *Alternativna akademska obrazovna mreža*, Beograd

81. Kotter, John P, (1982), *What Effective General Managers Really Do* Harvard Business Review Harvard
82. Краљевска војна школа Белгије, 2011. www.rma.ac.be [Проверено 25.10.2011.]
83. Кроња, Т., (1966), *Психолошка разматрања о руковођењу у армији*, Београд
84. Лазовић, М., (1993), *Детерминанте профила командно-штабног официра војске Југославије*, Центар војних школа Војске Југославије, Универзитет Војске Југославије, Београд
85. Lazović, M., Pajević, D., Bovan, A., (2011), *Budite uspešan menadžer – rukovodilac*, EtnoStil, Beograd
86. Lawrence P., i Lorsh, J., (1989), *Organization and Enviroment*, 3, Richard Irvin.
87. Мајо, Е., (1946), *The human Problems of an Industrial Civilization*, Murray Printing Company, Cambridge
88. Malinowski B., (2002), *A Scientific Theory of Culture: And Other Essays*, Routledge, London
89. Mansfield, B., (1989), Competence and standards, in: Burke, J., W., *Competency Based Educatin and training*, The Falmer Presss, London-New York
90. Mansfield, B., Mitchel, L., (1996), *Linking Vocational Education and Training Standard and Employment Requirements*, Europian Training Fondation, Torino
91. Marshall – Mies, J.C., Fleishman, E.A., Martin, J.A., Yaccaro, S.J., Baughman, W.A., McGee, M.L., (2000), Development and evaluation of cognitive and metacognitive measures for predicting leadership potential, *Leadership Quarterly*, 11.
92. Марчек, Ј., (2003), *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне горе, Управа за школство и обуку, Војна академија, Београд
93. Марчек, Ј., Савић, А., Данић, Н., Суша, Б., (2006), *Профил официра родова и служби војске Србије*, Војно издавачки завод, Београд
94. Марчек, Ј., (2009), Реформа високог војног школства у Републици Србији-мисије Војске Србије и Болоњски процес, *Војно дело, Општевојни научно – теоријски часопис*, Министарство одбране републике Србије, број 4/2009.

95. Mašić, B., Lončarević, R., (2000), *Menadžment škole i novi pristupi*, Ekonomski fakultet, Banja Luka
96. Mašić, B. *Strategijski menadžment*, (2001), Univerzitet BK, Beograd
97. Maslow, A. H., (1982), *Мотивација и личност*, Полит, Београд
98. Massie J., L., Douglas J. (1973), *Managing: a contemporary introduction*, Prentice – Hall, Univerzitet u Mičigenu
99. Mathis, R., Jackson J. (1997), *Human Resource Management*, New York
100. McClelland, D.C., (1985), *Human motivation*, Glenview, IL : Scott Foresman.
101. McGregor D., (1960), *The human Side of Enterprise*, Me Grow – Hill New York
102. Meggison, Leon C. Mosley, Donald C. Pietri Paul H. (1989), *Management: concepts and applications*, Harper & Row, New York
103. Milićević, V., (2002), *Strategijsko poslovno planiranje*, FON, Beograd
104. Милисављевић, М., (2003), *Савремени стратегијски менаџмент*, Институт економских наука, Београд
105. Михаиловић Д., (2005), *Психологија у организацији*, ФОН, Београд
106. Mintzberg, H. (1979), *The structuring of organizations*, Englewood cliffs, NJ: Prentice Hall
107. Mintzberg, H., (1999), *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row Publishers, New York
108. Mitchel, T.R., (1973), Motivation and participation: An integartion, *Academy of Management Journal*, 16.
109. Mumford, M.D., Marks, M.A., Connely, M.S., Zaccaro, S.J., Reiter – Palmon, R., (2000), Development of leadership skills: Experience and timing. *Leadership Quarterly*, 11.
110. Mužić, V., (1978), *Kibernetička istraživanja u suvremenom odgoju i obrazovanju*, Pedagoško-književni zbor, Zagreb
111. Мужих, В., (1997), *Методологија педагошког истраживања*, Завод за издавање уџбеника, Сарајево
112. Наставни план и програм, (2005), Универзитет одбране Чешке

113. Наставни план и програм (2008), Министарство одбране Белгије, Краљевска војна школа Белгије
114. Наставни план и програм (2010), Универзитета одбране у Београду
115. Нишић, С., (1989), *Образовање старешинског кадра*, Војноиздавачки и новински центар, Београд
116. Нишић, С., и Стојковић, В., (1991), *Систем васпитања и образовања у оружаним снагама СФРЈ*, Војноиздавачки завод
117. Noe, R., A., (1994), *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Burr Ridge, IL, IRWIN
118. O'Connor, J., Mumford, M.D., Clifton, T.C., Gessner, T.L., Connely, M.S., (1995), Charismatic leaders and destructiveness: A historiometric study. *Leadership Quarterly* 6.
119. Owen Robert, 1991, *A new view of society: 1817*, Owen Robert, *Revolution and romanticism, 1789-1834 A New View of Society: 1817*, Woodstock Books, Univerzitet u Mičigenu
120. Пајевић, Д., (1983), *Мотивациони чиниоци избора војне професије*, Војноиздавачки завод
121. Пајевић, Д., (1993), *Основе психологије рада*, Центар војних школа Војске Југославије
122. Parker Follett Mary (2003), *Prophet of Management*, Pauline Graham Beard Books
123. Pejatović, Aleksandra P., (1994), *Vrednosne orijentacije i obrazovne potrebe odraslih*, Filozofski fakultet - Institut za pedagogiju i andragogiju, Beograd
124. Parson, T., (1960), *Structure in Modern Society*, The Free Press, New York
125. Pusić, E. (1978), *Наука о управи*, Школска knjiga, Zagreb
126. Радојевић, Ђ., (1997), *Особине личности професионалног официра*, Војска, Београд
127. Robbins, Stephen P., (1992), *Bitni elementi organizacijskog ponašanja*, MATE d.o.o., Zagreb
128. Robbins, Stephen P., Mary Coutler, (2005), *Menadžment*, Data status, Beograd

129. Rost, J.C., (1991), *Leadership for twenty-first century*, Westport, C.T.: Greenwood
130. Rothwell, W.J., Kazanas, H.C., (1994), Management development: The state of the art as perceived by HRD professionals, *Performance Improvement Quarterly*, 4.
131. Сајмон, Х., (1972), Теорија о организацијама, БИГЗ, Београд
132. Saari, L.M., Johnson, T.R., McLaughlin, S.D., Zimmerle, D.M., (1988), A survey of management training and education practices in U.S. companies, *Personnel Psychology*, 41
133. Самоловчев, Б., (1976), *Теоријске основе војног васпитања и образовања*, Војно-издавачки завод, Београд
134. Савићевић, Д., (1989), *Концепција образовних потреба*, Завод за уџбенике и наставна средства, Београд
135. Савићевић, Д., (1991), *Савремена схватања андрагогије*, Просвета, Београд.
136. Савићевић, Д., Радојевић Ђ., (1997), Особине личности професионалног официра, НИВ, Војска, *Андрагошке студије*, Београд
137. Симпкин, Р., (1991), *Надметање у брзини маневара*, ВИНЦ, Београд
138. Schein E. H. (1958): *The Development of Organization in Small Problem-Solving Groups*
139. Scott, W. D., Clarkson C. R., Spriegel W. R. (1949), *Personnel management: principles, practices and point of view*, McGraw-Hill Book Co., Univerzitet u Mičigenu
140. Sparling, K., (1994), *Organizacija i funkcije marketinga*, CLIО, Beograd
141. Spreitzer, G.M., McCall, M.W., Jr., Mahoney, J.D. (1997), Early identification of international executive potential, *Journal of Applied Psychology*
142. Stogdill, R.M., (1974), *Handbook of leadership: A survey of the literature*, New York: Free Press
143. Стонер, Фримен и Гилберт, (1997), *Менаџмент*, Желинд, Београд
144. Сун Цу Ву, (1952), *Вештина ратовања*,. Војно дело
145. Суша, Б., (2004), *Чиниоци професионалне успешности наставника у војно - стручној настави*, Војна академија, Београд

146. Šešić Dragičević, M., Stojković, B., (1994), *Kultura – menadžment, animacija, marketing*, Beograd, CLIO
147. Šunje A., (2002), *Top menadžer, vizionar i strateg*, Sarajevo
148. Талијан М., и Талијан, М., (2011), *Општи и безбедносни менаџмент*, Бања Лука
149. Taylor F. (1967), *Научно управљање*, Рад, Београд
150. Torrington D., Hall L., Taylor S., (2004), *Menadžment ljudskih resursa*, Data status. Beograd
151. Универзитет одбране Чешке Републике, (2011) www.unob.cz [Проверено 08.10.2011.]
152. Универзитет одбране у Београду, (2011) www.uo.mod.gov.rs [Проверено 01.10.2011.]
153. Војна академија, 2011, www.va.gov.mod.rs [Проверено 08.10.2011.]
154. Vroom, V.H., Jago, A. G., (1988), *The new leadership: Managing participation in organizations*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
155. Vroom, V.H., (1964), *Work and motivation*, New York: John Wiley.
156. Вујић, Д., (2000), *Менаџмент људских ресурса и квалитет*, Центар за примењену психологију, Београд
157. Zvonarević, M., (1985), *Socijalna psihologija, Školska knjiga*, Zagreb
158. Wall, Bosses, (1986), *Lexington*, MA: Lexington Books
159. Wall, S.J., Wall, S. R., (1995), *The new strategist: Creating leaders at all levels*, New York, Free press
160. Weber, M., (1947), *The Theory of Social and Economic Organizations*, New York, Free press
161. Webber, R.A., (1981), *To be a manager*. Homewood, IL: Irwin
162. Webber, R.A., (1972), *Time and management*, New York, Van Nostrand – Reinhold
163. Wexley, K.N., Yukl, G. (1984) *Organizational behavior and personnel psychology*, Homewood, IL: Irwin

164. Wexly, K.N., Latham, G.P., (1991), *Developing and training human resources in organizations*, Glenview, IL: Scott Foresman
165. Wren A. Daniel, Voch Jr., Dan, (2001), *Менаџмент, процес, структура и понашање*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд
166. Woodward, J., (1958), *Management and technology, Volume 3 of Problems of progress in industry*, Great Britain Dept. of Scientific and Industrial Research
Indiana University
167. Yagil, D., (1998), Charismatic leadership and organizational hierarchy: Attribution of charisma to close and distant leaders, *Leadership Quarterly*, 9.
168. Yammarino, F.J., (1990), Individual and group directed leader behavior descriptions, *Educational and Psychological Measurement*, 50.
169. Yammarino, F.J., (1994), Indirect leadership: Transformational leadership at a distance: B.M. Bass, B.J. Avolio (eds), *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage
170. Yukl, Gary, (1990) *Skills for managers and leaders*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
171. Yukl, Gary, (2008), *Rukovođenje u organizacijama*, Naklada Slap, Zagreb

ПРИЛОЗИ

Прилог 1

Протокол за анализу садржаја

Индикатори	У потпуности компетенцијски оријентисан	Делимично компетенцијски оријентисан	Није компетенцијски оријентисан
Циљ предмета			
Исход предмета			
Садржај предмета			
Број ЕСПБ бодова предмета			
Статус предмета			

Прилог 2

Скала за процену заступљености програма
усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему војног формалног и
образовања током живота

Универзитет одбране у Београду	Скала				
Основне студије					
Обавезни предмети	1	2	3	4	5
Основи економије	1	2	3	4	5
Право одбране и међународно хуманитарно право	1	2	3	4	5
Математика 1	1	2	3	4	5
Војни менаџмент	1	2	3	4	5
Математика 2	1	2	3	4	5
Информатика	1	2	3	4	5
Математика 3	1	2	3	4	5
Енглески 1	1	2	3	4	5
Енглески 2	1	2	3	4	5
Основи тактике	1	2	3	4	5
Општа тактика	1	2	3	4	5
Војна психологија	1	2	3	4	5
Социологија	1	2	3	4	5
Основи рачуноводства	1	2	3	4	5
Менаџмент људских ресурса	1	2	3	4	5
Војна андрагогија	1	2	3	4	5
Кризни менаџмент	1	2	3	4	5
Менаџмент техничком подршком	1	2	3	4	5
Изборни предмети	1	2	3	4	5
Војна етика	1	2	3	4	5
Основи менаџмента	1	2	3	4	5
Основи организације	1	2	3	4	5
Менаџмент техничком подршком	1	2	3	4	5
Мастер студије	1	2	3	4	5
Обавезни предмети	1	2	3	4	5
Стратегијски менаџмент	1	2	3	4	5
Енглески 3	1	2	3	4	5
Пројектовање организације	1	2	3	4	5
Менаџмент у логистици	1	2	3	4	5
Безбедносни менаџмент	1	2	3	4	5
Изборни предмети	1	2	3	4	5
Финансијски менаџмент	1	2	3	4	5
Оперативни менаџмент	1	2	3	4	5
Организационо понашање	1	2	3	4	5
Комуникација са јавношћу	1	2	3	4	5

Докторске студије	1	2	3	4	5
Обавезни предмети	1	2	3	4	5
Теорија управљања војним операцијама	1	2	3	4	5
Изборни предмети	1	2	3	4	5
Теоријске основе менаџмента у одбрани	1	2	3	4	5
Теорија одлучивања	1	2	3	4	5
Пројектни менаџмент у одбрани	1	2	3	4	5
Системи за подршку у одлучивању	1	2	3	4	5
Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему одбране	1	2	3	4	5
Управљање људским ресурсима у систему одбране	1	2	3	4	5

Нимало заступљени - 1, мало заступљени - 2, умерено заступљени - 3, много заступљени - 4, веома много заступљени - 5

Прилог 3

**МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ
СЕКТОР ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ**

Управа за школство

**МОДИФИКОВАНИ МТDНА (Management Training and Development Needs
Analysis) инструмент за испитивање потреба**

ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

Чин: _____
Род-служба: _____
Дужност: _____

Београд, 2011. године

УПУТСТВО ЗА РАД

Дата су два инструмента. Модификовани МТДНА (Management Training and Development Needs Analysis) инструмент за испитивање потреба и Упитник о заступљености програма усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему формалног и неформалног војног образовања.

Модификовани МТДНА (Management Training and Development Needs Analysis) инструмент за испитивање потреба састоји од 33 менаџмент активности.

Молимо Вас да на основу Вашег искуства процените у којој мери су наведене активности **важне, тешке и учестале** у току обављања ваших професионалних дужности.

Упитник о заступљености програма усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему формалног и неформалног војног образовања састоји се од 5 ајтема.

У наведеним инструментима су дата упутства за попуњавање појединих његових сегмената.

Подаци ће се користити искључиво у истраживачке сврхе, а резултати истраживања треба да допринесу адекватнијем профилисању официрског кадра, као и планирању и програмирању њиховог образовања. Неопходно је да Ваши одговори буду **пажљиво одабрани**, да би сазнања, до којих на овај начин долазимо, била довољно поуздана.

УНАПРЕД ВАМ СЕ ЗАХВАЉУЈЕМО НА САРАДЊИ.

У скали су наведене менаџмент активности. Молимо Вас да на основу Вашег искуства процените **тешкоће** обављања наведених активности са становишта вашег радног места. У складу са том проценом, заокружите један од понуђених пет одговора (нимало - 1, мало - 2, умерено - 3, много - 4 и веома много - 5) у наставку сваке наведене активности

Активности	Тешкоће				
	1	2	3	4	5
Води службене разговоре	1	2	3	4	5
Води састанак	1	2	3	4	5
Разговора са кадетима/војницима	1	2	3	4	5
Припрема обуку/наставу	1	2	3	4	5
Реализује обуку/наставу	1	2	3	4	5
Прати реализацију обуке/наставе	1	2	3	4	5
Врши контролу обуке/наставе	1	2	3	4	5
Врши анализу реализоване обуке/наставе	1	2	3	4	5
Мотивише потчињене старешине или кадете	1	2	3	4	5
Решава проблеме међуљудских односа	1	2	3	4	5
Врши контролу финансијског пословања	1	2	3	4	5
Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	1	2	3	4	5
Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	1	2	3	4	5
Комуницира са представницима Министарства просвете	1	2	3	4	5
Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	1	2	3	4	5
Командује јединицом	1	2	3	4	5
Издаје задатке потчињеним	1	2	3	4	5
Доноси одлуке	1	2	3	4	5
Контролише функционисање организацијских целина	1	2	3	4	5
Анализира резултате рада организацијских целина	1	2	3	4	5
Анализира рад потчињених старешина	1	2	3	4	5
Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	1	2	3	4	5
Предузима дисциплинске и стимулативне мере/ кажњава и награђује	1	2	3	4	5
Води и припрема документацију	1	2	3	4	5
Израђује краткорочне планове рада	1	2	3	4	5
Израђује дугорочне планове рада	1	2	3	4	5
Контактира представнике медија	1	2	3	4	5
Организује медијске наступе	1	2	3	4	5
Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	1	2	3	4	5
Контролише рад кадета	1	2	3	4	5
Анализира рад кадета	1	2	3	4	5
Учи (ради на сопственом усавршавању)	1	2	3	4	5
Саветује	1	2	3	4	5

У скали су наведене менаџмент активности. Молимо Вас да на основу Вашег искуства процените **учесталост** обављања наведених активности са становишта вашег радног места. У складу са том проценом, заокружите један од понуђених пет одговора (нимало - 1, мало - 2, умерено - 3, много - 4 и веома много -5) у наставку сваке наведене активности.

Активности	Учесталост				
	1	2	3	4	5
Води службене разговоре	1	2	3	4	5
Води састанак	1	2	3	4	5
Разговора са кадетима/војницима	1	2	3	4	5
Припрема обуку/наставу	1	2	3	4	5
Реализује обуку/наставу	1	2	3	4	5
Прати реализацију обуке/наставе	1	2	3	4	5
Врши контролу обуке/наставе	1	2	3	4	5
Врши анализу реализоване обуке/наставе	1	2	3	4	5
Мотивише потчињене старешине или кадете	1	2	3	4	5
Решава проблеме међуљудских односа	1	2	3	4	5
Врши контролу финансијског пословања	1	2	3	4	5
Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	1	2	3	4	5
Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	1	2	3	4	5
Комуницира са представницима Министарства просвете	1	2	3	4	5
Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	1	2	3	4	5
Командује јединицом	1	2	3	4	5
Издаје задатке потчињеним	1	2	3	4	5
Доноси одлуке	1	2	3	4	5
Контролише функционисање организацијских целина	1	2	3	4	5
Анализира резултате рада организацијских целина	1	2	3	4	5
Анализира рад потчињених старешина	1	2	3	4	5
Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	1	2	3	4	5
Предузима дисциплинске и стимулативне мере/ кажњава и награђује	1	2	3	4	5
Води и припрема документацију	1	2	3	4	5
Израђује краткорочне планове рада	1	2	3	4	5
Израђује дугорочне планове рада	1	2	3	4	5
Контактира представнике медија	1	2	3	4	5
Организује медијске наступе	1	2	3	4	5
Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	1	2	3	4	5
Контролише рад кадета	1	2	3	4	5
Анализира рад кадета	1	2	3	4	5
Учи (ради на сопственом усавршавању)	1	2	3	4	5
Саветује	1	2	3	4	5

У скали су наведене менаџмент активности. Молимо Вас да на основу Вашег искуства процените **важност** обављања наведених активности са становишта вашег радног места. У складу са том проценом, заокружите један од понуђених пет одговора (нимало - 1, мало - 2, умерено - 3, много - 4 и веома много -5) у наставку сваке наведене активности.

Активности	Важност				
	1	2	3	4	5
Води службене разговоре	1	2	3	4	5
Води састанке	1	2	3	4	5
Разговора са кадетима/војницима	1	2	3	4	5
Припрема обуку/наставу	1	2	3	4	5
Реализује обуку/наставу	1	2	3	4	5
Прати реализацију обуке/наставе	1	2	3	4	5
Врши контролу обуке/наставе	1	2	3	4	5
Врши анализу реализоване обуке/наставе	1	2	3	4	5
Мотивише потчињене старешине или кадете	1	2	3	4	5
Решава проблеме међуљудских односа	1	2	3	4	5
Врши контролу финансијског пословања	1	2	3	4	5
Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље	1	2	3	4	5
Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље	1	2	3	4	5
Комуницира са представницима Министарства просвете	1	2	3	4	5
Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете	1	2	3	4	5
Командује јединицом	1	2	3	4	5
Издаје задатке потчињеним	1	2	3	4	5
Доноси одлуке	1	2	3	4	5
Контролише функционисање организацијских целина	1	2	3	4	5
Анализира резултате рада организацијских целина	1	2	3	4	5
Анализира рад потчињених старешина	1	2	3	4	5
Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица	1	2	3	4	5
Предузима дисциплинске и стимулативне мере/ кажњава и награђује	1	2	3	4	5
Води и припрема документацију	1	2	3	4	5
Израђује краткорочне планове рада	1	2	3	4	5
Израђује дугорочне планове рада	1	2	3	4	5
Контактира представнике медија	1	2	3	4	5
Организује медијске наступе	1	2	3	4	5
Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима)	1	2	3	4	5
Контролише рад кадета	1	2	3	4	5
Анализира рад кадета	1	2	3	4	5
Учи (ради на сопственом усавршавању)	1	2	3	4	5
Саветује	1	2	3	4	5

МИНИСТАРСТВО ОДБРАНЕ

СЕКТОР ЗА ЉУДСКЕ РЕСУРСЕ

Војна академија

РЕВИДИРАНИ У П И Т Н И К
за анализу дужности официра Војске Србије

ПОДАЦИ О ИСПИТАНИКУ

Ч и н : _____

Род – служба: _____

Дужност: _____

УПУТСТВО ЗА РАД

Молимо Вас да на основу Вашег искуства опишете и анализирате дужност коју тренутно обављате или сте обављали непосредно пре садашње дужности. Питања у овом упитнику су углавном отвореног типа те је неопходно да се, осим искуствених сазнања, снимите одговарајућа дужност (радно место), да би добијени подаци били што објективнији и валиднији.

Овај упитник се састоји од три целине: назива дужности, описа задатка на тој дужности, опис процеса обављања дужности.

У упитнику су дата упутства за попуњавање појединих његових сегмената.

Подаци ће се користити искључиво у истраживачке сврхе, а резултати истраживања треба да допринесу адекватнијем профилисању официрског кадра, као и планирању и програмирању њиховог образовања. Неопходно је да Ваши одговори буду **пажљиво одабрани**, да би сазнања, до којих на овај начин долазимо, била довољно поуздана.

УНАПРЕД ВАМ СЕ ЗАХВАЉУЈЕМО НА САРАДЊИ

СПИСАК И КРАЋИ ОПИС ЗАДАТАКА НА ДУЖНОСТИ

А – РЕДОВНИ (СТАЛНИ) ЗАДАЦИ

У колони 1 навести задатке који се свакодневно обављају и редовно понављају. При томе, треба дати краћи опис задатка. Исто тако, навести и описати задатке који се јављају као стални у току седмице (колона 2), месеца (колона 3) и године (колона 4). Код описа задатка, навести само репрезентативне послове.

РЕДОВНИ – СТАЛНИ ЗАДАЦИ ПРЕМА ПЛАНУ И ПРОГРАМУ			
Свакодневни задаци	Седмични задаци	Месечни задаци	Годишњи задаци
1	2	3	4

Б – ВАНРЕДНИ (СИТУАЦИОНИ) ЗАДАЦИ

Слично као и у претходном случају, у колонама 1, 2, 3 и 4 навести и описати задатке који настају услед ванредних наређења и у вези са разним ситуацијама. При томе, не треба описивати ситуације, него само природу задатка.

ВАНРЕДНИ - СИТУАЦИОНИ ЗАДАЦИ (ЗАВИСНО ОД НАРЕЂЕЊА)			
Свакодневни задаци	Седмични задаци	Месечни задаци	Годишњи задаци
1	2	3	4

ОПИС ПРОЦЕСА ОБАВЉАЊА ДУЖНОСТИ НА РАДНОМ МЕСТУ

У колони 1 навести рад на васпитно – образовној делатности. У колони 2 уписати задатке који се тичу командних послова и начин њиховог обављања. У колони 3 навести и описати административне задатке и начин њиховог решавања. У колони 4 наводе се начини обављања основних задатака и дужности који се не могу обухватити претходним начинима.

А – КАКО ОБАВЉА ОСНОВНЕ ЗАДАТКЕ НА РАДНОМ МЕСТУ			
Васпитно –образовним путем (наставник)	Командним путем (старешина)	Административним путем	Други начин
1	2	3	4

ПРОТОКОЛ ИНТЕРВЈУА ЗА ИСПИТИВАЊЕ ЕКСПЕРТА

1. Молимо Вас да на понуђеној скали процените у којој мери су програми Универзитета одбране у Београду усмерени ка развоју менаџерских компетенција?

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

- 1- недовољно
- 2- довољно
- 3- осредње
- 4- у великој мери
- 5- у изузетно великој мери

2. Молимо Вас да рангирате 3 до 5 предмета основних студија, Универзитета одбране у Београду који су, према Вашем мишљењу, примарна за развој менаџерских компетенција? (предмети су дати у прилогу).
3. Молимо Вас да рангирате 2 предмета мастер студија, Универзитета одбране у Београду, која су према Вашем мишљењу, примарна за развој менаџерских компетенција?
(предмети су дати у прилогу).
4. Молимо Вас да рангирате 2 предмета докторских студија, Универзитета одбране у Београду, која су према Вашем мишљењу, примарна за развој менаџерских компетенција? (предмети су дати у прилогу).

5. Да ли би, према Вашем мишљењу, требало развити нове предмете или области у оквиру предмета, усмерене ка формирању менаџерских компетенција?
6. Који су то изборни предмети посебно у функцији развоја менаџерских компетенција?
7. Наведите предмете који су, према Вашем мишљењу, посебно значајни са становишта формирања менаџерских компетенција, потребних за обављање дужности менаџера нижег, средњег и највишег нивоа?
8. Молимо Вас да на понуђеној скали процените у којој мери програми ОКШК- а, развијају менаџерске компетенције?

_____1_____2_____3_____4_____5

- 1- недовољно
- 2- довољно
- 3- осредње
- 4- у великој мери
- 5- у изузетно великој мери

Да ли би, у складу са потребама овог нивоа усавршавања, требало развити нове предмете усмерене ка формирању ове врсте компетенција?

9. Молимо Вас да на понуђеној скали процените у којој мери програми КШУ развијају менаџерске компетенције?

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

- 1- недовољно
- 2- довољно
- 3- осредње
- 4- у великој мери
- 5- у изузетно великој мери

Да ли би, у складу са потребама овог нивоа усавршавања, требало развити нове предмете усмерене ка формирању ове врсте компетенција?

10. Молимо Вас да на понуђеној скали процените у којој мери програми ГШУ развијају менаџерске компетенције?

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

- 1- недовољно
- 2- довољно
- 3- осредње
- 4- у великој мери
- 5- у изузетно великој мери

Да ли би у складу са потребама, овог нивоа усавршавања, требало развити нове предмете усмерене ка формирању ове врсте компетенција?

11. Молимо Вас да на понуђеној скали процените у којој мери програми Студија безбедности, развијају менаџерске компетенције?

_____ 1 _____ 2 _____ 3 _____ 4 _____ 5

- 1- недовољно
- 2- довољно
- 3-осредње
- 4- у великој мери
- 5- у изузетно великој мери

Да ли би у складу са потребама, овог нивоа усавршавања, требало развити нове предмете усмерене ка формирању ове врсте компетенција?

12. Да ли мислите да би требало развити нове курсеве, усмерене ка формирању менаџерских компетенција?

ХВАЛА

Прилог

- Предмети Универзитета одбране у Београду, усмерени ка формирању менаџерских компетенција

Универзитет одбране у Београду	
Предмет	
Основне студије	Ранг
обавезни предмети	
1. Основи економије	
2. Право одбране и међународно хуманитарно право	
3. Математика 1	
4. Војни менаџмент	
5. Математика 2	
6. Информатика	
7. Математика 3	
8. Енглески 1	
9. Енглески 2	
10. Основи тактике	
11. Општа тактика	
12. Војна психологија	
13. Социологија	
14. Основи рачуноводства	
15. Менаџмент људских ресурса	
16. Војна андрагогија	
17. Кризни менаџмент	
18. Менаџмент техничком подршком	
изборни предмети	
1. Војна етика	
2. Основи менаџмента	
3. Основи организације	
4. Менаџмент техничком подршком	
5. Основи економије	
6. Увод у медицинску психологију	
7. Медицинска етика	
Мастер студије	
обавезни предмети	
1. Стратегијски менаџмент	
2. Енглески 3	
3. Пројектовање организације	
4. Менаџмент у логистици	
5. Безбедносни менаџмент	
изборни предмети	
1. Финансијски менаџмент	
2. Оперативни менаџмент	
3. Организационо понашање	
4. Комуникација са јавношћу	

Докторске студије	
обавезни предмети	
1. Теорија управљања војним операцијама	
изборни предмети	
1. Теоријске основе менаџмента у одбрани	
2. Теорија одлучивања	
3. Пројектни менаџмент у одбрани	
4. Системи за подршку у одлучивању	
5. Планирање, програмирање, буџетирање и извршење у систему обуке	
6. Управљање људским ресурсима у систему одбране	

Прилог 6

Дескриптивна статистика: цео узорак

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Prosek	Std. devijacija
Skor1	304	3	15	8.96	2.684
Skor 2	304	3	15	8.87	2.504
Skor3	304	3	15	8.58	3.022
Skor4	304	3	15	9.21	2.619
Skor5	304	3	15	9.19	2.596
Skor6	304	3	15	9.45	2.617
Skor7	304	3	15	9.10	2.548
Skor8	304	3	15	9.21	2.553
skor 9	304	3	15	10.16	2.692
Skor10	304	3	15	10.11	2.788
Skor11	304	3	15	8.16	3.317
Skor12	304	3	15	6.84	2.860
Skor13	304	3	15	5.87	2.677
Skor14	304	3	15	5.57	2.474
Skor15	304	3	15	5.54	2.496
Skor16	304	3	15	9.47	3.448
Skor17	304	3	15	10.09	2.730
Skor18	304	3	15	10.54	2.616
Skor19	304	3	27	9.55	2.996
Skor20	304	3	15	9.46	2.847
Skor21	304	3	15	9.74	2.606
Skor22	304	3	15	9.34	2.978
Skor23	304	3	15	8.70	3.009
Skor24	304	3	15	10.67	2.202
Skor25	304	3	15	9.95	2.558
Skor26	304	3	15	9.29	2.875
Skor27	304	3	15	5.67	2.562
Skor28	304	3	15	5.59	2.607
Skor29	304	3	15	6.42	2.926
Skor30	304	3	15	7.30	3.357
Skor31	304	3	15	7.31	3.305
Skor32	304	3	15	10.88	2.086
Skor33	304	3	15	10.00	2.300
Valid N (listwise)	304				

Прилог 7

Дескриптивна статистика: припадници родова

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Prosek	Std. devijacija
SKOR1	183	3	15	8,808743	2,899703
SKOR2	183	3	15	8,726776	2,612669
SKOR3	183	3	15	8,956284	3,048734
SKOR4	183	3	15	9,639344	2,625108
SKOR5	183	3	15	9,551913	2,590406
SKOR6	183	3	15	9,666667	2,656804
SKOR7	183	3	15	9,20765	2,625016
SKOR8	183	3	15	9,31694	2,661919
SKOR9	183	3	15	10,1694	2,674409
SKOR10	183	3	15	9,868852	2,756463
SKOR11	183	3	15	7,628415	3,175051
SKOR12	183	3	15	6,710383	2,853232
SKOR13	183	3	15	5,907104	2,653446
SKOR14	183	3	15	5,814208	2,554551
SKOR15	183	3	15	5,737705	2,560702
SKOR16	183	3	15	9,546448	3,438115
SKOR17	183	3	15	9,737705	2,812267
SKOR18	183	3	15	10,27322	2,623163
SKOR19	183	3	27	9,213115	3,175013
SKOR20	183	3	15	9,065574	2,875831
SKOR21	183	3	15	9,398907	2,721384
SKOR22	183	3	15	9,016393	3,000871
SKOR23	183	3	15	8,535519	3,147927
SKOR24	183	3	15	10,54645	2,200593
SKOR25	183	3	15	9,639344	2,707536
SKOR26	183	3	15	9,076503	2,980642
SKOR27	183	3	15	5,961749	2,62985
SKOR28	183	3	15	5,95082	2,754175
SKOR29	183	3	15	6,918033	2,99979
SKOR30	183	3	15	7,814208	3,50955
SKOR31	183	3	15	7,786885	3,411912
SKOR32	183	3	15	10,86885	2,256678
SKOR33	183	3	15	10,05464	2,394423
Valid N (listwise)	183				

Дескриптивна статистика: припадници служби

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Prosek	Std.Devija cija
Skor1	121	3	14	9,181818	2,313007
skor 2	121	3	14	9,090909	2,32379
Skor3	121	3	14	8	2,898275
Skor4	121	3	14	8,561983	2,482917
Skor5	121	3	14	8,652893	2,518964
Skor6	121	3	14	9,115702	2,530448
Skor7	121	3	14	8,933884	2,428084
Skor8	121	3	14	9,057851	2,381517
Skor 9	121	3	15	10,15702	2,729494
Skor10	121	3	15	10,47107	2,807948
Skor11	121	3	15	8,958678	3,379834
Skor12	121	3	15	7,024793	2,870722
Skor13	121	3	15	5,801653	2,722192
Skor14	121	3	15	5,206612	2,309103
Skor15	121	3	15	5,231405	2,372623
Skor16	121	3	15	9,363636	3,473711
Skor17	121	3	15	10,61157	2,52115
Skor18	121	3	15	10,95041	2,562067
Skor19	121	3	15	10,06612	2,632285
Skor20	121	3	15	10,04959	2,707555
Skor21	121	3	15	10,2562	2,339975
Skor22	121	3	15	9,818182	2,889637
Skor23	121	3	15	8,958678	2,779079
Skor24	121	4	15	10,86777	2,198265
Skor25	121	3	15	10,41322	2,245994
Skor26	121	3	15	9,619835	2,68718
Skor27	121	3	15	5,22314	2,39961
Skor28	121	3	15	5,033058	2,269118
Skor29	121	3	15	5,677686	2,652718
Skor30	121	3	15	6,512397	2,958366
Skor31	121	3	15	6,586777	3,007406
Skor32	121	5	15	10,90909	1,807392
Skor33	121	3	15	9,92562	2,157025
Valid N (listwise)	121				0

Факторска анализа за цео узорак
Факторска оптерећења после Varimax нормализоване ротације

	Фактор					
	1	2	3	4	5	6
Skor17	,824	-,067	,171	,142	,134	,202
Skor23	,809	,195	,211	,070	,075	,055
Skor22	,800	,100	,176	,199	,079	,041
Skor21	,771	,108	,212	,350	,069	,063
Skor16	,763	,061	,249	-,031	,204	,089
skor 2	,752	,186	,280	,183	,011	,041
Skor1	,729	,227	,205	,161	,008	,040
Skor18	,716	-,066	,079	,244	,111	,304
Skor10	,660	,178	,191	-,044	,005	,461
Skor19	,627	,125	,139	,517	,057	-,089
skor 9	,605	,109	,418	-,028	,104	,362
skor3	,524	,123	,445	-,128	,405	,120
skor11	,421	,292	-,154	,417	,095	-,010
Skor14	,055	,881	,143	,073	,084	,005
Skor28	,057	,878	,076	,002	,188	,016
Skor15	,103	,874	,117	,050	,115	-,007
Skor13	,143	,865	,020	,101	-,035	,037
Skor27	,043	,860	,055	,074	,183	,029
Skor12	,179	,807	-,011	,149	-,079	,045
Skor29	,135	,745	,203	,000	,179	,048
Skor4	,219	,083	,855	,030	,178	,087
Skor6	,247	,097	,851	,143	,072	,086
Skor5	,168	,105	,848	,051	,105	,115
Skor8	,297	,112	,813	,193	,098	,029
Skor7	,337	,134	,798	,172	,092	,030
Skor25	,231	,044	,177	,766	-,047	,231
Skor26	,142	,256	,106	,733	-,039	,230
Skor20	,563	,172	,121	,638	,075	-,064
Skor24	,090	-,121	,206	,613	-,063	,450
Skor30	,211	,291	,242	-,016	,871	,064
Skor31	,222	,284	,254	,003	,862	,090
Skor32	,133	,041	,066	,293	,093	,754
Skor33	,401	,082	,153	,230	,085	,669

Фактор 1- Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на управљање и координацију групама људи у смеру остваривања заједничких циљева

Фактор 2- Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа

Фактор 3- Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета

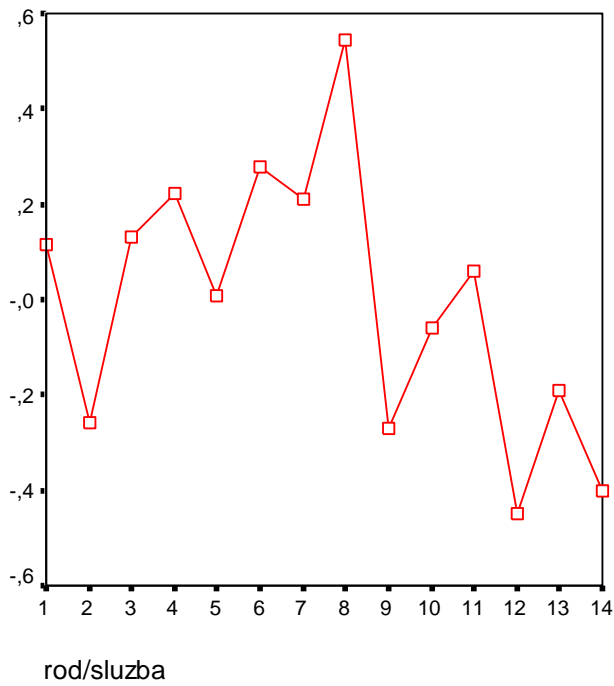
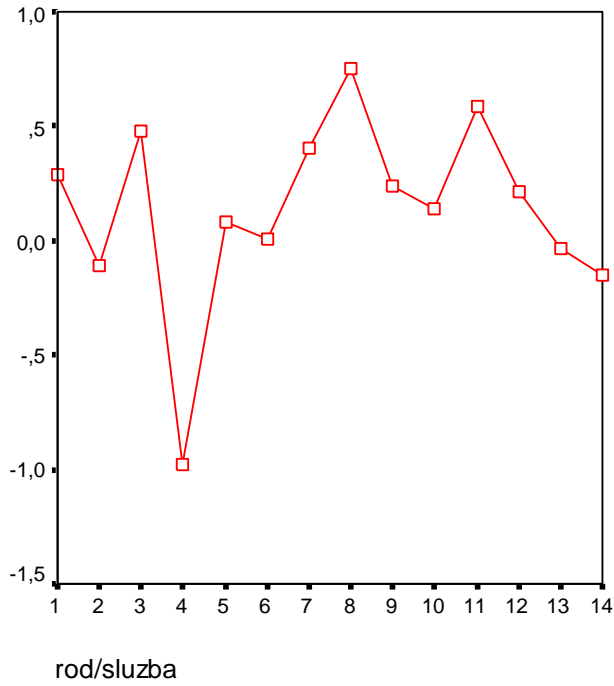
Фактор 4- Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада

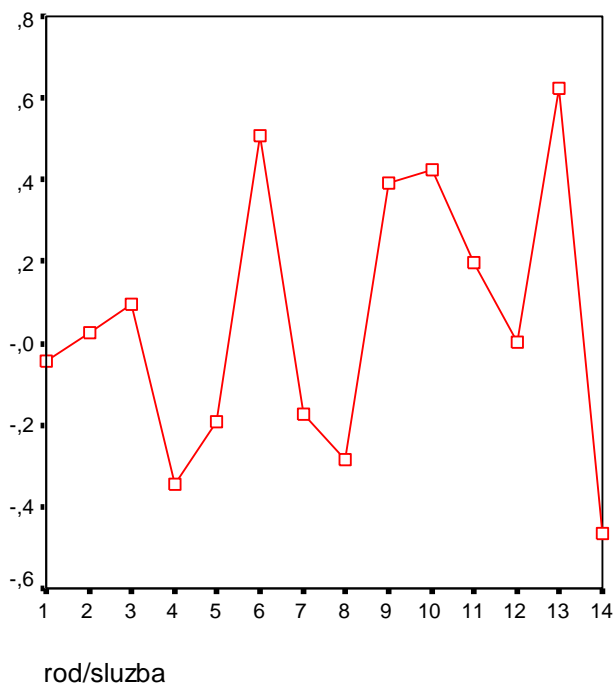
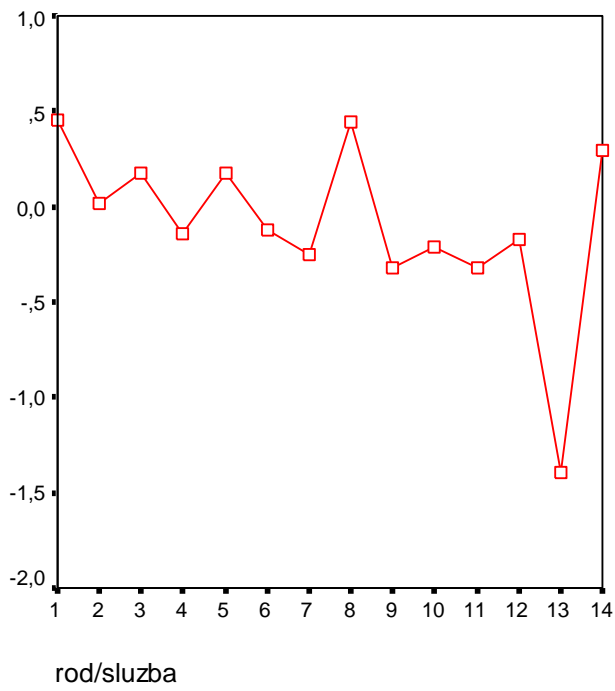
Фактор 5- Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада

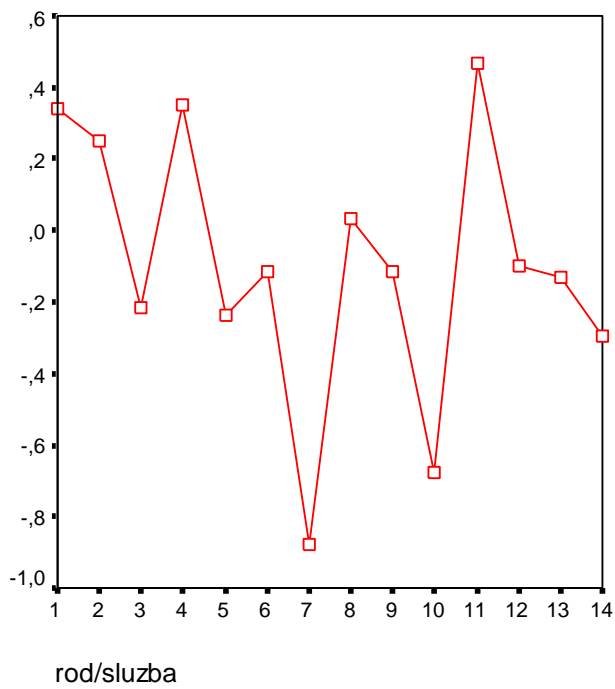
Фактор 6- Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима

Прилог 10

Просечни факторски скорови у једнофакторским униваријантним анализама варијансе разлика између припадника родова и служби





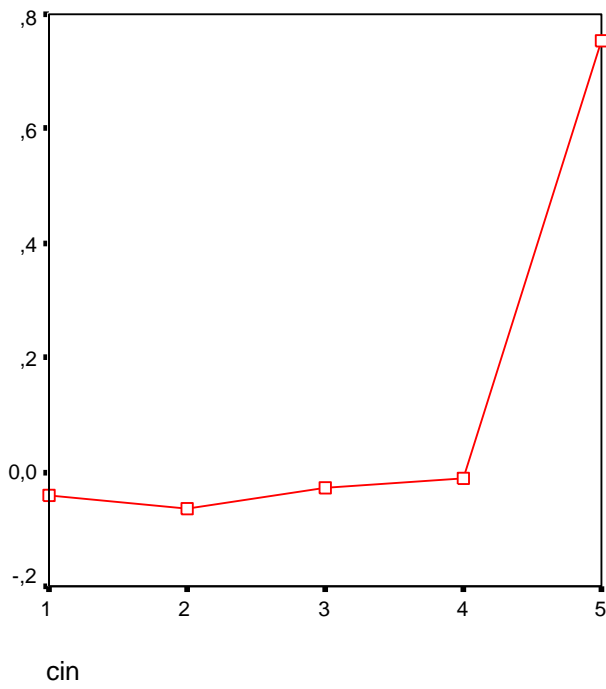
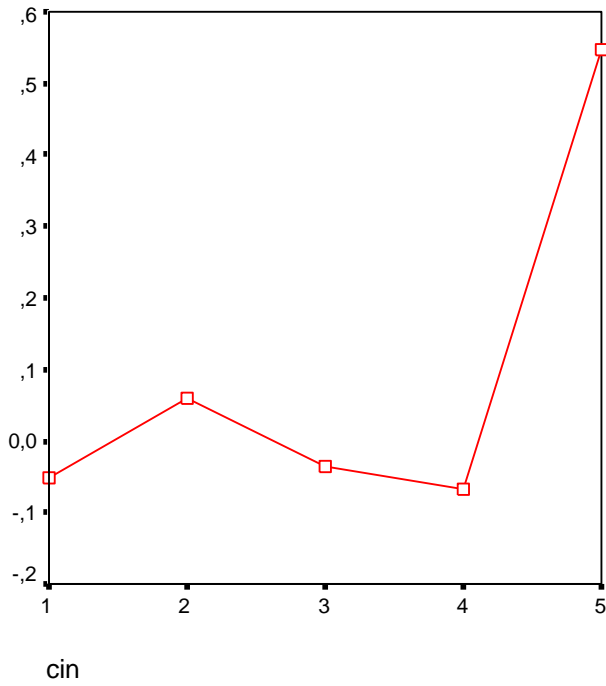


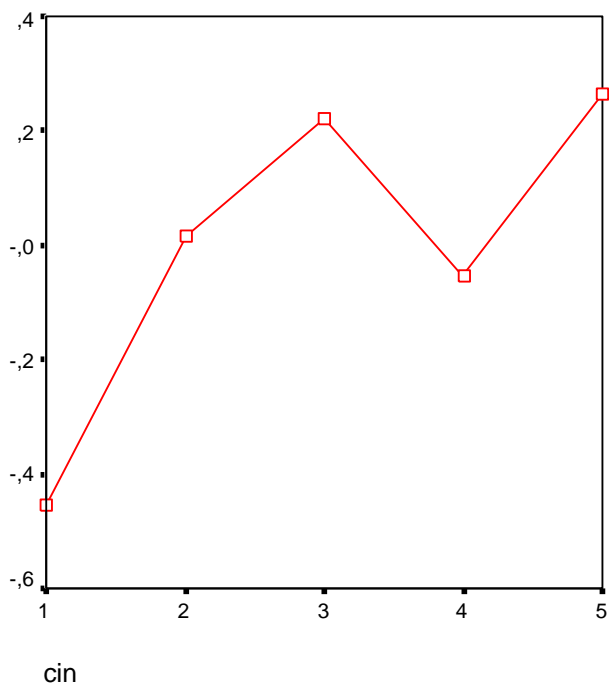
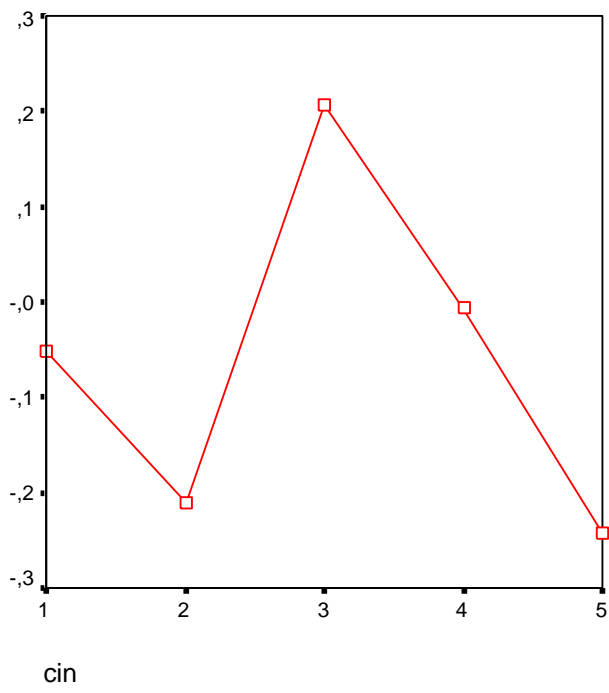
Родови службе

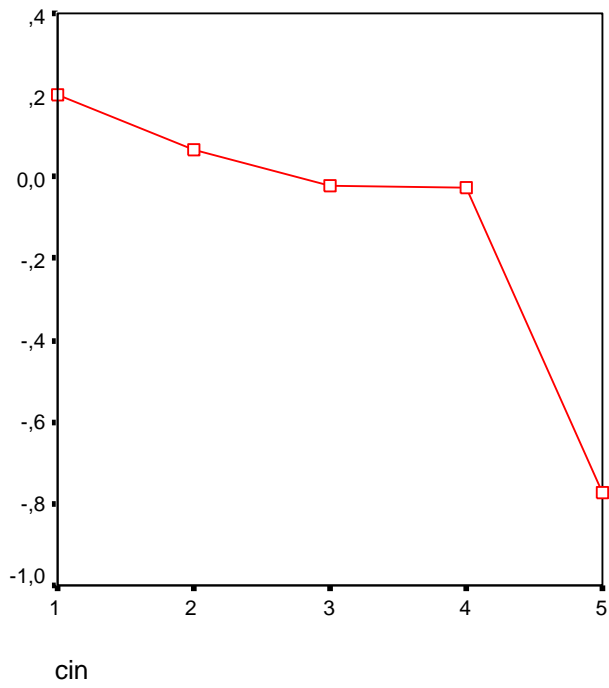
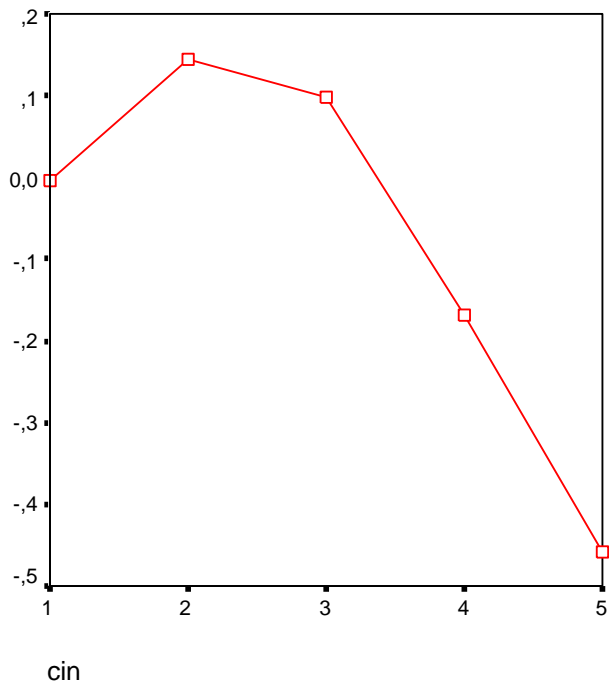
1 - пешадија; 2 - артиљерија; 3 - инжењерија; 4 - авијација; 5 - АРЛПВД; 6 - АБХО; 7 - веза; 8 - ВОЈ; 9 - ТСЛ; 10 - ВТСЛ; 11- СБСЛ; 12 - интендантска служба; 13 - финансисти; 14 - телекомуникације

Прилог 11

**Просечни факторски скорови у јенофакторским униваријантним анализама
варијансе припадања различитим чиновима**



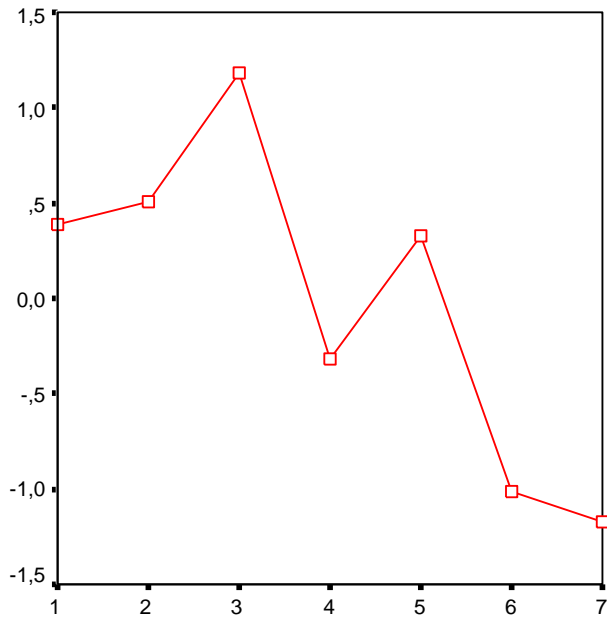




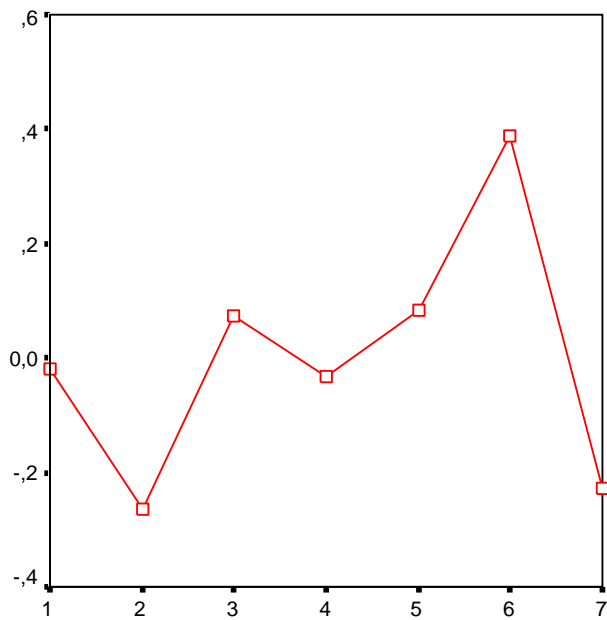
- Чиновни:
- 1 - потпоручник
 - 2 - поручник
 - 3 - капетан
 - 4 - мајор
 - 5 - потпуковник

Прилог 12

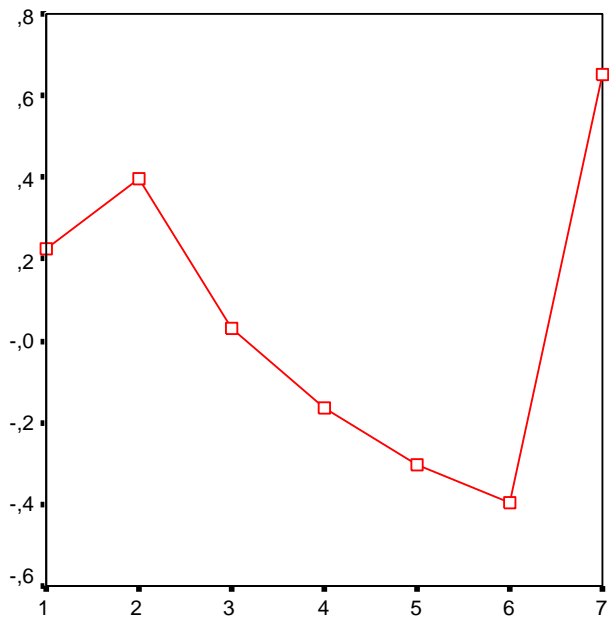
Просечни факторски скорови у једнофакторским униваријантним анализама варијансе припадања различитим дужностима



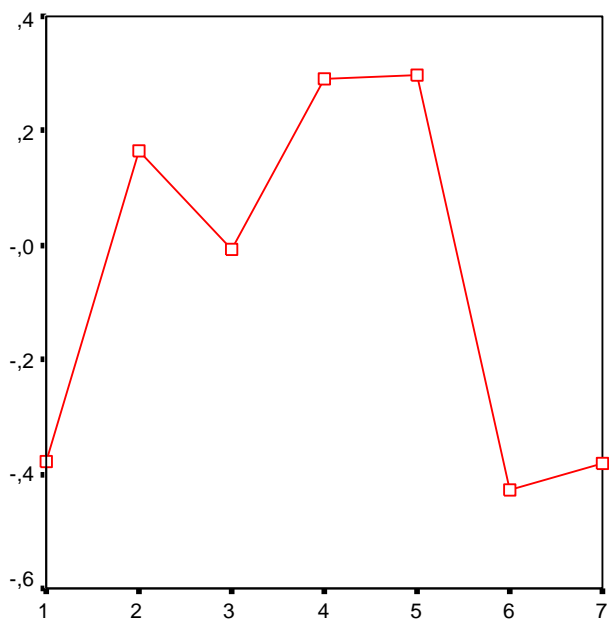
DUZ



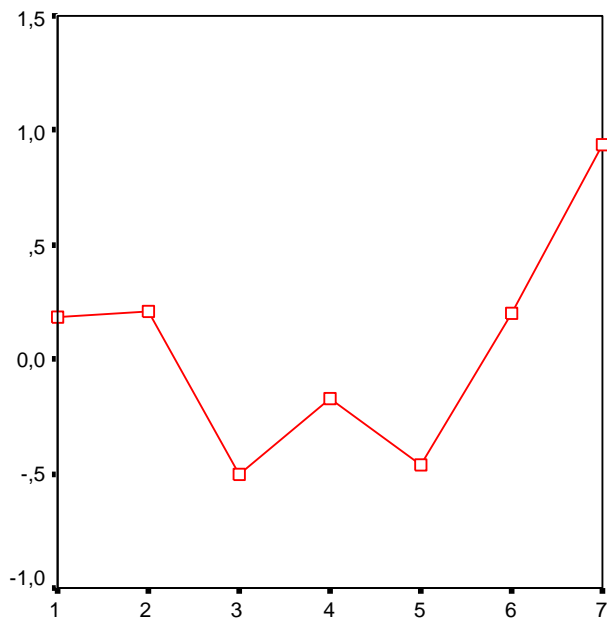
DUZ



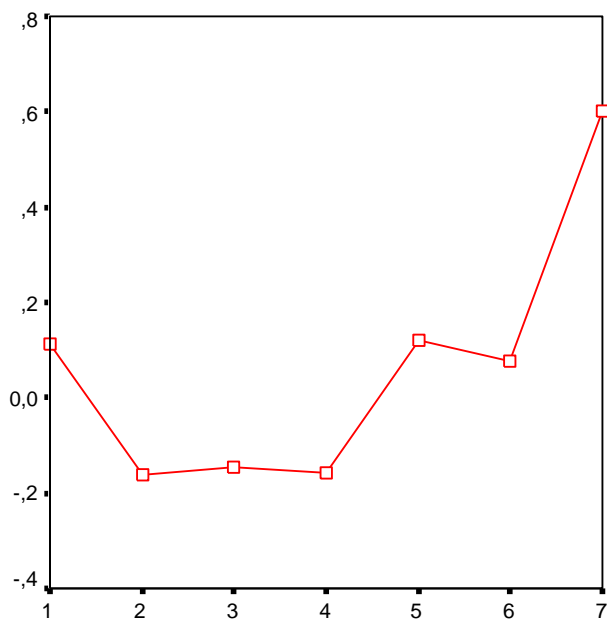
DUZ



DUZ



DUZ



DUZ

Дужности:

1-командир вода

2- командир чете/батерије и његови заменици

3- командант батаљона, дивизиона и његови заменици

4- референт

5- начелник

6- пилот

7- наставник летења

Биографија

Јасмина Владимира Милошевић Столић - рођена је 8.априла 1973. године у Београду, где је завршила основну школу и Гимназију 1992. године. Дипломирала је на Филозофском факултету Универзитета у Београду 1999. године на Групи за андрагогију, код проф. др Миомира Деспотовића као ментора и проф. Љубице Радулашки, на предмету "Историја андрагошких идеја" са оценом 10 (десет).

У току студија била је ангажована као демонстратор наставе код проф. др Снежане Медић, на предмету Пенолошка андрагогија.

По завршетку студија радила је неколико година у невладиној организацији "Југословенски центар за права детета", на реализацији бројних пројеката којима се бавила ова организација.

Последипломске студије на Филозофском факултету у Београду, на Групи за андрагогију, уписала је 2001. године и након положених испита, 11.06.2007. године одбранила магистарски рад под насловом "Образовне потребе официра на почетним дужностима у ВСЦГ", код проф. др Миомира Деспотовића као ментора.

Већ десет година је запослена на Војној академији, Универзитета одбране у Београду, на месту асистента приправника а затим асистента, за предмет Војна андрагогија.

Објавила је радове у области војне андрагогије и учествовала на стручним и научним скуповима у земљи и иностранству.

Наставно научно-веће Филозофског факултета у Београду прихватило је извештај комисије за докторске студије с предлогом теме за докторску дисертацију "Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања". У сарадњи са ментором проф. др Шефиком Алибабић, теза је писана у периоду 2009.-2013.године. Теза ће бити одбрањена на Филозофском факултету у Београду.

Изјава 1.

Изјава о ауторству

Потписана Јасмина Милошевић Столић

број уписа

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања

- резултат сопственог истраживачког рада,
- да предложена дисертација у целини ни у деловима није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

Потпис докторанда

У Београду, _____

Изјава 2.

**Изјава о истоветности штампане и електронске
верзије докторског рада**

Име и презиме аутора Јасмина Милошевић Столић

Број уписа

Студијски програм Андрагогија

Наслов рада Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања

Ментор др Шефика Алибабић редовни професор

Потписана мр Јасмина Милошевић Столић

изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла за објављивање на порталу **Дигиталног репозиторијума Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског звања доктора наука, као што су име и презиме, година и место рођења и датум одбране рада.

Ови лични подаци могу се објавити на мрежним страницама дигиталне библиотеке, у електронском каталогу и у публикацијама Универзитета у Београду.

Потпис докторанда

У Београду, _____

Изјава 3.**Изјава о коришћењу**

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио/ла.

1. Ауторство
2. Ауторство - некомерцијално
3. Ауторство – некомерцијално – без прераде
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима
5. Ауторство – без прераде
6. Ауторство – делити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

У Београду, _____

Потпис докторанда

1. Ауторство - Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце, чак и у комерцијалне сврхе. Ово је најслободнија од свих лиценци.
2. Ауторство – некомерцијално. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела.
3. Ауторство - некомерцијално – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела. У односу на све остале лиценце, овом лиценцом се ограничава највећи обим права коришћења дела.
4. Ауторство - некомерцијално – делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца не дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада.
5. Ауторство – без прераде. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, без промена, преобликовања или употребе дела у свом делу, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела.
6. Ауторство - делити под истим условима. Дозвољавање умножавање, дистрибуцију и јавно саопштавање дела, и прераде, ако се наведе име аутора на начин одређен од стране аутора или даваоца лиценце и ако се прерада дистрибуира под истом или сличном лиценцом. Ова лиценца дозвољава комерцијалну употребу дела и прерада. Слична је софтверским лиценцама, односно лиценцама отвореног кода.

