

УНИВЕРЗИТЕТ У БЕОГРАДУ
ФАКУЛТЕТ ОРГАНИЗАЦИОНИХ НАУКА

Горан Р. Ненадовић

**УНАПРЕЂЕЊЕ ИНТЕГРИСАНИХ КОМУНИКАЦИЈА У
ФУНКЦИЈИ ПРОМОЦИЈЕ ВОЈНЕ ПРОФЕСИЈЕ
ПОТЕНЦИЈАЛНИМ ПРОФЕСИОНАЛНИМ
ВОЈНИЦИМА**

докторска дисертација

Београд, 2016.

UNIVERSITY OF BELGRADE

FACULTY OF ORGANISATIONAL SCIENCES

Goran R. Nenadović

**IMPROVEMENT OF INTEGRATED
COMMUNICATIONS IN FUNCTION OF PROMOTION
OF THE MILITARY PROFESSION TO POTENTIAL
PROFESSIONAL SOLDIERS**

Doctoral Dissertation

Belgrade, 2016.

МЕНТОР:

др Милица Костић - Станковић, редовни професор
Факултет организационих наука Универзитета у Београду

ЧЛАНОВИ КОМИСИЈЕ:

др Винка Филиповић, редовни професор
Факултет организационих наука Универзитета у Београду

др Милан Мартић, редовни професор
Факултет организационих наука Универзитета у Београду

др Драган Васиљевић, редовни професор
Факултет организационих наука Универзитета у Београду

др Гаљина Огњанов, редовни професор
Економски факултет Универзитета у Београду

Датум одбране рада:

ЗАХВАЛНИЦА

Аутор се захваљује проф. др Милици Костић – Станковић, на указаном поверењу током вођења тезе, као и корисним сугестијама током израде дисертације.

Посебну захвалност аутор дугује колективу Факултета организационих наука у Београду, на стрпљењу током вођења поступка израде дисертације, као и Министарству одбране Републике Србије, на указаном поверењу, стрпљењу и финансијској и техничко-административној подршци.

На крају, аутор се захваљује породици на подршци и разумевању, којој је уједно посвећена ова теза.

Унапређење интегрисаних комуникација у функцији промоције војне професије потенцијалним професионалним војницима

Резиме:

Имајући у виду комплексност система одбране и значај војне организације у друштву, јасно је да посебан изазов представља њено позиционирање као пожељног послодавца у свести јавности и попуна адекватним кандидатима за професионалну војску. Подручје истраживања ове дисертације представља планирање и спровођење интегрисаних комуникација војних организација у сврху промоције војне професије. Посебна пажња је посвећена анализи група циљних јавности, са акцентом на карактеристике средњошколаца који чине примарну циљну јавност у овом контексту. Како интегрисане комуникације обједињују интегрисане маркетиншке комуникације и односе војне организације са јавношћу, у дисертацији су детаљно анализирани појединачни инструменти комуникације које они обухватају, а који представљају значајна средства за комуникацију са циљним групама: оглашавање, економски публицитет, лична комуникација представника војске са потенцијалним кандидатима, дистрибуција промотивног материјала, изградња институционалног идентитета, имица и репутације војних организација, интерна комуникација, односи војске са медијима, организовање специјалних догађаја и кризна комуникација. Пракса селекције професионалних војника захтева обједињено и синергично деловање набројаних инструмената како би се постигли постављени промотивни циљеви, односно војска позиционирала као пожељни послодавац и како би се извршио утицај на ставове и понашање припадника циљних група. Поред опсежне анализе литературе у предметној области и прегледа резултата досадашњих истраживања других аутора, у дисертацији су приказани и резултати примарног истраживања којим су емпиријски доказани ефекти интегрисаних комуникација на ставове испитаника о војној професији.

Кључне речи: интегрисана комуникација, војска, промоција, професионални војници,
интегрисане маркетиншке комуникације, односи с јавношћу

Научна област: Техничке науке

Ужа научна област: Организационе науке

УДК број: 659.4

Improvement of integrated communications in function of promotion of the military profession to potential professional soldiers

Abstract:

Taking into account the complexity and importance of the defense system and military organization in society, it is clear that it's positioning as a desirable employer in public and employment of appropriate candidates for a professional army represents a special challenge. The subject of this paper is the planning and implementation of integrated communications of military organizations in order to efficiently promote the military profession. Special attention is devoted to the analysis of the target group of the public, with emphasis on the characteristics of high school students who represent the primary target audience in this context. As integrated communications combine integrated marketing communication and public relations of military organizations, this thesis provides in depth analyzes of individual communication instruments that they include, which represent an important means of communication with target groups: advertising, publicity, economic, personal communication of military representatives with potential candidates, distribution of promotional materials, building institutional identity, image and reputation of military organization, internal communications, military relations with the media, organizing special events and crisis communication. The practice of selection of professional soldiers requires a unified and synergistic operation of listed instruments in order to achieve promotional objectives, to position army as preferred employer and influence the attitudes and behaviors of target groups. In addition to the extensive analysis of the literature in this area and review of previous studies performed by other authors, this thesis presents the results of primary research that have empirically proven the effects of integrated communications on respondents' attitudes regarding military profession.

Key words: integrated communications, military, promotion, professional soldiers, integrated marketing communications, public relations

Scientific area: Technical sciences

Narrower scientific area: Organizational sciences

UDK number: 659.4

Преглед слика и табела

Слика 1. Попуна професионалним војницима по годинама.....	76
Слика 2. Начин информисања о конкурс за професионалне војнике.....	77
Табела 1. Потциљеви интерне и екстерне комуникације Војске Србије.....	111
Слика 3. Разлика између тренутног и пожељног имица војне организације.....	125
Слика 4. Утицај идентитета, имица и репутације на понашање циљних група.....	130
Слика 5. Постојећи модел интегрисаних комуникација војних организација.....	173
Слика 6. Унапређени модел интегрисаних комуникација војних организација.....	180
Табела 2. Фреквенција по критеријуму сумационог резултата по упитнику.....	183
Табела 3. Изглед упитника који су испитаници попуњавали.....	185
Табела 4. Вредности показатеља КМО и Бартлетовог теста.....	188
Слика 7. Резултати Кателовог scree теста.....	188
Табела 5. Факторска матрица резултата.....	189
Табела 6. Статистичка значајност пре и после излагања припремљеном материјалу.....	190
Табела 7. Статистичка значајност пре и после излагања интегрисаним комуникацијама.....	191
Табела 8. Статистичка значајност пре и после излагања припремљеном материјалу.....	191
Табела 9. Статистичка значајност пре и после излагања интегрисаним комуникацијама.....	191
Табела 10. Статистичка значајност пре и после излагања телевизијском садржају.....	192
Табела 11. Статистичка значајност пре и после излагања телевизијском садржају.....	192
Табела 12. Ефекти изложености интегрисаним и појединачним инструментима комуникације.....	192
Табела 13. Ефекти изложености интегрисаним и појединачним инструментима комуникације.....	193

Садржај

Резиме

Преглед слика и табела

1. Увод.....	3
2. Интегрисане комуникације војних организација.....	6
2.1. Савремени теоријски приступи у области интегрисаних комуникација.....	9
2.2. Специфичност проблематике интегрисаних комуникација у војним организацијама	12
2.3. Идентификовање и избор циљних група јавности војних организација	22
3. Процес регрутовања професионалних војника у Војсци Србије	30
3.1. Професионализација Војске Србије.....	34
3.2. Реформски процеси и систем попуне професионалним војницима.....	35
4. Планирање интегрисаних комуникација у Војсци Србије.....	38
4.1. Анализа постојећег стања у области интегрисаних комуникација у Војсци Србије.....	41
4.2. Ученици средњих школа као циљна група Војске Србије.....	49
4.3. Утврђивање циљева комуникације и дефинисање садржаја пласираних порука.....	59
4.4. Могуће баријере у комуникацији и начини њиховог превазилажења	66
4.5. Утврђивање буџета за интегрисане комуникације	68
4.6. Избор стратегије и реализација плана интегрисаних комуникација.....	69
4.7. Евалуација и мерење постигнутих ефеката комуникације	74
5. Инструменти интегрисаних комуникација које се користе у сврху промоције војне професије..	81
5.1. Инструменти интегрисаних маркетиншких комуникација.....	84
5.1.1. Оглашавање Војске Србије	88
5.1.2. Економски публицитет војних организација.....	96
5.1.3. Лична комуникација представника Војске Србије са припадницима циљне групе	101
5.1.4. Дистрибуција промотивног аудио-визуелног материјала.....	106
5.2. Инструменти односа с јавношћу	108
5.2.1. Изградња институционалног идентитета, имиџа и репутације војне организације	113
Изградња институционалног идентитета војне организације	115
Изградња имиџа и репутације војне организације.....	118
5.2.2. Интерна комуникација у војним организацијама	133

5.2.3. Односи војних организација са медијима.....	148
5.2.4. Организовање специјалних догађаја	153
5.2.5. Односи с јавношћу у кризним ситуацијама.....	155
6. Унапређење модела интегрисаних комуникација Војске Србије.....	170
6.1. Постојећи модел интегрисаних комуникација	170
6.2. Унапређени модел интегрисаних комуникација.....	174
7. Циљеви и методолошки поступак примарног истраживања.....	181
7.2. Структура узорка на коме је вршено истраживање	183
7.3. Методолошки поступак истраживања	184
7.4. Анализа резултата истраживања	187
8. Закључак	196
Литература.....	199
Биографија аутора.....	220

1. Увод

Глобалне, као и промене на националном нивоу захтевају модификације у величини, структури и начину функционисања војних организација. Ове промене постављају нове изазове пред одабир кандидата који могу адекватно да одговоре на комплексне захтеве војне професије. У процесу професионализације Војске Србије, један од императива представља привлачење кандидата одговарајућих профила који би на адекватан начин партиципирали у реализацији војних мисија и задатака. Услед евидентно ослабљене популарности војне професије, који је настао као последица вишегодишњих политичких и социо-економских кретања у земљи, јавља се потреба за адекватнијим позиционирањем војне организације као пожељног послодавца. Иако је неоспоран утицај природе друштвено-политичког система на идентитет и имиџ оружаних снага у друштву, представа о војсци у јавности увелико зависи и од развијених комуникацијских веза и односа војске са јавношћу. Увођењем професионалне војске, повећавају се свеукупни захтеви за адекватним профилима запослених, па се, у том смислу, од Војске Србије захтева усвајање нових приступа примене интегрисаних комуникација, који фокус стављају на идентификовање карактеристика циљних група и развој прилагођених програма комуникације са примарном циљном групом, односно средњошколцима, али и другим значајним групама као што су медији и јавност уопште.

Иако припадници Војске Србије, који раде на пословима регрутовања кандидата, обављају многе захтевне послове у том процесу, од проналажења потенцијалних кандидата, преко обраде апликација и селекције одговарајућих регрута, програми интегрисаних комуникација су подједнако важан елемент тог процеса. Спровођењем програма интегрисаних комуникација омогућава се утицање на ставове и понашање потенцијалних кандидата, преносе им се кључне поруке о вредности војне професије и они се мотивишу за аплицирање на конкурсе за професионалну војску.

Иако је, у теоријском смислу, идентификован значај интегрисаних комуникација за промоцију војног позива, ова тема је, у националним оквирима, и даље слабо истражена. Сходно томе, истраживање у овој дисертацији фокусирано је на идентификовање ефеката интеграције различитих инструмената комуникације и њиховог усмереног деловања на

битне сегменте јавности. У том смислу, предмет истраживања представља интеграција свих расположивих инструмената комуникације, који су се у досадашњој пракси користили углавном изоловано и без усклађеног деловања, како би се припадници циљне групе, коју сачињавају потенцијални професионални војници, информисали о позицији Републике Србије на међународном плану, њеном функцијом и институционалним вредностима, као и могућностима које пружа Војска Србије као послодавац, изградили осећај укључености и припадности и тако, у што већем броју определили за војни позив.

Циљ докторске дисертације представља утврђивање у којој мери интегрисане комуникације утичу на привлачење кандидата за одабир војног позива и уочавање простора и стварање услова за даље унапређење истих, базирано на анализи тренутног степена развоја и практичне примене интегрисаних комуникација у Војсци Србије. Имплементацијом предложених начина унапређења праксе интегрисаних комуникација и подизањем истих на виши ниво, последично се може очекивати и побољшање става циљних група о војној организацији као послодавцу. Као један од научних циљева, ова докторска дисертација има и пружање теоријске основе за будуће изучаваоце исте или неке од сродних научних области, као и унапређење постојећег модела интегрисаних комуникација, кроз њихово прилагођавање захтевима циљне групе.

У дисертацији је постављена једна општа и шест појединачних хипотеза. Општа хипотеза гласи:

X0: Одзив припадника циљне групе за приступање професионалној војсци је у значајној мери условљен развијеним и организованим интегрисаним комуникацијама које су прилагођене карактеристикама те групе.

Посебне хипотезе су:

X1: Планирање и управљање интегрисаним комуникацијама прилагођеним захтевима и потребама циљне групе битно утиче на ефективност процеса регрутације.

X2: Спровођењем стратегија интегрисаних комуникација утиче се на стварање свести и позитивног става јавности о војсци као пожељном послодавцу.

X3: Предуслов за развијање и имплементацију интегрисаних комуникација у Војсци Србије представљају улагања ресурса у реализацију планираних кампања комуникације.

X4: Спровођењем стратегија интегрисаних комуникација постижу се бољи резултати у односу на коришћење појединачних инструмената комуникације

X5: Средњошколци, као циљна група Војске Србије, захтевају специфично прилагођавање садржаја и инструмената комуникације како би на исте реаговали.

X6: Са већим степеном информисаности о Војсци Србије као пожељном послодавцу, припадници циљне групе заузимају позитивнији став о овој организацији.

2. Интегрисане комуникације војних организација

Бројне промене које су условљене процесима глобализације и транзиције, рапидни развој науке и технологије које се јављају последњих деценија, уносе новине у готово све друштвене и пословне сфере, па тако и на пољу функционисања војних организација. Ове новине су последица континуалног усавршавања свих пословних активности унутар војних организација, са акцентом на развој и усавршавање стратегија комуникације које су од круцијалног значаја за стварање свести о улози и значају ових организација код циљних група јавности и њихово позиционирање као пожељних послодаваца на тржишту рада (*Wilden, Guldergan, 2010; Soulez, Guillet-Soulez, 2011*). Адекватно планиране и имплементирани стратегије интегрисаних комуникација, стога, постају претпоставка постизања жељених ефеката и привлачења одговарајућих кандидата за рад у војној служби. Привлачење припадника циљне групе се намеће као један од императива функционисања војних организација узевши у обзир да адекватни људски ресурси представљају један од главних елемената у процесу стварања конкурентске предности организација (*Bassi, McMurrer, 2007; Fields et al., 2008*). Из тог разлога, напори за привлачење компетентних кандидата интензивирали су се током последње деценије (*Lievens, 2003; Avery, McKay, 2006; Gerras, Wong, 2013*), резултирајући развојем модела интегрисане комуникације у војним организацијама (*Callen, 2010; Canel, 2012*).

Резултати досадашњих истраживања су указали да војне организације које поклањају значајну пажњу планирању и спровођењу маркетиншке комуникације у процесу информисања и привлачења запослених, обезбеђују интересовање и пријем најкомпетентнијих запослених (*Saywood, 2011; Fill, 2011; Percy, 2014; Eagle et al., 2014*). Такође, установљено је да комуницирање и оглашавање путем традиционалних медија (*Elpers et al., 2003; Lowrey et al., 2006; Chowdhury, 2007*) и веб сајтова намењених регрутовању потенцијалних кандидата (*Cober et al., 2005; Hu et al., 2007*), представљају два изузетно важна начина информисања и привлачења припадника циљне групе војних организација. Иако савремени трендови у области маркетиншког комуницирања указују на опадање ефеката традиционалних медија, огласне поруке пласиране на овај начин и

даље представљају важну компоненту процеса регрутовања (*Lowrey et al.*, 2006; *Chowdhury*, 2007). Са друге стране, пракса комуникације путем интернета, нарочито веб сајтова и друштвених мрежа (*Argenti, Barnes*, 2009; *Eastin et al.*, 2011) добија примат када су у питању средњошколци као примарна циљна група војних организација. То је логична последица експанзије нових технологија и њихово све интензивније коришћење у информисању и комуникацији, као и предности у виду бољег прилагођавања захтевима циљних група и персонализације порука (*Janoschka*, 2004; *Shirky*, 2010; *Harr*, 2011; *Hess, Doe*, 2013), чиме се обезбеђује њихов бољи пријем и повећава шанса за позитивним реакцијама припадника циљних група (*Hayden*, 2009; *Donadio*, 2012; *Miller, Rollnick*, 2012). Још једну битну предност нових медија представља могућност пружања потенцијалним кандидатима прилике за добијање мноштва информација о самој организацији, различитим пословним понудама, организационој култури и слично (*Safron*, 2010; *Rosengren, Bondesson*, 2014). Међутим, резултати истраживања аутора Баума и Кабста (*Baum, Kabst*, 2014) истакли су значај и позитивне резултате коришћења различитих аудио-визуелних материјала као веома значајног средства у процесу комуникације са потенцијалним кандидатима у процесу регрутације. У већини случајева, то су промотивни материјали у штампаном облику намењени регрутовању, који садрже комбинацију текста и слика чија је улога да привуку пажњу припадника циљне групе (*Lowrey et al.*, 2006; *Chowdhury*, 2007). Иако материјали овог типа често не садрже довољно информација да директно утичу на потенцијалне кандидате (*Avery, McKay*, 2006; *Gerras, Wong*, 2013), они, свакако, повећају информисаност о послодавцу (*Rosengren, Bondesson*, 2014). Међутим, иновације се уводе и у домену овог промотивног инструмента, па се, у последње време у војној пракси све више врши дистрибуција филмова, који преношењем живих слика и личних искустава генершу позитивне емоционалне реакције циљних група (*Baum et al.*, 2015).

Инструменти односа с јавношћу - изградња жељеног идентитета, имица и репутације имају за циљ стварање свести јавности о војној организацији, њено позиционирање као пожељног послодавца и диференцирање од конкурената (*Fombrun, van Riel*, 2007; *Beal, Strauss*, 2008; *Robertson, Khatibi*, 2012). Креирање позитивног имица у јавности веома је битно у процесу генерисања кредибилитета војне организације код потенцијалних

кандидата за запошљавање (*Robertson, Khatibi, 2012*). Спровођењем стратегија комуникације у циљу успостављања односа са различитим циљним групама постиже се позитиван имиџ и репутација војне организације у јавности (*Levy, 2006; Grossman, 2011*). Информације које се пласирају на овај начин, утичу на перцепцију и изградњу става о војсци као потенцијалном послодавцу од стране припадника циљне групе (*Baum et al., 2015*). Кејбл и Турбан су дефинисали три основне димензије које осликавају позиционирање организације као жељеног послодавца у свести јавности – информисаност и знање о послодавцу, имиџ и репутација послодавца и информисаност и знање о захтевима и карактеристикама посла у организацији (*Cable, Turban, 2001*), на које се може утицати спровођењем различитих инструмената комуникације (*Goodman, Hirsch, 2010*). Прву димензију представља познавање саме организације и описано је као способност потенцијалних кандидата да идентификују организацију као потенцијалног послодавца (*Cable, Turban, 2001*). Познавање укључује сет позитивних, неутралних или негативних ставова подносилаца захтева и одражава перцепцију припадника јавности о организацији као потенцијалном послодавцу (*Donadio, 2012; Miller et al., 2013*). Као друга димензија, наводе се имиџ, базиран на томе како директно и индиректно окружење утиче на перцепцију организације, и репутација послодавца, која се гради базирано на искуственом догађају припадника јавности (*Beal, Strauss, 2008; Robertson, Khatibi, 2012*). Информисаност о самом послу је трећа димензија позиционираниости послодавца (*Safran, 2010; Ferrell, Harlling, 2011*), а која обухвата појединачне перцепције о карактеристикама специфичних послова, могућностима развоја каријере који се пружају, новчаним накнадама и слично (*Cable, Turban, 2001; Baum, Kabst, 2015*).

Како се у литератури наводи, појединачна употреба инструмената комуникације има ограничен ефекат на припаднике циљних група (*Gillis, 2006; Goodman, Hirsch, 2010; Grossman, 2011*). Комбинацијом већег броја инструмената комуникације, информације о организацијама и упражњеним местима која се попуњавају, бивају лакше прихваћене од стране потенцијалних кандидата (*Caywood, 2011; Cornelissen, 2014; Baum, Kabst, 2014*). Спровођењем маркетиншких комуникација, војној организацији се омогућава информисање потенцијалних кандидата и привлачење њихове пажње, док се односима с јавношћу повећава повезаност циљне јавности са организацијом и креира позитивни имиџ

и репутација. Из овога следи да се интегрисањем инструмената који спадају у маркетиншко комуницирање и односе с јавношћу може постићи директнији и ефективнији утицај на потенцијалне кандидате за војну професију. Изложеност вишеструким инструментима комуникације омогућава се ефикасније прихватање кључне поруке и подстицање кандидата да реагују на жељени начин (Baum, Kabst, 2014). У фокусу програма интегрисаних пословних комуникација Војске Србије мора бити познавање циљних група јавности и њихових карактеристика, које доприносе утврђивању и разумевању утицаја, односно ефеката разних програма комуникације, на начин да се поруке усмеравају на појединце, а не на широки аудиторијум и да се мере ефекти комуникације у односу на појединачне циљне групе. У ту сврху Војска Србије мора пратити развој технологија и трендова у комуницирању, како би, у складу са тиме, дефинисала јединствену стратегију интегрисаних комуникација у сврху промоције војне професије и привлачења потенцијалних кандидата.

2.1. Савремени теоријски приступи у области интегрисаних комуникација

У погледу привлачења кандидата за војну професију, основни циљ војних организација представља обавештавање припадника циљних група о карактеристикама војног позива и пословним и друштвеним активностима које тај позив носи са собом, односно на које начине овај позив може да задовољи потребе, жеље и очекивања потенцијалних кандидата. Битан услов за привлачење потенцијалних кандидата представља креирање што боље позиционираности војске као пожељног послодавца, што се може остварити управљањем и координацијом процесом интегрисаних комуникација које обједињују инструменте интегрисаних маркетиншких комуникација и инструменте односа с јавношћу (Костић-Станковић, 2011).

Савремени приступ интегрисаним пословним комуникацијама се базира на променама и новим трендовима у институционалној комуникацији, којима је, пре свега, допринео развој интернета и нових комуникацијских технологија и променио традиционалан начин комуникације са циљним групама. Традиционалне методе комуникације су почеле да губе

на значају услед употребе нових инструмената, који на адекватнији начин испуњавају потребе организација и циљних група (*Sterling, 2008*). Интегрисана комуникација подразумева активности усмерене према циљним групама, и обједињује велики број инструмената који обједињено делују (*Shin, 2013*).

Према Котлеру, интегрисане комуникације представљају концепт по коме организација интегрише и координише своје бројне комуникацијске инструменте како би послала јасну, доследну и атрактивну поруку о организацији намењену циљним групама (*Kotler, Keller, 2006*). Други аутори дефинишу интегрисане комуникације као концепт обједињавања комуникација који се базира на остваривању додатне вредности захваљујући стратешким улогама низа инструмената комуникације који се комбинују како би се обезбедила јасна, доследна и максимално ефектна комуникација (*Clow, Baack, 2011*).

Међу факторима који су условили развој интегрисаних комуникација се истичу (Костић-Станковић, 2011):

- Фактори из окружења, у које спадају:
 - Повећана конкуренција на тржишту рада;
 - Раст улагања у промотивне активности;
 - Редистрибуција промотивних буџета;
 - Промене у понашању припадника циљних група;
- Технолошки фактори, у које спадају:
 - Фрагментација медија;
 - Појава интерактивних медија;
 - Могућност креирања базе података о припадницима циљних група итд.

Ови фактори су извршили значајан утицај на промене понашања циљних група, па се тако припадници различитих група налазе у фокусу пажње војних организација, стога је унапређивање и изградња позитивних односа са интересним групама постало неопходно, у складу са новонасталим променама. Тежња за успостављањем континуалне интеракције између организација и циљних група истакла је значај комуницирања, као једног од најзначајнијих институционалних активности. Интегрисане комуникације обезбеђују ефективну комуникацију са циљним групама, која је прилагођена њиховим карактеристикама и потребама. Савремени концепт интегрисаних комуникација се ослања

на изградњу институционалног идентитета, имиџа и репутације војне организације чиме она постаје позиционирана као пожељан послодавац који настоји да привуче најквалитетније кандидате за професионалну војску. У том контексту, веома је важан синергијски ефекат свих комуникационих инструмената, који се постиже пажљивим планирањем и спровођењем наредних фаза: дефинисањем субјеката који учествују у комуникацији, анализе, планирања, примене и контроле комуникација и избора медија и канала комуникације, који ће бити прилагођени и усмерени на одређене циљне јавности, са циљем постизања веће конкурентности и позиционирања Војске Србије као пожељног послодавца.

Интегрисане комуникације представљају систем помоћу кога војне организације координирају већи број инструмената комуникације како би саопштиле јасну, доследну, уверљиву поруку о организацији и условима запослења. Примена концепта интегрисаних комуникација може да доведе до доследнијег и јаснијег позиционирања организација, у свести циљних група, односно потенцијалних запослених. Генерално посматрајући, инструменти интегрисаних комуникација се могу поделити по критеријуму могућности директног мерења остварених резултата на једносмерне, делимично двосмерне и двосмерне (Cornelissen, 2014). Једносмерни инструменти представљају процес у коме се информације пласирају широкој, углавном несегментираниј јавности, при чему не постоје повратне информације и ефекти су теже мерљиви. Делимично двосмерни инструменти представљају оне путем којих се пласирају информације широкој групи, при чему постоји повратна спрега и учинак се индиректно може мерити. Пример тога представља објава огласа у штампи са контакт телефоном за пријаву на конкурс. Двосмерна комуникација је свеобухватна и укључује већи број група јавности, а најчешће се спроводи личним контактом или путем интернета.

Када је војска у питању, већ развијени комуникацијски инструменти имају битну улогу у обављању комуникацијских функција, али је путем њихове интеграције изражен и потенцијал максимизирања ефеката у односу на различите релевантне циљне групе. У том контексту, концепт интегрисаних комуникација је постао неопходан, а он се односи на доследност стратегије, активности, теме и поруке (Dimitriu, 2012).

Фокус на интегрисане комуникације је посебно оправдан из разлога изградње жељеног институционалног идентитета, имиџа и репутације војске кроз одређене комуникацијске стратегије. Као наводи *Scott (2015)*, након позиционирања војске као пожељног послодавца у свести циљних група, војна организација може даље да користи низ различитих комуникацијских стратегија које ће помоћи даље повезивање са различитим циљним групама и омогућити постизање жељених ефеката у односу на сваку групу понаособ.

2.2. Специфичност проблематике интегрисаних комуникација у војним организацијама

Систем одбране Републике Србије, који чини део ширег система националне безбедности, прецизно је дефинисан Стратегијом одбране Републике Србије (Службени гласник РС, 2007 116/07, члан 4, 2010 88/09, члан 5). Као субјекти система одбране наведени су: “грађани, државни органи, привредна друштва, друга правна лица, предузетници и Војска Србије” (Службени гласник РС, 88/09, члан 3). Стратегијом одбране је, такође, дефинисано и место, улога и мисија Војске Србије у оквирима система одбране. Основна мисија Војске Србије обухвата следеће сегменте (Костић - Станковић и сар., 2015):

- Одбрану Републике Србије од спољашњег оружаног угрожавања;
- Учешће у изградњи и очувању мира у региону и свету;
- Подршку цивилним властима у супротстављању претњама безбедности.

Војне организације, свакако, представљају једне од најзначајнијих институција у свим државама света, а које поседују одређене карактеристике по којима се битно разликују од других друштвених институција. Војне организације представљају „специјализоване наоружане организације државе, организоване и припремљене за вођење оружане борбе“, које су од кључног значаја „за очување независности, територијалног интегритета, суверености и уставног поретка“ (Бојовић, 1999). Нека од основних начела функционисања војних организација су (Бојовић, 1999):

- Начело хијерархијског устројства и централизованог командовања - основно правило по коме функционише војска, а које је последица основне функције војске што представља суштину војничког позива, као и способност успешног супротстављања противнику у борби;
- Начело професионализма - од војних старешина се тражи посебна стручна оспособљеност стечена војним школовањем. У савременом контексту, професионализација војне службе значи: а) да се војне старешине формално образују за војну службу; б) да свој радни век проводе у војсци све до пензије или разрешења са одређених дужности по унапред одређеним и утврђеним условима; в) да се њихово унапређење у војсци одвија под унапред утврђеним мерилима; г) да се њихова обавеза изражава у подложности званичним државним органима; д) да њихово финансирање обезбеђује држава, путем редовних плата;
- Начело деполитизације војске - подразумева неутралност према политици и политичарима који су на државним функцијама. Иако припадници војске треба да поседују политичко знање како би могли да схвате природу војске као друштвене организације, као и о окружење у коме ће војна сила бити употребљена, за војну организацију ово начело подразумева: забрану рада политичких странака у војсци; забрану чланства војних лица у политичким странкама и искључивање припадника војске из политичког одлучивања;
- Начело подређености војске званичним цивилним властима - изражава се тако што о примени оружане силе одлучује држава преко цивилних органа. Политичке одлуке и глобалне циљеве у вези са војском утврђује држава, док се војно руководство бави питањима везаним за војну професију.

Свака војна организација је специфична и поседује прецизно утврђену уставну функцију и улогу, које дефинишу и односе у војсци који се базирају на принципима руковођења и командовања и хијерархијско-штапске надређености. Основне особине војне организације као институције државе су следеће (Бојовић, 1999):

- У војној организацији формалне везе доминирају над персоналним, норме понашања су прецизно дефинисане и регулисане и заснивају се на подређености појединаца прописима и претпостављеним официрима;

- Војна организација је бирократизована и има изражену хијерархијску структуру при чему се потчињавање врши вертикално одоздо према горе, а хијерархијски положај и чинови рангирају одозго према доле;
- Војна организација има сопствени систем вредности и стратификације, тако да је хијерархија регулисана формалним положајима и чиновима, а систем вредности је утемељен на друштвеним вредностима и моралним нормама, патриотизму и одржавању војне традиције;
- Војна организација је борбена група организована ради постизања победе у случају оружане борбе.

Узевши у обзир карактер и интензитет процењених ризика и претњи безбедности у непосредном окружењу, намеће се неопходност развоја концепта интегрисане безбедности на политичком, економском, информативном, технолошком, одбрамбеном и војном плану, уз потпуну координацију напора Републике Србије, суседних земаља и најугицајнијих субјеката безбедности у региону, Европи и свету. Из тог разлога, неопходно је да Војска Србије развија способности за ангажовање на очувању националне и међународне безбедности. Услед промењених геостратегијских околности и под утицајем процеса глобализације, политика одбране Републике Србије бива заснована на интегралном и мултилатералном приступу проблемима безбедности, у чијој основи је оснаживање сопствених одбрамбених капацитета, европска спољнополитичка оријентација, опредељење активног учешћа у процесу сарадње и заједничког деловања са другим државама и међународним субјектима у правцу изградње глобалне, регионалне и националне безбедности (Печујлић, 2002).

Увиђа се да, у односу на постављене мисије Војске Србије, она спроводи интегрисан приступ, који захтева спровођење интегрисаних комуникација као форме „системског, стратегијски управљаног и ефикасно операционализованог наступа Министарства одбране и Војске Србије према свим сегментима јавности“ (Митровић, 2008).

Неопходно је да реформа система одбране и Војске Србије буде пропраћена информисањем јавности о значајним питањима из домена одбране. Интегрисане комуникације представљају једну од веома значајних сегмената деловања војне организације, с првенственим циљем утицаја на ставове јавности и придобијање подршке

за остваривање реформских циљева. Поред значајне сфере развоја односа са медијима који даље дистрибуирају информације, у последње време схвата се важност и других циљних група, у које спадају многобројни представници друштвених и државних органа и организација, као и формалне и неформалне групе. Постављање модела ефективне комуникације Војске са бројним циљним групама неопходан је предуслов за успешно остваривање њене комплексне мисије. Опредељеност Републике Србије за приступање међународним организацијама и институцијама захтева и усвајање и примену савремених средстава, техника и инструмената комуникације. Напредак технологија и промене у систему комуницирања захтевају од Војске Србије усвајање коришћења и примену савремених технологија, односно промену успостављених традиционалних метода комуникације унутар и изван Војске Србије. Неке од кључних делатности интегрисаних комуникација Војске Србије су:

- Формирање формалних веза Војске и њених циљних јавности,
- Креирање институционалног идентитета, имица и репутације Војске,
- Позиционирање Војске као пожељног послодавца и привлачење адекватних кандидата за професионалну службу, и
- Спровођење адекватне комуникације у кризним ситуацијама.

Комуникација, у савременим друштвеним околностима, поред тога што представља првенствено интеракцију и механизам за успостављање друштвених односа, представља и веома битан део сваког пословног односа, јер подразумева размену информација са окружењем у складу са унапред дефинисаним циљевима (Љуштина, 2013). Концепт интегрисаних комуникација у војним организацијама може се дефинисати кроз четири основне функције које чине непобитну основу интегрисане комуникације. То су (Paul, 2011):

- Информисање, утицање, и убеђивање припадника циљних група;
- Изградња имица и репутације организација као пожељних послодаваца;
- Развој дугорочних односа са постојећим запосленима;
- Обезбеђивање правовремених и истинитих информација у јавности.

Узевши у обзир обавезе и законске одредбе, значај система одбране за складно функционисање државе и безбедност грађана, као и чињеницу да се из државног буџета издвајају значајна средства за одбрану, неспорно је право опште јавности да буде правовремено и потпуно обавештена о битним темама у области система одбране. Разлози за потребом примене интегрисаних комуникација у војним организацијама могу се категорисати на следећи начин (Костић-Станковић и сар., 2015):

- Пружање подршке процесу професионализације која, уколико није адекватно спроведена, може да креира предуслове за дистанцирање Војске Србије и најшире јавности. Са друге стране, интегрисане комуникације су веома битне ради успостављања комуникације са младим, образованим људима, како би се ова циљна група мотивисала за посао у оружаним снагама (Кулић, Милошевић, 2012);
- Комплексни задаци у оквиру нових војних мисија захтевају интеракцију и усаглашавање војске са цивилним компонентама и учешће у заједничком раду експертских тела, као и консултације у процесима креирања закона и прописа који регулишу овај сегмент, па се подршка тог типа може једноставније постићи применом интегрисаних комуникација;
- Мултикултурални и мултиетнички карактер међународне војне сарадње, било да је у питању билатерална или мултилатерална сарадња, подразумева сложену интеракцију са различитим организационим формама међународне стручне јавности, са којима је неопходно успоставити ефективну комуникацију;
- Комуникацијом се може подстаћи јачање националне свести и јачање војске као једне од кључних организација у држави, која рационално и транспарентно ангажује све расположиве ресурсе и подстиче општу јавност да развија отворен и поверењљив став у односу на војску.

У циљу успешног остваривања своје мисије, Војска Србије, као један од императива поставља развој и имплементацију адекватних комуникацијских стратегија, које се базирају на интегрисаном деловању инструмената комуникације. У суштини, планирање и спровођење интегрисаних комуникација представља један од базичних услова за остваривање сложене мисије Војске Србије и одржавање националних интереса и безбедности (Костић-Станковић и сар., 2015).

Уважавајући специфичне карактеристике система одбране, који представља сегмент јавног сектора који својим специјализованим делом, оружаним снагама, спроводи мисију од посебног друштвеног значаја, јасно је да се, у условима комплексних и динамичких промена безбедносног окружења, мора спроводити интегрисан приступ јавности. Неки од кључних разлога за спровођење интегрисане комуникације су (Костић-Станковић и сар., 2015):

- Привлачење што већег броја младих, образованих људи, који представљају кључне људске ресурсе у условима професионализације војске;
- Постизање веће транспарентности резултата, чиме се јавности презентује однос уложених и утрошених средстава у систему одбране и потврђује оправданост наредних улагања;
- Презентовање и промоција способности оружаних снага у међународном контексту, чиме се Војска Србије позиционира као компетентан субјекат националне безбедности и чиме се ојачава спољнополитичка позиција државе;
- Успостављање комуникације са различитим групама друштва у циљу обезбеђења подршке шире друштвене заједнице;
- Успостављање активне, ефикасне и ефективне комуникације система одбране са међународним субјектима који се баве питањима одбране и безбедности ради развоја унутрашњих капацитета (знања, технологије, искуства) и њихове афирмације;
- Развој и ојачавање општег имиџа и репутације Војске Србије, базирано на развоју осећаја сигурности, поузданости и способности да се изврше задаци који потичу из мисије ове организације.

Узимајући у обзир да је јавност са којом Војска Србије настоји да оствари комуникацију широка, намеће се потреба њене сегментације. У том контексту, основна подела комуникација у односу на циљне групе је категоризација на (Kotler, 2010):

- Интерну комуникацију - подразумева комуникацију са запосленима кроз различите хијерархијске нивое, редовна и периодична информисања и примену свих расположивих средстава комуникације;

- Екстерну комуникацију - подразумева комуникацију са: општом јавношћу, општом међународном јавношћу, стручном домаћом и међународном јавношћу, организацијама цивилног друштва, оружаним снагама и системима одбране других држава, међународним организацијама из области безбедности и одбране и сл.

Узевши у обзир област деловања војних организација, често се намеће питање могућности примене појединих инструмената интегрисаних комуникација. Извесно је да није могућ приступ имплементацији концепта интегрисаних комуникација са свим инструментима када је у питању систем одбране, али је свакако могуће примењивати адекватне форме инструмената, било модификованих, или оних чија је примена универзална.

Због области деловања, Војска се налази се под перманентном опсервацијом јавности, што чини изградњу институционалног имица и репутације континуалним и свеобухватним задатком ове организације. Јавност, између осталог, формира слику о Војсци на основу комуникацијских активности које војска спроводи. Уколико њен институционални имиц и репутација нису на адекватном нивоу, није довољно само констатовати да постоји негативна перцепција јавности, већ је обавеза, нарочито управљачких структура Војске, да проактивним ставом, константно и аргументовано, раде на утемељењу елемената институционалног идентитета Војске као пожељног послодавца, базирано на кључним вредностима и општем друштвеном значају и добробити за целокупну друштвену заједницу (Костић-Станковић и сар., 2015).

У оквиру концепта интегрисаних комуникација посебно се истиче значај комуницирања са различитим циљним групама јавности, па је од кључног значаја да војна организација координира слањем порука упућених појединим сегментима јавности како би потенцијалним и постојећим циљним групама, из различитих извора, била испоручена конзистентна порука. Неке од кључних порука које шаљу војне организације су (*Lievens et al.*, 2007):

- Оне које се односе на друштвене и тимске активности:

- Војска омогућава заједнички рад људима различитог профила и порекла;
- Војска омогућава тимски рад;
- Војска омогућава атмосферу заједништва;

- Оне које се базирају на физичким активностима:
 - Рад у војсци даје могућност тренирања различитих спортова;
 - Рад у војсци омогућава бројне физичке изазове;
- Оне које се односе на структурне активности:
 - Војска је добро место за рад за појединце који воле да извршавају, али и да издају наређења;
 - Војска даје могућност за рад по стриктним правилима;
 - Војска омогућава развој самодисциплине;
 - Војска омогућава рад у прецизно дефинисаној хијерархијској структури;
- Оне које се односе на унапређивање:
 - Војска пружа различите каријерне могућности;
 - Војска пружа јасна упутства за напредовање;
 - Војска пружа могућност за развој каријере;
- Оне које се односе на могућности путовања:
 - Војска отвара шансу за путовања широм света;
 - Војска отвара шансу за мноштво међународних мисија;
 - Војска отвара шансу за живот далеко од куће;
 - Војска отвара шансу за честим путовањима;
- Оне које се односе на плате и бенефите:
 - Бављењем војним позивом се може добро зарађивати;
 - Војска омогућава стална примања;
 - Генерално, плате професионалних војника су високе;
- Оне које се односе на сигурност посла:
 - Војска даје могућност задржавања сталне позиције;
 - Војска омогућава сигуран посао;
 - Војска даје могућност посла за цео живот;
 - Војска омогућава просперитет и сигурну будућност;
- Оне које се односе на образовање:
 - Војска нуди могућност академског развоја;

- Војска нуди стипендирање за високо школовање.

Процес професионализације Војске Србије интензивирао је од 2008. године након усвајања Смерница за стратегију попуне професионалним војницима, као и Стратегије промотивне кампање која је дефинисана као саставни део тог документа. Промотивна кампања је оцењена као адекватан пут до кандидата за професионалне војнике која треба да обезбеди процес трансформације и реформе војске (Милошевић, 2011).

Приликом планирања интегрисане комуникације, за војне организације је кључно да дефинишу јасну и недвосмислену поруку, која указује на предности организације као послодавца и карактеристике рада у њој. Како би се успешно применио концепт интегрисаних комуникација, војна организација би требало да:

- Развија хоризонталне комуникације, односно оспособи запослене да тимски решавају задатке, подели информације између радних група, јединица и тимова и утиче на јачање организационе културе унутар организације;
- Интегрише комуникацијске активности, кроз развој, обликовање и координисано спровођење комуникацијских програма и стратегија;
- Адекватније дефинише организациону структуру, на начин који ће подразумевати оптималне комбинације свих расположивих ресурса, у циљу ефикаснијег функционисања војне организације као целине;
- Интензивније примењује информационе технологије у комуникацији са циљним групама и креира што потпунију базу података о кључним циљним групама;
- Формира специјализоване организационе јединице које ће бити задужене за спровођење интегрисане комуникације;
- Успостави систем евалуације ефеката постигнутих интегрисаном комуникацијом.

Кључни принципи који би требало да чине базу целокупне комуникације Војске Србије јесу (Милошевић, 2011):

- Транспарентност комуникације, уз уважавање мањег степена отворености када су у питању поверљиве информације и безбедносна питања. Уколико се не практикује отворена комуникација, последице могу бити урушавање институционалног имиџа и репутације. То нарочито важи када су у питању кризне ситуације и ставке

непријатног или сложеног карактера у вези са стањем или активностима из војне надлежности, што нарочито може утицати на свеукупни имиџ система одбране;

- Проактиван приступ у комуникацији, што је нарочито значајно у односу са медијима, којима би Војска Србије требало да изнесе правовремене и актуелне информације везно за организацију и рад. Информације пласиране медијима би требало да буду проактивне, а не изнуђени одговор на иницијативу других страна. Пасивни приступ би требало користити само у изузетним случајевима, на пример, у вези са осетљивим питањима или случајевима од битног безбедносног интереса за државу, које не би требало јавно пласирати;
- Двосмерна комуникација подразумева добијање различитих облика повратних информација, које се морају узимати у обзир приликом планирања наредних комуникацијских кампања;
- Јединственост и конзистентност кључних порука базираних на вредностима које негује Војска Србије и које чине суштину комуникације и заједно са институционалним идентитетом повезују у целину. Како је број извора и канала комуникације велики, важно је да поруке које се преносе буду јединствене, усклађене, јасне и доследне;
- Адекватна порука достављена одговарајућој циљној групи у право време, што подразумева да се информативне потребе различитих циљних група најпре идентификују, како би се омогућило да прилагођена порука буде пренета на адекватан начин. То се односи и на интерну и екстерну комуникацију, које морају бити прилагођене профилима и захтевима интерних и екстерних циљних група;

Када је систем одбране Републике Србије у питању, активности комуникације и израде Стратегије комуникације спроводи Управа за односе са јавношћу Министарства одбране. Ова Управа Стратегију операционализује израдом годишњих акционих планова комуникације и координира све потребне активности везане за то. Поред ове организационе јединице, у спровођењу одређених активности комуникације би требало да учествују и друге организационе јединице, као и појединци на свим нивоима у Министарству одбране и Војсци Србије. Сврха ангажовања свих субјеката је максимално искоришћавање свих капацитета, како би се придобило разумевање и подршка интерне и

екстерне јавности за активности које спроводи Војска Србије. Подршка се може обезбедити пружањем јасних и конзистентних порука које ће различите циљне групе разумети и на њих позитивно реаговати (Преузето са: http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4341, 20.11.2015).

Главни циљ Стратегије комуникације јесте афирмација реформе система одбране, односно обезбеђење подршке и разумевања интерне и екстерне јавности за неопходност професионализације и позитивне стране спровођења тог процеса и активности Министарства одбране и Војске Србије у тој сфери, што је једино могуће обезбедити успостављањем ефикасне интерне и екстерне комуникације. Када је у питању интерна комуникација, која се одвија вертикалним и хоризонталним каналима, користе се различита средства као што су: електронска пошта, интерни листови, огласне табле, билтени, извештаји, аудио-визуелна средства итд. Циљ унутарорганизационог комуницирања усмереног ка интерним циљним групама у војсци, јесте обавештавање припадника војске, њихово мотивисање за испуњење радних задатака, развијање институционалне културе, обучавање за контакте и интеракције са екстерним групама, организовање интерних догађаја и пријема значајних гостију и представника јавних гласила, итд. Екстерна комуникација се односи на комуникацију са окружењем које чини општа јавност и бројне циљне групе од посебног значаја за војну организацију, међу којима су и потенцијални запослени. Основни циљ програма екстерне комуникације је развијање добрих односа са циљним групама и формирање одговарајућег имиџа и репутације оружаних снага. То се последично одражава и на атрактивност Војске као послодавца и привлачење адекватних кандидата за војни позив.

2.3. Идентификовање и избор циљних група јавности војних организација

Дефинисање критеријума за сегментацију јавности и њено спровођење је први суштински корак у ефикасном развоју интегрисаних комуникација. Ако су јасно дефинисане карактеристике сваке циљне групе, постаје много лакше да се спроведу адекватне стратегије комуникације прилагођене потребама и тежњама сваке групе

понаособ, као и њиховим перцепцијама војне организације (*Barrow, Mosley, 2005*). Сегментација јавности на циљне групе неопходна је како би се извршио избор кључних група, као и адекватних канала комуникације. Циљне групе представљају јасно дефинисане интересне групе које су значајне за функционисање војних организација и којима би требало прилагодити комуникацију и пренети поруке са намером остваривања унапред дефинисаних циљева. Реч је о специјалним категоријама јавности које су у блиским односима с војском или су посебно заинтересоване за функционисање војске и њених припадника, па је и њихово мишљење о оружаним снагама веома важно. Идентификовање и познавање циљних група је неопходно за изграђивање добрих међусобних односа и поверења између Војске и јавности (*Бојовић, 1999*). Величина циљне групе бројчано се може утврдити, ова група је персонално препознатљива, више или мање организована, а њени припадници поседују сличан друштвени статус (социјално порекло, материјални положај, образовање, професија) и склоности (навике, афинитете, стил) (*Понош, 2012*). Различите циљне групе имају различите интересе и различите потребе за информацијама, а истовремено и војна организација поседује посебне потребе и циљеве комуникације за различите циљне групе. Подела и конкретизација циљних група и њихова сегментација неопходни су да би се извршио сврсисходан избор порука, времена и канала преношења и прилагодили промотивне стратегије и технике (*Милошевић, 2011*). Такође, на тај начин постаје лакше да се спроведу комуникацијске активности којима би се остварио успех у привлачењу праве врсте регрута. На тај начин, постаје лакше за војну организацију да дефинише врсту психолошког и вредносног профила оних који би могли да се запосле у организацију (*Barrow, Mosley, 2005*). Циљне групе могу се грубо поделити на интерне и екстерне.

Након идентификације циљних група, приступа се усмеравању комуникације према циљним групама које имају значаја и утицаја за постизање стратешких циљева система одбране. Из тог разлога је неопходно прилагођавање садржаја и канала комуникације одређеним циљним групама, ситуацијама и конкретним околностима у којима се комуникација одвија. На тај начин се смањује вероватноћа одбијања порука од стране припадника циљних група, услед забуна или неадекватног система њиховог преношења (*Милошевић, 2011*).

Сврха сегментације јавности јесте планирање стратегија комуникације усмерених према појединим сегментима јавности (*Ferrell et al.*, 2011), које обухватају више инструмената комуникације који делују интегрисано. У односу на сваку од циљних група, неопходно је дефинисати јасне циљеве комуникације, који су усклађени са мисијом Војске Србије (Костић - Станковић и сар., 2015). Разумевање карактеристика циљних група јавности је веома значајно за изградњу односа и позиционирање Војске Србије као пожељног послодавца, у сврху попуне адекватним кандидатима за професионалну Војску. Са циљем жељеног позиционирања, императив је разумевање система вредности који карактерише одређену циљну јавност како би комуникација имала планиране и мерљиве ефекте. Након сегментације, потребно је дефинисати основне карактеристике профила појединих сегмената. На основу тога, могуће је формирати базу података која би омогућила да се одређеним циљним јавностима информације достављају селективно. Приликом прилагођавања комуникације циљним групама, Војска Србије би требало да води рачуна о следећим елементима:

- Које су кључне поруке које би требало пренети;
- Који су адекватни начини и канали комуникације;
- О дефинисању плана комуникације - распореду, активностима и изворима комуникације.

Приликом дефинисања кључних порука, требало би водити рачуна о следећим питањима:

- Да ли је порука у складу са деловањем и стратегијским циљевима Војске Србије;
- Да ли порука јача подршку циљних група;
- Да ли се на прави начин преносе кључне поруке система одбране.

Одговори на ова питања представљају важан показатељ да ли је комуникација у складу са Стратегијом комуникације Војске Србије, односно да ли потиче од платформе комуникације, чиме се осигурава заједничко и стратегијско полазиште комуникације целокупног система одбране и омогућава заједничка, интегрисана и усмерена дугорочна порука.

Узевши у обзир савремене трендове у националном и интернационалном окружењу, акценат се ставља на то да се систем безбедности и одбране мора адекватно

позиционирати и афирмисати у свести свих циљних јавности. Стога је, током последње две деценије, фокус стављен на развој модела проактивног комуницирања безбедносних служби (Симоновић, 2011). Циљ ових комуникацијских активности лежи у двострукој генези мисије безбедносних организација (Митровић, 2008):

- 1) У питању је мисија од високог националног значаја;
- 2) Мора се узети у обзир тајност рада и ограничена доступност информација.

Како би војне организације ефикасно остваривале поменуту мисију, морају да остварују и одржавају интегрисану комуникацију са (Костић - Станковић и сар., 2015):

- Интерном јавношћу коју чине: запослени, професионални припадници, службеници, администрација, припадници служби за подршку, научни и специјални сарадници итд;
- Екстерном домаћом јавношћу, коју чине: најшира друштвена заједница, друге институције државне управе, групе грађана, медији, различите форме организовања цивилног друштва, научне, акадамске и експертске заједнице итд;
- Међународном јавношћу, која се осликава у билатералној и мултилатералној сарадњи са сродним институцијама, експертском иностраном јавношћу, међународном политичком јавношћу и најширом међународном јавношћу.

Интерну јавност чине запослени у Министарству одбране и Војсци Србије (професионална војна лица, државни и војни службеници), припадници родова и служби (пешадија, морнарица, ваздухопловство, техничка, интендантска и др. службе), резервни састав и регрути, који треба да пренесу што позитивнији став према професионализацији и раду у војсци, гарнизони тренутног службовања, специјализоване групе по тактичким целинама итд. Потпуно информисање запослених у систему одбране требало би да буде полазна основа за кампању, будући да је интерна јавност носилац конкретних активности у процесу професионализације. У контакту са најширом јавношћу, запослени представљају непрекидни директни извор информација коме се верује, стога се комуникацији са запосленима у војним организацијама мора посветити значајна пажња. Најпогоднији начин комуникације са интерном јавношћу јесте континуирана директна комуникација на

свим нивоима, при чему се у годишњим акционим плановима дефинишу специфични циљеви и канали комуникације и за поједине сегменте интерне јавности.

О значају професионализације неопходно је да, пре свих, сазнају запослени у систему одбране (Милошевић, 2011), у директној комуникацији и путем интерних гласила која су издавана у сврху разјашњења значаја професионализације. Суштина је у томе да запослени у систему одбране, пре свих, схвате значај професионализације. Како је постојећи регрутни систем превазиђен и застарео, по одслужењу војног рока, војници се отпуштају из војске, преводе у резервни састав и због недостатка новчаних средстава више се не позивају на обуку и вежбе. Тако новчана средства утрошена на војничку обуку бивају несврхисходно утрошена, а професионализацијом се пружа могућност да она буду уложена у савремено наоружање и војну опрему, унапређење обуке и подизање војничког стандарда (Милошевић, 2011). Посебно су значајни запослени који су ангажовани на пословима селекције нових припадника Војске Србије. Комуникацијски план укључује и посебну припрему запослених који су навикнути на административни приступ регрутацији и на едукацију за неконвенцијалне методе одабира кандидата.

Екстерне циљне групе, генерално посматрано, обухватају све интересне групе које су изван система одбране, а чија подела и конкретизација је обавезна како би се направио адекватан избор порука и канала преношења информација. Генерално посматрано екстерну јавност представљају: домаћа јавност; инострана јавност, домаћи медији, инострани медији, државне институције; специјализоване институције са којима треба одржавати сталне контакте, научне и образовне институције; удружења и клубови, војни обвезници и породице војних обвезника, потенцијални ученици и студенти војних школа, српски држављани у иностранству, инострани војни представници, војни пензионери, удружења бораца верске групе и др. Екстерну јавност чине: потенцијални кандидати за војну професију, медији, најшира јавност (Смернице за Стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, 2008).

Екстерну јавност представља већи број циљних група према којима је усмерена комуникација Војске Србије, а међу којима се издваја популација од 18 до 30 година живота коју би требало информисати и мотивисати да се определи за војни позив и најшира јавност која би требало да изгради позитиван став о професионализацији војске и

да схвати повољност тога за систем одбране и државу уопште. Капања „Буди професионалац“ спроведена од стране Војске Србије, пре свега је била намењена овој популацији (Милошевић, 2011). Потенцијални кандидати за војну професију чине примарну екстерну циљну јавност која обухвата младе, средњошколце. Циљ комуникације Војске Србије за ову групу је да привуче припаднике ових група циљаним интегрисаним комуникацијским стратегијама. Стратешки план Војске Србије јесте да се повећа ефикасност процеса запошљавања и обезбеђивање довољног броја адекватних кандидата, укључивањем најбоље праксе као модела за тестирање и процену и постепено навикавање на стандард за приступ професионалном војном позиву (Милошевић, 2011).

Медији су значајан сегмент екстерне јавности према којој је усмерена комуникацијска активност (Понош, 2007). Медији, који обједињују штампане и електронске: интернационалне, националне, локалне и интернет) представљају циљну групу која је посебно значајна за Војску Србије јер се посредством медија утиче на остале циљне групе. Имајући у виду да се до циљних група јавности најлакше досеже преко средстава масовног комуницирања, уредници и новинари јавних гласила представљају веома битан сегмент екстерне јавности (Милошевић, 2011). У том контексту, веома је важно усмерити информације преко оних медија који досежу до циљних група на начин који им највише одговара. Пре самог почетка кампање комуникације, значај професионализације мора бити саопштен представницима медија са којима Управа за односе са јавношћу Војске Србије сарађује. Главни изазови у раду са медијима јесу (Милошевић, 2011):

- Одржавање и унапређење двосмерне комуникације са представницима медија;
- Постизање ефикасне комуникације, у смислу пружања тачних и правовремених информација и планирања начина реаговања на потенцијалне захтеве представника медија;
- Едукација представника медија, која би требало да обезбеди одговарајућу основу за квалитетније праћење догађаја у систему одбране, а посебно процеса реформе Војске Србије. С обзиром на неопходност стицања специјализованих знања новинара из области система одбране и безбедносних интеграција, пожељно је за њих организовати специјалистичке курсеве, семинаре и предавања. Такође,

требало би им предочити какво је стање у војскама других земаља и са којим се изазовима оне суочавају. У том смислу, корисно је омогућити контакте представника националних медија са иностраним колегама који извештавају о војним темама.

С обзиром да би, поред градских средина, требало обухватити и руралне крајеве, веома је значајно успостављање контакта са локалним и регионалним медијима, који имају утицај у сеоским срединама, а који углавном не пружају довољно информација о питањима у вези са системом одбране, па се зато значајна пажња мора посветити управо унапређењу сарадње са локалним медијима. Поред информисања о активностима локалног карактера, утицај који локални медији имају на становништво потребно је искористити за информисање и о осталим интересним питањима, попут реформе система одбране и безбедносних интеграционих процеса. Локалне телевизије и штампа свакако могу да послуже као адекватан канал преноса информација до локалног становништва, првенствено оних који се тичу локалне и регионалне реформе и активности локалног карактера, као што су: војна индустрија, преквалификација и запослење вишка војног кадра у цивилном сектору, помоћ Војске цивилном становништву у случају несрећа и елементарних непогода, допринос војника на цивилном служењу војног рока локалној заједници, рад и активности јединица, спортске, културне и друге војне манифестације итд. Носилац комуникације са медијима и организовање специјалних догађаја намењених овој циљној групи, јесте Управа за односе са јавношћу, у сарадњи са осталим управама у Министарству одбране и Генералштабу Војске Србије, као и владиним и невладиним националним и међународним организацијама, у зависности од саме теме и циља догађаја.

Стратегијом комуникације Министарства одбране и Војске Србије, као циљна група од значаја означени су и креатори јавног мњења, независни експерти, војно-политички аналитичари и коментатори, који се баве темама у вези са безбедношћу, одбраном и војском, а који се често појављују у медијима као извори информација или креатори мишљења. Ова циљна група је од посебног значаја јер је објављивање информација у медијима из независних цивилних извора веома значајно за квалитет јавне комуникације о војним темама, и подстицање јавне дискусије, како би се те теме приближиле општој јавности. У том контексту, за војску је посебно неопходно остваривање континуираног

контакта са независним експертима, нарочито уз организацију стручних брифинга на којима ће они бити информисани о актуелном стању и планираним променама у систему одбране. Са друге стране, систем безбедности добија и значајне повратне информације и увиђа ставове независних експерата о кључним ставкама, пре него што они бивају презентовани најширој јавности, чиме се обезбеђује простор за правовремене корекције.

Најшира јавност, у принципу, нема директну везу са системом одбране, али свакако представља највећу циљну групу Министарства одбране и Војске Србије. Ова циљна група углавном добија све информације о раду система одбране путем медија и на тај начин стиче утисак и ствара став о систему одбране. Из тог разлога, најважнији канали комуникације са грађанством јесу национални, регионални и локални медији. Поред тога, неопходно је уважити то да следећи значајан фактор стварања слике и мишљења о систему одбране представљају представници војске у свакодневном контакту са општом јавношћу. Уколико су информације које се пласирају путем масовних медија у супротности са сликом коју општа јавност стиче у контакту са запосленима у систему одбране, тешко да ће остати убеђена у званичне изворе информисања, што ће генерисати нарушену репутацију система одбране (Бојовић, 1999). Стога, запослени у систему одбране морају бити свесни да својим понашањем доприносе имиџу и репутацији Војске Србије. Запослени морају да разумеју своју улогу у реформском процесу и да деле исте вредности, и тиме генеришу што позитивнији утисак јавности, односно промовишу вредности Војске Србије. Поред медија и запослених, на општу јавност утичу и политичари, невладине организације, војни коментатори, независни експерти и остале групе које су индиректно повезане са системом одбране (Милошевић, 2011). Главни циљ комуникације са најширом јавношћу јесте обезбеђивање јавне подршке процесу реформе система одбране, која се може обезбедити једино када јавност разуме циљеве, задатке и активности система одбране и значај процеса реформе.

3. Процес регрутовања професионалних војника у Војсци Србије

Глобални безбедносни ризици и међузависност и условљеност свих нивоа реакција на безбедносне изазове, условили су значајне промене у структури и начину деловања савремених оружаних снага, а које се огледају у следећем (*Edmunds, Malešić, 2008* у Костић - Станковић и сар., 2015):

- Професионализацији, која се базира на добровољном служењу војног рока и високим професионалним стандардима;
- Мултифункционалности војске, која се базира на превазилажењу концепта по коме је превасходна улога војске била заштита националне територије и укључивање у разноврсне мировне, хуманитарне мисије и мисије управљања кризама;
- Интернационализацији мисија, која подразумева мултинационални контекст коришћења оружаних снага, чиме се дефинише недељивост и међузависност питања светске безбедности;
- Јачању националног легитимитета, тако што оружане снаге чине фактор стабилности и оснаживања националног идентитета, на локалном, али и ширем међународном плану;
- Умањењу интересовања за прикључење оружаним снагама, што професионалним војскама доноси опасност од неадекватне и недовољне популе, услед тога што војни позив није у довољној мери атрактиван младима;
- Смањењу социјалне улоге оружаних снага, услед растајуће урбанизације која смањује број људи који се социјализују учешћем у оружаним снагама;
- Комплексној природи цивилно-војних односа, која се рефлектује у неопходности сарадње са цивилним сектором, како у сфери остваривања војне мисије, тако и у сфери планирања, обуке, образовања, прибављања и управљања информацијама.

Успостављање односа између Војске Србије и јавности има велики национални значај, с обзиром да Република Србија, због ограничених ресурса којима располаже, мора да тежи успостављању оптималног и економичног безбедносног система. У кризним ситуацијама, када је угрожена национална сигурност, неопходно је синергијско деловање свих

одбрамбених потенцијала, чија знања, вештине и средства морају бити на располагању друштва. Стога, оспособљеност Војске Републике Србије за ову врсту активности требало би да буде таква да, кроз заједничко деловање са другим институцијама, обезбеди адекватно реаговање на све типове кризних ситуација. Како би Војска Србије обезбедила адекватан профил запослених за такво деловање, неопходно је да успостави јасне и чврсте везе за општом јавношћу. Како се ангажман у професионалној војсци не своди само на професионалну посвећеност, већ и на целокупни животни стил, кључно је да јавност буде информисана, да има осећај укључености и повезаности, и да подржава и подстиче младе људе да одаберу позив професионалног војника. Како би се потенцијални кандидат определио за војну професију, неопходно је да буде у целости упознат са функцијом и институционалним вредностима Војске Србије и предностима које Војска Србије пружа као послодавац и са знањима и вештинама које стиче приступањем професионалној војсци. Жељени ефекти се постижу ако је целокупна нација упозната са поменутиим вредностима и карактеристикама, јер се на тај начин појачава осећај заједништва, сигурности и подршке младим војницима за опредељење за војни позив.

Војска Србије (у складу са Закон о Војсци, Службени гласник РС, бр. 88/09, 2009) располаже стајаћом војском за мирнодопске потребе и базира се на мешовитом систему попуне. Војска Србије обухвата стални састав, кога сачињавају професионални војници и војници на служењу војног рока, и резервни састав који чине резервни официри, резервни подофицири и војници у резерви. Након укидања обавезе служења војног рока, у условима мира, припадници војне организације приступају војсци добровољно. Кандидати који се добровољно опредељују за војни позив поседују неопходна сазнања о потребама и могућностима и жељу да се оспособе војностручно и мотивацију за извршавање специфичних задатака који се од њих захтевају (Ђорђевић, 2001).

Процес професионализације Војске Србије усвојен је 2006. године, а током 2007. године припремљена су и усвојена нормативно-правна документа (Закон о одбрани и Закон о Војсци Србије) како би се тај процес реализовао. На крају 2008. године, започета је операционализација смерница за Стратегију попуне Војске Србије професионалним војницима, након чега су уследиле организационе и остале неопходне промене у Министарству одбране и Војсци Србије како би била створена платформа за

професионализацију. Процес професионализације се одвијао кроз постепено смањење броја војника који су на обавезном одслужењу војног рока и истовремено повећање броја професионалних војника. Одлуком Народне Скупштине Републике Србије 2010. године (Закон о војној, радној и материјалној обавези, Службени гласник РС бр. 95/10, 2010) створени су услови за потпуно обустављање служења војног рока, односно обезбеђења потпуне професионализације Војске Србије, па се, од тада, служење војног рока врши на добровољној основи.

Унапређењем профила професионалних војника аутоматски се унапређују и функционалне способности команди, јединица и целокупног безбедносног система. Свакако, предуслов за унапређење система безбедности јесте регрутовање адекватног броја квалификованих кандидата и селекција оних кандидата који у највећој мери одговарају захтевима радних места у војсци (Жанкараш и сар., 2011).

Стога се акценат ставља на потребу повећања атрактивности војске као послодавца која се рефлектује у предностима које потенцијални кандидати повезују са запосленошћу у војној организацији (*Berthon et al.*, 2005). Војне организације теже да буду атрактивни послодавци, са циљем регрутовања и запошљавања компетентних кандидата. Регрутовање је дефинисано као организациона активност која утиче на број и врсту кандидата који се пријављују за отворене позиције (*Gatewood et al.*, 2011). Коришћење интернета олакшава процес запошљавања, како за лица која траже запослење, тако и за организацију (*Borstorff et al.*, 2005; *Walker et al.*, 2008).

Истраживања показују да потенцијални кандидати, у том смислу, упоређују имиџ војне организације са сопственим потребама и вредностима (*Backhaus, Tikoo*, 2004). Када потребе и вредности потенцијалних запослених одговарају имиџу војне организације, она постаје атрактивна за те кандидате (*Backhaus, Tikoo*, 2004).

Привлачење потенцијалних кандидата је динамичан процес у коме организациони атрибути утичу на коначан избор кандидата (*Boswell et al.*, 2003; *Montgomery, Ramus*, 2011). Привлачност војске као послодавца је дефинисана као степен до којег припадник циљне групе лично жели војну организацију као послодавца. Према *Berthon et al.* (2005) атрактивност послодавца је базирана на вредности перципиране очекиване користи од ступања у професионалну војску. Када прикупљене информације о војној организацији

обећавају, учени ризик за кандидате се смањује, а очекивани квалитет посла се побољшава (*Jain, Bhatt, 2015*). Према *McCulloch* и *Turban* (2007), привлачност послодавца је мера у којој потенцијални кандидати верују да се уклапају у војну организацију. Истраживања су показала да што више кандидати увиђају добро поклапање са организацијом, то их више привлачи да се војној организацији заиста и придруже (*Dineen et al., 2002; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al., 2003*). Поред тога, коришћење друштвених медија све више се користи у кампањама комуникације и у процесу регрутовања (*Davison et al., 2011; Madera, 2012; Walker et al., 2008*). То је релевантно за побољшање позиције послодавца која има за циљ побољшање атрактивност организације (*Sivertzen, 2013*).

Позиционирање војне организације као пожељног послодавца подразумева интерно и екстерно промовисање онога што чини организацију другачијом и атрактивним послодавцем (*Backhaus, Tikoo, 2004; Cable, Turban, 2001*). Према *Backhaus* и *Tikoo* (2004), позиционирање послодавца је у суштини процес од три корака. Прво, организација развија концепт одређене вредности коју нуди потенцијалним кандидатима. Овај вредносни предлог обезбеђује централну поруку коју преноси институционални идентитет војске као послодавца. То је кључни значај којим овај вредносни предлог проистиче из темељне ревизије карактеристика војне организације као повољног места за рад. Након што се утврди вредносни предлог, други корак се састоји од екстерног комуницирања и преношења тог вредносног предлога ради привлачења жељених кандидата за професионалне војнике. Трећи корак подразумева давање одеђеног „обећања“ потенцијалним кандидатима којим војна организација гарантује одређене услове рада.

Иако је позиционирање послодавца постало популарна тема у литератури (*Frook, 2001*), емпиријских истраживања још увек нема довољно (*Cable, Turban, 2001*). У литератури се, углавном, јављају две групе студија. Прва група студија (нпр. *Lievens, Highhouse, 2003; Lievens et al., 2005; Slaughter et al., 2004*) је фокусирана на први корак у позиционирању послодавца. Генерално, ове студије документују значај пажљивог утврђивања и ревизије фактора који чине војну организацију атрактивним послодавцем. Друга група студија (нпр. *Collins, Stevens, 2002*) је концентрисана на други корак позиционирања послодавца. Последња група студија се базира на истраживању последица

позиционирања послодавца и пружа доказе да је добро изграђен имиџ послодавца позитивно утицао на атрактивност организације (*Cable, Turban, 2003*), број пријављених кандидата и њихов квалитет (*Collins, Han, 2004*), као и развој предности организације на широком тржишту запошљавања (*Fulmer et al., 2003; Lievens et al., 2007*).

3.1. Професионализација Војске Србије

Предуслов унапређења статуса система безбедности и одбране представља реформа система националне безбедности. Реформа се рефлектује кроз убрзану професионализацију оружаних снага, а посебно војске, а за чије спровођење је неопходна реорганизација сваког од елемената оружаних снага. Општи разлози за реформу и професионализацију оружаних снага су (Хацић и сар., 2004):

- Измењене безбедносне парадигме, које подразумевају нове и проширене листе изазова, ризика и претњи;
- Модификација сврхе, задатака и начина употребе оружаних снага;
- Информатизација оружаних снага и развоја нових оружја и опреме;
- Стандардизација, диферзификација и специјализација оружаних снага у складу са новим задацима, технологијама и безбедносним интеграцијама;
- Преплитање националне и регионално-глобалне функције оружаних снага;
- Убрзана приватизација делова сектора безбедности и оружаних снага.

Стога, развој међународних односа, измењене околности, као и високи финансијски издаци за одржавање војног система условљавају то да су многе земље, а међу њима и Србија, приликом попуне мирнодопске војске постепено трансформисале општу војну обавезу у систем професионалне војске, путем увођења професионалног или комбинованог регрутно-професионалног облика војске. Генерално посматрано, постоје три система попуне војске:

- Професионална војска, која се базира на сталном саставу војника и плаћеним добровољцима ангажованим на одређени рок;

- Регрутни систем, који се базира на обавези служења војног рока са више или мање добровољаца под уговором (комбиновани професионални и регрутни састав), чији број зависи од материјалних могућности и потреба земље;
- Милицијски тип војне организације, који се заснива на оружаном сили, која се активира само у случају рата, а који се, рецимо, примењује у Швајцарској, Шведској, Аустрији и Израелу.

Један од најважнијих аспеката, а може се рећи и кључни корак вишегодишње реформе система одбране Србије, јесте потпуна професионализација Војске Србије. Професионализација подразумева процес трансформације попуне јединица војницима на служењу војног рока у комплетан професионални састав. Приликом увођења професионализације, разматрани су: постојећи услови и потреба за професионализацијом, начини мотивисања потенцијалних професионалних војника; вршена је процена могућности попуне професионалним војницима у складу са расположивим буџетским средствима и неопходност адекватне стратегије комуникације која би подстакла попуну јединица војске. Комуникацијска стратегија има значај јер је неопходно јавност на адекватан начин информисати о значају и смислу професионализације, али и за креирање услова да се војска правовремено попуни адекватним кандидатима, тако да у процесу трансформације систем одбране не остане без довољног броја војника (Милошевић, 2011).

Процес професионализације војске није нимало једноставан процес узевши у обзир стереотипне представе о војној организацији и професији од стране јавности, без обзира на промене кроз које војска пролази. Разлог за то је недовољна отвореност и транспарентност војске, као и игнорисање војних тема од стране шире научне и стручне јавности.

3.2. Реформски процеси и систем попуне професионалним војницима

Систем одбране представља државну институцију са дефинисаним циљевима и задацима који у значајној мери проистичу из природе, положаја и аспирација државе у односу на суседне државе и међународну заједницу, и у вези су са мноштвом фактора.

Међу најутицајније факторе који утичу на систем одбране спадају: спољни утицаји који се рефлектују у могућности угрожавања безбедности државе и успостављању колективне безбедности више земаља, демографске и материјалне могућности земље, карактеристике простора, достигнути степен научно-технолошког развоја, карактеристика савременог ратовања итд. Сваки понаособ и сви ови фактори заједно испољавају мањи или већи утицај на одбрамбени систем и Војску државе (Бојовић, 1999).

Спровођење реформе система одбране је постављен као један од приоритета Војске Србије, а она подразумева континуирани процес који се спроводи на основу дефинисане политике одбране, а у оквирима могућности Републике Србије. Циљ реформе је да се, у складу са расположивим финансијским средствима, пројектује ефикаснија и рационалнија структура војске, како би она била у стању да успешно остварује своју мисију и задатке. Одређени су реални принципи за достизање циљева реформе, и све планиране промене су временски конкретизоване. Реформа подразумева и дефинисање и одржавање оптималног бројног стања војске, које је процењено базирано на безбедносним изазовима и ризицима са којима се Србија може суочити, расположивим финансијским могућностима, површини територије и одлуци о укључивању у колективни систем безбедности (Бојовић, 1999). Реформски процеси подразумевају, у Србији, као и у другим државама, професионализацију војника, узевши у обзир да савремени сложени борбени технички системи захтевају високу техничку специјализацију, а то доводи у питање оправданост постојања војске засноване на општој војној обавези. Стога, безбедносни изазови са којима се суочава Република Србија, условили су потребу за другачијим организационим и структурним уређењем. Иако у мировне мисије могу да иду искључиво професионални војници, на добровољној бази, али, ипак, професионализација не значи и потпуно елиминисање регрута. Комплексност војне организације условљава да промене које се предузимају у склопу реформских процеса буду прецизно и до детаља разрађене, плански и организовано спроведене и да буду у складу са постојећим прописима. Потпуно професионализована Војска Србије подразумева следеће (Форца, 2011):

- Састав војске који чине активни састав и резерва - Активни састав сачињавају: професионални официри, подофицири, војници и цивилна лица. Резервни састав чине активна и пасивна резерва. Активна резерва се уводи са основном наменом

јачања оперативних способности Војске у складу са Законом и на основу посебно утврђених норми и критеријума. Пасивну резерву чине лица која у складу са Уставним обавезама и Законом подлежу војној обавези.

- Служење војног рока које је добровољно и засновано на Закону о Војсци Републике Србије.

Реформа система одбране представља континуирани процес и захтева неопходне промене које се спроводе унутар војне организације. Неопходно је да реформски процеси буду пропраћени адекватним стратегијама интерне и екстерне комуникације. Сваки вид реформе код одређеног дела интерне јавности ствара осећај неизвесности, несигурности, страха од промена, што може довести до недостатка мотивације и фрустрација на радном месту. Из тог разлога, суштина интерне комуникације подразумева задовољење потреба интерне јавности за правовременим и комплетним информацијама о процесима реформе и тиме постизање највећег могућег степена ентузијазма, задовољства и залагања да се процес спроведе на најбољи могући начин.

Такође, и одређени сегмент екстерне јавности може да се противи, не подржава или нема јасан став о реформским процесима и стању у Војсци Србије. Разлог одбојности и скептицизма код дела јавности јесте управо недовољна информисаност, која условљава стварање предрасуда, незаинтересованости, неразумевања и отпора. Из тог разлога, неопходно је да се јавности пошаљу јасне поруке о разлозима и значају процеса реформе и професионализације војске. Реформа Војске Србије обухвата и промене у области комуникације, које се рефлектују у (Милошевић, 2011):

- Организационим променама у службама Министарства одбране и Војске Србије за информисање и комуницирање;
- Усвајању докумената Стратегија комуникације Министарства одбране и Војске Србије и других нормативних докумената;
- Промени визуелног идентитета Војске Србије;
- Начину организовања промотивних кампања за професионализацију Војске, промоцију војног позива и војних школа;
- Едукацији запослених у Министарству одбране и Војске Србије у програмима интегрисаног комуницирања.

4. Планирање интегрисаних комуникација у Војсци Србије

Како би се спровођењем стратегија интегрисаних комуникација постигао циљ, а то је позиционирање Војске Србије као пожељног послодавца и попуна Војске Србије професионалним војницима, неопходно је иницијално планирање интегрисаних комуникација. Носилац реализације програма спровођења комуникације у Војсци Србије је Управа за односе са јавношћу Министарства одбране. Полазећи од циља да се истовремено информишу циљне групе, међу којима су и потенцијални кандидати за пријем у професионалне војнике Војске Србије и створи позитиван став јавности о професионализацији, неопходно је пажљиво планирање следећих ставки (http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4341, 15.12.2015):

- На који начин информисати потенцијалне кандидате о конкурсима и другим подацима значајним за процес пријављивања за професионалну војску;
- На који начин подстаћи афирмацију социо-економских, каријерних, образовних и осталих погодности за професионалне војнике;
- Којим каналима комуникације обавештавати јавност о нужности, потребама и предностима професионалне војске;
- Како на најбољи начин, као кључну поруку, истаћи професионализацију као један од најважнијих аспеката реформи Војске;
- Које инструменте комуникације користити у одређеним фазама кампање комуникације;
- Који медији (штампани, електронски, интернет) представљају најадекватније канале комуникације са различитим циљним групама;
- Које промотивне догађаје би требало организовати са циљем промоције војне професије (нпр: Дан Војске, дани родова и видова, појединих јединица) и слично.

Приликом планирања кампање интегрисане комуникације, требало би водити рачуна о следећем:

- О прилагођености кампање различитим средствима јавног информисања;
- О начину деловања према националним и локалним медијима уз уважавање регионалне, социјалне и културне различитости;

- О доследном коришћењу главних порука у комуникацији са јавности, а посебно младима као примарној циљној групи;
- О одржавању континуитета комуникације;
- О директној зависности кампање од реализације правно-политичких, социјално–економских и других претпоставки професионализације;
- О неопходности сталне евалуације успеха кампање;
- О припремљености за евентуалне кризне ситуације итд.

Управа за односе са јавношћу Министарства одбране за потребе реализације промотивне кампање обезбеђује информисање јавности, организује следеће активности (http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4341, 15.12.2015):

- Најаве, праћење и извештавање о активностима у склопу реформе и професионализације војске;
- Израду тематских емисија о погодностима запошљавања у Војсци;
- Гостовање овлашћених лица у функцији промотера на телевизијским каналима са усклађеном уредничком политиком и реалним рејтингом гледаности код циљне групе;
- Израду емисија које описују рад и живот професионалних војника и њихове перспективе;
- Иницирање и ангажовање новинара за припрему чланака, интервјуа, репортажа и других облика новинарског изражавања којима се јавност информише о професионализацији итд.

Планирање, свакако, представља предуслов спровођења адекватне кампање и остварење жељених резултата и ефеката. Процес планирања обухвата следеће фазе: анализу постојећег стања, дефинисање циљних група, утврђивање циљева комуникације и дефинисање садржаја пласираних порука, утврђивање буџета за интегрисане комуникације, избор стратегије и реализација плана интегрисаних комуникација и евалуација и мерење постигнутих ефеката. План интегрисаних комуникација Војске Србије подразумева следеће фазе:

1. Анализа постојеће ситуације
2. Сегментација јавности
3. Дефинисање модела комуникације

4. Примена активности односа с јавношћу
5. Реализација активности односа с јавношћу у онлајн окружењу
6. Провера ефеката односа с јавношћу

Постојећа позиција војне организације у свести јавности је значајна за војну организацију јер представља фактор који детерминише различите планове и одлуке о комуникацијским активностима, које се доносе зависно од ставова интерне и екстерне јавности. Такође, на општу слику о војној организацији утиче и позитиван или негативан ратни имиџ, формиран у периоду ангажовања војске у оружаном борби. Због свега наведеног, битно је узети у обзир да:

- Позиционирање војне организације је, у значаној мери, детерминисано њеним перципирањем у јавности;
- На позиционирање војне организације пресудно утичу детерминанте циљних група.

Актуелна позиционираност војне организације у свести јавности је последица обостраног утицаја карактеристика војне организације и специфичности опажања и схватања циљних група. Ако је актуелна позиција војне организације лошија од пожељне, спровођењем конзистентне политике интегрисаног комуницирања, војска би требало континуирано да унапређује своју позицију како би се редуковале разлике између тренутне и жељене (Бојовић, 1999). Процес позиционирања у свести јавности у жељеном правцу емпиријски се огледа у спровођењу великог броја комуникацијских активности у циљу усаглашавања јавних представа о војној организацији са онима које организација сматра пожељним. Сходно томе, позиција се мења у складу са променама утисака, процена, ставова и искустава појединаца и друштвених група. Када се говори о промени ставова јавности о организацији битно је размотрити следеће (Бојовић, 1999):

- Једноставније се мењају маргинална него кључна мишљења појединаца или група;
- Централни ставови, око којих осцилирају сви други тренутно формиран, тешко се мењају јер су база из које се развијају остали;
- Промене ставова и перцепције јавности одвијају се под утицајем новостечених и постојећих информација циљних група;

- Ниво обавештености појединаца или циљних група утиче на опредељивање и брже мењање ставова, па се необавештени теже опредељују и дуже колебају и доносе суд о организацији без дубљих мотива;
- Могуће је изненадно и нагло мењање ставова јавности због утицаја групних мишљења, мењања друштвених ситуација или сазнавања нових информација у вези с одређеним догађајима или појавама везаним за организацију.

4.1. Анализа постојећег стања у области интегрисаних комуникација у Војсци Србије

Управа за односе са јавношћу Министарства одбране представља главног носиоца успостављања квалитетног система информисања и савременог концепта интегрисане комуникације. Задатак Управе за односе са јавношћу Министарства одбране јесте да унапређује и развија облике савремене комуникације и информисања у функцији достизања циљева Министарства одбране и Војске Србије (Бошковић, 2007).

Међу основне циљеве рада Управе је креирање и јачање позитивне слике о систему одбране, афирмација процеса реформе система одбране, професионализације војске и међународне сарадње ради бољег разумевања и добијања подршке интерне и екстерне јавности за те процесе. Детаљније разрађено, основни задаци и надлежности Управе за односе са јавношћу могу се класификовати као (Понош, 2007):

- Информисање јавности о активностима Министарства одбране и Војске Србије;
- Промоција и афирмација активности и реформских процеса система одбране у земљи и свету;
- Креирање и спровођење стратегије комуникације Министарства одбране и Војске Србије;
- Развој и одржавање односа са медијима;
- Креирање и ажурирање интернет презентација Министарства и Војске и јединица и установа које им припадају;

- Планирање, координација и спровођење промотивних и маркетиншких активности за потребе Министарства и Војске;
- Штампана, интернет, видео, филмска и ТВ продукција за потребе система одбране;
- Унапређење сарадње са различитим циљним групама (невладине организације, деца и млади, локална заједница, стручна јавност);
- Развој и унапређење међународне сарадње у области интегрисане комуникације;
- Планирање и реализација медија тренинга, предавања и других врста обука у области односа с јавношћу за запослене у Министарству и припаднике Војске;
- Унапређење визуелног идентитета Министарства и Војске;
- Сарадња са официрима за односе с јавношћу у Министарству и Војсци и унапређење интерне комуникације;
- Прес-клипинг, медија мониторинг и анализе медијског садржаја;
- Издавачка и штампарска делатност и
- Културно-уметничке активности.

Структуру запослених у Управи за односе с јавношћу чини око трећина официра, који су професионални припадници Војске Србије и око две трећине војних службеника цивила. Већина запослених у Управи поседује високо образовање из области друштвених наука, са акцентом на следеће дисциплине: новинарство, комуникологија, односи с јавношћу, маркетинг и слично. Управу за односе са јавношћу чине два одељења: Одељење за информисање и интернет и Одељење за анализу медија, маркетинг и издаваштво. Поред ова два одељења, потчињени састав Управе за односе са јавношћу чине и следеће организационе јединице: Медија центар „Одбрана”, Војнофилмски центар „Застава филм”, Војна штампарија „Београд” и Уметнички ансамбл Министарства одбране „Станислав Бинички” (Преузето са: http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4341, 20.12.2015).

Одељење за информисање и интернет обухвата групу за информисање и групу за интернет. Група за информисање је задужена за креирање и спровођење Стратегије комуникације Министарства одбране и Војске Србије, а суштина делатности ове групе је обезбеђење публицитета за све активности Министарства одбране и сарадња домаћим и иностраним медијима. Група за интернет је формирана с обзиром на то да млади представљају једну од примарних циљних група војске и који најчешће комуницирају

користећи нове медије и друштвене мреже као канале комуникације. Сајтови Министарства одбране и Војске Србије представљају део организационог идентитета Министарства одбране и Војске Србије с јавношћу и значајно утичу на перцепцију војног система у јавности захваљујући својој информативној и презентационој компоненти. За те потребе ангажовани су запослени адекватних профила који одржавају телекомуникациону инфраструктуру, унапређују сајтове, развијају софтвере и услужне програме (Преузето са: http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4341, 20.12.2015).

Одељење за анализу медија, маркетинг и издаваштво је такође састављено из две групе: Групе за анализу медија и Групе за маркетинг и издаваштво. Група за анализу медија је задужена да континуирано прати и анализира вести и текстове о Министарству одбране и Војсци Србије који се објављују у штампаним и електронским медијима. Уз то, ова група, израдом дневних, периодичних и тематских анализа, утиче на начин и обим информисања јавности. Група за маркетинг и издаваштво развијена је као резултат потребе да се утиче на промену ставова и понашања циљне јавности спровођењем појединих маркетиншких стратегија. Потреба за повећањем те врсте активности је евидентна, нарочито имајући у виду да у организацијским јединицама Управе постоје потенцијали за штампану, веб и видео продукцију промотивног и маркетиншког материјала (Преузето са: http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4341, 20.12.2015).

Као што је напоменуто, у саставу Управе за односе са јавношћу налазе се и четири организационе јединице које су надлежне су остваривање информативних, промотивних и едукативних циљева кроз издавачку делатност, интернет, видео, филмску и телевизијску продукцију, а које поседују стручан, високообразован кадар и располажу солидном техничком подршком. Медија центар „Одбрана” представља специјализовану војну установу која реализује задатке у оквиру новинско-информативне и издавачке делатности и организације догађаја у згради Дома Војске Србије. Издавањем штампаног и електронског издања магазина „Одбрана“ омогућен је приступ ширем аудиторијуму, како би се упознао са активностима у војсци, конкурсима, наоружањем, техником и слично. Војнофилмски центар „Застава филм” обавља послове везане за: производњу информативних, филмских, видео и мултимедијалних производа намењених за информисање јавности о активностима Министарства одбране и Војске Србије. Војна

штампарија „Београд” је надлежна за: штампање књига, новина, часописа, образаца, и другог штампаног материјала за потребе Министарства одбране и Војске Србије. Уметнички ансамбл Министарства одбране „Станислав Бинички” обавља послове који се односе на: учешће у највишем државном и војном протоколу; обележавање значајних датума у Републици Србији и Министарству одбране. Значај овог ансамбла се огледа у промовисању пре свега војне музике, маршева, као и извођењу класичне, традиционалне и изворне музике, што указује на традиционалан спој официрског позива са друштвом. Ангажовањем Уметничког ансамбла на наступима у земљи и иностранству, врши се својеврсна промоција Војске и креира се позитиван имиџ у јавности (Преузето са: http://www.mod.gov.rs/sadrzaj.php?id_sadrzaja=4341, 20.12.2015).

Најистакнутија кампања комуникације везано за професионализацију Војске Србије и промоцију квалитета Војске као послодавца носила је назив „Буди професионалац” и спроведена је 2008. године. У овој кампањи наглашаване су предности војничког позива, користи које доноси запослење у Војсци, могућности усавршавања и слично, а с циљем привлачења квалитетних кандидата за војни позив, односно, за попуњу војске адекватним људским ресурсима. Кампања је спроведена са циљем упознавања јавности са значајем професионализације, а нарочито да мотивише циљну групу да позитивно одреагује на појављивање конкурса. Кампања „Буди професионалац” била је осмишљена, планирана и реализована од стране Управе за односе с јавношћу, а њен крајњи циљ не подразумева само информисање јавности о значају професионализације, већ и стварање услова да се војска попуни адекватним кандидатима.

Због ограничених новчаних средстава које су на располагању за спровођење промотивних кампања, Војска Србије је приморана да спроводи промотивну кампању за професионализацију Војске ослањајући се искључиво на сопствене ресурсе, без додатног ангажовања маркетиншких и агенција за односе с јавношћу. Будући да нису постојала плански одобрена новчана средства за потребе кампање, све активности су спроведене ослањајући се искључиво на сопствене ресурсе и потенцијале са којима располажу Министарство одбране и Војска Србије - људске, техничке и инфраструктурне. Угледајући се на искуства држава које су већ прошле кроз процес реформе, промотивна кампања је рађена у константној координацији са Управом за обавезе одбране

Министарства одбране и Управе за људске ресурсе Генералштаба Војске Србије, уз сарадњу са Институтом за стратегијска истраживања. Управа за односе са јавношћу је, у оквиру ове кампање, имала задатак да осмисли, организује и реализује промотивну кампању „Буди професионалац”. Ефекти ове кампање би требало да буду дугорочни, узевши у обзир да је конкурс за пријем професионалних војника отворен процес, у коме постоји потреба за попуном упражњених радних места и након потпуне професионализације. Приликом планирања кампање, многим ставкама је требало придати посебан значај, међу којима је и могућност и искоришћеност ресурса Министарства одбране и Војске Србије, а који се могу користити за промоцију реформског процеса.

Ова кампања је посразумевала спровођење већег броја промотивних активности које су за циљ имале позиционирање Војске Србије као пожељног послодавца. Једна од иницијалних активности је била израда сајта „Буди професионалац” који је пружао заинтересованим лицима информације у вези са конкурсима и пријемом у Војску Србије. Постављање сајта је имало нарочит значај када су млади као циљна група у питању. У Одсеку за графичку делатност Медија центра „Одбрана” дизајниран је и израђен промотиви материјал за кампању, у виду: брошура, флајера, плаката и графичких решења за огласе и билборде. Видео материјал намењен за оглашавање био је израђен у облику спотова и прослеђен је великом броју регионалних и локалних телевизија у Србији уз апел за бесплатно емитовање. Прецизни мониторинг медија није спроведен, с обзиром да је апеловано за помоћ и солидарност у кампањи, односно, пошто је у питању некомерцијална кампања, мада је процена су да су готово све телевизијске станице (преко 90% од 80 којима се Војска обратила за помоћ) емитовале достављени материјал. Јавно емитовање промотивних спотова организовано је и на локацијама са великом фреквентношћу посета у градовима. Глумци који су били ангажовани за потребе снимања промотивних спотова одрекли су се хонорара, а за израду спотова, комплетна материјална и техничка подршка била је војна, чиме је омогућено снижавање трошкова на минимум. За потребе кампање, у Војној штампарији, израђен је сав штампани промотивни материјал, што је, такође, битно утицало на смањење трошкова кампање. Флајери и брошуре су дистрибуирани на различите начине, па су, између осталог, убацивани и у дневне новине. Још један вид промоције је вршен тако што су на спољашњем делу зграде Дома Војске у

Београду намонтирани и осветљени банери великих димензија на којима је промовисана кампања „Буди професионалац” и дешавања у вези са кампањом.

Област комуникација Војске Србије регулисана је Стратегијом комуникације која обухвата (Смернице за Стратегију комуницирања Министарства одбране и Војске Србије, 2008):

- Упутство о обавештавању јавности о раду Министарства одбране и активностима Војске Србије;
- Приручник за односе с јавношћу и
- Стратегију комуникације у кризним ситуацијама.

Стратегијом комуникације, која је пројектована у циљу попуње Војске Србије професионалним војницима предвиђено је да се на модеран начин, новим инструментима комуникације и спровођењем промотивне кампање и дистрибуцијом промотивног материјала, презентују кадровске потребе Војске Србије. Кампања је остварила циљ утицаја на одзив кандидата, који је био виши од очекиваног. У периоду од 2008. до 2012. године, на 11 конкурса поднето је 30.000 молби, што је омогућило квалитетну селекцију, с обзиром да је примљено 7.345 кандидата, што значи да су у просеку четири кандидата конкурисала за једно место. У децембру 2010. године попуњеност Војске Србије професионалним војницима износила је 85 % предвиђеног састава. Попуњеност Војске је повећана са 67 % на 92 %, што је указало на утицај кампање на процес професионализације Војске Србије. На основу података о броју лица која конкуришу за професионалне војнике и динамици њиховог пријема, процењено је да су створени услови за обуставу обавезе служења војног рока. Услед адекватне попуње професионалним војницима, на предлог Владе Републике Србије одлуку о обустави служења војног рока од 1. јануара 2011. године донела је Народна скупштина. Други ефекат се огледа у томе да је, путем ове кампање, Војска успела да у јавности креира имиџ пожељног послодавца, који спроводи реформу ради достизања високог стандарда функционисања. Испитивањем јавности утврђено је да је на одлуку кандидата да се пријаве на конкурс, највећи утицај имала кључна порука „професионални војник бира сигуран посао и предвидиву каријеру”, што је определило велики број младих да се пријаве на конкурсе. Одзив кандидата на конкурсе за професионалне војнике у неразвијеним регионима је био нешто већи, што је

омогућило квалитетнији избор војника. Знатно слабији одзив био је у Београду и појединим војвођанским општинама, где постоји већа понуда послова и где је просечна висина примања виша. Пословни аспекти одабира војне професије су се утврдили и код војника по уговору, који су били на служби пре формирања професионалне Војске и код новопримљених професионалних војника који свој професионални статус препознају углавном кроз примања и бенефиције које стичу војним позивом. Са друге стране, сматра се да би побољшање економске ситуације у држави и отварање нових радних места утицало на снижење броја заинтересованих кандидата. То је још један од разлога због чега би требало континуирано спроводити интегрисану комуникацију са циљним групама (Милошевић, 2011).

Захваљујући овој кампањи, Министарство одбране и Војска Србије су добили и престижну награду „Корак напред” на манифестацији „Ноћ рекламождера” у 2010. години. Доказ о адекватно спроведеној кампањи је и медијски публицитет који је посвећен кампањи и промоцији војног позива и промена медијске слике о професионализацији Војске Србије. У периоду спровођења промотивне кампање неутралисан је негативан публицитет о професионализацији, што је и био један од кључних циљева кампање. Евалуација примене комуникационе стратегије за професионализацију Војске Србије указује да је пројектована стратегија за попуна професионалним војницима адекватно осмишљена и успешно реализована у односу на планирани сценарио. Како попуна Војске Србије професионалним војницима представља трајан процес, неопходно је одржавати стални интерес за војним позивом код примарне циљне групе. Такође, стратегија интегрисане комуникације се мора благовремено допуњавати и редефинисати у складу са потребама у привлачењу интереса циљне јавности. Проактивни однос према различитим циљним групама је неопходан за очување позитивног имица и репутације Војске Србије.

Анализа постојећег институционалног имица и репутације војне организације базира се на оцењивању следећих области комуницирања са јавношћу (Бојовић, 1999):

- Односа са медијима – процењују се кроз квалитет прес-конференција, саопштења за медије, отвореност и предусретљивост организације за давање информација и података, прес-билтене, квалитет и квантитет појављивања у медијима и сл;

- Односа са потенцијалним кандидатима за војну професију – кроз учешће на сајмовима, расписивање и одзив на конкурсе, посећеност презентација и демонстративних вежби;
- Односа са запосленима – кроз издавање интерних листова, интерне комуникације, спровођење интерних акција, постојање стандарда, правила и норми понашања и комуницирања, развој организационе културе организације и осећаја припадности организацији и сл;
- Визуелних стандарда – визуелни идентитет, визуелна средства (визит-карте, меморандуми, заставе итд.); екстеријер и ентеријер пословних зграда и просторија итд;
- Односа са општом јавношћу – кроз посећеност специјалних догађаја, владајући имиџ организације у јавности, комуникацијску отвореност према јавности итд;
- Протокола – понашање приликом посета гостију, државника, медија, као и интерни протокол који се односи на стил и канале интерног комуницирања;
- Односа са државом и њеним институцијама;
- Односа са међународном јавношћу – учешће на сајмовима и презентације, пословни сусрети, имиџ у страној јавности и сл;
- Резултата испитивања имиџа и репутације у јавности;
- Институционалне промоције – огласне кампање и остали промотивни инструменти;
- Издаваштва – публикације организације, интерни листови, часописи, монографије, књиге и остала комуникацијска средства.

Иако се приликом процене институционалног имиџа и репутације у обзир морају узети све наведене ставке, најважнији елемент у мерењу имиџа и репутације јесу основне импресије и процене, као и асоцијације и претпоставке циљних група. Бојовић (1999), указујући на проблеме у мерењу и анализирању институционалног имиџа и репутације предлажу следећи модел:

- Основна импресија коју циљна група има о организацији;
- Присност циљних група са организацијом и њеним деловањем;

- Перцепција циљних група, односно карактеристике које се приписују организацији;
- Предности које циљне групе дају свакој од карактеристика организације и релативна тежина карактеристика за њих;
- Позиција која се приписује организацији у односу на друге организације у социјалном окружењу.

4.2. Ученици средњих школа као циљна група Војске Србије

Узевши у обир да ученици средњих школа представљају примарну циљну групу Војске Србије када је у питању попуна професионалним војницима, веома је битно идентификовати навике у информисању и комуникацији ове циљне групе како би се комуникација успоставила на адекватан начин и постигли жељени ефекти. Иако се често поставља питање оправданости генерализовања вредности одређене генерације, ипак се одређени обрасци понашања могу истаћи као општи за поједине генерацијске групе. Може се рећи да, док радне вредности припадника ове генерације нису хомогене, узајамне вредности информисања путем телевизије и интернета, праћење музике и филмова, углавном јесу. Утицај породице, раног кућног окружења, као и школе на формирање вредности ученика средњих школа је широко прихваћен, али њихов релативни значај се доводи у питање. Позитивна слика о себи, прихватање различитости на радном месту, више прагматичан него идеалистички приступ проблемима и лидерска позиција у области информационих технологија, неке су од позитивних особина које се у литератури приписују млађим генерацијама (*Cole et al., 2002*).

Данашњи средњошколци представљају генерације које одрастају уз савремену технологију, они су од детињства окружени и користе рачунаре, видео игре, видео камере, мобилне телефоне и сличне дигиталне уређаје. На основу тога постаје јасно да, као резултат дигиталног окружења и укупног обима интеракције са овим окружењем, данашњи млади мисле и обрађују информације фундаментално другачије од претходних генерација (*Prensky, 2001*). Због наведених карактеристика, може се рећи да војска прави значајне кораке напред у комуникацији са овом циљном групом пружањем информација

преко интернета, пре свега, преко официјалне странице ове организације. Такође, преко интернета, потенцијални кандидати би требало да буду у могућности да поставе питања и добију одговоре, као и да приступе важним документима, одгледају промотивне филмове и слично (Wong, 2000).

Дакле, средства масовне комуникације имају интензиван утицај на развој и размишљање адолесцената. Прилично добра и правовремена информисаност средњошколаца о разним занимањима омогућује им већи степен слободе при избору професије и омогућује им да благовремено препознају сопствена професионална интересовања. Што је боља информисаност средњошколаца и што је већи степен обавештености о жељеном занимању, већи је и степен усаглашености изабране професије са жељама средњошколаца, што води ка већем задовољству у процесу образовања за ту професију и у каснијем професионалном раду. Масовне комуникације које садрже информативни, едукативни и рекреативни садржај привлаче пажњу ове циљне групе стимулишући је на одређене акције. Тиме је масовно комуницирање постало један од основних чинилаца у развоју и формирању личности појединаца и најважнија детерминанта креирања имица војних и других организација (Шарановић и сар., 2008).

Проблематика подстицања мотивисаности кандидата за војни позив је веома комплексна и условљена низом фактора везаних, како за саму војну организацију, тако и за припаднике ове циљне групе. У којој мери ће војска добити кандидате који могу да одговоре све сложенијим и строжим захтевима савремене војне организације у значајној мери зависи од интелектуалних, вољних и психофизичких способности средњошколаца који се пријављују на конкурс за школовање на Војној академији. Како би избор био широк и квалитетан, и како би на школовање били примљени најадекватнији кандидати, с обзиром на друштвено-економске прилике у држави, неопходно је креирати услове да се на конкурс пријави значајно већи број кандидата од броја будућих студената Војне академије. Како би се то постигло, потребно је циљну групу средњошколаца информисати о начину уписа Војне академије, начину живота и рада у војсци и нагласити позитивне аспекте војног позива у односу на друге изборе. Из тог разлога, управо су степен информисаности ученика средњих школа и спровођење адекватне комуникације кључни

фактори утицаја на мотивисаност кандидата за одабир војне професије (Шарановић и сар., 2008).

Како наводе Шарановић и сар. (2008), у истраживању спроведеном 2008. године, где су испитивани ученици средњих школа, свега 9,81% одговорило је да би желело да студира на Војној академији. Такође, утврђено је да је млађа популација становништва, од 18 до 29 година, веома слабо заинтересована за реформе у Војсци, с обзиром да се трећина испитаника изјаснила као потпуно или углавном незаинтересована. Даље, око 42% младих се изјаснило да је у потпуности или делимично обавештено о питањима Војске и одбране. Скоро 90% испитаника је одговорило да су мало, или да уопште нису информисани о Војној академији. Ови резултати се разликују од оних добијених у истраживању који је реализовао Центар за цивилно-војне односе, где је 42% испитаника изјавило се да је у потпуности или углавном обавештено о питањима која се односе на Војску и одбрану. Итересантно је и то да се више од половине испитаника који су изјавили да желе да школовање наставе на Војној академији заправо изјаснило као слабо информисано. У овој студији није идентификован утицај пола на степен информисаности, и, приликом разматрања степена информисаности ученика средњих школа и њиховог интересовања за школовање на Војној академији, указано је на могући интерактиван однос између интересовања и информисаности, с обзиром да боља информисаност може утицати на већу заинтересованост ученика за војни позив, али се, са друге стране, може очекивати да ученици који су се определили за војни позив имају тенденцију да буду што боље информисани о ономе што их интересује. У том смислу, до тада пасиван приступ у промоцији војног позива резултирао је изузетно слабом информисаношћу ученика, па су само изузетно мотивисани кандидати тежили да прикупе жељене информације. Када су у питању испитаници који су довољно и потпуно обавештени, утврђено је да већина добија информације посредством телевизије, и то првенствено из војних емисија. Поред тога, значајан медиј за информисање ученика су дневна штампа и радио, док је удео војних часописа (нпр. магазин „Одбрана“) веома лош јер велика већина ученика није знала да овај магазин постоји. Поред медија, битан извор информисаности ученика представљају неформални извори, који се сматрају и најреалнијим, с обзиром да је сваки трећи испитаник изјавио да му је извор информација о Војној академији неко из ближе или даље

околине, углавном неко ко поседује лично искуство о војсци. Показало се да интернет такође има утицај на степен информисаности, што је резултат изостанка проактивног става у тражењу информација од стране младих. Такође, показало се да информације о војсци ученици најмање добијају у школи, што указује и на пасивност војске у остваривању непосредног контакта са потенцијалним кандидатима за војну професију. На одређење заинтересованих испитаника за школовање на Војној академији и војну професију, у нешто већој мери је изражен утицај неформалних извора него што је то случај код целокупног узорка. Чак 17% испитаника је навело да је заинтересовано за школовање на Војној академији, а да су при томе потпуно неинформисани (Шарановић и сар., 2008).

Из резултата наведеног истраживања, стиче се утисак да не постоји јединствен систем информисања ученика средњих школа о војном позиву и условима школовања у Војној академији, већ се информисање заснива на повременом обавештавању јавности о расписаном конкурс за пријем кандидата, а који често није презентован на начин који је усклађен са преференцијама циљне групе. Информације које се тичу војног позива су углавном уопштене и презентоване широкој јавности и нису систематизоване и усмерене ка средњошколцима као циљној групи. Такође, утврђено је да активна презентација наставних планова и програма школовања од стране припадника војске, у директном контакту са ученицима не постоји (Шарановић и сар., 2008).

Показало се да је већина испитаника позитивно оценила квалитет образовања на Војној академији и сматра да је оно добро и свестрано. Као један од најзначајнијих мотива у избору војне професије, наведена је могућност задовољења личних потреба стицањем одређеног образовног профила. Када су у питању потребе које се могу задовољити по завршетку Војне академије, женски испитаници су највише истицале потребу за физичком сигурношћу, а затим и потребу за развојем психофизичких способности, која је била најчешће наведена и од стране мушких испитаника. Када су у питању позитивне карактеристике војне професије, најчешћи одговор испитаника биле су карактеристике које се односе на сигурност (обезбеђен посао, физичка сигурност, материјална сигурност), затим добро и свестрано образовање и развој психофизичких способности. Значајно су ранжирани и патриотизам и љубав према војсци, затим вредновање дисциплине и рада, као

и организованост (постаје се организованији, рад и дисциплина, стицање радних навика, прецизност и тачност). Контрадикторни су одговори везани за то што млади високо цене дисциплину, мада су, са друге стране, често истицали да је строга војничка дисциплина оно што спутава. Ова контрадикторност потиче из појмовног одређења, пошто се показало да су ученици појам дисциплине схватили шире, као синоним за организованост и ефикасност у послу, пре него уско дефинисано као начин понашања и ограничење у личним слободама. Веома мали број испитаника је навео да су позитивне карактеристике војске понос и углед. Када су у питању негативни аспекти, велики број испитаника је навео да је војни позив ризичан по живот, затим тежак, превише захтеван, врло одговоран, изложен притиску и несигуран, као и недовољно вреднован. Такође, ученици су сагледавали војну професију као сегмент прошлих и актуелних дешавања у земљи, па су војску повезали и са великим одрицањима, строгом дисциплином и недостатком праве улоге. Такође, ученици су навели и следеће негативне карактеристике: недовољну друштвену признатост војног позива, непризнате квалификације, једнострано образовање, немогућност запослења после војне службе, мала примања, надовољну могућност за афирмацију, велике обавезе итд. Истраживањем је утврђено да жељу за војном професијом најчешће изражавају ученици из сеоских средина и из слабије развијених округа (Пчињски, Зајечарски, Пиротски). Негативан став најчешћи је био код испитаника у Подунавском, Јужнобачком и Јабланичком округу. Показало се да је проценат девојака које би желеле да приступе професионалној војсци већи, међу девојкама са села, него међу онима које станују у граду. Значајан број испитаника позитивно је оценио модел школовања девојака за војну професију, уз свест о комплексности официрског позива, што се најчешће рефлектује као перцепција недостатка добрих услова за школовање жена (Шарановић и сар., 2008).

Како би се планирао адекватан приступ, односно начин комуникације са средњошколцима у циљу њихове што веће мотивације, потребно је проучити на који начин су навикнути да уче, и какве поруке су усвајали и којим темпом у периоду одрастања. Узевши у обзир особености опажања и прихватања информација од стране средњошколаца, а које се усвајају још од најранијег детињства, могуће је прецизирати

нека од уопштених правила спровођења интегрисаних комуникација у сврху промоције војног позива (*Grossman, 2011*):

- Постојање позитивне подршке најближег окружења - Ова генерација је имала константан уплив позитивне подршке од стране родитеља и осталих битних субјеката, и очекује сличну афирмацију од стране свих, па и од колега на радном месту. Ова генерација је научена да бира окружење и на њихов избор у великој мери утиче то да ли препознају пријатељски однос, који карактерише управо описано понашање околине. Они немају стрпљења да чекају годишњи или двогодишњи преглед учинка, већ траже повратну информацију што је чешће могуће, како би то подржало њихову тенденцију за сталним унапређивањем знања и каријере. Премда може потрајати неко време да се доследно понуди повратна информација, требало би имати у виду да обезбеђивање одговора на ову потребу, одржава мотивисаност и максималну ангажованост младих;
- Преферирање директне комуникације - Ова генерација цени искреност, истинитост и реалност сваке ситуације. Могу да се суоче са тешким вестима, чак и са понуђеним врло високим очекивањима за напредовање. Њихов изграђени врло реалистички оквир размишљања, омогућава им да стално унапређују вештине и достижу очекивања. Отворена и искрена комуникација гради темеље поверења са руководством и ултимативно јача посвећеност организацији;
- Самостално креирање могућности - Током одрастања, ова генерација је охрабривана од старне непосредног окружења да сарађују са надређенима, да их поштују, али не и да их се плаши. Док сарађују са колегама који су на сениорским позицијама, уче како да и они сами постану лидери. Немају страх од тога да ће направити грешку; они су прагматични, уче кроз рад и желе сталан изазов кроз који би стекли знање и искуство које им је потребно да би били најбољи. Директном сарадњом са надређенима које поштују, они боље схватају и уче како да постану такви запослени, какви су примером представљени као потребни организацији (*Gravett, Throckmorton, 2007*);
- Стављање акцента на резултате – Ова циљна група учи кроз рад и тражи константну повратну информацију, што њене припаднике у потпуности усмерава

ка резултатима. Обично су у потрази за начинима како да развију и побољшају квалитет свог рада, што их чини одличним за тимски рад. Имајући ово у виду, лидери знају да могу да се ослоне на ову младу генерацију да ће радо прихватити предлоге како би остварили свој најбољи потенцијал;

- Поседовање способности за обављање више типова послова - Осим што су технички потковани, припадници ове групе су припремљени за решавање компликованих задатака паралелно. Знајући да су задовољни оваквим начином обављања послова, послодавци би требало да знају да их овај скуп вештина чини флексибилним и у стању да успешно обављају неколико задатака истовремено. Ако се ово узме као предност која се унапређује, то може резултирати у беспрекорном обављању задатака који захтевају задовољавање оваквих потреба;
- Поседовање дигиталне писмености - Ова генерација одраста у информатичком до ђу и то на начин да је то за њене припаднике потпуно природан процес. Ослањају се у великој мери на технологију, пре него на вербалне вештине комуникације лицем у лице у пословним ситуацијама;
- Стална активност на интернету – Ова генерација се такође назива и „генерацијом Ц“ (енгл. *creation, curation, connection, community*), јер захтева сталну повезаност путем различитих уређаја. Пракса указује да су организације које су поставиле ову чињеницу као предност, оствариле до 35% повећања учинка запослених увођењем интерних мобилних апликација којим су остварили могућност да њихови запослени буду повезани и остварују комуникацију двадесет четири часа дневно, седам дана у недељи (Преузето са: <http://tech.fortune.cnn.com/2011/06/28/your-companys-own-app-store/>, 15.11.2015), што се може применити и на војну организацију;
- Спремност на сарадању пре него на стварање конкуренције – Ова циљна група цени конкуренцију, али осећа израженију блискост са тимским радом и сарадњом у вишем смислу (*Howe, Strauss, 2000*). Уместо да се у војној јединици понуди такмичење на индивидуалној основи, најбољи резултат се остварује ако се појединци, припадници јединице, уједине у одређеном изазову. Дакле, потребно је охрабрити припаднике ове циљне групе да разматрају нове идеје заједно, уместо да

буду постављени у ситуацију да се супротстављају на личној основи и да буду усмеравани да улазе у међусобне конфликте;

- Дељење информација и причање сопствених прича - Припадници ове генерације су у великој мери оријентисани ка томе да “деле” детаље и моменте из свог живота путем интернета и друштвених мрежа. Понуда друштвене платформе, која је планирана за интерну комуникацију припадника неке организације, може у потпуности искористити ове потребе младих за унапређење учешћа и иницијативе, отварањем могућности за постављање и ажурирање статуса осталих о свом раду, развојем профила и могуће размене идеја такве заједнице истомишљеника. Самим тим показује се уважавање ове јако битне карактеристике припадника ове циљне групе, а задржава се и контролише ширење приватних информација у оквиру саме организације. Дакле, тиме се подстиче размена и развој ставова и мишљења, али се не дозвољава ширење информација изван оквира саме организације. Као резултат јавља се појачана лојалност и побољшање резултата, развојем потреба појединаца у систему и искоришћавања свих предности за развој јединице унутар система.

Иако припадници ове генерације имају врло специфичне потребе и очекивања у поређењу са претходним генерацијама, њихове јединствене карактеристике и посвећеност могу бити изузетно корисна ставка за војне организације услед могућности добијања посвећених професионалних војника, мотивисаних за сарадњу и остваривање високих резултата.

Регрутовање квалитетних кандидата је од кључног значаја за успешну реализацију мисије војне организације (*Ployhart, 2006*). Привлачење кандидата представља тачку у процесу запошљавања, где се утврђује његов максимални потенцијал (*Carlson et al., 2002*). Штавише, постоје докази који указују да млађе генерације имају јединствене вредности и очекивања у вези са послодавцима и послом који траже, нарочито укључујући значај баланса посла и приватних обавеза (*Twenge et al., 2010*). У светлу поседовања компјутерских вештина и специјализованих интересовања ове циљне групе, регрутовање базирано на интернет технологијама посебно је погодно за ову циљну групу (*Alsop, 2008*). Припадници млађих генерација имају посебне компетенције које могу да унапреде организациону конкурентску предност, у смислу искустава и вештина у вези са

интернетом и електронским медијима (*Gorman et al.*, 2004). Док се већина истраживања на тему привлачења потенцијалних кандидата претежно базира на интеракцији лицем у лице са регрутерима, расте и број истраживања коришћења интернет сајтова као канала за регрутовање (*Allen et al.*, 2007; *Breaugh*, 2008). Како савремене технологије заузимају све значајнију позицију у развоју пословања свих организација, па и војне, млади као циљна група могу да помогну војној организацији у прилагођавању новим променама. Стил искуственог учења и способност фокусирања на резултате, може бити савршена предност уколико се искористи као додатна вредност и у великој мери може помоћи унапређењу резултата у сваком виду пословања. То представља изузетну предност коју би војне организације требало да уважавају, негују и искористе ради остварења обостране користи и достизања жељених циљева. Теоријска претпоставка јесте да кандидати користе расположиве информације на основу којих доносе суд о организационим карактеристикама (*Connelly et al.*, 2011). Приликом тражења посла и приликом процеса апликације, кандидати обично не поседују потпуне информације о пословима и организацијама, тако да тумаче доступне информације као сигнале мање видљивих организационих карактеристика, који, заузврат, доприносе привлачности послодавца (*Highhouse, Hoffman*, 2001; *Turban*, 2001). У том контексту, различите врсте информација се могу сматрати сигнаlima, укључујући информације о организационим карактеристикама доступне путем официјалног сајта војне организације (*Aiman-Smith et al.*, 2001; *Lievens et al.*, 2001), карактеристике представника војне организације и њихово понашање и активности током регрутовања (*Mayer, Ziegert*, 2014).

Дакле, карактеристике дизајна сајта војне организације се могу посматрати као сигнали других организационих карактеристика. На пример, употребљивост сајта би могла довести потенцијалне кандидате до закључка да је организација технолошки напредна (*Ehrhart, Ziegert*, 2005), што је важан фактор за млађу популацију (*Mayer, Ziegert*, 2005). Установљено је да перцепција садржаја интернет странице утиче на организациону привлачност. Такође је утврђено да употребљивост сајта такође утиче на привлачност организације. Перцепција садржаја и стила сајта може, бар делимично утицати на привлачност војне организације јер ове карактеристике указују на поседовање одређених карактеристика организације. Употребљивост сајта, на пример, може да

допринесе привлачности служећи као сигнал посвећености организације технологији и иновацијама, улагања у запошљавање, односно бриге за посетиоце сајта са разним технолошким вештинама (*Ehrhart, Ziegert, 2005*). С обзиром на преференције младих као циљне групе, од суштинске је важности да се разуме шта они сматрају привлачним и шта утиче да доносе одлуке о аплицирању за професионалну војску. Такође, о сајтовима не суде само кандидати, већ и повремени посетиоци који и не разматрају пријаве за посао, већ траже друге врсте информација (*Cable, Turban, 2003; Collins, Stevens, 2002; Lievens, Highhouse, 2003*). Тако, организације које се фокусирају искључиво на стварање употребљивости сајтова, или на обезбеђивање великог броја информација, неће постићи инкременталне предности, у смислу повећања атракције. Резултати показују да би садржај сајта могао да пружи већи допринос атрактивности организације, па ако су ресурси ограничени, садржај може бити боља инвестиција у односу на сам дизајн. Међутим, у пракси може доћи и до неповољних аспеката употребе интернет технологија у регрутовању. *Dineen et al. (2007)* су говорили и о негативним аспектима, који се јављају када организације примају превише апликација од стране лоших апликаната. У складу са тиме, организације би требало да предвиде последице привлачења великог броја потенцијално лоших кандидата, и захтевају повратне информације или друге информације које би могле подстаћи адекватне кандидате да се пријаве, односно које би им помогле да једноставније диференцирају адекватне од лоших кандидата (*Mayer, Ziegert, 2005*).

Успостављање комуникацијских веза у сврху одабира професионалног кадра и превазлажење генерацијских разлика је кључно у привлачењу потенцијалних кандидата (*Strauss, Howe, 2000*). С тим у вези, од круцијалног значаја је познавање карактеристика ових генерацијских група како би се припремила и реализовала најбоља стратегија за привлачење њихове пажње и поверења, и тиме остварио утицај на њих, нарочито узевши у обзир да је утицај околине, породице, вршњака, професора, изражен када је у питању доношење одлука средњошколаца о будућем професионалном позиву. Стога, адекватном применом стратегија интегрисаних комуникација, усмерених ка овој циљној групи, може се утицати на размишљање, мотивацију и крајњу одлуку средњошколаца о будућем позиву, али и на позиционирање Војске Србије као жељеног послодавца. Свака генерација има специфичне карактеристике, очекивања, искуства, генерацијску историју, начин

живота и вредности које представљају основу и издвајају посебности начина комуницирања, учења и одлучивања. Стога, од пресудне важности је познавање основних карактеристика сваке генерације и планирање стратегије приступа, начина обраћања и остваривања односа. Уколико се комуникација врши уз уважавање свих карактеристика, на начин који је овој циљној групи близак, тада се много лакше придобија њихова пажња и поверење, и однос са њима постаје близак и остаје јак, тако да омогућава реализацију планираних циљева. Стога, као канале комуникације са младима требало би користити специјализоване емисије, различите врсте информативног и промотивног материјала (публикације, брошуре, плакати, мултимедијалне презентације и слично), интернет и директну комуникацију преко организовања форума, дебата, посета школама и других догађаја (нпр. отворени дани за посету јединицама војске Србије, Војној академији, организовање спортских манифестација) и слично. Веома су важне и повратне информације које војска прикупља о кандидатима, како би се обезбедило (Shah et al., 2015):

- Да се у школама спроводи наставни план и програм релевантан за потребе војске као послодаваца;
- Процена трендова и промена у спољном радном окружењу, што може утицати на тржиште рада;
- Да се идентификује до које мере потенцијални кандидати имају способности и особине које војска идентификује као значајне; и
- Да се побољша комуникација између војске и образовних институција.

4.3. Утврђивање циљева комуникације и дефинисање садржаја пласираних порука

Основни циљ интегрисане комуникације Војске Србије представља позиционирање Војске Србије као пожељног послодавца и обезбеђење попуне професионалним војницима у складу са дефинисаним потребама војних јединица. Имајућ и у виду да је професионализација војске дуготрајан процес који захтева континуитет, циљеви

комуникације се морају постављати на дужи рок. Када су у питању млади као циљна група, циљ представља привлачење што већег броја кандидата из циљне групе ради пријављивања за пријем у Војску Србије за професионалне војнике. У том контексту, циљ представља позиционирање војне организације као пожељног послодавца и креирање јаке и конзистентне слике у јавности о томе (*Foster et al.*, 2010; *Edwards*, 2010). *Backhaus* и *Tikoo* (2004) као циљ наводе и дефинишу изградњу идентификованог и јединственог имица послодавца по коме се војна организација разликује од других. Реализовање програма интегрисане комуникације се темељи на општим циљевима обезбеђења адекватне попуне јединица, промоције Војске Србије као пожељног послодавца и промовисање војног позива у контексту савременог приступа организацији оружаних снага (Милошевић, 2011). Поред општег циља у складу са којим је стратегија комуникације и развијена, формулисани су и следећи „димензионисани циљеви“ према којима се стратегија управља, а који се деле на циљеве у односу на Војску Србије, потенцијалне кандидате и општу јавност (Милошевић, 2011). Циљеви посматрано у односу на Војску Србије се огледају кроз:

- Адекватну попуну јединица;
- Промоцију војске у функцији пожељног послодавца;
- Промовисање војног позива у контексту савременог и реформисаног приступа организацији оружаних снага.

Циљеви у односу на потенцијалне кандидате су:

- Потпуно, лако доступно информисање о могућностима запошљавања у јединицама и установама Војске Србије;
- Запошљавање и обезбеђивање материјалних и нематеријалних стимулативних фактора;
- Могућност каријерног развоја, остварења потребног степена социјалне сигурности, предвидивост личног развоја и статуса.

Циљеви у односу на општу јавност:

- Позиционирање Војске Србије као друштвено одговорног субјекта и пожељног послодавца;

- Војска Србије пројектује савремени приступ организације, кроз управљање људским ресурсима, менаџмент и односе с јавношћу.

У оквиру документа Смернице за Стратегију комуникације Војске Србије (2008) дефинисани су следећи потциљеви екстерне комуникације:

- Постизање добре обавештености јавности и разумевања међународног и регионалног безбедносног окружења, изазова и претњи, промена и трендова, значаја, места и улоге Републике Србије и система одбране у њима;
- Постизање да што већи број екстерних циљних група доживи Министарство одбране и Војску Србије као кључне чиниоце у очувању националних интереса;
- Постизање да општа јавност буде обавештена о реформи система одбране, неопходности трансформације, професионализацији, визији, циљевима и плановима;
- Обезбеђење јавне подршке процесу реформи, као процесу који се одвија у општем интересу и постизање тога да грађани, као порески обвезници знају зашто се систем одбране реформише и колико безбедност кошта;
- Постизање да јавност буде обавештена о учешћу припадника Војске Србије у мировним мисијама;
- Постизање да шира јавност буде обавештена о активностима система одбране у Програму Партнерство за мир, могућностима и користи које цела земља, али и општа јавност има од чланства у том програму;
- Постизање да јавност буде обавештена о свакодневним активностима Министарства одбране и Војске Србије (међународна војна сарадња, војне вежбе, активности званичника Министарства и Војске и друго);
- Постизање раста поверења, угледа и јавног поимања Министарства одбране и Војске Србије;
- Побољшање имица и репутације Војске Србије и афирмација војног позива, ради придобијања квалитетног кадра који жели да се школује у војним школама и ради у Министарству одбране и Војсци Србије;

- Афирмација социјално-економских, каријерних, образовних и осталих погодности за професионалне војнике, ради обезбеђивања попуне Војске Србије професионалним војницима.

Веома начајан аспект представља планирање кључних порука које ће се пласирати јавности. Суштину порука представља планирано дејство које се рефлектује у попуни јединица Војске Србије професионалним војницима, активној комуникацији са циљним групама у сврху афирмације војног позива и повећаног интересовања за запошљавање у Војсци Србије. Потенцијалним кандидатима за професионалну војску би требало пренети поруке везане за могућности запошљавања у јединицама и установама Војске Србије, обезбеђивање материјалних и нематеријалних стимулативних фактора, могућности напредовања и развоја каријере, остварење потребног степена социјалне сигурности, предвидивост личног развоја и статуса и слично. Кључне поруке би требало да буду присутне у свим облицима комуникације током дужег временског периода, а избор кључних порука би требало ускладити са ситуацијом и циљном групом. Кључне поруке Министарства одбране и Војске Србије јесу (Смернице за Стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, 2008):

- Војска Србије се налази под пуном цивилном и демократском контролом;
- Општа јавност у Србији, у зависности од степена значаја и поверљивости информација, може и мора да буде обавештена о стању и активностима Министарства одбране и Војске Србије преко средстава јавног информисања или преко овлашћених представника;
- Реформа сектора безбедности јесте једна од кључних и неопходних предуслова за укупну демократску трансформацију друштва;
- Модеран и реформисан систем одбране представља велики спољнополитички потенцијал Републике Србије;
- Модеран, ефикасан и међународно интероперабилан систем одбране способан да одговори на садашње и будуће изазове, ризике и претње безбедности;
- Само модерна, трансформисана и професионална Војска Србије је способна за брзо реаговање;
- Војска Србије представља фактор стабилности и безбедности у региону;

- Војска Србије јесте један од генератора промена у друштву;
- Војска Србије представља велики потенцијал друштва;
- Инвестиције и економски напредак нису могући без безбедног друштва;
- Реформа је потреба друштва и саме војске, а не екстерно наметнут захтев;
- Војска Србије одговара могућностима и потребама Републике Србије и њених грађана;
- Запослени у Министарству одбране и припадници Војске Србије доследно раде у интересу свих грађана Републике Србије, без обзира на полну, расну, верску, страначку или другу појединачну припадност;
- Војска Србије представља међународни бренд Србије;
- Војска Србије је спремна и способна да одговори међународним обавезама Републике Србије.

Кључне поруке пласиране у промотивној кампањи „Буди професионалац”, спроведеној 2008. године су биле (Милошевић, 2011):

- „Професионални војник бира сигуран посао и предвидиву каријеру“ - Професионални војници ступају у уговорни однос са Војском Србије којим се међусобно прихватају прописани услови кроз које они остварују задовољство финансијском накнадом, радним окружењем и каријером чији је ток изванредан;
- „Професионална војска омогућава непрекидно професионално усавршавање и стицање јединствених искустава“ – Показало се да већина професионалних војника поседује значајно интересовање да се усавршава;
- „Професионална војска је начин да се покаже патриотизам и одговорност према грађанској обавези одбране отаџбине“;
- „Професионални војник, као припадник модерне и технички опремљене војске, има могућности да буде део међународних безбедносних снага“ - Показало се да би већина војника по уговору учествовала у мировним мисијама, уколико су примања унапред дефинисана;

- „Професионализација је пут за модерну, ефикасну и добро плаћену војску“ - Војска би требало да је усклађена са савременим безбедносним изазовима и друштвеним и државним потребама.

Сврха наведених кључних порука је оправдавање потребе за професионализацијом Војске Србије и мотивисање припадника циљне групе да се у што већем броју пријаве на конкурсе, као и указивање на предности које омогућава посао професионалних војника. Узевши у обзир да постоји већи број кључних порука, битно је узети у обзир да не би требало симултано истицати све поруке, већ избор одређених начинити у зависности од конкретне теме, ситуације, догађаја и извора комуникације и карактеристика циљних група којима се поруке преносе у различитим облицима. Годишњим планом комуникације могу се одедити приоритетне поруке за одређени период, односно редослед њиховог пласирања. Кључне поруке се заснивају на следећим принципима (Милошевић, 2011):

- На принципу истинитости;
- На принципу значајности за систем одбране и јавност;
- На принципу обавезивања за све изворе комуникације;
- На принципу задржавања суштине, али прилагођавања форме конкретној ситуацији и циљним групама;
- На принципу усаглашености на највишем нивоу;
- На принципу произилажења из стратегијских циљева система одбране.

Како би кључне поруке биле на адекватан начин пренете циљним групама, неопходно је одабрати праве канале и средства комуникације. Из тог разлога се постављају циљеви непосредне и посредне комуникације. Непосредна комуникација односи се на комуникацију носилаца процеса професионализације са припадницима циљних група. Међу најважнијим носиоцима издвајају се надлежне управе Министарства одбране, центри за обуку војника, јединице у којима се врши пријем и војнотериторијални органи.

Посредна комуникација се реализује коришћењем других инструмената комуникације као што је, рецимо, оглашавање и организовање различитих специјалних догађаја. Посредна комуникација захтева осмишљавање квалитетног информативног и промотивног материјала, као што су: плакати, спотови, огласи, интернет презентација, мултимедијални материјал и слично (Милошевић, 2011).

Дефинисању циљева би требало да претходи дефинисање профила кандидата за професионалне војнике, како би се одредила ужа циљна група младих према којима ће комуникацијске активности бити усмерене. Евидентан пад популарности и статуса професионалних војника проузроковао је проблем попуне војске и Војне академије квалитетним кандидатима. Стога циљ представља представљање војног позива као атрактивног за младе, пре свега уз истицање расположивих могућности за школовање, усавршавање, обуку и напредовање, као и материјалног, социјалног и статусног положаја припадника војске. У том контексту, кључне поруке у оквиру промоције војног позива би требало да буду базирани на кључним вредностима војне професије:

- Војна академија поседује усклађеност програма школовања и усавршавања са системом образовања у држави и омогућује стицање одговарајућих и признатих звања;
- У војном образовном систему све више пажње се посвећује развоју способности учења и усвајању нових знања из области информационих и комуникацијских технологија и страних језика;
- Кандидатима се пружа реална могућност школовања и усавршавања у војним школама и академијама у иностранству;
- Укључивање жена на школовање у војношколским установама је крајње пожељно и апсолутно се подржава;
- Војска ради на развоју система предвидиве војне каријере, у коме ће сваки појединац који се определи за војни позив, унапред знати шта му се у војној каријери нуди, под којим условима и на који начин и како сам може утицати на свој професионални развој;
- Професионални војници имају сигуран посао и предвидиву каријеру, омогућено професионално усавршавање и стицање јединствених искустава;
- Професионални војници имају могућности да постану део безбедносних напора на глобалном нивоу;
- Професионалним војницима се пружа могућност учешћа у мировним операцијама.

Поред информативног и промотивног карактера, кључна порука мора да садржи и образовни садржај. Веома је значајно да порука не буде апстрактна, неразумљива и да не

садржи стручну терминологију, већ да је конкретизована и прилагођена циљним групама и њиховим обрасцима понашања када су информисање и комуникација у питању. По потреби, у поруку би требало инкорпорирати и конкретне примере и чињенице, како би била што реалистичнија и разумљивија и како би јасно указала на везу између одлуке о избору војне професије и последица те одлуке.

4.4. Могуће баријере у комуникацији и начини њиховог превазилажења

На различите поруке из екстерног окружења појединци реагују базирано на сопственом претходном знању и искуству, а исход зависи од сложености интеракције у којима су ангажовани. Како би била ефективна, комуникација са младима би требало да буде јасна и на нивоу који је потребан да циљна група разуме поруку. Како *Marsen* (2006), наводи, до неспоразума долази када порука не стигне до циљне групе или не бива интерпретирана на начин на који је пошilhaлац планирао. Како би се осигурала правилна интерпретација порука, говорна и писана комуникација би требало да буде изражена једноставним језиком, избегавајући жаргон и стручне термине. У многим радним окружењима постоји широк спектар скраћеница, израза и кључних речи који користе припадници одређених професија, или чак тимова, и такав професионални језик обухвата појмове који се уобичајено не користе у другом окружењу. Приликом комуникације са младима и то може представљати баријеру у комуникацији и изазвати конфузију и забринутост. Лоша комуникација је чест проблем и може изазвати фрустрације, чак и сукоб између пошilhaоца и примаоца (*Dunhill et al.*, 2009).

Ефективна комуникација захтева ангажовање младих од самог почетка како би се обезбедило да су сви субјекти укључени, и консултовани у креирању и слању порука које их се тичу, у формату који они разумеју и могу да интерпретирају. Оваква комуникација постоји само у случајевима када је примљено значење поруке на начин на који је пошilhaлац намеравао. Ефективна комуникација је двосмерни процес и већина младих људи препознаје када су извори порука истински заинтересовани за њих. Следи то да ће, само када је циљна група задовољна процесом двосмерне комуникације, доћи до њиховог ангажовања у комуникацији и она ће заиста бити ефикасна. Веома је важно да војне

организације испитају ставове младих и размотре њихова мишљења и перспективе отворено и поштено. Начин на који се кључне поруке шаљу и примају је једнако важан. Значајан обим комуникација у данашњем друштву се врши електронским путем, али не могу сви приступити овом каналу комуникације и не преферирају сви да га користите. Комуникација са младима мора се спроводити каналима који им одговарају. Значај коришћења инструмената комуникације који пружају прилику за остварење дијалога од круцијалног је значаја. Поред тога, потреба појединаца да расправљају о питањима која сматрају битним са другима и отвореност и искреност у комуникацији би требало да буде приоритет. Међутим, то се не дешава увек. Под утицајем прошлих негативних искустава у кућном окружењу, у школи, у оквиру заједнице или на послу, млади могу претпоставити да ће у свакој сличној ситуацији нужно доћи до неспоразума; ове претпоставке се затим могу трансформисати и пренети на све области живота, што доводи до негативног утицаја на све оне који су укључени и утиче на будуће интеракције. Из тог разлога, неопходно је утицати на начин на који се припадници циљне групе понашају и реагују. Претходно негативно искуство може да створи одређено значење које повезује претходне негативне емоције у комуникацији са одређеним субјектима, што доводи до негативног утицаја на будућу комуникацију и интеракције (*Dunhill et al., 2009*).

У пракси, војна организација се може срести са четири баријере у комуникацији које су базиране на негативним реакцијама јавности, а то су: одбојност, предрасуде, апатија и незнање (Филиповић, Костић-Станковић, 2012). Одбојност према војној организацији може да произађе, на пример, из неразумевања функција које обавља, што за последицу има стварање искривљене слике у јавности. Противуречни натписи у медијима такође могу да појачају одбојност јавности у односу на војне организације. Предрасуде настају као резултат васпитања и односа јавности и окружења према војној организацији и у пракси су тешко савладиве. Непосредан рад на терену са потенцијалним кандидатима, укључивање у различите добротворне акције и донаторства, курсеви и семинари образовног карактера и организовање посета војној организацији, неки су од облика непосредне комуникације са широм јавношћу који се могу спроводити у циљу отклањања негативних ставова окружења. У случају стања апатије, јавност је равнодушна према војној организацији и стога незаинтересована за пријем информација и комуникацију.

Незнање је психолошки феномен везан за то да људи више воле ствари које добро познају, док су према непознатим скептици и неповерљиви (Филиповић, Костић-Станковић, 2012).

У циљу превазилажења баријера у комуникацији, неопходно је развијање комуникацијских знања и вештина, које су сложене и има их широк спектар (*Crow et al.*, 2008). Поједине вештине су јако значајне у циљу изградње блиских односа са младима као циљном групом. Кључ компоненте ефикасне комуникације су поштовање, поверење и поштење (*DfES*, 2005). Знања и вештине које се захтевају од стране професионалаца у војсци морају да буду развијене кроз обуку, учење или искуство, али су од кључног значаја за обезбеђење ефикасне комуникације са младима и развој позитивних односа.

4.5. Утврђивање буџета за интегрисане комуникације

Остварење сваког постављеног циља интегрисаних комуникација војних организација захтева одређена финансијска средства. У дефинисању буџета за интегрисане комуникације најчешће се користе два приступа. Први јесте да се буџет одређује на крају процеса планирања, када су дефинисани циљеви, одабране стратегије, као и средства и методе за њихову оптималну реализацију. Приступ је познат као метод циља и задатака. Други приступ је када су средства лимитирајући фактор, па се програм интегрисаних комуникација прави у оквирима већ одређених средстава. У пракси се обично полази од трошкова интегрисаних комуникација у претходном периоду, који се увећавају за неки договорени проценат. Тај приступ подразумева континуитет у спровођењу акција интегрисаних комуникација (Костић – Станковић, 2011). Како би се планирање буџета за интегрисане комуникације олакшало и учинило финансијски могућим, неопходно је установити структуру трошкова и располагати подацима о трошковима сваке активности која је саставни део планираних активности. Типичну листу трошкова у буџету интегрисаних комуникација чине следеће ставке (Костић – Станковић, 2011):

- Плате и хонорари стално или повремено запослених у одељењу које спроводи комуникације;

- Општи трошкови, као што су трошкови пословног простора, телефона, интернета, поштарине, чланарине и сл;
- Трошкови штампања разних промотивних материјала и производња осталог материјала;
- Трошкови путовања запослених, или оних који су ангажовани на реализацији програма;
- Трошкови пласмана порука у медијима;
- Трошкови закупа просторија за организовање специјалних догађаја;
- Опрема, трошкови амортизације постојеће опреме и набавка нове итд.

Без обзира колико износи, буџет би требало да буде флексибилно одређен, у смислу да се финансијским средствима мора рационално располагасти, али да ипак, може доћи до накнадних корекција уколико се укаже потреба.

4.6. Избор стратегије и реализација плана интегрисаних комуникација

Дефинисање циљева и приоритета комуницирања јесу основна полазишта за избор адекватне стратегије комуницирања (Бојовић, 1999). Након што су одређени циљеви комуникације, требало би одабрати адекватну стратегију интегрисаних комуникација. Стварање ефективне стратегије комуникације подразумева повезаност са општим, и мора бити у складу са циљевима дефинисаним у вези са сваком циљном групом. Различите комуникацијске активности укључују свеобухватна комуникацијска решења, интеграцију, контролу и требало би да омогуће достизање унутрашње конзистентности пројектованих информација и позиције и имица организације, уз истовремену координацију спровођења различитих комуникацијских активности, уз смањивање појаве преклапања активности. Стратегија комуникације укључује: прво, одређивање циљева комуникације на основу извршених анализа циљних група организације и сврхе која би требало да се постигне; затим, на основу постављених циљева, стратегијом се одређују канали путем којих ће информација бити саопштена, што захтева тачно познавање предности и недостатака различитих канала, и на крају захтева постојање потребних ресурса који ће бити додељени различитим инструментима и активностима (*Shin, 2013*).

Приликом одабира стратегије, морају се имати у виду следећи фактори окружења (Милошевић, 2011):

- Квалитативни и квантитативни потенцијал циљне групе;
- Незапосленост и понуда радне снаге;
- Социјални, демографски и економски параметри.

Поред фактора окружења, Милошевић (2011) наводи и субјективне факторе, који потичу из војне организације:

- Комуникацијска покривеност;
- Компетенције и припремљеност носилаца комуникације;
- Распоживост инструмената комуникације;
- Распожива средства, односно претходно дефинисан буџет.

За спровођење кампање интегрисане комуникације са циљем обезбеђења попуне Војске Србије професионалним војницима, неопходно је одабрати адекватне стратегије комуникације, које ће обухватити канале, средства и инструменте комуникације (Милошевић, 2011). Како би се кључне поруке пренеле циљним групама, уопштено гледано, користе се стратегије непосредне и посредне комуникације. Стратегија непосредне комуникације се односи на комуникацију носилаца процеса професионализације, представника Војске Србије са припадницима циљних група. Најважнији представници који ступају у директни контакт са циљним групама су надлежне управе, центри за обуку, јединице у којима се врши пријем и војнотериторијални органи и слично. Са друге стране, стратегија посредне комуникације реализује се путем медија и преко одређених организација и појединаца (средње школе, сајмови за запошљавање, носиоци појединих сајамских, културних и спортских манифестација) и слично. Посредна комуникација подразумева и израду адекватног информативног и промотивног материјала (спотова, плаката, огласа, билборда, интернет презентација, мултимедијалног материјала и др.). У зависности од интереса циљне групе, њених навика и потреба за информацијом, бира се и стратегија интегрисане комуникације. Избор стратегије зависи и од доступности различитих канала комуникације, али и од кредибилитета који различити канали комуникације имају код одређених циљних група. Пожељно је да се кључна порука преносити истовремено преко више канала, чиме се

доприноси јачању њеног утицаја и повећава вероватноћа досезања до циљне групе. Веома је битан и одабир временскг периода комуникације јер циљна група треба да прими информацију у адекватно време. За постизање постављеног циља, стратегија интегрисане комуникације обухвата широк спектар савремених идејних решења и дизајн промотивног материјала, сарадњу са масовним медијима, креирање и ажурирање интернет странице Министарства одбране и Војске Србије, организовање и учешће на многим специјалним догађајима широм Србије.

Као почетна ставка креирања Стратегије промотивне кампање за попуну Војске Србије професионалним војницима, урађена је анализа стања и друштвена позиционираност Војске Србије. За примену комуникацијске стратегије задужена је Управа за односе са јавношћу, организациона јединица у саставу Министарства одбране која је оспособљена да спроводи различите активности комуникације. Комуникацијска стратегија подразумева планирање, осмишљавање, креирање и примену промотивних активности у различитим облицима комуникацијске праксе, а чија је основна сврха остваривање утицаја на мишљења, ставове и вредносне оријентације припадника различитих циљних јавности и позиционирање Војске Србије као пожељног послодавца. Након анализе тренутног стања, за спровођење стратегије комуницирања са различитим циљним групама изузетно је битно детаљно профилисати циљне групе.

Поред директног комуницирања, војна организација се може одредити за спровођење стратегије масовног комуницирања, која подразумева обликовање одређених медијских садржаја и утицај на припаднике опште, масовне јавности. Масовно комуницирање је облик комуницирања у којем се путем масовних медија дисеминирају поруке из комуникационих центара до припадника масовне публике (Понош, 2007). Општу јавност као масовну публику у улози прималаца порука одликује индивидуална непрепознатљивост, неповезаност и неорганизованост њених припадника и са тешко утврдивим временом излагања порукама које се пласирају путем масовних медија. Публиком је, у овом контексту, чини изложеност одређеним масовним медијима. Могуће је разликовати две групе стратегија у масовном комуницирању. У прву групу спадају стратегије које се односе на професионално реализовање медијских садржаја, док другу групу чине стратегије базиране на основном циљу обезбеђења публицитета, познатости и

позиционирања у друштву. Масовно комуницирање је увек индиректно и медијски посредовано и омогућава дистрибуцију кључних порука до неограниченог броја реципијената. Такође, масовно комуницирање је организовано, институционализовано и подразумева јавно дистрибуирање порука и чини једносмеран процес.

Стратегија интегрисаног комуницирања у себи обједињава интегрисано деловање инструмената маркетиншке комуникације и односа с јавношћу. Понош (2007) истиче да стратегија комуникације мора обухватити циљ, замисао и план, технике и активности којима се стратегија реализује и контролу примене појединачних активности и целокупне стратегије. Сврха стратегије интегрисане комуникације је да обезбеди „пут“ остварења претходно дефинисаних циљева. Суштина стратегије интегрисане комуникације је остварење циљева, засновано на комбиновању различитих инструмената комуникације. Интегрисана стратегија комуникације операционализује се кроз две групе активности – маркетиншке и односа с јавношћу, које делју у синергији у сврху посредног и непосредног утицаја на интерне и екстерне циљне групе (Костић – Станковић, 2011).

Управа за односе са јавношћу, као организациона јединица која је одговорна за активности комуникације, 2008. године израдила је основни документ Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, који је базиран на Уставу Републике Србије, Закону о јавном информисању, Закону о слободном приступу информацијама од јавног значаја, Закону о Војсци Србије, Закону о одбрани, Стратегији одбране Републике Србије и Стратегијском прегледу одбране. Овим Смерницама су дата упутства и ставови Министарства одбране и Војске Србије везано за комуникацију са интерном и екстерном јавношћу. Стратегија комуникације је обавезујућа за све припаднике Министарства одбране и Војске Србије приликом наступа у јавности, а њена сврха је афирмација реформе система одбране и боље разумевање и добијање подршке интерне и екстерне јавности за спровођење процеса реформе. Кључни принципи на којима почива Стратегија комуникације су (Смернице за Стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, 2008):

- Транспарентност у комуникацији;
- Проактивни приступ у комуникацији;
- Развој двосмерне комуникације;

- Јединственост и конзистентност у комуникацији;
- Достављање праве поруке правој циљној групи у право време.

Стратегија би требало да информисе и пружи објашњење интерне и екстерне јавности о значају реформе, професионализације и учешћа у интернационалним мировним мисијама. У том контексту, стратегија комуникације омогућава постизање следећих циљева у односу на интерну и екстерну јавност, од којих су најзначајнији (Смернице за Стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, 2008):

- Постизање да запослени у систему одбране буду први обавештени и добро информисани;
- Промоција реформских процеса и активности система одбране;
- Промоција учешћа у мировним мисијама;
- Афирмација активности које се реализују у оквиру програма партнерство за мир;
- Промоција професионализације војске;
- Афирмација војног позива ради придобијања квалитетног кадра који жели да се школује у војним школама;
- Јачање имица и репутације Министарства одбране и Војске Србије.

Стратегија комуникације је била пројектована за период док траје реформа система одбране и представља базу за доношење годишњих информативних планова. На основу дефинисаног плана информисања, стратегија би требало да се прилагођава новим изазовима и приоритетима, па је, у том смислу, пожељно мењање њених сегмената, као што су кључне поруке и канали комуникације, док се у случају значајних промена предвиђа промена целокупне стратегије. Једино у том случају, стратегија може увек бити референтни документ и основа за комуникацијске активности које се спроводе. Веома су значајне комуникацијске активности које се спроводе како би се јавности представила потреба, значај и бенефити професионализације војске и како би се мотивисали потенцијални кандидати да конкуришу за професионалне војнике (Милошевић, 2011).

Када је питању већ поменута кампања „Буди професионалац”, која је спроведена заједно са новим визуелним идентитетом Министарства одбране и Војске Србије, стратегија комуникације дефинисана је са тежњом да се јавности омогући упознавање са

значајем професионализације и подстакне мотивација циљне групе да позитивно реагује на расписивање конкурса (Милошевић, 2011).

4.7. Евалуација и мерење постигнутих ефеката комуникације

Како би утврдили да ли се постижу жељени ефекти комуникације, неопходно је спровести евалуацију и мерење постигнутих резултата. У том контексту, постоје три кључне тачке које би требало узети у обзир: важно је мерити ефективност у односу на раније постигнуте циљеве, важно је предузети одређене акције базирано на идентификованим резултатима и евалуацију би требало спроводити континуирано (Асе, 2001). Мерење резултата, вредновање или евалуација спровдених кампања интегрисане комуникације има за цаљ да утврди да ли су остварени постављени циљеви и да ли су уложена средства потрошена на адекватан начин (Огњанов, 2013). Иако је веома значајна, у пракси, евалуација се не спроводи толико често колико би требало, а разлози за одсуство евалуације су: процена да је евалуација превише захтевна спрам ограничених ресурса, а неретко се комуникацијке кампање третирају као циљ сам по себи, па се сматра да је циљ постигнут самом реализацијом кампање (Varey, 2002).

Процена ефеката комуникације произилази из мерења резултата постигнутих интегрисаном комуникацијом и она би требало да послужи као смерница за постављање наредних циљева војне организације. Евалуација ефеката комуникације такође би требало да се заснива на мерењу у односу на различите циљне групе, па тако, евалуација менаџмента комуникације се може вршити дистрибуирањем анкетних упитника намењених припадницима војне организације за процену успешности реализовања стратегије од стране ове групе. Када је у питању примарна циљна група, ефекти комуникације се могу проценити кроз повећан број оних који су се јавили на конкурс, број посета интернет страници војске и слично. На крају, резултат процена постигнутих ефеката требало би да се трансформише у оптимизоване предлоге будућих стратегија комуникације. На тај начин би се, уколико резултати нису у складу са планираним, другачије поставили циљеви у односу на циљне групе и стање ресурса, и одредиле

одговарајуће стратегије комуникације са тим групама, уважавајући њихове социолошке и психолошке карактеристике, обрасце и историју понашања (*Shin*, 2013).

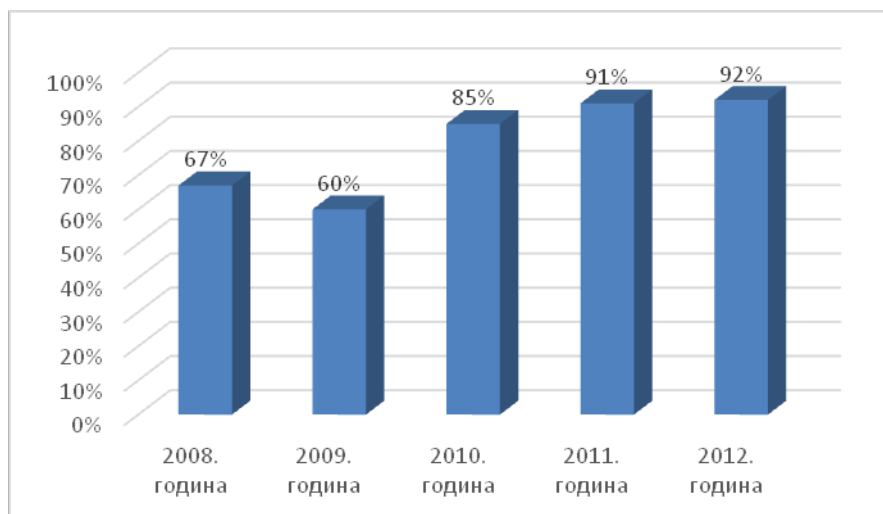
Евалуација промотивне кампање професионализације Војске Србије спроведене 2008. године је вршена и она се може оценити као успешна. Пре почетка кампање вршена је анализа тренутног стања и утврђено је да је попуњеност Војске професионалним војницима износила 66,5 одсто у односу на потребан број, који је постављен као неопходан да се достигне до 2015. године (Милошевић, 2011). Ефикасност кампање може бити процењена само применом најадекватнијих доступних метода за сваки појединачан случај (*Perry*, 2001). Тако је, приликом евалуације кампање професионализације Војске Србије, у обзир узета и нормативно-правна регулатива у тој области и ограничена материјално-финансијска средства, која су била на располагању за потребе кампање. Постоје два сегмента евалуације која се морају узети у обзир: евалуација медијског садржаја и мерења неке врсте постигнутих ефеката у односу на циљне групе. Методе евалуације могу бити квантитативне или квалитативне (*Ace*, 2001):

- Квантитативне подразумевају процену броја медијских извештавања, рејтинг одређених медијских формата који су релевантни за кампању, повећано интересовање односно већи број пријављених кандидата и слично.
- Квалитативне методе подразумевају: анкетирање одабраног узорка припадника циљне групе како би се стекао увид у промене ставова; садржај медијских текстова, ефекат укупног позитивног и негативног медијског извештавања.

Медијска евалуација се може базирати на утврђивању економичности и постигнутог опсега циљне групе (*Pickton, Boderick*, 2005). Када је у питању промотивна кампања „Буди професионалац”, значајно средство евалуације била је посећеност интернет странице и преглед огласа посвећених кампањи (Милошевић, 2011). На основу података о посећености огласа за пријем професионалних војника, установљено је да су интересовање и посећеност били изузетно велики. У анализираном периоду праћен је просечан број дневних приступа на нивоу године, почевши од 2009. године, при чему је значајан број приступа евидентиран тек у последњем кварталу. Наредне године број дневних приступа страници посвећеној конкурсима био је скоро дупло већи у односу на претходну годину. Током 2011. године број заинтересованих лица је додатно порастао и

кретао се од 419 до 790 дневних приступа, док у 2012. години овај број био нешто већи, али и приближно уједначен током целе године. Збирно посматрано, број приступа од јануара 2009. до децембра 2012. године порастао је са око 1.000 на близу 24.000 приступа на месечном нивоу. Евалуацијом ових показатеља, евидентирано је да овај вид комуникације има утицај на младе као циљну групу.

Ова промотивна кампања морала је да буде континуирана (Милошевић, 2011) пошто су конкурси за пријем професионалних војника објављивани периодично, тј. у зависности од потреба и темпа попуне војних јединица. Према подацима из 2008. године, на почетку кампање, расписан је конкурс за пријем 2.300 професионалних војника, а на конкурс се пријавило преко 4.500 кандидата, што је процењено као добар одзив. Како је у 2009. години повећан број слободних места, кампања је интензивирана како би се привукао довољан број кандидата. Током 2009. и 2010. године настављено је са интензивном медијском кампањом. У периоду од 2009. до 2012. године расписано је укупно једанаест конкурса за пријем професионалних војника на које је аплицирало преко 30.000 кандидата, тј., на једно место конкурисала су четири кандидата, пошто је примљено 7.345 кандидата. Из тог разлога, одзив је процењен као веома добар. Крајем 2012. године проценат попуне износио је 92%, што је представљало повећање од 25% у односу на почетак кампање.



Слика 1. Попуна професионалним војницима по годинама (Милошевић, 2011)

Према Милошевић (2011), значајан податак представља то да су се кандидати током 2010. године у далеко већем броју одазвали на обавезно служење војног рока у односу на претходне године, што је ауторка проценила као директан ефекат спровођења промотивне кампање. Иако је интересовање кандидата процењено као веома значајно, оно није било подједнако заступљено у свим градовима, па је тако у Нишу и Новом Саду интересовање било веома добро, док је у Београду одзив био мањи.

Важан сегмент евалуације кампање, који омогућава да се добије повратна информација је идентификовање утицаја комуникације на свест, ставове, намере и понашање припадника циљних група. У том смислу, акценат се мора ставити и на квалитативно изражавање резултата, у циљу пружања скупа чврстих доказа о перформансама на квантитативном нивоу (*Pickton, Boderick, 2005*). Ради утврђивања ефекта ове промотивне кампање у првом кварталу 2009. године, након расписивања другог конкурса, спроведена је анкета међу кандидатима који конкуришу и новопримљеним војницима по уговору. Узорак је обухватио 1.476 испитаника оба пола, старости до 30 година, који су представљали примарну циљну групу којој је кампања углавном и била намењена. Анкета је садржала три питања (Милошевић, 2011): о начину информисања о конкурсима, личне процене о томе да ли су информације добијене тим путем биле довољне и шта истичу као највећу замерку када је у питању добијање информација о конкурсима.



Слика 2. Начин информисања о конкурсима за професионалне војнике (Милошевић, 2011)

Највећи број испитаника је одговорио да је за конкурс сазнао преко пријатеља, путем интернета и путем медија, потом на сајму запошљавања, преко огласа у новинама и путем флајера. Оваква расподела одговора је навела на закључак да су сви одабрани канали комуникације били ефикасни, будући да ниједан од одговора није однео изразито велики проценат. Велика већина испитаника се изаснила да су информације које су добили путем канала комуникације довољне. Такође, највећи број испитаника (96%) није имао замерку по питању добијања информација, док је преосталих 4% навело следеће примедбе: непотпуна објашњења о току избора и начину обуке, недовољно информација о статусу кандидата, примањима и поступку пријема, дуго трајање безбедносне провере и поступка, недовољну медијску подршку и неравномерно информисање на целој територији државе, навођење у конкурс у оних места која су попуњена. Базирано на овом истраживању, утврђено је да је примењена интегрисана комуникацијска стратегија у овој кампањи представљала адекватан избор за постизање циља (Милошевић, 2011). На тај начин се осигурава да се комуникацијске активности усмеравају ка стратешким циљевима и да су одабрана стратегија комуникације, као и њена имплементација, биле одговарајуће (*Drummond, Ensor, 2001*). На основу одговора испитаника, закључено је да су одабрани канали комуникације били ефикасни, имајући у виду уравнотеженост одговора.

Резултати евалуације су искоришћени као смернице за планирање следеће фазе кампање, при чему је донета одлука да кампању треба наставити у ширем контексту, како би се избегли стереотипи приликом представљања војске и војника, уместо којих је у кампању укључена другачија визуелна симболика у којој поруке шаљу насмејани и привлачни девојке и младићи који су заиста војници, али и познате личности (Милошевић, 2011). У кампању су укључени и видео спотови, а затим и билборди и плакати са сценама из спотова са познатим глумцима који су привукли пажњу и изазвали значајно интересовање јавности. Ови спотови су емитовани на националним и локалним телевизијама, али су и јавно емитовани на високофреквентним местима. Поред оглашавања и дистрибуције промотивног материјала, значајан допринос кампањи била је и израда засебне интернет странице „Буди професионалац“ (www.budiprofesionalac.rs), који на једном месту сажима кључне елементе целокупне кампање и на коме се могу пронаћи

све информације које могу да заинтересују потенцијалног кандидата: слободна радна места по конкурсима, описи појединих занимања, потреба јединица за њима, бројеви телефона и кол-центра, аудио-визуелни материјал и слично. Захваљујући кампањи, крајем 2010. године успешно је окончан процес професионализације Војске Србије, што представља кључни резултат кампање (Глишић и сар., 2003-2005).

Закључци о ефектима интегрисаних комуникација се морају донети базирано на анкетањау циљних група или показатеља о учинку одређених мера. Евалуација кампање интегрисаних комуникација омогућава (*Pickton, Boderick, 2005*):

- Информације кључне за одлучивање о наредним активностима;
- Смањење ризика наредних активности услед бољег разумевања потенцијалних баријера и проблема;
- Побољшан квалитет будућих комуникацијских кампања, на основу вредновања елемената које би приликом планирања требало узети у обзир;
- Уштеду трошкова услед постизања боље ефикасности и ефикасности наредних кампања;
- Акумулирана знања и искуства која могу бити од користи за наредне активности и слично.

Подаци добијени на тај начин омогућавају идентификацију евентуалних пропуста и пружају информације о потребама модификовања. Неопходно је прикупљање података како из екстерних извора (институције и појединци изван Војске Србије) и интерно - у оквиру војске. Када је реч о екстерној провери ефеката, испитивања јавности најчешће спроводе организације чија је то делатност. Такође, ефекти се у одређеној мери могу проценити и базирано на медијским објавама које се прате путем тзв. прес клипинга и медиа мониторинга, који подразумевају праћење и анализирање свих медијских објава у региону. Успех кампање за попуно професионалним војницима се огледа у значајној медијској пропраћености, што је нарочито значајно ако се узме у обзир да је кампања по први пут организована на овај начин и тако интензивно, уз максималну употребу сопствених ресурса. На тај начин Војска може да имају јасну медијску слику о себи, на основу које је пожељно градити будуће комуникацијске активности. Интерна провера ефеката се врши ради бољег сагледавања и анализирања информација у глобалном

систему информисања које се, непосредно или посредно, односе на систем одбране. Објективним сагледавањем интерних порука о систему одбране, могуће је обезбедити полазне основе за одлучивање у области интерне комуникације и омогућити правовремено уочавање застоја у комуникацији. Базирано на свеукупним резултатима евалуације могуће је донети оцену о ефектима примењених стратегија комуникације и активности које су спроведене.

Евалуација се финализира утврђивањем остварених перформанси у односу на унапред утврђене циљеве и иницира спровођење корективних акција где је то потребно (Varey, 2002). Уколико су процењени ефекти позитивни нема потребе за корективном акцијом, односно, наставља се истим током. Са друге стране, ако стратегије комуникације не дају жељене резултате, требало би идентификовати факторе који су условили изостанак резултата и донети одлуку о модификовању, или укидању стратегије. У случају потпуног изостанка ефеката или потпуно негативних ефеката, требало би извршити поновну анализу стратегије и установити шта је разлог негативних резултата како би се спровела друга стратегија која има већу вероватноћу постизања ефеката. У циљу унапређења праксе интегрисаних комуникација, Војска би требало да ради на развоју адекватних метода за евалуацију и мерење ефеката спроведених комуникацијских активности и на увођењу стандардизованих критеријума за процену ефикасности обављених активности, како би се потврдила трошкова оправданост спровођења кампања комуникације. Исходи евалуације остварених ефеката могу послужити као показатељи ефикасности уложених средстава у интегрисане комуникације и као извор података за припрему будућих програма и планова.

5. Инструменти интегрисаних комуникација које се користе у сврху промоције војне професије

Интегрисане комуникације подразумевају планирано комуницирање војних организација са јавношћу у циљу привлачења потенцијалних кандидата за професионалну војску, кеирања имица пожељног послодавца у јавности, генерисање позитивног публицитета, остваривања дугорочних односа са свим циљним групама и слично. Прецизније дефинисано, циљеви интегрисаних комуникација у војсци укључују:

- Информисање потенцијалних и садашњих кандидата и других циљних група о активностима војске и отвореним конкурсима за пријем професионалних војника;
- Уверавање и подстицање кандидата да изаберу војску као послодавца, да подржавају реформске процесе, да посећују догађаје које војска организује и слично;
- Подстицање одређених акција припадника циљних група и усмеравање њиховог понашања у жељеном правцу.

Ови циљеви се могу остварити спровођењем континуираних комуникацијских активности, чија је намена привлачење пажње, стварање интереса и подстицање циљних група на одређене акције и слично. Циљеви интегрисаних комуникација условљени су стратешким циљевима постојања и функционисања војне организације, њеном тренутном позиционираношћу и расположивим ресурсима који се могу користити у те намене (Понош, 2007). Предуслов спровођења програма интегрисаних комуникација је добро познавање циљних група јавности и јасна идентификација њихових карактеристика које доприносе утврђивању и разумевању ефеката различитих програма интегрисаних комуникација (Костић-Станковић, 2011).

Концепт интегрисаних комуникација заснива се на обједињавању комуникацијских активности маркетинга и односа с јавношћу, усмерених ка различитим циљним групама из интерног и екстерног окружења војне организације, које чине њене циљне јавности (Костић - Станковић, 2011). Дакле, кључни елементи интегрисаних комуникација,

дефинисани су на основу циљног аудиторијума ка коме је комуникација усмерена, циља и предмета комуникације, су (Костић-Станковић, 2011):

- 1) Интегрисане маркетиншке комуникације;
- 2) Односи с јавношћу који обухватају:
 - Интерну комуникацију (са запосленима), и
 - Екстерну комуникацију са циљним групама.

Концепт интегрисаних комуникација се базира на обезбеђењу додате вредности комуникацијских ефеката, базирано на стратешким улогама различитих инструмената организационе комуникације - нпр. оглашавања, лична комуникација, изградња имиџа и репутације, кризна комуникација итд, који се комбинују ради постизања интегрисаног утицаја на јавност, конзистентности порука и дугорочних дејстава (*Wilcox et al.*, 2006). За разлику од изолованог коришћења појединачних инструмената, интегрисане комуникације могу да постигну већу конзистентност поруке и, самим тим, израженији утицај на циљне групе. Интегрисане комуникације подразумевају да војна организација пажљиво размотри и планира све начине на које циљне групе долазе у контакт са војном организацијом, начинима њеног представљања у јавности, релативној важности различитих инструмената комуникације и могућностима њиховог комбиновања, као и расположивом времену за спровођење комуникацијских активности. Оне подразумевају постизање синергије између инструмената комуникације и спровођење мноштва различитих активности које обједињују више инструмената. Тиме интегрисане комуникације унапређују способност војне организације да досегне до својих циљних група, и то са правим порукама у право време и на правом месту (*Kotler, Keller*, 2006).

Развој и интензивирање употребе различитих комуникацијских активности у војним организацијама јавља се захваљујући увиђању ефективности успешног комуникацијског процеса између организације и циљних група из њеног окружења. Важно је напоменути да, поред повећања ефективности емитованих порука, концепт интегрисаних комуникација омогућава и смањења трошкова захваљујући томе што омогућава такав начин управљања комуникацијом којим су обједињени сви инструменти комуникације, а којима се приступа као јединственом, генеричком систему на нивоу читаве војне организације, у односу на целокупно интерно и екстерно окружење. Сложеност циљева

које би требало постићи применом различитих комуникацијских активности и дугорочним комуникацијским процесом, круцијални је разлог за спровођење планске и систематизоване координације инструмената интегрисаних пословних комуникација у војним организацијама. Адекватно изграђен институционални идентитет војне организације представља основу за примену концепта интегрисаних комуникација, а позиционирање војске као пожељног послодавца за кога би желели да раде адекватни кандидати, представља финални исход активности војне организације усмерен на креирање и успостављање одговарајућих комуникацијских веза са циљним групама из окружења. Узевши у обзир да потенцијални кандидати за војни позив представљају примарну циљну групу, суштину представља формирање добрих комуникацијских веза и односа са припадницима ове циљне групе, тј. потенцијалним кандидатима за војни позив. Стога, постаје евидентно колики је значај испитивања јавности и колико напора би требало уложити да би се обезбедило прихватање и усвајање порука од стране ове циљне групе у процесу интегрисаних комуникација. Свакако, не би требало занемаривати ни успостављање односа са осталим циљним групама, пре свега са широм друштвеном заједницом чији ставови могу позитивно али и негативно деловати на позицију војске.

Савремени приступ спровођењу интегрисаних комуникација у војсци подразумева постојање високог степена персонализације комуникацијских активности. Персонализација подразумева прилагођавање комуникације географским, демографским, социолошким и бехејвиористичким карактеристикама појединачних циљних група, што је данас поготову олакшано применом информационих технологија и генерисањем одговарајућих база података (Костић-Станковић, 2011). То је нарочито значајно када су у питању млађи припадници циљних група, који ове технологије интензивно користе у приватном и професионалном животу.

Генерално посматрано, интегрисане комуникације предствљају ефективан метод изградње јединственог имица војске као пожељног послодавца у свести садашњих и потенцијалних кандидата за војни позив, као и општом јавношћу. Позиционираност пожељног послодавца се гради континуирано, по унапред утврђеном плану и распореду, у складу са карактеристикама прецизно идентификованих циљних група. Како наводи Костић-Станковић (2011), у представљању војске потенцијалним кандидатима и широком

аудиторијуму, суштина је у настојању да јавност прихвати утврђени вредносни систем који војска заступа. При томе, комуникација би требало да буде двосмерна, јер је повратна информација од стране циљних група којима се војска обраћа, неопходан сегмент за процену ефикасности комуникацијског процеса и формирање базе за наредне активности.

5.1. Инструменти интегрисаних маркетиншких комуникација

Војне организације у данашње време активно користе инструменте маркетиншких комуникација како би подржале своје промотивне циљеве. Маркетиншка комуникација је постала једна од кључних компоненти савременог маркетинга, која обухвата све комуникацијске активности између војне организације и циљних група, са сопственим интересима, предрасудама и предиспозицијама (Костић-Станковић, 2011). Харис (2010) дефинише интегрисане маркетиншке комуникације као процес планирања, имплементације и евалуације комуникацијског програма, који поспешује ангажовање и сатисфакцију циљних група путем повезивања војне организације са потребама, жељама и интересима припадника циљних група. Концепт интегрисаних маркетиншких комуникација подразумева да војне организације управљају процесом комуникације у намери да осигурају максимално усвајање кључних порука (*Wilcox et al.*, 2006). Према Котлеру и Келеру (2006), интегрисане маркетиншке комуникације представљају концепт по ком организација пажљиво интегрише и координише све инструменте маркетиншког комуницирања, са намером да пренесе јасну и конзистентну промотивну поруку. Маркетиншка комуникација је усмерена према потенцијалним кандидатима за војну професију и помоћу маркетиншких активности успоставља се контакт са припадницима те циљне групе. Промоција војног позива и позиционирање војске као пожељног послодавца је заједнички циљ свих инструмената маркетиншких комуникација, чије спровођење би требало да буде континуирано и конзистентно. Постоје бројне дефиниције интегрисаних маркетиншких комуникација, а следеће карактеристике ближе одређују овај концепт (*Tench, Yeomans*, 2009):

- Интегрисане маркетиншке комуникације подразумевају обједињавање и усмерено деловање већег броја инструмената;

- Интегрисане маркетиншке комуникације представљају стратешки процес заснован на економичности, ефикасности и делотворности;
- Интегрисане маркетиншке комуникације је могуће и пожељно спроводити од стране било које организације, па тако и војне.

Интегрисане маркетиншке комуникације захтевају координацију кључних дисциплина маркетиншке комуникације и коришћење оптималне комбинације комуникацијских инструмената, у циљу промовисања реформских процеса у војсци и професионалне војске као пожељног позива (Костић-Станковић, 2011). Иако интегрисане маркетиншке комуникације подразумевају постојање већег броја маркетиншких инструмената, међу којима постоји значајан степен различитости и индивидуалне предности и ограничења у конкретним ситуацијама, делатност и специфичност војне организације ограничава број оних чија је примена адекватна. Тако, неки од кључних инструмената маркетиншке комуникације које користе војне организације су (Костић-Станковић, 2011):

- Оглашавање,
- Економски публицитет,
- Лична комуникација,
- Дистрибуција промотивног материјала.

У том контексту, маркетиншка комуникација војних организација представља скуп свих комуникацијских аспеката поменутих инструмената, којима се настоји да се утиче на свест и понашање садашњих и потенцијалних кандидата за војну професију, у правцу њихове мотивације за пријављивање на конкурсе и ступање у дугорочне односе са војном организацијом, базиране на међусобном поверењу и лојалности (Костић-Станковић, 2011). Обједињавањем инструмената војна организација настоји да информисе, убеди и подсети припаднике циљне групе, директно или индиректно, о карактеристикама запослења у војсци и условима конкурисања и рада. На тај начин, маркетиншком комуникацијом се омогућава да војне организације промовишу позитивне аспекте рада унутар њих, и да вредности које промовишу, повежу са вредностима потенцијалних кандидата (Kotler, Keller, 2006). Да би се остварили промотивни циљеви, потребно је осмислити правилан концепт интеграције свих инструмената маркетиншке комуникације војске са циљним

групама, уз познавање њихових специфичности. Суштина концепта маркетиншке комуникације је обједињавање комуникацијских аспеката свих расположивих инструмената маркетинга и развој стратегије комуникације са потенцијалним кандидатима као примарном циљном групом. Другим речима, микс маркетиншке комуникације чини синергија комуникацијских аспеката сваког од инструмената понаособ. У процесу стварања најефективнијег и најефикаснијег програма интегрисаних маркетиншких комуникација, *Keller* (2003) је идентификовано седам основних критеријума:

- Покривеност - односи се на пропорцију циљне групе која је обухваћена сваком комуникацијском опцијом, као и на преклапања која се јављају између различитих опција стратегија комуницирања;
- Допринос - односи се на могућност различитих програма маркетиншке комуникације да постигну одређене ефекте комуникације и жељени одговор од стране потенцијалних кандидата у условима одсуства изложености другим опцијама комуникације;
- Кохезивност - подразумева да би целокупан програм интегрисаних маркетиншких комуникација требало да буде координиран на начин да створи доследну слику о војсци као пожељном послодавцу, у којој су садржане одговарајуће асоцијације и вредности;
- Општост - односи се на на опсег до кога се заједничке асоцијације појачавају кроз различите опције комуницирања, то јест, опсег до кога се информације преносе различитим опцијама комуницирања које деле значај;
- Комплементарност - односи се на опсег до кога су различите асоцијације и везе обједињене кроз примену ширег програма комуницирања војске, услед тога што су различити комуникацијски програми најчешће ефективнији када се усаглашено спроводе;
- Вишестраност - односи се на опсег у којем је одређена опција маркетиншке комуникације војске ефектна за различите циљне групе;
- Трошкови - представљају критеријум који је полазна основа свих претходно наведених критеријума, с обзиром да је адекватан програм интегрисаних

маркетиншких комуникација војске могуће реализовати једино уколико се оптимално користи постојећи буџет, који је у значајној мери ограничен.

Планирањем маркетиншке комуникације би требало дефинисати како на прави начин искористити расположиве инструменте маркетиншке комуникације, како би се максимизирао ефекат синергије, уважили сви претходно наведени критеријуми, уз одржавање трошкова на најнижем могућем нивоу.

Носилац реализације програма маркетиншке комуникације Војске Србије је Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, која, приликом израде плана маркетиншког комуницирања води рачуна о следећим ставкама (Милошевић, 2011):

- Прилагођености маркетиншке кампање карактеристикама различитих средстава јавног информисања - телевизији, штампи, радију, интернету и новим медијима, али и навикама у информисању и конзумирању медијског садржаја од стране припадника циљних група;
- Широком деловању усмереном према националним и локалним медијима уз уважавање географске, социјалне и културолошке различитости;
- Доследном коришћењу дефинисаних кључних порука у обраћању циљној групи – потенцијалним кандидатима за војну професију;
- Континуитету спровођења промотивних активности;
- Директној зависности маркетиншке кампање од реализације правно-политичких, социјално-економских, финансијских и других претпоставки професионализације Војске Србије;
- Неопходности константне евалуације успеха маркетиншке кампање;
- Припремљености за евентуалне кризне ситуације.

Како наводе Тешановић и сар. (2005), адекватно спроведена кампања интегрисаних маркетиншких комуникација, детаљно информисање и селекција припадника циљне групе омогућавају привлачење кандидата за професионалне војнике. Атрактивном кампањом и њеном прилагођавању преференцијама циљне групе, привлачи се пажња потенцијалних кандидата и поспешује се њихова мотивација за пријављивање на конкурсе Војске Србије.

5.1.1. Оглашавање Војске Србије

Оглашавање војних организација подразумева сваки облик масовне, плаћене, креативне комуникације са крајњим циљем информисања, развијања наклоности и подстицања на жељену акцију припадника циљне групе, у корист оглашивача. Да би се било која маркетиншка активност сматрала оглашавањем, потребно је да садржи поруку која је пласирана у одређеном медију који је оглашивачу продао одређени простор на коме је порука приказана или време током кога ће бити емитована (Огњанов, 2013). Оглашавање представља комуникацијску активност емитовања порука упућених одређеном аудиторијуму, дизајнираних на начин који адекватно информише и подстиче потенцијалне кандидате за војну професију и тиме утиче на њихово повећано интересовање и одзив. Једноставно речено, оглашавање подразумева све облике посредне комуникације путем масовних медија, попут телевизије, радија, новина, часописа, интернета, пласиране од стране идентификованог пошиљаоца поруке (*Kotler, Armstrong, 2009*). Овај инструмент маркетиншке комуникације сачињава свака маркетиншка активност која помоћу визуелних, аудитивних или комбинованих средстава, информише циљне групе и настоји да креира позитивну слику о војној организацији као позитивном послодавцу и тако врши непосредан утицај на њихове ставове приликом избора запослења (*Костић-Станковић, 2011*). Доношењу одлуке о садржају, структури и облику огласних порука, претходи детаљно испитивање понуде војних занимања која се промовише, и детаљна анализа његових карактеристика. Предуслов за продуктивно и ефективно оглашавање војних организација представља адекватно планирање оглашавања. Планирање оглашавања у војним организацијама требало би започети утврђивањем циљева оглашавања и начина усклађивања са другим инструментима маркетиншког комуницирања. Питање од кључног значаја приликом планирања оглашавања јесте да ли оно може допринети повећању интересовања потенцијалних кандидата у толикој мери да се могу покрити трошкови закупуљивања медијског простора и времена, а истовремено и постићи жељени ефекти. Процена могућности ефективног оглашавања у војсци подразумева поређење ефикасности коришћења различитих медија као алтернативних

могућности и представља добру основу за дефинисање циљева оглашавања војске (Костић-Станковић, 2011).

Оглашавање, као облик масовног комуницирања војне организације посредством медија, делује информативно, али и подстицајно на потенцијалне кандидате за професионалну војску. У том контексту, основни циљ оглашавања представља генерисање односно појачавање свести потенцијалних кандидата о војној организацији, креирање слике војне организације као пожељног послодавца и повећавање интересовања кандидата. Оглашавање би требало да подстакне конкретну акцију, што би требало да представља конкретан ефекат утицаја оглашавања на понашање циљних група (Огњанов, 2013). Избор медија за оглашавање је од круцијалног значаја, пошто, у зависности од тога којим медијима ће се вршити преношење информација, зависи и дејство емитоване поруке, узевши у обзир да иста порука пренета различитим медијским каналима може произвести различито дејство. Имајући у виду да иста огласна порука пренета различитим каналима масовне комуникације може имати различите ефекте, потребно је, у што већем обиму, искористити предности појединих медија за оглашавање. Основни елементи процеса оглашавања су: циљ, порука, медији, расположиви буџет и начин вредновања резултата. Једна од кључних ставки јесте дефинисање метода преношења поруке. Методе презентације поруке би требало дефинисати на бази: истраживања ставова, мишљења и понашања припадника циљних група. Неке од стандардних метода коришћених у промотивним порукама су (Костић-Станковић, 2011): информисање, аргументовање, мотивација, понављање, коришћење симбола, имитација, коришћење упоредних карактеристика, хумор и шокантност. Базична функција оглашавања, информисање припадника циљних група, може се постићи одговарајућим текстом огласне поруке, који представља једно од најмоћнијих средстава комуникације. Препорука је да поруке буду једноставне, јасне и да на допадљив начин презентују оно што војна организација поручује. Врло често, организације користе и провокативне поруке, како би што дуже остале упамћене од стране циљног аудиторјума. Креирањем адекватног садржаја поруке, војна организација може да, на једноставан и брз начин, великом броју припадника циљне групе саопшти оно што се сматра значајним. У том смислу, текст огласне поруке би

требало да садржајно и терминолошки буде прилагођен циљној групи, као и да буде оригиналан, маштовит, динамичан, да позива на акцију и привлачи пажњу.

Оглашавање је, у великој мери, коришћено и у кампањи за професионализацију војске Србије спроведеној 2008. године. Носилац реализације оглашавања је Управа за односе са јавношћу. Приликом израде плана оглашавања нарочито се водило рачуна о специфичностима различитих медија и прилагођавању кампање профилима припадника циљне групе. У оквиру ове кампање, различита средства оглашавања захтевала су и различит приступ приликом израде огласног материјала и пажљив приступ дизајнирању огласних решења, од огласа конкурса за запошљавање па до израде телевизијског спота. Сврха је била пронаћи што ефектнија огласна решења ради привлачења пажње припадника циљне групе. Оглашавање је прилагођено следећим средствима масовног комуницирања (Милошевић, 2011):

- Телевизији - оглашавање се вршило на националним и локалним телевизијским станицама, у складу са надлежношћу војних органа;
- Радију - вршено је објављивање конкурса и услова за пријем професионалних војника на радио станицама које су поседовале прикладну уредничку политику и значајну слушаност;
- Дневним листовима - вршено је објављивање конкурса за пријем професионалних војника у најтиражнијим дневним листовима у Србији, који су одабрани као прикладни за циљну групу у погледу година, социјалног порекла и нивоа образовања;
- Плакатима - постављени су на свим војним објектима и објектима у којима се окупљају потенцијални кандидати;
- Билбордима – постављани су у већим градовима широм Србије;
- Интернет презентовању – званична интернет страница и постављање огласних порука на другим, прикладним сајтовима.

Како Милошевић (2011) детаљније образлаже, телевизијско оглашавање се вршило на националним и локалним телевизијским станицама, у складу са потребама територијално надлежних војних органа. Одабир програма током кога ће се вршити емитовање, извршен је на основу испитивања медијских навика постојећих војника, па је тако утврђено да су

војницима међу телевизијским програмима најомиљени спортски и филмски, док нешто више од четвртине прати информативне програме. На телевизијским станицама (одабрано је 78 локалних) су објављивани конкурси и видео спотови који су се емитовали без финансијске надокнаде, пошто нису били комерцијалне природе. Постојало је десет спотова дужине од 30 и 60 секунди, различите садржине и динамике, израђених од стране ВФЦ „Застава филм”. У спотовима су учествовале бројне познате личности са којима су припадници циљне групе могли да се идентификују. Што се тиче емитовања радио спотова, установљена је регионална покривеност и утврђено које радио станице су имале највећу слушаност када је циљна група у питању, али и које су имале прикладну уређивачку политику за овај тип огласа. Током радио програма, емитоване су поруке са текстом расписаног конкурса и условима конкурса за пријем професионалних војника, а касније је коришћена и порука са цинглом. Билборди су постављени на 65 локација на територији целе Србије, у три интервала у трајању по 15 дана. Распоред билборда по местима зависио је од конкретних показатеља броја пријављених кандидата по јединицама Војске Србије, тако да је на територијама где је одзив кандидата већи, редукована потреба за интензивним оглашавањем у том делу земље. Када је у питању оглашавање у штампаним медијима, оно је у оквиру ове кампање вршено у најважнијим дневним листовима у Србији, посматрано према читаности код циљне групе, при чему су објављивани су конкурси и убацивани флајери. На почетку кампање, конкурс је, изузев у магазину „Одбрана“, објављен у боји на целој страни дневног листа „Вечерње новости“, у „Грађанском листу“ и „Народним новинама“. У тираж дневног листа „Прес“, намењеног територији Србије ван Београда, убачено је 80.000 флајера. Када је у питању интернет оглашавање, оно је вршено на сајтовима Војске Србије и Министарства Одбране, а потом су банери постављани и на сајтове дневних листова. Информације приказане на интернет страницама су биле везане за начин пријаве, разлоге за пријаву, места спровођења обуке, карактер обуке, начине и могућности унапређења каријере, користи које се стичу конкурисањем и образац за пријаву за професионалну војску. Интернет страница је пружала велики број информација, била је динамична и омогућавала је и преглед свих видео клипова који су емитовани у претходном периоду. Битна је била и сарадња са сајтом

за запошљавање „Инфостуд“, на коме је оглас у периоду од месец и по дана објављиван у рубрици „Истакнути послодавац“ (Милошевић, 2011).

Интернет оглашавање може значајно помоћи војној организацији да се позиционира као пожељни послодавац, узевши у обзир да потенцијални кандидати за војну професију учестало користе интернет технологије у комуникацији. Интернет је отворио нове могућности у оглашавању и размени информација, посебно кроз сајтове друштвених мрежа. За војне организације, интернет је променио начин размишљања и привлачења нових кандидата за професионалну војску. Оглашавање радних места на интернету постало је уобичајено, а то омогућава војним организацијама да пронађу и процењују кандидате једноставније него раније (*Borstorff et al.*, 2005; *Anderson*, 2003). Поред привлачења активних кандидата, интернет омогућава и идентификовање пасивних кандидата које би требало додатно мотивисати (*Cappelli*, 2001). Предност интернета као медија за оглашавање се огледа у томе што је интернет, за разлику од других облика медијских технологија, значајно напредовао у комбиновању интерперсоналне и масовне комуникације, као и једносмерног и двосмерног утицаја учесника у комуникацији. Стога, главну предност интернета предствља карактеристика узајамности, односно интерактивности. За ову карактеристику је уско повезана и повећана активност самих корисника, који се, за разлику од коришћења тзв. традиционалних медија, у комуникацији осећају много ангажованије и слободније да сами траже и селекују информације које ће узети у обзир за каснију обраду и коришћење. Дакле, могућност интеракције, превазилажење пасивности и активнији приступ избору информација, карактеристике су које издвајају интернет од осталих медија (Хинић, 2004). *Collins* и *Stevens* (2002) су утврдили да општи утисак о војној организацији може бити побољшан уз помоћ значајних и лако доступних информација о радним местима путем огласа на интернет страницама.

Многе војне организације су искористиле иновативне карактеристике интернет оглашавања и користе интернет странице да досегну циљеве попуне слободних места адекватним кандидатима (*Cober et al.*, 2000; *Harrington*, 2002). Осим тога, у једном од истраживања на ту тему, већина испитаних организација је известила да је, након њихове опште странице, страница о расписаним конкурсима и каријерама најпосећенија на њиховом сајту (*Peters*, 2001). Веома је битно узети у обзир елементе интернет странице и

процесе од значаја за разумевање преференција, ставова, и понашања припадника циљне групе и привлачности организације за њих. Интеграција интернета у процесу регрутације, и конкретнија појава сајтова за потребе регрутовања потенцијалних кандидата је значајно допринела контексту запошљавања. На пример, *Coyle* и *Thorson* (2001) су приметили да је једна од особина која разликује интернет странице од традиционалног промотивног материјала, као што су брошуре и штампани огласи, способност сајтова да крајњим корисницима пруже „жива“ искуства. То јест, интегрисањем елемената као што су боја, слика, звук, видео, анимације и интерактивност, интернет регрутовање пружа много богатије искуство од традиционалних метода оглашавања. Штавише, интернет странице пружају кандидатима који траже посао, динамично искуство које се одвија током времена и које захтева активнију интеракцију са регрутационим материјалом него пасивно примање информација (*Coyle, Thorson, 2001*). Ове битне разлике између традиционалних медија за регрутовање и интернета, навеле су ауторе (нпр, *Highhouse, Hoffman, 2001; Lievens, Harris, 2003*) да истражују специфичности контекста интернет регрутовања. Утврђено је да је презентациони дизајн сајта од кључног значаја за привлачење и одржавање пажње. Естетика сајта, посебно, може обезбедити онима који траже посао, живописна искуства што има велики утицај на формирање првог утиска о војној организацији (*Schenkman, Jonsson, 2000*) и утиче на одлуке о пријављивању на отворене конкурсе (*Peters, 2001*). На пример, *Williamson et al.* (2004), у складу са принципом јединства, указује на то да би ефикасни интернет сајтови требало да примењују принципе понављања, усклађивања, и проксимитета. Понављање се односи на репетицију визуелних елемената, као што су: боја, облик и текстура, како би се ојачало визуелно јединство сајта. Усклађивање се односи на постављање елемената дизајна тако да поседују визуелну везу, пре него да делују као произвољно постављени. Проксимитет се односи на груписање сличних елемената у погледу садржаја, тако да стоје близу један другом и створе јасну структуру и смање утисак хаотичности. Дакле, поменуте три карактеристике сајтова - понављање, усклађивање и проксимитет омогућавају да се створи осећај целовитости сајта и одржи пажња корисника (*Cober et al., 2004*).

Суштина ефективног оглашавања у области регрутовања је та да регрутационе поруке треба да буду и кохерентне и разумљиве онима који траже посао (*Breaugh, Starke, 2000*).

Корист од интерактивних елемената огласа зависи од тога у којој мери њихов дизајн позитивно утиче на могућност корисника да приступе информацијама које за њих имају вредност и употребљивост (Cober et al., 2003). Употребљивост се дефинише као уочена лакоћа добијања информација и коришћења интернет садржаја у циљу испуњавања жељених циљева (Nielsen, 2000). У складу са актуелним дефиницијама, аутори Agarwal и Venkatesh (2002) концептуализују употребљивост интернет садржаја као елемент који није сам по себи суштински циљ, већ је у тесној вези са личним интерпретацијама од стране корисника и његове интеракције са тим садржајем. Истраживања су показала да употребљивост зависи од објективних и субјективних предуслова (Agarwal, Venkatesh, 2002; Palmer, 2002; Venkatesh, 2000). То јест, употребљивост се дефинише на основу објективних карактеристика интернет огласа (Nielsen, 2000; Palmer, 2002) и иницијалне афективне реакције корисника, која настаје услед перципиране користи од коришћења информација пласираних тим путем (Venkatesh, 2000). Интернет пружа јавности информације које су тренутно доступне, као и информације које су претходно биле недоступне (Peterson, Merino, 2003). Ово представља важну прилику за војску као послодавца, јер они који траже посао имају способност да добију огромну количину организационих информација релативно брзо и ефикасно у поређењу са традиционалним медијима који се користе у сврху привлачења кандидата. Међутим, информације које добијају они који траже посао, зависе, не само од онога што је доступно у огласу, или на сајту, већ и од њиховог сопственог понашања током претраживања информација. У складу са резултатима истраживањима, Levin, Huneke и Jasper (2000) концептуализују понашање током претраге као понашање које обухвата три главне компоненте: дубину тражења, ширину тражења и напоре који су улагани од стране потенцијалних кандидата. Под дубином претраге, мисли се на време које појединци проведу бавећи се сваком информацијом којој приступе. Ширина претраге, са друге стране, се односи на број различитих опција које би они који претражују садржај могли изабрати. Коначно, труд се односи на укупну количину времена коју потенцијални кандидати проводе у претраживању (Cober et al., 2004).

Друштвени медији такође могу бити од користи за привлачење потенцијалних кандидата (Davison et al., 2011). Употреба друштвених медија за војне организације пружа

предности као што су ниски трошкови и неограничено коришћење, као и краће време одговора на захтеве и питања корисника (*Sivertzen, 2013*). Сајтови друштвених мрежа су дефинисани као интернет услуге које омогућавају појединцима да изграде јавни или полујавни профил унутар ограниченог система и артикулишу листу других корисника са којима имају везу, и погледају и пређу списак веза других корисника који су у систему (*Boyd, Ellison, 2008*). Оно што чини друштвене мреже јединственим је омогућавање корисницима да учине свој јавни профил видљив другима тако да се комуникација одвија, пре свега, између појединаца или организација који су део друштвене мреже (*Boyd, Ellison, 2008*). То даје прилику да се друштвена мрежа прошири, да помогне активним кандидатима да пронађу посао и помогне послодавцима да досегну до активних и пасивних кандидата. Због развијеног коришћења друштвених медија у регрутовању кандидата и промотивној кампањи послодаваца, веома је важно проценити на који начин друштвени медији утичу на привлачност војне организације као пожељног послодавца. Када се друштвени медији користе од стране војне организације као канали за привлачење потенцијалних кандидата требало би то посматрати у односу на намеру потенцијалних кандидата да се пријаве на конкурс (*Cappelli, 2001*). Наиме, утврђено је да већ дефинисани имиџ организације снажно утиче на намеру кандидата да се пријаве на конкурс, при чему коришћење друштвених медија може пре утицати на снагу овог односа, него на намеру кандидата да се заиста пријаве (*Collins, Han, 2004*). Идентификовано је да је намера кандидата да се пријаве снажно повезана са квалитетом и перципираним имиџом и репутацијом војне организације, па употреба самих друштвених медија не може имати битнијег утицаја ако су постојећи имиџ и репутација лоши. Из тог разлога, може се очекивати да друштвени медији имају умерени ефекат на однос између институционалног имиџа и репутације и намере кандидата да се пријаве на конкурс. На пример, потенцијални кандидати би могли да виде расписан конкурс за професионалну војску путем друштвених медија, али да немају никакве намере да се заиста пријаве јер сматрају да војска, као послодавац, има лошу репутацију (*Sivertzen, 2013*). Једна студија је показала да 74 посто послодаваца мисли да је лако да се уништи стечени углед организације неадекватном комуникацијом путем друштвених медија (*Davison et al., 2011*). Поред наведеног, постоје још неки потенцијално негативни ефекти употребе друштвених медија

у процесу регрутовања. Један од главних је несигурност у вези са бројем стварно квалификованих кандидата за одређену позицију, односно могућности да употреба друштвених медија доведе до пријаве великог броја неквалификованих кандидата. Ипак, стиче се утисак да је коришћење друштвених медија, као канала за регрутовање, добро прихваћено од стране потенцијалних кандидата, вероватно зато што је прилично слично оглашавању радних места на интернету (*Davison et al.*, 2011).

У последње време, интернет форме телевизијских канала, традиционалних новина и часописа мењају начине на који се дистрибуира медијски садржај, почевши од лакше доступности, па до дељења садржаја са пријатељима и коментарисање у реалном времену. Такође, интензивном употребом интернета, промењен је и начин контроле информација пошто креирање садржаја и његова дистрибуција више нису ексклузивно право медија већ и појединаца или организација.

5.1.2. Економски публицитет војних организација

Економски публицитет представља инструмент маркетиншке комуникације који подразумева осигурање уредничког простора, за разлику од плаћеног простора, у свим медијима које циљне групе конкретне организације читају, гледају или слушају, са циљем да се потпомогне остварење маркетиншких циљева (Котлер, Келер, 2006). У том контексту, подразумева се изванредан степен апстракције, односно претпоставка да сама организација није посредно или непосредно иницирала економски публицитет. Кључни задаци, који се постављају пред војне организације у сврху обезбеђивања позитивног публицитета, су: пласирање информација за које могу постојати интересовања, захтеви медија и адекватан одзив медија, снабдевање медија информацијама о догађајима и околностима релевантним за војну организацију и организовање догађаја који би били привлачни за медије и стимулисали их да објављују различита обавештења која могу утицати на позиционирање војске као послодавца и привлачење потенцијалних кандидата (Костић-Станковић, 2011).

Публицитет, иако није плаћени облик промоције, подразумева отвореност војне организације према јавности, њену приступачност и присутност у јавности (Славујевић, 2005). Публицитет чине информације добијене од спољног извора које користе медији јер

поседују одређену вредност за пласирање у јавности. Са аспекта војне организације, економски публицитет представља неконтролисани метод медијског пласирања одређених порука јер оне не плаћају медијима за то (*Cutlip*, 2006). У пракси, економски публицитет је инструмент маркетиншког комуницирања омогућен свим организацијама, пошто, у основи, представља последицу интересовања јавности за питања од значаја за војну организацију (Ранђеловић, 2009). У то м смислу, циљ војне организације представља стицање и стварање позитивног публицитета. Понош (2007) истиче да, у том смислу, војне организације морају да настоје да иницирају догађаје од јавног значаја и на тај начин генеришу позитивне медијске садржаје.

Понош (2007) разликује медијски и ванмедијски публицитет. Медијски публицитет настаје базирано на заступљености у медијским садржајима, а ванмедијски кроз интерперсонално и комуницирање са различитим циљним групама. Такође, може се правити разлика између примарног и секундарног публицитета. Примарни публицитет подразумева медијску пажњу без воље и пристанка војне организације која ће их добити и настаје као последица важности и значаја војне организације или њених припадника на основу анализе и процене стручњака у медијима. Секундарни публицитет се генерише спровођењем одређених активности које имају способност да га генеришу, као што су, рецимо, специјални догађаји (Ранђеловић, 2009). Бојовић (1999) сматра да је кључна карактеристика секундарног публицитета то што у одређеној мери зависи од воље војне организације, односно, од њене намере да управља сопственим публицитетом. Из тог разлога, војне организације могу да наменски спроводе активности како би обезбедиле одређену медијску подршку која ће организацију приказати као пожељног послодавца (*Cutlip*, 2006).

Остварени публицитет, који може бити позитиван или негативан, могуће је емпиријски утврдити анализом медијских садржаја и испитивањем ставова јавности (*Cutlip*, 2006). У том контексту, могуће је говорити и о публицитету промотивне кампање „Буди професионалац”. За потребе спровођења ове кампање, задатак Управе за односе са јавношћу обухватао је и активности које су подстакле ангажовање различитих средстава јавног информисања пошто на успех кампање значајно утиче и медијска заступљеност прилога о професионализацији Војске Србије. Медијска заступљеност је процењена путем

анализе садржаја штампаних и електронских медија. Ова анализа медијских прилога везаних за професионализацију Војске Србије вршена је кроз два периода и то: пре почетка кампање, у периоду од 2005. до октобра 2008. године, и од октобра 2008. године, када је започета примена комуникацијске стратегије за попуну Војске Србије професионалним војницима. У првом посматраном периоду, на јавну представу о Војсци и систему одбране значајно су утицали, поред осталих фактора, и прилози на тему реформе система одбране. Поред позитивног публицитета, који се односио на подршку реформи система одбране, креиран је и негативан публицитет, који се односио на могућност угрожававања безбедности земље и урушавања борбене готовости Војске Србије услед дуготрајног спровођења реформских процеса. У анализираним медијским садржајима у 2005. години, био је идентификован изразито негативан став о реформи система одбране, који је обухватао 21% негативно интонираних прилога, док су позитивни чинили свега 7%. Током 2006. године, број прилога са негативном конотацијом се смањио на 7%, док је број позитивних повећан на 11%. Наредне године, објављен је већи број негативних прилога у односу на претходну годину (10%), али и позитивних (13%). Суштина негативних прилога је била сумња у могућност завршетка реформи у планираном периоду услед редукованих новчаних средстава, а позитивних наглашавање предности овог процеса. До октобра 2008. године у медијима је објављен изразито велики број негативно интонираних прилога (25%), док је заступљеност позитивних била свега 8%, док је током преостала три месеца од почетка кампање објављено 82% неутралних, 10% негативних и 8% позитивних коментара. Током првих месец дана од отпочињања кампање, објављена су укупно 44 прилога о конкурс за професионалну војску - 29 у штампаним и 15 у електронским медијима. Значајну улогу у генерисању медијског публицитета одиграло је и емитовање промотивних видео спотова, иако не постоје тачни подаци о томе у којој мери су они емитовани пошто су спотови, будући да су некомерцијалног типа, достављани телевизијама уз молбу да их емитују када су у могућности, у зависности од њихове програмске шеме. Како се промотивна кампања одвијала, током 2009. године, тако се и генерисао позитиван медијски публицитет о професионализацији војске, па је објављено 13% позитивних и 6% негативних прилога, док су медији су у 2010. години објавили 18% позитивних и 3% негативно интонираних прилога. Базирано на задовољавајућој

попуњености јединица Војске Србије у том тренутку, почетком 2011. године донета одлука да се смање промотивне активности усмерене ка популаризацији војног позива. Током 2011. године, медији су објавили 23% позитивна и 2% негативних прилога, док је у 2012. години објављено 16 % позитивних и 84% неутралних, без негативних. Након што је донета одлука Скупштине Републике Србије да се обуставља обавеза служења војног рока, као и због заустављања промотивних активности, смањено се и остварени економски публицитет. Посматрано према типу садржаја, за време кампање „Буди професионалац” доминирали су (86%) медијски прилози информативног (вести, извештаји, саопштења) и интеракцијског жанра (изјаве, интервјуи). Значајан проценат су чиниле и репортаже (11%), при чему су оне, у више од 20% случајева биле о професионалним кандидатима женског пола, са акцентом на њихову заинтересованост за пријем у Војску. Око 3% прилога су чинили коментари и лични ставови појединаца (Милошевић, 2011).

Војска Србије је радила на примарном публицитету гостовањем њених представника у гледаним телевизијским програмима, са циљем да се широј јавности, из прве руке, пружи најзначајније информације о конкурсима и одвијању процеса професионализације. У ту сврху, најчешћи извор информација су били званичници Министарства одбране и Војске Србије (40% од свих укупно објављених прилога), саопштења Министарства одбране и Војске Србије, информације са интернет сајта, као и из војног магацина Одбрана. Анализом присутности прилога у медијима, утврђено је да су на њен интензитет битно утицали следећи догађаји: конкурси за пријем у професионалну војну службу, промоције потпоручника, емитовање спотова у оквиру кампање „Буди професионалац” и одлука Народне скупштине Републике Србије да се обустави обавеза служења војног рока. Поред тога, позитивни публицитет је генерисан и кроз прилоге о акцији Војске Србије „Отворени дан” и њеног присуства на сајмовима запошљавања у градовима широм Србије. У медијским прилозима о професионализацији Војске Србије доминирале су следеће поруке (Милошевић, 2011):

- Потпуна професионализација се окончава почетком 2011. године, након тога остаје могућност добровољног служења војног рока;
- Професионална војска је далеко ефикаснија и јефтинија и представља адекватно решење;

- Војска Србије је пожељан послодавац јер младим људима обезбеђује сигуран посао и могућност усавршавања и напредовања у каријери;
- Одзив кандидата на конкурс за пријем у професионалну војну службу је изнад очекивања.

Како би се осигурао уреднички простор у националним и локалним медијима, Војска Србије је дефинисала јасно полазиште за наступе њених представника у медијима, који су испланирани као сегмент кампање о професионализацији. У сарадњи са Кабинетом начелника Генералштаба Војске Србије и Управом за обавезе одбране Министарства одбране формиран је тим специјализован за медијске наступе, који су сачињавали официри који располажу детаљним информацијама о професионализацији, статусу и стандарду професионалних војника, начину њиховог пријема и обуке и могућностима за напредовање у каријери. Поред тога, били су планирани и наступи највиших званичника Министарства одбране у јавности, са циљем информисања јавности о неопходности процеса професионализације, као једног од најбитнијих аспеката реформских процеса. Од почетка кампање, сва гостовања представника војске прилагођавана су у зависности од типа медија, њихових програмских шема, али и потреба система одбране за представљањем одређених информација у одређеном тренутку. Битно је било и то што је Управа за односе са јавношћу располагала запосленима који су посебно едуковани за спровођење медија-тренинга. Организоване су специјализоване обуке, тако да су сви чланови тима за медијске наступе пролазили одговарајуће обуке како би најлакше овладели техникама вербалне и невербалне комуникације, како би постигли максималне ефекте у медијском наступу и допрли до циљне групе. За ове представнике је, такође, било јако битно да овладају техникама невербалне комуникације током медијских наступа, имајући у виду да су поруку слали и својим ставом, држањем и целокупним изгледом. Акцент је стављен на то да се води рачуна о моћи коју поседују медији приликом преношења садржаја комуницирања, односно о чињеници да њихова улога често није неутрална, већ поседује одређену конотацију. Чланови тима за медијске наступе требало је да испуне следеће циљеве (Милошевић, 2011):

- Да информишу потенцијалне кандидате о конкурсима и другим подацима значајним за процес пријављивања за професионалну војску;

- Да афирмишу социјално-економске, каријерне, образовне и остале погодности за професионалне војнике;
- Да обавесте јавност о нужности, потребама и предностима професионалне војске;
- Да истакну професионализацију као један од најважнијих аспеката реформе Војске Србије.

С обзиром на број прилога објављених у медијима о професионализацији Војске Србије стиче се утисак да је публицитет био континуиран од самог почетка спровођења кампање. С обзиром на општедруштвену важност ове теме, веома је била значајна спремност медија да објављују вести о професионализацији војске и пружају подршку том процесу. Та подршка је била изражена је кроз број емитованих прилога са позитивном конотацијом. Број негативних прилога се временом све више смањивао у односу на период пре почетка кампање. Такође, битан публицитет је имала и одлука о коначној обустави обавезе служења војног рока, која је означила завршну фазу процеса професионализације.

5.1.3. Лична комуникација представника Војске Србије са припадницима циљне групе

Лична комуникација представља интерактивну комуникацију између појединаца, коју једна страна користи са циљем да информише или убеди другу. Увек се полази од претпоставке да припадници циљне групе поседују одређене латентне потребе које управо и креирају могућност успостављања комуникације и сарадње, и да ће они успоставити контакт са оним представницима војне организације који могу да анализирају њихове потребе и који су превасходно заинтересовани за остваривање дугорочног узајамног интереса (*Kotler, Keller, 2006*). Главни циљеви личне комуникације обухватају саму размену информација, али и праћење задовољства припадника циљне групе. Представници војне организације би, у личној комуникацији, требало, пре свега, да пажљиво слушају потенцијалне кандидате, да сагледају њихове потребе и проблеме са којима се сусрећу приликом одабира професије и да их мотивишу на акцију. Уколико су

добри у слушању, представници војне организације имају прилику да боље упознају саговорника и на основу тога креирају персонализован приступ.

Основни елементи личне комуникације су (Костић-Станковић, 2011): представник организације, припадници циљне групе, процедура личне комуникације и аспекти личне комуникације. Представници организације су главни носиоци активности личне комуникације и они су одговорни за успешност реализације целокупног процеса личне комуникације. Они би требало да се идентификују са самим кандидатима, да имају изражену емпатију, да умеју да слушају и препознају њихове скривене, латентне потребе. Поред тога, веома је важно да правилно комуницирају и да у томе буду професионални (Костић-Станковић, 2011). Представници војске, као носиоци непосредне комуникације, морају да буду су адекватно припремљени – да поседују све информације у вези са конкурсом, али и карактеристикама циљне групе, и да на располагању имају промотивни материјал. Они су представници команди са стручним сарадницима, припадници војнотериторијалних органа, центара за обуку војника и јединица у којима се врши пријем, са којима блиско сарађују команде гарнизона, јединице Војске Србије, општински органи за запошљавање, као и руководиоци посебних форми организовања (Милошевић, 2011). Са друге стране, кандидат за професионалну војску је на почетку процеса личне комуникације заправо тек потенцијани кандидат. Уколико представник војне организације буде успео да прилагоди комуникацију у тој мери да убеди кандидата да се пријави користећи различите методе и технике комуникације, овај процес ће бити успешно реализован. Комуникација између представника војне организације и кандидата требало би да буде базирана на оним атрибутима војног позива који задовољавају потребе кандидата. Сама процедура личне комуникације обухвата кораке и фазе овог процеса, почевши од стварања ефектног контакта, преко успостављања комуникације и дијагностификовања потреба кандидата, до демонстрације професионалних могућности, одговарања на питања кандидата и сам чин аплицирања. Највећа снага личне је њен двосмерни карактер, који омогућава упознавање кандидата. Како постоји повратна реакција и информација, комуникација је до те мере персонализована и прилагођена појединачним кандидатима, да у потпуности може да задовољи све њихове потребе

(Костић-Станковић, 2011). Како би лична комуникација била ефективна, неопходно је познавање следећих вештина комуникације (*Dunhill et al.*, 2009):

- Способност слушања и изградње емпатије:

- Успостављање односа поштовања и односа поверења са саговорницима;
- Развој и коришћење ефикасног система комуникације одговарајућег за одређену циљну групу;
- Прилагођавање стила комуникације потребама и могућностима припадника циљних група;
- Разумевање знакова невербалне комуникације, као што је говор тела, и уважавање тога да различите културе користе и тумаче невербалну комуникацију на различите начине;
- Изградња и развој односа уз коришћење одговарајућих канала комуникације посматрано у односу на циљну групу;
- Изградња отворених и искрених односа поштујући припаднике циљне групе и чинећи да се осећају цењено;
- Одржавање комуникације у одговарајућем времену и на адекватном месту, уз разумевање вредности континуиране комуникације;
- Разумевање улоге и вредности породице и вршњака, као партнера у подршци младима да одаберу адекватну професију.

- Вештине сумирања и објашњавања:

- Сумирање ситуације на начин који је одговарајући за циљну групу са којом се комуницира, узимајући у обзир факторе као што су порекло, старост и карактер;
- Разумевање тога на који начин би требало представити праве изборе представницима циљне групе;

- Вршење консултација и преговора:

- Консутовање припадника циљне групе, од самог почетка процеса комуниције;
- Познавање начина информисања, укључивања и пружања помоћи младима да процене различите правце деловања, разумеју последице сваког од њих и, по потреби, договарање наредних корака;

-Разумевање кључне улоге и вредности родитеља и вршњака и увиђање када и где се обратити њима као додатним изворима информација, савета или помоћи;

- Утврђивање тога шта сваки учесник у процесу комуникације очекује као најбољи могући ефекат;

- Обезбеђивање подршке и охрабрења за младе – припаднике примаре циљне групе.

Следеће ставке су од пресудног значаја за спровођење успешне личне комуникације од стране припадника војне организације (*DfES*, 2005):

- Представници војне организације би требало да имају у виду да је лична комуникација двосмеран процес;
- Представници војне организације би требало да знају како да саслушају младе и учине да се осећају цењено и укључено и да имају у виду када је важно фокусирање на појединце, а не на групе;
- Представници војне организације би требало да буду свесни различитих канала комуникације, укључујући и електронске канале, и да разумеју потенцијалне баријере за комуникацију;
- Представници војне организације би требало да буду свесни да циљна група може да другачије разуме поруку;
- Представници војне организације би требало да познају све детаље везане за регрутацију и аплицирање кандидата на локалном нивоу - где су додатне информације и помоћне услуге за младе доступне на локалном нивоу;
- Представници војне организације би требало да знају када и како се позвати на изворе информација, савете или подршку различитих агенција или професионалаца;
- Представници војне организације би требало да показују искрену приврженост младима помоћу активног слушања и избегавања претпоставки и сл.

Како наводи Милошевић (2011), циљ личне комуникације у кампањи „Буди професионалац“ био је одређен основним циљем кампање, а то значи да је било потребно непосредном комуникацијом убедити потенцијалне кандидате да се пријаве за пријем у службу у статусу професионалног војника. Пре реализације ових комуникацијских активности, било је важно да се одаберу прави представници војне организације који

поседују тражене комуникацијске компетенције, који ће бити адекватно припремљени, тако да владају свим информацијама о конкурс и карактеристикама циљне групе и како би могли да поспеше усвајање информација и разумевање припадника циљне групе. Током кампање, за остваривање личне комуникације извршен је избор официра за односе с јавношћу и припадника војнотериторијалних органа који су прошли кроз вишедневну обуку за учешће у кампањи. Ова лица су, кроз директну комуникацију, пружала помоћ кандидатима у разумевању услова конкурса са циљем да их мотивишу да се на конкурс заиста и пријаве. Од метода у личној комуникацији коришћени су: разговор у војним одсецима, наступи на регионалним и локалним телевизијама, држање предавања и учешће на трибинама у средњим школама, домовима културе и Војске Србије или карактеристичним друштвима, информисање на инфо пулту на сајмовима запошљавања који су одржани у градовима Србије, презентовање војничких занимања кроз показне вежбе у јединицама за које се врши пријем, промоција војничке професије у јединицама приликом посете грађана касарнама у оквиру „Отвореног дана” и др.

Како би лична комуникација остварила дугорочнији утицај, потенцијалним кандидатима је даван и одређени промотивни материјал који су могли накнадно да користе и из њега се информишу. Тај материјал је био сачињен од:

- Плаката са конкурсом за пријем у војну службу;
- Лецима о погодностима које пружа пријем у професионалну војну службу, заједно са обрасцем пријаве;
- Брошура са материјалом који је уручиван заинтересованима, а који је садржао текст конкурса, са подробније објашњеним погодностима и перспективама војне професије, прецизније наведене и описане дужности, места службовања и друге информације значајне за придобијање кандидата;
- Видео материјал, обухватајући це-де са садржајем идентичним као у брошури и ди-ви-ди са спотовима сачињеним од најатрактивнијих садржаја из обуке;
- Интерактивне интернет нет презентације.

Иако је лична комуникација један од саставних елемената промотивне кампање, време трајања примене овог инструмента се не сме посматрати као ограничено на кампању, већ као перманентан процес узевши у обзир да представници војске

континуирано ступају у контакт са потенцијалним кандидатима и припадницима других циљних група.

5.1.4. Дистрибуција промотивног аудио-визуелног материјала

За потребе кампање „Буди професионалац” организована је израда и штампање промотивног материјала, који је обухватио израду (Милошевић, 2011):

- Информатора - као део промотивног материјала у облику брошуре са препознатљивим војничким симболима за све регионалне носиоце – Београд, Нови Сад, Ниш, Врање, Краљево, Крагујевац, војне округе, војне одсеке и одељке, за заинтересоване кандидате, са нагласком на информативности;
- Флајера - афирмативног и илустративног садржаја, са мање текста прилагођеног комуникацији са циљном групом, персуазивног садржаја;
- Плаката - за јавна места у просторијама територијалног органа и просторима где се окупљају припадници циљне групе;
- Израда це-деа - снимљени садржај су чинили информатор, плакат, презентација са сајта „Буди професионалац”;
- „Ес-ем-ес” поруке - активности усмерене према циљној групи када је било могуће извршити идентификацију према основним карактеристикама, у сарадњи са мобилним оператерима.

Брошура рађена као део промотивног материјала била је изразито информативног карактера, са појединостима о војној професији, начину и условима конкурисања, са препознатљивом војничком иконографијом, док су плакати и флајери више били прилагођени младима као циљној популацији. У делу брошура и флајера остављена је форма писма адресираног на надлежну институцију, како би се што више поједноставила могућност директне пријаве или постављања питања. Уважавајући начине комуницирања циљне популације, на промотивном материјалу је, осим фиксног, и број мобилног телефона на који је било могуће упутити и СМС поруке, односно питања. На свом материјалу је истицан слоган „Буди професионалац”, који је, иако окарактерисан као недовољно прецизан, јасно указивао на то да је, по први пут, служење војске постало

професија. Промотивни материјали су представљени кроз неколико фаза. Први материјали на почетку кампање су били са препознатљивим војничким симболима: војник у покрету, у позадини поједина војна оружја, грб Војске Србије и др. У наредним фазама су плакати и билборди добили нови изглед, пре свега, сцене из видео спотова, а постојећи слоган је допуњен изјавом „Ко сме тај може”.

Промотивни материјал је био дизајниран тако да изазива пажњу циљне групе, делује модерно и подстиче авантуристички дух и патриотизам. Бирана су идејна решења којима се настоје изазвати реакције циљних група слично моделу који се користи у маркетиншким кампањама које имају комерцијални циљ (модел *AIDA* – *Attention, Interest, Desire, Action*). У случају ове промотивне кампање, пажњу циљне популације је изазивао поглед на такво решење, које ствара жељу за изазовом, авантуристичком енергијом, или патриотизмом. Интерес циљне групе је постигнут указивањем на могућност обезбеђења сигурне будућности кроз стално запослење. Да би се то постигло, свакако, треба да постоји и жеља као позитивна реакција приадника циљне групе да се пријаве на конкурс. Затим, подстиче се и акција, односно пријављивање на конкурс, како би се приступило професионалној војсци. Што се тиче визуелних елемената промотивног материјала, коришћена је јасна симболика и упадљив амбијент који лако привлачи пажњу. Поглед војника који је централна фигура на материјалу, био је усмерен директно у очи посматрача, а његов искорак, олако ношење тешке и савремене опреме, као и стање латентне приправности, привлаче пажњу припадника циљне групе. Иако се на материјалу приказује и оружје, војник није представљен као претња посматрачу, пошто је цев оружја окренута надоле и он, и поред масивне маскирне боје на лицу, задржава лако препознатљив лик, без израза бруталности. Порука је експлицитно представљена, и мада садржи одређену симболику, ипак није апстрактна, нити неразумљива, већ је прилично конкретна и прилагођена циљној групи и њеним потребама за кратким и прецизним информацијама, као и број телефона и адресу сајта за даље информисање. Осим јасних порука, сав промотивни материјал је садржао и обележја визуелног идентитета Војске Србије.

Поред штампаног, промотивни материјал је израђен и дистрибуиран и у видео облику. Битан промотивни елемент након завршетка кампање су представљале серија и филм

“Војна академија”, који су базирани на разним животним причама младих питомаца Војне академије. Циљ различитих описаних животних прича младих је био у томе да сваки припадник циљне групе може са неком од њих да се идентификује. Односно, сваки гледалац серије или филма може да пронађе сличност и поистовети себе са неким од актера, или његовом причом која је представљена у серији, односно филму. Актери филма припадају различитим социјалним класама друштва, различитим породичним статусима, са или без родитеља, у јакој или разбијеног породици. Оно што је заједничко за њих јесте добијање осећаја припадности са узвишеним циљевима жртвовања, храбрости и патриотизма. У том контексту, ова серија и филм представљају пример коришћења савремених средстава промоције, који омогућавају максимално прилагођавање карактеристикама циљних група и изузетно ефикасно преношење жељене промотивне поруке о војсци као пожељном послодавцу.

5.2. Инструменти односа с јавношћу

Уопштено гледајући, односи с јавношћу представљају системски напор војне организације да утиче на односе са циљним групама. Односи с јавношћу се односе на организовање комуникације са јавношћу, односно циљним групама којима се војска обраћа. Сврха спровођења односа с јавношћу представља системско успостављање и побољшање узајамног разумевања и подршке између војске и њених циљних група. Посматрано на организационом нивоу, односи с јавношћу представљају функцију управљања која се рефлектује у идентификовању, успостављању и одржавању позитивних односа између војне организације и различитих група јавности, од којих зависи њен имиџ пожељног послодавца. Војне организације спроводе стратегије комуницирања са свим релевантним интерним и екстерним групама јавности, са циљем усклађивања циљева војне организације са друштвеним циљевима. Инструменти односа с јавношћу који се спроводе од стране војних организација су (Филиповић, Костић - Станковић, 2012):

- 1) Изградња институционалног идентитета, имиџа и репутације,
- 2) Интерна комуникација,
- 3) Односи с медијима,
- 4) Организовање специјалних догађаја,

5) Односи с јавношћу у кризним ситуацијама.

Бојовић (1999) наводи да се комуницирање спроводи на микронивоу (комуникација са појединцима), мезонивоу (комуникација са групама и институцијама) и макронивоу (комуникација са подсистемима друштва). Циљеви односа с јавношћу војних организација су (Бојовић, 1999):

- Развој управљања и стратегија комуницирања са свим циљним јавностима;
- Унапређивање интерне и екстерне комуникације на микронивоу, мезонивоу и макронивоу;
- Усаглашавање циљева војне организације са друштвеним окружењем и остваривање утицаја на јавност;
- Креирање адекватног институционалног идентитета;
- Формирање пожељне слике о војсци као пожељном послодавцу;
- Побољшање прихватљивости војске у јавности и њених унутрашњих и спољашњих односа;
- Обезбеђивање боље информисаности јавности о активностима војске;
- Изградња позитивне организационе културе и адекватних интерних канала комуникације;
- Пружање подршке промотивним активностима;
- Изградња одговорности у друштвеној заједници.

Организациона јединица за односе с јавношћу се обично налази непосредно уз руководство војне организације, на истом хијерархијском нивоу са помоћницима за обавештајне, безбедносне, правне, кадровске и остале послове. Иако се у пракси и даље јављају критике на рачун високе позиционираниости ове организационе јединице, у савременим условима је постало више него јасно да маргинализовање ове делатности у војној организацији није пожељно. Висока позиција у структури организације је неопходна узевши у обзир да је планирање и организовање комуницирања оптимално само са позиције која омогућава јасан преглед информација и података и где се припремају и доносе кључне одлуке и издају директиве. (Бојовић, 1999).

Регулисање области односа с јавношћу у Војсци Србије извршено је доношењем документа Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране Републике Србије

и Војске Србије (2008), који представља базу за израду осталих оперативних докумената којима су дефинисане области комуникације у кризним ситуацијама, надлежности, овлашћења и одговорности појединаца и организационих јединица у систему информисања и дата упутства и смернице за рад официра за односе с јавношћу. Поменути оперативни документи су следећи:

- Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије у кризним ситуацијама;
- Стратегија односа с јавношћу система одбране;
- Упутство о обавештавању јавности о раду Министарства одбране и Војске Србије;

Ово упутство је израђено на основу члана 14. став 2. тачка 19. и став 3. Закона о одбрани („Службени гласник РС“, бр. 116/07) и члана 30 Закона о Војсци Србије („Службени гласник РС“, бр. 116/07), од стране министра одбране, са циљем уређивања поступања запослених у Министарству одбране и Војсци Србије у поступку обавештавања јавности о раду ових институција. Процес информисања јавности о раду Министарства одбране и активностима Војске Србије остварује се на основу годишњих и месечних планова за односе с јавношћу чији се предлози израђују на нивоу управа и сектора у Министарству и самосталних батаљона у Војсци Србије. На основу поднетих предлога, Управа за односе са јавношћу, као надлежна организациона јединица, израђује месечне и годишње планове за сферу односа с јавношћу које обавезно одобрава министар одбране. Планове који су одобрени Управа даље прослеђује организационим јединицама Министарства одбране и јединицама Војске Србије ради реализације. У случајевима организовања посебних догађаја од већег значаја, израђују се и планови публицитета. Упутством је, поред наведених области, дефинисано и деловање у односу на захтеве медија за давање информација, информисање јавности у посебним околностима, формирање дежурног тима за обавештавање јавности у ванредним околностима и надлежности у пружању одређених информација.

- Стратегија односа с јавношћу у кризним ситуацијама;
- Приручник за односе с јавношћу.

Овај приручник садржи јасно дефинисане методе, процедуре, поступке и стандардизоване обрасце за реализацију комуникације са јавношћу Министарства одбране и Војске Србије.

Дефинисана Стратегија комуникације је заснована на Уставу Републике Србије и важећим законима и означава полазну основу и обавезујући оквир за спровођење комуникације са свим групама од значаја, поступање представника Министарства одбране и Војске Србије на свим нивоима у релацији са циљним групама. Ова Стратегија као циљ има омогућавање разумевања и подршке интерне и екстерне јавности у спровођењу активности војне организације и афирмацију реформе система одбране. Операционализација ове стратегије се врши формулисањем годишњих акционих планова комуникације и координирањем свих активности које она подразумева. Оправданост стратегије се процењује једном годишње и, по потреби, врши се модификовање појединих елемената, као што су циљеви комуникације, или кључне поруке. Из основног циља Стратегије комуникације, који подразумева афирмацију реформе система одбране и придобијање подршке интерне и екстерне јавности, произилазе и потциљеви интерне и екстерне комуникације (Табела 1).

Табела 1. Потциљеви интерне и екстерне комуникације Војске Србије (Према Смерницама за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, 2008)

Потциљеви интерне комуникације	Потциљеви екстерне комуникације
<ul style="list-style-type: none">• Омогућити да интерна јавност има приоритет и буде добро информисана и обавештена о битним ставкама;	<ul style="list-style-type: none">• Омогућити да екстерна јавност буде адекватно обавештена и да разуме међународно и регионално безбедносно окружење, изазове и претње, промене и трендове и актуелни значај, место и улогу Републике Србије и система одбране у томе;
<ul style="list-style-type: none">• Омогућити да интерна јавност схвата и да се идентификује са чињеницом да су реформа и трансформација војске неопходне за постизање стратегијских циљева;	<ul style="list-style-type: none">• Омогућити да што већи број екстерних циљних група перципира Министарство одбране и Војску Србије као кључне факторе у реализацији националних интереса;

<ul style="list-style-type: none"> • Омогућити да интерна јавност буде добро обавештена о европским интеграцијама, активностима Републике Србије и система одбране у оквиру Програма Партнерство за мир и учешћа у мировним мисијама ради редуковања предрасуда и обезбеђења подршке; 	<ul style="list-style-type: none"> • Омогућавање да екстерна јавност буде информисана о реформи система одбране, неопходности трансформације, професионализације, визији, циљевима и плановима Војске Србије;
<ul style="list-style-type: none"> • Креирање ентузијазма и мотивације код интерне јавности; 	<ul style="list-style-type: none"> • Постићи да грађани - порески обвезници буду упознати са разлозима и трошковима трансформације система одбране;
<ul style="list-style-type: none"> • Развој свести да остварење циљева система одбране и имиџ и репутација Министарства одбране и Војске Србије зависе од посвећености и доприноса припадника интерне јавности. 	<ul style="list-style-type: none"> • Омогућити да екстерна јавност буде обавештена о свакодневним активностима МО и ВС (међународна војна сарадња, војне вежбе итд.)
	<ul style="list-style-type: none"> • Омогућити да екстерна јавност буде детаљно обавештена о учешћу припадника Војске Србије у мировним мисијама; • Омогућити побољшање имиџа и репутације Војске Србије и афирмацију војног позива ради привлачења квалитетних кандидата за војни позив; • Омогућити раст поверења, угледа и јавног поимања Министарства одбране и Војске Србије код екстерне јавности; • Омогућити да екстерна јавност буде обавештена о активностима у оквиру Програма Партнерство за мир и могућностима и користима које Република Србија има у тој области.

Основна сврха интерне комуникације јесте адекватно информисање и придобијање подршке интерне јавности, док је сврха екстерних односа с јавношћу да војна организација креира повољан имиџ и формира позитивне ставове јавности. У намери да се реализује сврха односа с јавношћу у војним организацијама, мора се извршити избор

оптималних канала за комуникацију који одговарају различитим интерним и екстерним јавностима. Један од значајних канала комуникације са циљним јавностима су званичне странице и профили Министарства одбране и Војске Србије, које отвара и уређује Управа за односе са јавношћу. Садржај ових интернет страница, као и профила на друштвеним мрежама се ажурира у складу са потребама и могућностима ових институција. Прикупљање, припрема и постављање информација се обавља од стране официра за односе с јавношћу, или других лица којима су те дужности додељене. У случају да, путем званичних страница и профила на друштвеним медијима и друштвеним мрежама, војној организацији буде упућен одређени захтев од стране припадника јавности, запослени, задужени за то, у обавези су да доставе одговор у оквирима електронским путем најкасније 24 часа по добијању захтева.

5.2.1. Изградња институционалног идентитета, имица и репутације војне организације

Предуслов за спровођење стратегија комуникације са циљним групама војних организација, представља иницијална изградња институционалног идентитета, институционалног имица и институционалне репутације и њихово обједињавање спровођењем активности интегрисаних комуникација. На институционални идентитет војне организације утичу бројни национални, социо-економски, историјски, географски и културолошки фактори, као и квантитативне и квалитативне карактеристике људских и техничко-технолошких фактора. Улагање напора у изградњу жељеног идентитета и слике у јавности од кључног је значаја, узевши у обзир тренд који се запажа последњих деценија, а то је релативно низак ниво атрактивности војних занимања који се може, у значајној мери, приписати лошој материјалној ситуацији, као и нестабилности и угрожености припадника војске у ратним и кризним ситуацијама. Стога се војна професија од стране младих не оцењује као претерано атрактивна, чак и испод нивоа других професија које захтевају исте квалификације (Бојовић, 1999). Иако је евидентан и неоспоран утицај економских и политичких услова, постало је јасно да на привлачност војног позива и војске као послодавца утичу и њен актуелни имиц и репутација. Како на побољшање атрактивности војне професије утиче побољшање економских услова,

стабилност војног позива и унапређење друштвеног статуса, институционални имиџ и репутација војске у јавности заправо осликавају њен општи ауторитет као битне институције државе и повољно делују на привлачење и селекцију адекватних профила кандидата. Стога, значајан фактор позиционирања војске као пожељног послодавца представља и начин комуникације са јавношћу и наступ њених припадника у јавности (Бојовић, 1999). Како институционални идентитет и имиџ и репутација војске поседују међусобну зависност, свеукупна атрактивност војске као послодавца у јавности битно зависи од комуникацијских активности које ова организација спроводи. Због значаја који војна организација има у друштву, она би требало да посвећено ради на формирању одговарајућег идентитета, имиџа и репутације, апстрахујући утицај друштвено-политичког система. *Bergami* и *Bagozzi* (2000) су установили да институционални идентитет утиче на могућност идентификовања запослених са војном организацијом, што даље утиче на њихово будуће понашање. *Ahearne et al.* (2005) су такође указали на то да јасно изграђени идентитет организације и његови елементи, утичу на понашање потенцијалних кандидата кроз њихову идентификацију са организацијом. Полазећи првенствено од изградње пожељног идентитета, и уважавајући да имиџ и репутација представљају субјективну рефлексију јавности о идентитету организације, војска би требало да, посредством информационо-комуникационог подсистема плански ради на њиховом утемељењу и континуитету (Бојовић, 1999). Као и у многим другим европским земљама, значај изградње атрактивног имиџа и репутације војске као пожељног послодавца је усвојен и у Србији након преласка са обавезног на добровољно служење војног рока. Војска Србије је први и основни корак за изградњу имиџа и репутације предузела формирањем Управе за односе са јавношћу. Анализом фактора који су допринели изградњи имиџа и репутације, установљено је да су коришћени исти модели комуникације као и у многим страним војним организацијама, али и искуства која имају друге организације приликом изградње свога имиџа и репутације (Ранђеловић 2009). Институционални имиџ и репутација се дефинишу као екстерна перцепција организације (*Xie et al.*, 2015) и осликавају њену атрактивност. На великим и конкурентним тржиштима рада, институционални имиџ и репутација су од кључног значаја за привлачење адекватних кандидата за професионалне војнике (*Cappelli*, 2001). Стога се активности

војске као послодавца морају фокусирати на развој идентитета, имица и репутације као пожељних послодаваца (*Backhaus, Tikoo, 2004*).

Изградња институционалног идентитета војне организације

Институционални идентитет представља одраз препознатљивости војне организације, односно начин на који се војна организација физички препознаје у јавности. Обележја идентитета организације су дугорочно подвргнути процењивању од стране јавности (Филиповић, КостићСтанковић, 2012), и представљају један од инструмената интегрисане комуникације. Визуелни идентитет Војске Србије се рефлектује у креирању савременог, препознатљивог графичког дизајна са јасном комуникацијском поруком коју емитује и који је обавезујући за целокупан систем одбране и стога треба да буде примењиван у свим облицима комуницирања са интерном и екстерном јавношћу. Идентитет војске сачињавају њена карактеристична реална својства у одређеном времену и простору, која сачињавају међусобно повезана општа, посебна и појединачна квалитативна и квантитативна карактеристична обележја (Бојовић, 1999). Приликом дефинисања идентитета, овај аутор наглашава да би требало уважавати следеће ставке везане за идентитет (Бојовић, 1999):

- Да је идентитет својеврстан инструмент управљања;
- Да обухвата скуп карактеристичних својстава;
- Да подразумева комплексну кохезију општег понашања, логотипа организације и институционалне комуникације са планираним општим персоналитетом као манифестном концепцијом организације.

У контексту формирања идентитета војне организације, битно је напоменути да специфичност овог сегмента захтева и одлуке које спроводи влада државе, која одређује положај војске као професионалне, регрутне или комбиноване организације и посредно утиче на избор модела комуницирања са јавношћу. Дакле, о појединим елементима идентитета војске не одлучује искључиво војна организација, већ о одређеним квалитативним и квантитативним својствима одлучује и владајућа политичка група. Посредством Министарства одбране, цивилно руководство у сардањи са војним „усваја концепцију, дефинише политику одбране, војну доктрину, стратегију оружане борбе,

војни буџет, одређује регрутно оптерећење становништва, величину и тип војске, доноси законодавну регулативу, дефинише улогу и положај војске у политичком систему, профилише однос припадника војске према патриотизму, традицијама и религији, те решава проблеме статуса војне професије у друштву“ (Бојовић, 1999). Војна организација, посредством генералштаба, дефинише „организациско-формациску структуру, начин командовања, врсту, квалитет и количину наоружања и опреме, изграђује борбену готовост команди и јединица, повећава ватрену моћ, конципира школовање кадра, јача морал и дисциплину, популарише војне академије и школе и слично“ (Бојовић, 1999). Стога, евидентно је да актуелни политички систем у држави има битан утицај на формирање институционалног идентитета војске. Међутим, уважавајући улогу државе у формалним аспектима дефинисања идентитета војске, значај комуникациских активности се никако не сме занемаривати и не сме му се придавати секундарни значај. У том контексту, односи с јавношћу представљају средство за стално пласирање елемената који чине институционални идентитет војне организације. Веома је значајно да се усвојени институционални идентитет константно употребљава у свим ситуацијама где је војна организација присутна и где се званично представља. Визуелни идентификатори имају велики позитиван утицај на интерну јавност, која ношењем знака који симболизује институционални идентитет, стиче додатни утисак припадности организацији (Филиповић, Костић - Станковић, 2012). Институционални идентитет је сачињен од великог броја чинилаца, и не представља једноставну пројекцију физичког појавног облика организације. Приликом развоја институционалног идентитета Војске Србије, потребно је узети у обзир да је идентитет повезан са стратегијом војне организације. Промене у идентитету би требало да прате промене стратегије, односно да еволуирају и прилагођавају се укупној перцепцији организације. Изградња идентитета је могућа постепеним променама, међутим, у ситуацији када организација значајно преоријентише своју позицију, неопходно је додатне напоре уложити у репозиционирање и редефинисање идентитета (Костић - Станковић и сар., 2015). Војска Србије је иновирањем визуелног идентитета приступила изградњи савременог институционалног идентитета и позиционирању у својству пожељног послодавца. Увођењем нових униформи, наоружања и остале технике, презентовала је себе како савремену организацију. Базирано на томе у

којој мери припадници организације прихватају јавну визуелну идентификацију са организацијом, екстерна јавност може извући закључак о статусу саме војне организације. *Edwards* и *Cable* (2009) су утврдили да добро изграђен институционални идентитет војске има позитивне ефекте и на комуникацију те организације, као и на привлачност за потенцијалне кандидате.

Веома је битна диференцијација инструменталних и симболичких елемената институционалног идентитета (*Lievens et al.*, 2007). Инструментални атрибути идентитета послодавца се описују као низ објективних, чврстих и чињеничних атрибута везаних за одређену организацију, док су симболички атрибути апстрактни и нематеријални атрибути који преносе симболичке информације о организацији (*Lievens et al.*, 2007; *Cable, Turban*, 2003; *Lievens, Highhouse*, 2003). Инструментални елементи преко којих се идентификује институционални идентитет су: логотип, заштитни знак, боја, застава, слоган, интернет презентација, визит карта, пословне просторије, униформе и понашање запослених, изглед службених возила, техничка опремљеност и слично (Филиповић, Костић – Станковић, 2012). Јединствени скуп инструменталних елемената који преносе кључне вредности и поруке Војске су основа за визуелну комуникацију са јавношћу и интегришу се у све облике промотивног материјала. Истраживањима је утврђено да симболички атрибути идентитета имају значајан утицај на перцепцију атрактивности послодавца (*Cable, Turban*, 2003; *Lievens et al.*, 2007; *Xie et al.*, 2015). Симболички атрибути идентитета обухватају културу, понашање, циљеве организације, њену политику, позицију, професионални статус и значај у социјалном окружењу, положај и улогу војске у политичком систему, борбену способност војске, њена искуства, ратне вештине и слично (Бојовић, 1999). Стога, како наводе *Lievens* и *Highhouse* (2003) и *Lievens et al.* (2007), инструментални и симболички оквир институционалног идентитета представља основу за даљу изградњу имиџа послодавца са аспекта јавности (*Xie et al.*, 2015). Претходна истраживања показују да је идентитет заснован на симболичким аспектима организације од посебног значаја у процесу идентификовања запослених са организацијом (*Edwards*, 2010). Већина претходних студија (*Lievens, Highhouse*, 2003; *Lievens et al.*, 2005; *Slaughter et al.*, 2004) је базирана на инструментално-симболичком оквиру идентитета војне организације као пожељног послодавца међу потенцијалним кандидатима. Стога, и

приликом изградње институционалног идентитета, потенцијални кандидати представљају један од кључних актера, што има практичан и теоријски значај. Са практичног аспекта, јасно је да комбиновање информација из екстерног окружења (од потенцијалних кандидата и опште јавности) и унутрашњег окружења (од запосленог војног особља) које се односе на перцепцију војне организације, пружа војној организацији богатију и свеобухватнију представу о сопственом идентитету. На пример, ревизија елемената идентитета међу интерним и екстерним циљним групама може обезбедити да се промовишу вредности са којима ће се потенцијални кандидати лакше идентификовати и које ће учинити вероватнијим аплицирање жељеног профила кандидата. Стога је поменути скуп инструменталних и симболичких елемената значајно повезан са атрактивношћу Војске као послодавца (*Lievens et al., 2007*).

Комплетан и јединствен институционални идентитет Војске Србије представља изузетно важан комуникацијски инструмент који директно и у широј јавности презентује основне одлике и вредности система одбране. У савременим условима, војна организација је суочена са потребом да интерној и екстерној јавности емитује снажну, стратешки пројектовану и оријентисану поруку о сопственом идентитету. Оваквим проактивним приступом се постиже доследна комуникација са јавношћу и то реално доводи до позитивног позиционирања војне организације у јавности (Костић - Станковић и сар., 2015). Проактивна изградња идентитета се постиже одржавањем интернет страница које такође чине видљив елемент визуелног идентитета и стандардну праксу у савременим односима с јавношћу. Интернет странице Војске Србије, као елемент идентитета, врше функцију информисања јавности, проширују и продубљују идентитет организације и служе за пренос кључних вредности на којима се тај идентитет базира.

Изградња имица и репутације војне организације

Иако политичке партије, водећа јавна гласила, лидери јавног мњења и друштвене организације, институције и удружења утичу на формирање представе о имицу и репутацији војне организације у јавности (Бојовић, 1999), веома је значајна и представа коју војне организације својим комуникацијским активностима, креирају о себи. Институционални имиц представља „општу (већинску, владајућу), дифузну и вредносно

засновану представу у јавности о карактеристичним својствима идентитета војске у конкретном времену и простору. Формира се на темељу утисака, процена и кондензованог искуства – директних и индиректних доживљаја циљних група у вези с реалним обележјима војне организације“ (Бојовић, 1999). Институционални имиџ обухвата асоцијације које јавност везује за војну организацију. Он рефлектује холистички поглед на асоцијације о војној организацији, односно које атрибуте јавност користи како би описала војну организацију (Caprara et al., 2001). Скала институционалног карактера дефинисана од стране аутора Davies et al. (2004) има пет главних димензија: посвећеност, организационе карактеристике, престиж, компетентност и безобзирност. Посвећеност поседује три аспекта, од којих сваки садржи више карактеристика (Davies, 2008):

- Топлина (организација се перципира као пријатељска и пријатна);
- Емпатија (организација се перципира као брижна и подржавајућа);
- Интегритет (организација се перципира као искрена и поуздана).

Организационе карактеристике обухватају:

- Савременост (организација прати трендове);
- Авантуристички дух (организација се перципира као маштовита и иновативна);
- Смелост (организација се перципира као екстровејна и спремна на ризик).

Компетенција укључује:

- Савесност (организација се перципира као поуздана и вредна);
- Мотивацију (организација се перципира као амбициозна и водећа у својој делатности);
- Технократију (организација се перципира као технички опремљена).

Ова димензија представља опипљивије аспекте организације, који су у вези са квалитетом.

Димензија престижа укључује:

- Атрактивност (организација се перципира као пожељна за запослење);
- Ексклузивност (организација се перципира као ексклузивно место за рад);
- Снобизам (организација се перципира као елитистичка).

Димензија безобзирности има два аспекта - егоизам (организација се перципира као арогантна и агресивна) и доминацију (организација се перципира као ауторитарна, са високим степеном контроле) и то је једина негативно оријентисана димензија.

У погледу постизања имица пожељног послодавца, за потенцијалне кандидате су битна три исхода по основу дефинисаних димензија - уочене диференцијације у односу на друге послодавце, задовољство вредностима организације по димензијама и лични афинитет. Посвећеност организације се често издваја као најистакнутија димензија која утиче на имиц и избор послодавца јер генерише највеће задовољство потенцијалних кандидата и даје највећи допринос за предвиђање њихових афинитета. Стога, војне организације као послодавци би требало да се фокусирају на ову димензију приликом изградње имица. Међутим, ни допринос осталих димензија не би требало занемарити као утицајне на свеукупни имиц (*Davies, 2008*). Истраживања су показала да потенцијални кандидати имају тенденцију да буду привучени од стране организација чији имиц је базиран на карактеристикама сличним карактеристикама тих кандидата (*Bergami, Bagozzi, 2000; Slaughter et al., 2001; Cable, Graham, 2000; Cable, Turban, 2003*). Ови резултати су такође конзистентни са истраживањима теорија социјалних идентита у организаценом контексту, где је утврђено да се потенцијални запослени снажније идентификују са организацијама чије карактеристике сматрају атрактивнијим и престижнијим (*Dukerich et al., 2002*).

Креирање институционалног имица Војске реализовано је у континуитету, током година. Посматрано кроз историју, Војска Србије је пролазила кроз различите фазе изградње институционалног имица, заједно са друштвом. Евалуација имица Војске Србије је од кључног значаја, а она се, уопштено гледајући, огледа у виду поверења које јавност има у Војску и војно руководство. Испитивањем институционалног имица војне организације у јавности могуће је утврдити да ли је јавност у довољној мери упозната са дешавањима у сфери одбране, односно да ли постоји довољно интересовање и обавештеност јавности о војно-политичком положају и концепцији система одбране. Истраживања институционалног имица и поверења грађана у војну организацију последњих година су релативно честа и њима се најчешће баве организације специјализоване за истраживање јавног мњења (Бојовић, 1999). Веома је значајно вршење

континуиране евалуације имица војних организација, како би се утврдила њихова позиционираност у свести јавности. Приликом евалуације имица војне организације, најчешће се говори о пожељном, односно крајње позитивном имицу који војна организација поседује у јавности. Стога, циљ спровођења програма комуникације јесте тај да остварени институционални имиц одговара пожељном или да му буде што приближнији. Како наводи Бојовић (1999), позитиван имиц, генерално гледано, има војска:

- Која је бројчано мала;
- Која мало оптерећује становништво, захтева низак буџет и трошкове по војнику;
- Која поседује сразмерну попуњеност оружјем и опремом;
- Која је политички неутрална;
- Која је под контролом цивилних институција друштва;
- Која је професионална;
- Која има квалитетно командовање;
- Која је високооспособљена;
- Коју карактерише ефикасна мобилизација и логистика;
- Коју карактерише поуздана безбедност;
- Која поседује велику оружану моћ;
- Која је опремљена савременим ратним средствима;
- Која је прожета патриотизмом и високим борбеним моралом;
- Која је заснована на најбољим војним традицијама и високом угледу у друштву;
- Коју одликује дисциплинованост;
- Која има образован кадар;
- Коју одликује узорна општа култура и понашање припадника војске;
- Која поседује модеран визуелни изглед и сл.

Негативан имиц формира се уколико војна организација не поседује наведене карактеристике, које су неопходне за формирање позитивног имица. Показало се да војне организације које имају изграђен позитиван имиц далеко мање морају да брину о елементима и факторима битним за његово формирање, па се стога, трошкови издвојени

за област односа с јавношћу, посматрају као улагања, а не трошкови. Из тог разлога, један од примарних задатака служби за односе с јавношћу јесте унапређење и одржавање позитивног имица војне организације (Бојовић, 1999).

Војска Србије је традиционално перципирана као организација у коју јавност има значајно поверење, па је тако, базирано на испитивањима јавности, константно била на листи институција којима се највише верује и заузимала је једно од прва три места. Поверење у Војску зависи од дешавања у систему одбране, карактеристичних особина њених припадника и квалитета опреме којом располаже, њене борбене готовости и слично. Тако је 2002. године, према подацима Центра за политиколошка истраживања и јавно мњење Института друштвених наука, поверење у Војску имало 81% испитаника. Центар за цивилно-војне односе или Београдски центар за безбедносну политику, како се данас назива, квартално је испитивао ставове јавности о Војсци Србије, од маја 2003. до априла 2005. године. У првом кругу испитивања, потврђен је висок ниво поверења јавности у Војску (71,8% испитаника се тако изјаснило), док је у октобру 2003. године поверење исказало 62,4% испитаника. У трећем кругу истраживања, који је спроведен почетком 2004. године, идентификовано је постепено слабљење имица војске, што је протумачено као последица општег пада поверења јавности у институције друштва. Најдрастичније погоршање имица Војске установљено је у јануару 2005. године када се само 38,2% испитаника позитивно изјаснило, а то је било последица бројних кризних ситуација. Истраживање у финалном кругу, у марту 2005. године, показало је незнатан раст поверења јавности и побољшање имица. Током 2006. године спроведеним истраживањем је утврђено да је војска друга по реду институција у коју грађани имају поверења. Резултати анкете агенције Танјуг објављени 2007. године показали су да је скоро половина испитаника сматрала да не расте поверење у Војску Србије, док је нешто мањи проценат имао супротно мишљење. Од 2008. године, након усвајања Стратегије комуникације Министарства одбране и Војске Србије и других докумената, Војска је поново постала институција у коју јавност има значајно поверење. Резултати истраживања јавног мњења 2008. године указали су на то да је имиц Војске био оцењен позитивије од имица полиције (ОСЦЕ, 2008). Према резултатима Балкан Монитор истраживања, спроведеног 2010. године од стране међународне агенције за истраживање јавног мњења

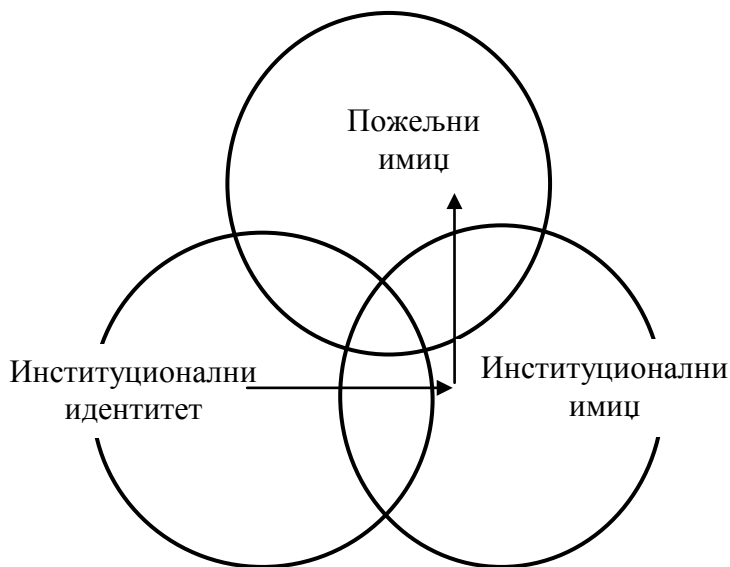
Галуп, у сарадњи са Европским фондом за Балкан, Војска Србије је те године постала државна институција у коју су грађани имали највише поверења, односно институција са најпозитивнијим имицом. Посматрано у односу на 2008. годину, поверење у Војску Србије порасло је са 63% на 73% у 2010. години. Резултати истраживања Београдског центра за безбедносну политику „Шта грађани мисле о својој и о безбедности Србије”, које је спроведено од стране ЦеСида у првој половини 2011. године, указали су да је две петине грађана веровало да је Војска Србије апсолутно спремна да брани земљу, док је приближно једна трећина грађана мислила да Војска Србије не поседује адекватне капацитете за то. Те године је имиц војске и полиције практично био изједначен по проценту грађана који им верују (ОЕБС, 2011). Непромењена ситуација је регистрована и 2012. године, када је приближно исти проценат грађана изјавио да има поверење у ове две безбедносне организације (ОЕБС, 2012). Агенција „Стратецик маркетинг” је спровела испитивање јавности у првој половини 2013. године, и, према резултатима, војска је те године поново заузела прво место по поверењу јавности, што значи да се њен имиц благо поправио.

Концепт позиционирања војске као пожељног послодавца базира се на проактивном управљању имицом и репутацијом војне организације као послодавца, односно начина како је доживљавају садашњи и потенцијални запослени, али и јавност уопште (*Rampl et al.*, 2011). Истраживања аутора у овој области указују да се атрактивност послодавца може објаснити не само преко функционалних карактеристика војног позива, као што су новчана компензација или могућности напредовања, већ и кроз атрибуте саме војне организације (*Lievens*, 2007; *Lievens, Highhouse*, 2003). Атрибути су дефинисани као скуп особина у вези са војном организацијом, укључујући: искреност, узбуђење, софистицираност, издржљивост, компетентност и слично, а који је препознат као ефикасан начин да се прави разлика између више потенцијалних послодаваца на симболичком нивоу (*Sung, Kim*, 2010). Стога, атрибути потенцијалног послодавца могу функционисати као агенс преко којег организација одређује свој статус у поређењу са осталима, као и преношење етичких вредности и моралних стандарда које она заступа (*Rampl, Kenning*, 2014). Поред примене у контексту позиционирања, ови атрибути су такође уско повезани са општим организационим имицом и репутацијом, односно када се

имиц и репутација процењују од стране релевантних циљних група, њихових перцепција или утисака о организацији, то све више има везе са тим атрибутима, него са било каквим финансијским показатељима или перформансама (Chun, 2005). Овде је показано да су перцепције организационих атрибута погодне за мерење институционалног имица и репутације са гледишта, не само кандидата, већ и запослених (Chun, 2005; Chun, Davies, 2006; Davies et al., 2010).

Генерално гледано, имиц војске у јавности представља рефлектовану представу њеног целокупног идентитета. Међутим, постоје и сегменти имица који нису настали као резултат комуникацијских активности војне организације, већ настају као субјективна и искривљена представа појединаца и организација који имају негативан став о организацији (Бојовић, 1999). То може бити последица променљивости представа, временске детерминисаности, дубоке укорењености одређених предрасуда, или поседовања површних информација. Неповољан имиц војске може бити последица пласирања неистинитих информација и података од стране медија, или лоше обучених кадрова који војску представљају у јавности и сл. Унутар сваке организације, па тако и војне, постоје појединци и неформалне групе који износе непримерене информације у јавност, односно преносе гласине на интерперсоналном, групном, организационом и масовном нивоу комуницирања. Стога, специјалне групе јавности могу имати различите слике о војној организацији, у зависности од тога на који начин су их стекле. Без обзира на могућност постојања негативно оријентисаних група јавности, за војну организацију је значајно то какав утисак, процену и искуство имају примарне циљне групе, односно на који начин те представе утичу на генерално перципирање војске. Због тога се покреће етичко питање да ли би руководство војске, требало да настоји да пласира „улепшану“ представу у јавности и на тај начин побољша имиц војске. Иако је институционални идентитет основа развоја имица, поједине организације настоје да креирају имиц независно од идентитета, наглашавањем позитивних и неутралисањем негативних елемената идентитета (Бојовић, 1999). Иако то може дати привремене и привидно добре ефекте, чињеница је да једино имиц и репутација који су изграђени на реалним основама имају тенденцију да се одрже на дужи рок и да донесу одређене користи војној организацији. Како се идентитет везује за реалне елементе и њихова

обележја, имиц би требало да представља репрезентујућу конотацију, која у мањој или већој мери може бити усклађена са идентитетом. У том контексту, јављају два битна питања: да ли циљне групе имају адекватну слику о војној организацији и да ли се организовано комуницирање спроводи тако да помаже изградњу жељеног имица војне организације.



Слика 3. Разлика између тренутног и пожељног имица војне организације (Бојовић, 1999)

У том контексту, битно је утврдити колики је степен одступања тренутног од пожељног имица, и дефинисање активности које би омогућиле редуковање тог одступања. Рецимо, када је тренутни имиц војне организације негативан у односу на жељени, због погрешних импресија и процена јавности, лошег искуства или недовољне обавештености јавности о темама које се тичу војне организације, потребно је уложити значајан напор и дуго времена у комуникацијске активности које би допринеле формирању пожељног имица. У савременим војним организацијама, у зависности од тога који имиц се сматра пожељним, примењују се различити начини и методе за његово достизање. У суштини, реч је о реализацији планираних комуникацијских активности. Посматрано у односу на институционални идентитет, постигнути имиц у јавности се може класификовати на следећи начин (Бојовић, 1999):

- Имиџ репрезентације – када је остварени имиџ у складу са идентитетом организације;
- Имиџ искривљавања – имиџ је у основи заснован на карактеристичним елементима идентитета, при чему се негативне црте неутралишу, а позитивне наменски појачавају;
- Имиџ манипулације – имиџ не одговара идентитету, односно негативно одступа од њега.

Sung и *Kim* (2010) и *Chaudhuri* и *Holbrook* (2002) су предложили модел изградње имиџа и репутације пожељног послодавца и повећање његове атрактивности. Атрактивност послодавца за потенцијалне кандидате је у овом контексту схваћена као намера кандидата да се пријаве и прихвате потенцијалне понуде од стране послодавца и представља суштинску меру позитивног имиџа и репутације послодавца (*Cable, Turban, 2003; Rampl, Kenning, 2014*). Због тога, доноси се закључак да би поједини атрибути који су уско повезани са стицањем поверења у послодавца, требало да буду ефикасно истакнути кроз процес интегрисаних комуникација са циљним групама организације (*Sung, Kim, 2010; Rampl, Kenning, 2014*). Такође, битан је одабир адекватних инструмената интегрисаних комуникација у промовисању одговарајућих атрибута послодавца пошто на пример, оглашавање конкурса, економски публицитет, и лична комуникација имају различите ефекте на намере кандидата да се пријаве (*Collins, Stevens, 2002*). У контексту изградње жељеног имиџа и репутације, као и привлачења, задржавања и мотивисања потенцијалних кандидата за војни позив, војне организације се сусрећу са двоструким изазовом (*Zhang et al., 2014; Bellou et al., 2015*):

- Да развију низ атрибута који их разликују од других послодаваца и
- Да се увере да циљне групе ове атрибуте сматрају значајним

Интегрисана комуникација може помоћи да војне организације ефикасније управљају својим имиџом и репутацијом, што пружа већу вероватноћу придобијања адекватних профила запослених (*Williams, 2000; Baker, 2014*). Међу утврђеним користима од изградње пожељног имиџа и репутације истичу се следеће: веће задовољство запослених, већи степен прихватања пословних понуда и већа стопа задржавања запослених, већи степен ангажовања, смањење одсуствовања и ниска стопа флукуације (*Baker, 2014; Branham,*

2005; Rampl, 2014; Rondeau, Wagar, 2006). Као што је дефинисано од стране *Herman* и *Gioia* (2000), позитиван имиџ и репутација послодавца оптимизирају и привлаче пожељне кандидате на дужи временски период јер кандидати бирају ту организацију пре него друге. Имиџ и репутација пожељног послодавца нуде холистички приступ даљем промовисању војне организације и атракцији кандидата за војни позив, нудећи кривни механизам за друге активности војне организације које мотивишу кандидате (*Edwards*, 2010). Институционални имиџ и репутација свакако нису статички феномени, и захтевају уважавање следећих елемената (Бојовић, 1999):

- Реч је о искуству обликованом у људском мишљењу, као интерној презентацији перцептивних сензора и њихових процеса;
- Имиџ представља појединачну перцепцију конкретног објекта, са много варијација које зависе од личности до личности. Стога, овде није реч о простој рефлексији војне организације, већ и о конструкцији циљних група јер поједине циљне групе формирају различите слике о организацији;
- Имиџ и репутација су временски одређени и делују као додатни фактор значајних промена, јер утичу на успостављање нових односа и развој војне организације у душтвеном окружењу. Промене у имиџу и репутацији могу бити веома значајне за планирање стратегија комуникације војних организација пошто промене представа које се у јавности формирају, захтевају планирање нових програма комуницирања у војној организацији, односно ревизију постојећих;
- Имиџ и репутација могу да варирају од надређеног, или нејасног, до упечатљивог, јасног и сликовитог; од ограниченог до свеобухватног;
- Имиџ и репутација се мање или више могу ускладити са институционалним идентитетом војне организације;
- Имиџ и репутација се формирају из личних, или из индиректних односа са појединцима и групама;
- Имиџ и репутација представљају синтезу импресија, процена и искустава о војној организацији која значајно утиче на понашање циљних група.

Према *Lievens et al.* (2007), изградња имиџа војске као пожељног послодавца почиње са развојем одређеног вредносног предлога који се базира на понуди специфичних

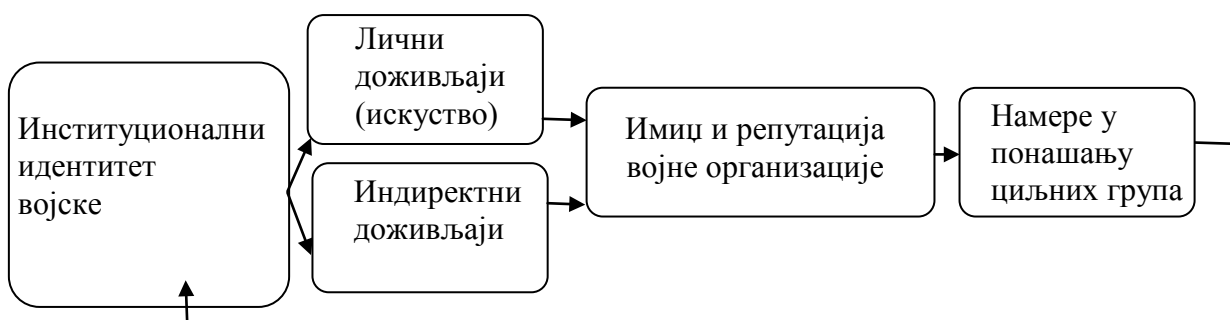
обећања намењених циљној групи, а која гарантују задовољство одабиром позива и зепослењем. Стога, два кључна аспекта изградње имица послодавца су вредносна пропозиција и обећање. *Backhaus and Tikoo* (2004) наглашавају потребу да се ови аспекти подудару са потребама и преференцијама садашњих и будућих запослених. Како је *Edwards* (2010) показао, појединци радије бирају организације које им нуде оно што сматрају важним, јер им то пружа осећај једноставнијег уклапања. Имиц и репутација војске као послодавца су, стога, кључни за одлуку кандидата да аплицирају за професионалну војну службу. У потрази за адекватним кандидатима, војне организације су увиделе да је најбољи начин да се стекне диференцијална предност кроз јачање њиховог имица и репутације (*Carless*, 2003), односно пожељности војне организације као послодавца, са гледишта потенцијалних запослених. Истраживање спроведено од стране *Berthon et al.* (2005), пружило је емпиријски доказ снажне везе између перцепције атрактивности од стране потенцијалних запослених и њиховог избора посла, што указује на јаку и директну везу између атрактивности послодавца и изграђеног имица и репутације организације. Најкритичније димензије атрактивног имица са аспекта потенцијалних запослених су: адекватни међуљудски односи, радне претпоставке и задовољавајуће радно окружење. Још једна битна ставка се односи на комбиновану равнотежу између посла и приватног живота, и могућности за развој каријере и напредовање. Како постизање жељеног имица и репутације зависи од креирања и понуде реалних вредности потенцијалним кандидатима (*Baker*, 2014; *Barrow, Mosley*, 2005; *Mosley*, 2007), интегрисане комуникације би требало да обезбеде пренос кључних порука базираних на овим вредностима садашњим и потенцијалним запосленима. Ако то није учињено, организација неће успети да привуче и задржи фиксну стопу запослених у организацији. Наравно, квалификованији кандидати ће бити захтевнији по питању тога које вредности организација нуди, поготово када имају више опција на располагању (*Bellou et al.*, 2015).

Имиц и репутација војске као пожељног послодавца представља скуп психичких, економских и функционалних предности које перципирају потенцијални кандидати и општа јавност (*Thorne*, 2004). Имиц организације укључује факторе као што су статус и углед, стабилност организације и финансијске перформансе који утичу на процену и

мерење намераваних реакција кандидата према организацији (*Cable, Graham, 2000; Highhouse et al., 2007*). Позитиван имиц и репутација се односе на позиционирање војске као пожељног места за рад у свести потенцијалних запослених (*Branham, 2001*). Карактеристичан имиц и репутација војске као послодавца директно утиче на избор потенцијалних кандидата. Позиционирање послодавца помаже да се створи позитивна слика о организацији и тако пошаље права порука садашњим и будућим запосленима (*Smedley, 2007*). Исто тако, важно је да се развије разумевање кључних атрибута организације који су од значаја за потенцијалне кандидате (*Kottolli, 2006*). Према *Dell et al. (2001)*, позиција послодавца утврђује имиц војне организације као послодавца који обухвата вредности, системе, активности и понашања који су усмерени ка циљу привлачења, мотивисања и задржавања потенцијалних кандидата. У том контексту, код запослених, одређени имиц може настати као последица знања о организационом потенцијалу и условима рада (*Backhaus, Tikoo, 2004*). Мера у којој имиц и репутација доприносе привлачењу потенцијалних кандидата представља главну ставку у вези са позиционирањем војске као послодавца, што сугерише неопходност наменске изградње имица војске који је посебно усмерен ка потенцијалним професионалним војницима (*Jain, Bhatt, 2015*). *Jain* и *Bhatt (2015)* су такође испитивали утицај различитих компоненти имица на избор потенцијалног послодавца. Потенцијални запослени могу директно уочити одређене елементе имица и репутације, као што су локација организације и примања. Међутим, неке друге карактеристике, као што су организациона клима у оквиру организације не могу се нормално уочити од стране потенцијалних запослених. Стога, кандидати обично траже директно видљиве информације, или користе информационе супституте (*Jain, Bhatt, 2015*). *Collins* и *Stevens (2002)* су утврдили да атрибути који се односе на свеобухватан имиц организације имају већи утицај на кандидата од атрибута који су специфични за одређене позиције у организацији.

Неретко се организације, а нарочито војна, суочавају са снажним отпорима променама постојећег идентитета и имица, из идеолошких, социо-психолошких или других разлога. То указује на дугорочност и стабилност имица војне организације, односно његову постојаност и инертност. Због променљивости идентитета и имица у времену и простору, стратегија комуницирања војске са јавношћу, сем дугорочних

планова информативних служби и гласила у војсци, требало би практично да се операционализује и свакодневно спроводи комуникацијске активности. Предмет њиховог ангажовања јесте савремено организовање комуницирања војне организације и формирање новог или промена већ постојећег имица у јавности у оружаним снагама (Бојовић, 1999).



Слика 4. Утицај идентитета, имица и репутације на понашање циљних група (модификовано према: Бојовић, 1999)

Утицај запослених на имиц и репутацију војних организација је такође евидентан јер запослени поседују способност да помогну у изградњи јаке и трајне вредности имица и репутације ових организација (McDonald et al., 2001; de Chernatony et al., 2003; King, Grace, 2005). Њихов лични контакт са представницима јавности има велики утицај на начин на који јавност види организацију. Сходно томе, спровођење адекватних стратегија интерне комуникације је од изузетног значаја (Cairncross, 2000). Обука запослених који ступају у контакт са кандидатима за професионалну војску, али и припадницима опште јавности, један је од предуслова неговања имица и репутације војске као пожељног послодавца и обезбеђења квалификованих кандидата који ће обезбедити континуирану испуњеност перформанси организације (Moroko, Uncles, 2009).

Институционална репутација представља утисак, процену и искуство о организацији код различитих циљних група. Односно, то је начин на који циљна јавност доживљава војну организацију базирано на одређеном искуственом доживљају и садржи сложону композицију већег броја различитих фактора. Интегрисана комуникација има улогу

изградње пожељног имица и репутације, односно, стварање позитивно оријентисаног става према организацији код циљних група. Неретко су фактори који утичу на формирање и изградњу институционалног имица и репутације подложни променама изазваним кретањима у друштву. Када јавност о војној организацији формира позитиван став, подразумева се непрестани рад на њиховом одржавању и унапређењу, али и дефинисање мере и активности којима ће се омогућити брзо реаговање у ситуацијама неповољним за имиц и репутацију војне организације. Према извештају *Employer Brand Institute (EBI)*, институционална репутација, са просеком од 6,1 на седмостепеној скали представља најважнији фактор у привлачењу потенцијалних кандидата, а затим следе радно окружење (са вредношћу 6,07), развој каријере (са вредношћу 6,0) и способност руководства (са вредношћу 5,99). Репутација представља перцептивну процену директних искустава са организацијом која су се развила током одређеног временског периода (*Kowalczyk, Pawlish, 2002*), и она значајно утичу на могућност привлачења жељених профила кандидати да се пријаве на конкурс, прихвате понуду организације и остану у организацији. Према *Martin* и *Hetrick* (2005), организације са најпрестижнијом или импресивно симболичком репутацијом привлаче највише квалификованих кандидата. *Cable* и *Turban* (2003) су утврдили да су кандидати спремни да прихвате око седам одсто ниже плате од стране организација са позитивним репутацијама, него оних са негативном репутацијом.

Институционална репутација може бити посматрана као нематеријални и изузетно вредан ресурс, који би могао да допринесе постизању одрживе конкурентске предности за војне организације (*Barney, 2002; Walsh, Beatty, 2007*). Репутација се дефинише као скуп социјално изграђених карактеристика једне организације, које су дефинисане базирано на претходном искуственом доживљају организације и њених представника и претпоставки будућих изгледа. Постоји неколико студија које су утврдиле позитиван однос између институционалне репутације и намере потенцијалних кандидата да се пријаве за посао у одређеној организацији (*Edwards, 2010; Cable, Turban, 2003; Cable, Graham, 2000*). *Edwards* (2010) сматра да, када нека организација има добру репутацију, повећане су шансе да ће потенцијални запослени аплицирати за посао. *Cable* и *Turban* (2003) су указали да потенцијални кандидати осећају понос због могућности припадности одређеној

организацији чију репутацију перципирају као позитивну и то посредује у утицају на намеру о аплицирању. Даље, резултати истраживања аутора *Dukerich et al.* (2002) су указали на то да организације са позитивном репутацијом имају тенденцију да буду повезане са вишим нивоима атрактивности. Слично томе, потенцијални кандидати ће се лакше идентификовати са организацијама са позитивнијом репутацијом (*Van Dick et al.*, 2004). *Collins* и *Stevens* (2002) су испитивали студенте и њихове намере да се пријаве за посао у организацији, и до ког степена су позитивно усмерени ка специфичној организацији. Они су утврдили да позитивне перцепције организације утичу на аплицирање за посао у тим организацијама (*Sivertzen*, 2013). Како би развиле позитивну репутацију и повећале атрактивност организације, војне организације теже јачању своје позиције као пожељног послодавца. Организације које су извршиле ефективно позиционирање, имају одређене конкурентске предности, што олакшава да се привуку и задрже потенцијални кандидати (*Backhaus, Tikoo*, 2004). *Backhaus* и *Tikoo* (2004) су утврдили да је неопходно усвојити два приступа у изградњи репутације, у зависности од тога да ли је усмерена на интерну или екстерну јавност. Прво, изградња позитивне репутације мора бити посебно усмерена ка потенцијалним кандидатима и стога се морају потенцирати активности које им пружају директно искуство (као што је нпр, организација специјалних догађаја или комуникација са представницима војне организације). Друго, изградња позитивне репутације мора бити усмерена како ка унутрашњој, тако и ка екстерној јавности (*Sivertzen*, 2013). Изградња репутације према екстерним групама, у овом контексту, обухвата активности које омогућују директно искуство различитим циљним групама, док се, у односу на интерну јавност, гради дефинисањем позитивних интерних односа, организационе климе и ефикасне интерне комуникације (*Martin et al.*, 2005).

Тестирана је и корелација између употребе друштвених медија као канала за регрутовање и перцепције институционалне репутације од стране аутора *Backhaus* и *Tikoo* (2004) и *Davison et al.* (2011). Резултати њихових истраживања указују на то да употреба друштвених медија у кампањама послодавца, може бити од помоћи у изградњи позитивне репутације. Даље, резултати до којих су дошли аутори, показују да се иновациона вредност, психолошка вредност и апликативна вредност налазе у позитивној релацији са

репутацијом, док, са друге стране, економска вредност нема значајну везу са перцепцијом институционалне репутације (Sivertzen, 2013), иако играју битну улогу у одабиру позива.

5.2.2. Интерна комуникација у војним организацијама

Интерна комуникација представља процес који се константно одвија унутар војне организације. Она представља један од главних стратешких инструмената који захтева комбиновање знања и информација, која се обједињују и претварају у такву акцију која има вредност за интерну јавност (Dolphin, 2005). Дакле, интерна комуникација обухвата инструмент интегрисаних комуникација који је усмерен према интерној јавности, тј. запосленима који представљају једну од најважнијих група јавности у организацијама (Cutlip et al. 2006). Интерна комуникација представља читав „механизам узајамних веза којима се успостављају контакти“ унутар организације, „као и сва средства којима се преносе информације ради вршења одређеног утицаја на понашање људи, са циљем да се обезбеди што потпуније извршавање послова и задатака, од којих зависи испуњење циљева организације“ (Филиповић, Костић – Станковић, 2012). Интерна комуникација игра битну улогу и када је у питању модификовање понашања, спровођење промена, постизање циљева, што је веома битно када је имплементација реформских процеса у питању. Крајњи циљ и задатак интерних односа с јавношћу јесте стварање организационе културе војне организације коју чине колективни начин мишљења и ставова, комплексност основних и водећих принципа, углавном сакривених у нормама и вредностима организације, моралним и етичким начелима и правилима понашања (Pervaiiz, Rafiq, 2003). Интерна комуникација захтева превазилажење општих препрека у комуникацији и усвајање применљивих стратегија у циљу побољшања комуникације и подстицања повратне реакције запослених (Bonvillain, 2007). Циљ интерног комуницирања је стварање протока информација међу запосленима, омогућавање двосмерне комуникације, обавештавање и упознавање запослених са важним стратешким циљевима војне организације ради њихове идентификације са организацијом, као и преношење организационих вредности на запослене (Strohmaier, Mihelec, 2003). Van Riel i

Fombrun (2007) сматрају да комуникација са интерном јавношћу треба да има следеће карактеристике:

- Ефикасност - Интерна комуникација се на првом месту користи за слање информација о активностима војне организације;
- Заједничко разумевање - Интерна комуникација се користи за изградњу заједничког разумевања код запослених о циљевима војне организације;
- Повезаност - Интерна комуникација се углавном користи за повезивање запослених војне организације са њеним активностима.
- Задовољство - Интерна комуникација се користи за повећање задовољства послом на нивоу целе војне организације.

Интерна комуникација има стратешку улогу у обликовању начина на који интерна јавност, односно запослени доживљавају војну организацију и њено руководство. То подстиче више хијерархијске нивое војних организација да размишљају о ставкама као што су: преференције интерне циљне групе, наслови порука, канали комуникације, подстицање одговора запослених и слично, а не само о спровођењу интерне комуникације од виших ка нижим хијерархијским нивоима. Постоје два чиниоца који обликују интерну комуникацију са интерном јавношћу и указују на значај овог сегмента функције односа с јавношћу (*Gillis*, 2006):

- Постизање вредности разумевања тимског рада и залагања запослених у постизању суштинских резултата;
- Потреба да се изгради јака комуникацијска мрежа, која сваког руководиоца, на било ком нивоу, чини одговорним за ефикасно комуницирање са запосленима.

Значај комуникације унутар организације огледа се у утицају који она остварује у следећим подручјима (*Guiniven*, 2006):

- У области контроле и координације информација које се преносе, тако да се у складу са нормама и стандардима организације;
- У области мотивације запослених да остваре постављене циљеве, путем јавног система награђивања;

- У области развоја међуљудских односа који представљају извор друштвене интеракције и доприносе развоју пријатељских односа, стварању поверења и међусобног прихватања;
- У области повећања информисаности запослених о важним одлукама и областима везаним за војну организацију.

Свака од наведених улога је подједнако важна за организациону ефикасност. Руководиоци војних организација нужно морају да остварују неку врсту контроле над запосленима, треба да их подстичу да извршавају своје радне задатке, да запосленима омогуће да изразе своја осећања и да учествују у креирању и избору одлука (Илић, 2005).

Крајна корист за интерну јавност би требало да буде већа укљученост у организационе токове и мање оптерећење информацијама, при чему се ефективна комуникација осликава у погледу већег ангажовања запослених, остварења бољих перформанси и привржености организацији. Приликом развоја функције односа с јавношћу потребно је добро организовати информационо-комуникацијске токове у самој војној организацији, како би се остварила већа заинтересованост интерне јавности за свеукупну слику организације, односно њен идентитет, имиџ и репутацију и да информације које излазе из организације буду истините и референтне. Многи теоретичари, стога, истичу да су добре унутрашње информационо-комуникацијске везе пресудан утицајни фактор успешних активности односа с јавношћу (Филиповић, Костић-Станковић, 2012). Кључне факторе који утичу на процес интерне комуникације чине (Smith, Mounter, 2005):

- Делатност којој припада организација;
- Позиционираност организације у односу на конкурентне;
- Мисија организације;
- Величина и организациона структура;
- Традиција и историја организације;
- Постојећи имиџ и репутација војне организације;
- Квалификациона структура запослених, задовољство запослених послом којим се баве и њихова лојалност војној организацији.

Интерна комуникација се базира на неколико принципа који је одређују. Први принцип се темељи на чињеници да су запослени осетљиви на промене и тешко их прихватају. Такође, у ситуацијама када се промене дешавају, запослени очекују да добију јасне смернице како даље деловати. У таквим ситуацијама постоји могућност да запослени прихвате промене позитивно, али и опасност да пруже отпор променама (*Thorogood, 2003*). Други принцип се базира на спречавању да према различитим групама запослених одлазе различите поруке, јер различите поруке могу изазвати конфузију код запослених и сумњу у интегритет организације (*Ali, 2001*). Трећи принцип се базира на стварању емоционалне везе између интерне јавности и организације која ће превазилазити било чија индивидуална искуства (*Mitchell, 2001*). Како би се ово постигло, неопходно је да интерни односи с јавношћу буду испланирани на исти начин као и када су у питању екстерне групе. Почиње се фазом истраживања, преко планирања до извршавања стратегија комуникације, осмишљених тако да увере запослене у предности и кредибилитет организације. Финални стадијум комуникације треба да буде прикупљање повратних информација и партиципација циљне јавности (*Суботић, Ђурић, 2005*).

У војним организацијама, битну баријеру за успостављање двосмерне интерне комуникације представљају принципи по којима војска функционише: изражена хијерархија, субординација и ауторитети, па је и интерна комуникација често једносмерна, и креће се одозго према доле. Адекватно организована интерна комуникација доприноси развоју повољне организационе климе и културе, што утиче на повећање борбене готовости војне организације и остварење њених перформанси, што се даље одражава на формирање слике о војсци као пожељном послодавцу и стварање позитивних представа у јавности (*Dortok, 2006*). У том контексту, интерна комуникација се у војним организацијама предузима из следећих разлога:

- Ради истраживања, праћења и анализирања промена у интерном окружењу;
- Ради спречавања или минимизирања гласина;
- Ради стварања повољног амбијента за рад и прихватање промена;
- Ради мотивисања запослених за рад и промене, и
- Ради припреме интерне јавности за кризне ситуације.

Иако чине интерну јавност, сви запослени се не могу посматрати идентично, тако да постоји практично ограничење сегментације, јер корист од обраћања појединачним интерним групама надмашује трошкове ако је циљна група премала, или ако је укупан број циљних група превелики. Ово је важан фактор за разматрање у контексту запослених, где потенцијалних критеријума за сегментацију (старост, пол, ниво, функција, регија, психографски профил, итд) често има веома много у односу на број запослених. У неким очигледним аспектима, поједини облици сегментације интерне јавности су већ садржани у заједничким карактеристикама позиције у војсци. Међутим, од суштинског је значаја идентификовање канала комуникације који су доступни, а који су релевантни за различите групе интерне јавности или различите врсте порука. У том контексту, неопходно је извршити ревизију тренутног оквира интерне комуникације дефинисањем следећих ставки (*Barrow, Mosley, 2005*):

- Извори комуникације - Како, када и од стране кога се спроводи интерна комуникација и да ли је тренутни распон извора који пружају информације адекватан;
- Садржај - Како се тренутно сегментирају информације у погледу врсте (стратешки документи, вести, обавештења, итд), релевантности (информације на организационом, дивизијском или нивоу јединица итд), значаја (приоритетне, опште информације, итд) или захтевања одговора (хитан одговор, повратне информације у било које време, итд);
- Контрола аутора порука - ко је одговоран за садржај порука и за које врсте информација, колико су аутори ефективни у спровођењу комуникације на дневној основи, колико је ефикасно филтрирање информација према релевантности, да ли постоји довољно контроле како би се избегло преоптерећење информацијама и слично;
- Интерна јавност - како је тренутно сегментирана интерна јавност, како то помаже да се побољша релевантност и ефикасност комуникације, које су примарне потребе интерне јавности и да ли интерна јавност добија оно што јој је потребно и жели;
- Канали комуникације - који канали су тренутно доступни, како и када се користе за слање и примање информација, да ли циљна јавност добија информације кроз

канале које жели и да ли постоји адекватан микс канала за слање свих неопходних информација;

- Канали за пријем повратних информација - који канали су тренутно доступни и како и када се они користе, да ли су постојећи канали за пријем повратних информација довољно ефикасни да обезбеде квалитетан одговор и информативни инпут за доносиоце одлука;
- Одговор/акција - ко је одговоран за филтрирање и реаговање на повратне информације и да ли се повратним информацијама придаје довољан значај и реагује на њих.

Интерна комуникација може имати разноврсне форме, изразе, посреднике, врсте и типове (Михаиловић, Ристић, 2009). Основни типови интерне комуникације у војним организацијама су: интерперсонална, групна и организациона (Бојовић, 1999). За организацију је од посебног значаја и подела на формалну и неформалну комуникацију која прожима претходне три групе. Интерперсонална комуникација представља један од основних начина обавештавања и она у одређеним ситуацијама у војној средини преовлађује, нарочито када је у питању рад у теренским условима. Интерперсоналном комуникацијом се шире не само формалне информације, већ и неформалне информације, што нарочито долази до изражаја током кризних ситуација. Међутим, у војном контексту, интерперсонална комуникација подразумева и реципрочну размену порука између официра и војника која се често не одвија на адекватан начин услед различитог хијерархијског положаја саговорника што условљава резервисаност и затвореност у комуникацији, нарочито гледано са аспекта појединаца на нижим положајима. Групно комуницирање у војсци настаје захваљујући томе што путем свакодневног контакта запослених настају одређене неформалне групе које остварују одређени утицај на понашање својих припадника, а који не мора да се поклапа са утицајем формалних органа војне организације. У том контексту, неформалне групе се у односу на формалне органе могу поставити на следеће начине (Бојовић, 1999):

- Обе групе имају исте циљеве, односно, неформалне групе се идентификују са општим циљевима војне организације;

- Неформалне групе захтевају од својих чланова понашање супротно нормама армијског живота, односно иницирају конфликте;
- Постојање уз узајамну неутралност и бављење различитим сферама.

Неформална комуникација је заснована на личним односима који се одвијају независно од захтева комуникације повезаних са хијерархијом војне организације и радним задацима. Према Филиповић и Костић-Станковић (2012), неформална комуникација у организацији остварује двојаку функцију:

- Социјалну функцију која се огледа у зближавању запослених у организацији, дружењу и развоју пријатељства и поверења;
- Функцију ширења гласина која се огледа се у ширењу незваничних информација које је тешко проверити и које су често нетачне.

Мрежа неформалне комуникације поседује три основне карактеристике (*Otubanjo, Атијо, 2010*): не налази се под контролом руководства, већина запослених сматра да она представља поузданији и веродостојнији извор информација од формалних саопштења руководства и углавном служи личним интересима људи који у њој учествују.

Неформалне групе унутар војних организација могу да остваре значајан утицај на поступке запослених и на њихов однос према претпостављенима и поштовању војне дисциплине, при чему тај утицај може бити и позитиван и негативан. Због тога је за више нивое војних организација битно познавање механизма деловања и ефеката утицаја различитих неформалних група, унутар и од којих се шире гласине, а које, због раширене мреже комуникације, продиру и изван организационих оквира. Неретко је утицај лидера унутар тих неформалних група често израженији од формалних ауторитета, из разлога што они издвојеној групи одређену поруку интерпретирају у складу са личним доживљајем. У принципу, формирање неформалних група је у пракси јако тешко сузбити, тако да је адекватнији приступ остваривање комуникације и информисање припадника тих група како би се спречило иницирање нетачних и штетних информација. У том контексту, битно је омогућити припадницима војске да прођу одређене обуке у комуникацијској сфери, тако да умеју да препознају манипулативно деловање и стекну навику критичког преиспитивања садржаја пристиглих информација, што смањује подложност за усвајање и

ширење гласина (Бојовић, 1999). Облици неформалне комуникације који се јављају у организацијама су (Филиповић, Костић-Станковић, 2012):

- Гласине, односно све оне непотврђене информације, које се преносе између појединаца, а које су запосленима корисне за превођење формалне комуникације у жаргон њихове групе (*Robbins, Judge, 2010*);

- Интерна телефонска мрежа и приватни контакти;
- Конверзација, односно спонтано вођење неформалних разговора између запослених, обично на истом хијарархијском нивоу;
- Шаљив и сатиричан писани материјал;
- Специфични изрази и тајни знаци и гестови;
- Неформална дружења запослених.

Како наводе *Otubanjo* и *Amujo* (2010), главне карактеристике неформалних комуникација унутар војне организације су следеће:

- Оне повезују појединце који су на различитим нивоима у организацији;
- Тешко их је контролисати;
- Неформалне информације се тешко могу проверити ако нису засноване на чињеницама;
- Брже су од формалних комуникација;
- Технике којима се служе креирају сами запослени.

Управо због ових карактеристика неформалне комуникације, *Ault et al.* (2005) су дефинисали четири стратегије за сузбијање негативних неформалних информација у организацији:

- Редовно обавештавање запослених, односно изграђивање ефикасне и правовремене формалне информисаности запослених (Блек, 2003);
- Обраћање пажње на садржај неформалних информација ради утврђивања извора забринутости запослених, и пружање повратне информације о решењу проблема;
- Благовремено деловање, односно истицање формалних чињеница и потврђивање или оповргавање неформалних информација;
- Едуковање запослених о потенцијалном деструктивном потенцијалу неформалних информација које се брзо шире и изван оквира организације.

Трећи тип, организационо или формално комуницирање се одвија вертикално, између претпостављених и потчињених хијерархијских нивоа, и хоризонтално, између организационих нивоа истог ранга. Формална комуникација је одређена хијерархијском структуром војне организације и потребама за извршењем одређених задатака. Формална комуникација представља унапред планиран, систематичан, службени процес преноса информација у говорном и писаном облику, усклађен са потребама војне организације. Може се обављати између виших и нижих нивоа, као и између истих нивоа организационе структуре. Према Филиповић и Костић-Станковић (2012), формална комуникација углавном се обавља на релацији надређени - подређени. У том случају, постоје одређена кључна питања која би руководство организације морало размотрити: у којој мери запослене треба информисати о управљачким одлукама и политици организације, као и у којој мери се треба интересовати за ставове и жеље запослених. То значи да запосленима у сваком тренутку треба пружити увид о положају организације, као и о проблемима са којима се сусреће, али истовремено и тражити мишљење запослених о важним ставкама везаним за организацију. Формалну комуникацију у великој мери одређује ланац команде односно формална процедура. Мерење сложености односа између комуникације и продуктивности илустровали су Хјузман и сарадници (*Highhouse, Hoffman, 2001*), који тврде да на ову везу утичу три варијабле: индивидуалне карактеристике, карактеристике задатака односно посла и карактеристике организације.

Када је у питању вертикално информисање, веома је значајно да се информације дистрибуирају у писаној форми, јер се на тај начин најбоље остварује утицај на обављање задатака и спровођење захтеваних активности. Писмена комуникација је доста спорија од усмене комуникације и повратна информације се не добија одмах. Међутим, овај облик комуникације има и својих предности, јер писане информације постају трајан запис. Прималац има више времена да усвоји информацију, а уколико је неопходно увек је може поново прочитати. Најчешћи облици писмене комуникације су: извештаји, дописи, писма, новости и сл. (*Rouse, Rouse, 2002*). Трајност писаних информација се нарочито огледа у заступљености коришћења електронских канала комуникације. Електронска комуникација омогућава брз пренос информација, може обухватати велики број прималаца, а уз писану

поруку се могу послати и други документи и линкови, аудио и видео записи (Костић-Станковић, 2011).

Писане информације се од стране војног руководства прослеђују нижим јединицама, а повратне информације стижу командном линијом извештавања. Како су информације најчешће писане бирократским језиком и саопштавају се читањем пред читавом јединицом, утицај ових порука често је умањен. Како Бојовић (1999) наводи, из тог разлога би садржаје писаних информација требало усмено да саопштавају представници команди и штабова који их припремају, јер би таква комбинација групног и интерперсоналног комуницирања, уз подршку интерног листа и сличних средстава комуницирања, обезбедила већи утицај на интерну јавност. Између организационих јединица сличног ранга хоризонталном комуникацијом размењују се информације које обезбеђују блиску сарадању јединица. Усмено информисање у организационој комуникацији је чест облик који подразумева слање порука од врха ка нижим нивоима усменим путем. Оно обухвата дневно информисање војника, информисање на тактичким вежбама и логоровањима, информисање поводом значајних јубилеја, ванредних догађаја и слично. Предност се огледа у брзини комуникације и од стране пошиљаоца и од стране примаоца комуникације (Rouse, Rouse, 2002), што омогућава једноставније остваривање двосмерне комуникације (Бојовић, 1999). Додатну предност усмене комуникације представља могућност примања повратних информација на лицу места и процене да су саговорници разумели поруку. Непосредна формална комуникација унутар организације, која не подразумева коришћење писане комуникације, постоји у следећим облицима (Филиповић, Костић – Станковић, 2010; White, Park, 2010):

- Директна комуникација путем састанака запослених, информативним разговорима приликом посете надређених оперативним одељењима, „отвореним вратима“ виших руководиоца, комуникацијом унутар радних група и др;
- Велики скупови запослених, уз присуство главног руководиоца;
- Мањи скупови запослених уз присуство руководиоца једне организационе јединице;
- Интерно „посматрање“, које омогућава мерење и оцењивање ефикасности интерне контроле, проверу придржавања прописаних стандарда и процедура итд;

- Обуке запослених;
- Свечаности и специјални догађаји за запослене.

Вертикална комуникација је доминантан облик споразумевања између запослених, чија је основна функција прикупљање информација за доношење одлука, а унутар вертикалне хијерархије одвија се у два смера: одозго према доле, и обрнуто, одоздо према горе. Комуникација „надоле“ односно силазна комуникација подразумева пренос порука од виших ка нижим нивоима у хијерархији војне организације, односно од надређених ка подређенима. Према Костић-Станковић (2011), комуникација од врха према дну организације подразумева следеће активности:

- Пренос директива и упутстава о томе шта, како и када треба радити; пренос упутстава за обављање различитих послова; објашњења пословне политике и процедура пословања;

- Информисање запослених, које за циљ има побољшање разумевања задатака појединаца или одељења;

- Информисање запослених о политици организације, процедурама, обичајима и правима;

- Слање повратних информација подређенима о њиховом раду;

- Информисање запослених о циљевима организације.

Комуникација „нагоре“, односно узлазна комуникација подразумева пренос порука од нижих ка вишим нивоима у хијерархији организације односно комуникацију која иде од подређених ка надређенима. Систем информисања је различит и креће се од периодичног извештавања, преко састанака и презентација, до свакодневног реферисања. Неретко се дешава и то да порука која стигне до надређених буде искривљена и изгуби важност повратне информације. Према Филиповић и Костић-Станковић (2012), проток „нагоре“ обезбеђује канал за комуникацију којим чланови организације шаљу неке врсте повратних информација вишим нивоима руководства, са циљем контроле или обавештења. То су углавном следеће врсте информација:

- Информације о појединцима, њиховом раду и проблемима;

- Информације о осталим члановима групе, њиховом раду и проблемима;

- Процене и пројекције онога шта треба радити и како;

- Захтеви за објашњењем директива, политике и процедура;
- Извештаји о извршењу пословних активности;
- Извештаји о трошковима;
- Извештаји о кадровима са препоруком за унапређење, премештање и сл.;
- Буџетски захтеви;
- Планови пословања одељења, итд.

Многе организације су последњих година почеле да подстичу запослене да дају своје предлоге и сугестије за унапређење сопственог пословања. Међутим, ток комуницирања „нагоре“ често је блокиран или отежан из различитих разлога. Према *Roberts i O'Reilly* (2005), неки од разлога за слабу узлазну комуникацију су: страх од последица и филтрирање информација током пута до крајњег примаоца.

Хоризонтална комуникација одвија се између група и појединца на истом хијерархијском нивоу, бочно или дијагонално. Таква комуникација помаже координацију задацима, а посебно је корисна за решавање комплексних и тешких проблема. За разлику од вертикалне комуникације, где се запослени налазе у неједнаким позицијама, у комуникацији на истом хијерархијском нивоу људи долазе са истих позиција и имају подједнаку моћ утицаја на решавање проблема или доношење одлука. Функција хоризонталне комуникације се огледа у унапређењу координације између група, служби и других организационих јединица и повећавају мотивисаност запослених. Хоризонталну комуникацију могу чинити и неформални облици комуникације, као што су, на пример, интеракција „лицем у лице“, телефонски разговори, радни налози, кратке белешке, и сл. (Филиповић, Костић-Станковић, 2012).

Трећи вид организационог комуницирања који се јавља је дијагонална комуникација, која подразумева сваку врсту интеракције између запослених који су удаљени један или више хијерархијских нивоа у организацији. Дијагоналне интеракције унутар организације имају у себи и вертикалну компоненту, иако дијагоналне везе не укључују директну комуникацију на релацији надређени - подређени. Уместо да се боре да превазиђу неке од организационих баријера, које могу карактерисати вертикалну комуникацију, запослени могу користити дијагоналне токове комуникације и директно контактирати појединце који би могли да им помогну у решавању одређених пословних проблема (*Wilson, 1992*).

Формалне комуникацијске мреже, према критеријуму степена у којем су информације доступне члановима организације, могу бити централизоване и децентрализоване. Централизоване мреже су традиционални облици комуникација који се везују за вертикалну хијерархијску организацију. Основне карактеристике централизованих мрежа су следеће: запослени немају једнак приступ информацијама, информације се преносе преко посредника који контролише ток информација, ефикасне су за једноставне, рутинске послове, условљавају смањену мотивисаност и сатисфакцију запослених и отежану координацију (Yates, 2006). Децентрализоване мреже представљају савремене облике комуникација, који прате оперативну логику децентрализоване, хоризонталне организације. Основне карактеристике децентрализованих мрежа су следеће: запослени имају једнак приступ информацијама, информације се преносе директно, омогућавају једноставну и ефикасну координацију, већу мотивисаност и сатисфакцију запослених јер су укључени у одлучивање, и оне су ефикасне за обављање комплексних, софистицираних послова (Cutlip et al., 2003).

У интерној комуникацији се користе следећа средства за слање порука (Бојовић, 1999):

- Састанци и конференције запослених;
- Говори претпостављених;
- Интерни листови и часописи и остале интерне публикације;
- Интерни правилници са инструкцијама за поједине послове и дужности;
- Интерни приручници за унапређивање међуљудских односа;
- Извештаји;
- Писма;
- Огласне табле, постери, зидне новине и панои у кругу касарни;
- Информативне групе и комисије;
- Аудио-визуелна средства;
- Интерне радио-станице;
- Интерна телевизија;
- Телеконференције;

- Интерне рачунарске мреже и електронска пошта;
- Леци, флајери и слично.

У већини случајева предност имају силазне (директиве, смернице, упутства) и узлазне (извештаји) писане информације и интерни листови, мада избор адекватних средстава зависи од ситуације у којој се одвија комуникација. Генерално, у интерној комуникацији је од великог значаја оптималан избор канала комуницирања, које је могуће систематизовати на следећи начин (Костић-Станковић, 2011): писани, говорни и аудио-визуелни.

Успостављање ефективне интерне комуникације није могуће уколико претходно нису уклоњене одређене баријере, као што су: нејасне одлуке претпостављених официра, неправилна дистрибуција наређења, неефикасан начин доношења одлука, старомодан стил руковођења, конзервативна регулатива, недостатак осећања заједништва, ниска мотивација запослених и пољуљан морал, гласине, некултура и потцењивање потчињених у комуникацији, недостатак дисциплине итд. (Бојовић, 1999).

Стратегијом комуникације Војске Србије дефинисани су следећи потциљеви интерне комуникације (Смернице за Стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, 2008):

- Постићи да запослени у систему одбране буду веома добро информисани, и да о свим стварима које се њих тичу буду први обавештени;
- Постићи да запослени разумеју и да се идентификују са тиме да су реформа и трансформација неопходни предуслови за постизање стратегијских циљева министарства одбране и војске;
- Постићи да запослени буду добро обавештени о европским интеграцијама, активностима републике Србије и система одбране у оквиру програма Партнерство за мир и учешћа у мирновним мисијама ради разумевања тих активности, смањивања предрасуда и задобијања подршке;
- Стварати ентузијазам и мотивацију код запослених;
- Развити свест да остварење надређених циљева система одбране и репутација Министарства одбране и Војске Србије зависи од посвећености и доприноса свих запослених.

Интерна комуникација у војним организацијама би требало да обезбеди правовремено и потпуно информисање интерне јавности, како не би дошло до конфликта и неразумевања. Спровођењем редовног интерног комуницирања и изградњом адекватних интерних односа, стварају се повољни услови и организациона атмосфера. Такође, ефикасна интерна комуникација креира услове за обезбеђивање високог степена организационе културе, а то се постиже ако постоји унутар-организацијско информисање о свим битним питањима и изградња морала запослених. Идеалну ситуацију представља да су запослени високо мотивисани, усредсређени на посао, са минималним одсуствима и минималним флукуацијама. Са друге стране, уколико није успостављена адекватна комуникација са запосленима, то може довести до раздора унутар организације и до размимоилажења интереса запослених и војне организације. То се нарочито одражава приликом суочавања војне организације са кризним ситуацијама и сличним проблематичним ситуацијама.

Постоје многи фактори који утичу на комуникацију унутар организација на тај начин што отежавају проток информација, а могу се класификовати у три категорије: значење речи, учесници у комуникацији и организациона структура (*Dozier et al.*, 1995). Први фактор се односи на могућност различите интерпретације исте речи, пошто она може имати различито значење за различите појединце који имају различите социо-демографске карактеристике и појаве филтрирања информација до кога долази због индивидуалних потреба и интересовања који усмеравају слушање. Проблем који изазива природа организационе структуре на комуникацију има много аспеката, а, када је војна организација у питању, углавном се односи на строгу хијерархијску структуру и дефинисане рангове запослених. Услед постојања различитих комуникацијских препрека, руководство војне организације мора настојати да унапреди комуникацију и отклони евентуалне баријере, што се постиже коришћењем одговарајућих техника, међу којима су (Марковић, 2003):

- Избегавање непотребног коришћења званичног језика;
- Подстицање руководиоца да буду активни и пажљиви слушаоци;
- Избегавање преоптерећења превеликим бројем информација које се упућују према нижим хијерархијским нивоима;

- Обезбеђење повратних информација, тј. отварање комуникације нагоре. Повратне информације се могу подстаћи путем (Дорток, 2006): анкетања запослених, развоја система за сугестије, чешћег организовања неформалних састанака и сл.

5.2.3. Односи војних организација са медијима

У процесу позиционирања војне организације као пожељног послодавца кључну улогу имају развијени и проактивно усмерени односи са медијима, узевши у обзир да прецизне, правремене и веродостојне информације пласиране путем масовних медија служе као позитиван стимуланс у процесу регрутације, јер омогућавају стварање свеобухватне слике о војсци као послодавцу, смањују неизвесност и доприносе ефикаснијој изградњи позитивне слике о организацији (*Schenkler, Herrling, 2004; Tsai, Yang, 2010*).

Као основни циљеви развоја односа војне организације са медијима истичу се: стварање позитивног публицитета, стварање наклоности и специфичног партнерског односа између организације и медија, који ће на жељени начин посредовати у комуникацији између војне организације и њених циљних јавности (Филиповић, Костић-Станковић, 2012). Адекватно развијени односи са медијима омогућавају ширење информативних садржаја путем телевизије, радија, штампе и интернета. Иако је значај и заступљеност ових медија велики, њихов утицај у приличној мери варира. Основни принцип приликом изградње односа војне организације са медијима јесте потпуно уважавање свих медија, без посебног третмана појединих медија. Основне препоруке за развој ефективних односа са медијима, без угрожавања безбедности војних организација су:

- Уопштено гледајући, у најбољем интересу војних организација је да поштено и повремено раде с медијима, у супротном, биће подложне критикама и негативно представљене у јавности;
- Војне организације би требало да уваже потребу медија за брзим информацијама и да, кроз свакодневне контакте, обезбеђују медијима информације које им иду у корист;

- Високи представници војних организација би требало да се појављују у медијима и тиме искажу добру вољу за сарадњу. Приликом медијских појављивања, представници организације би требало да користе кратке реченице и говоре једноставним језиком, који ће медији искористити, а шира јавност схватити;
- Војне организације би требало да користе медије да проактивно информишу јавност, а не само да реагују на критике;
- Медији су, генерално, наклоњенији организацијама које су спремне да са њима сарађују;
- Представнике медија би требало редовно позивати у службене просторије војне организације;
- Иако у контакту с медијима ипак може доћи до преношења погрешних информација, увек треба наставити са комуникацијом.

Током двадесетог века медији, нарочито електронски, доживели су снажан развој и постали нераскидиви део функционисања војних организација (Ранђеловић, Ђурић-Атанасиевски, 2009). За војне организације веома је значајно да успоставе ефективне односе с медијима уколико желе да успешно граде жељени имиџ пожељних послодаваца у јавности. У том контексту, морају да развију проактивне односе са медијима, уместо да реагују неспремно на информације које се у медијима појаве. То се нарочито односи на кризне ситуације када медији поседују кључну улогу. Приликом контаката са медијима, војне организације морају да имају у виду да су, због карактера високог ризика, оне привлачније за медије од других организација. Могућности медија да реагују готово у реалном времену неког догађаја и да драматично приказују ситуацију, ствара притисак на војне организације да информације пласирају брже и ефикасније (Ранђеловић, Ђурић-Атанасиевски, 2009). Служба за односе с јавношћу војске традиционално најчешће комуницира преко саопштења за медије, али се у савременим условима то показало као недовољно за успостављање контакта са свим циљним групама. Нови медији омогућавају брзо информисање циљних група, па се од службе односа с јавношћу очекује се да посредством ових медија информише окружење о догађајима у организацији. С обзиром да су млади, као веома значајна циљна група војске, у значајној мери усмерени ка

савременим средствима комуницирања, потребно је да војне организације успоставе и интернет и нове медије као адекватне канале комуницирања.

Међутим, често се упућују критике да се комуникација Војске с јавношћу често своди на комуницирање посредством медија, маргинализујући друге начине, при чему се губи могућност добијања повратних информација и продубљује формализована комуникација где војно руководство контролише информације, а медији све чешће о војним питањима извештавају само из бирократских извора, објављујући информације из званичних војних кругова, што се, пре свега, односи на дефинисана саопштења.

Полазећи од карактеристика медија као циљне групе, војна организација усваја одговарајућу стратегију комуникације која подразумева: прослеђивање информација медијима, одговарање на захтеве медијских кућа, посете представника медија војним јединицама, давање интервјуа високих војних званичника, припрема представника војске за јавне наступе итд. Војне организације су свесне да је за добре односе са медијима изузетно важно проактивно пружање и повољних и неповољних информација, и тиме се предупреди погоршање односа са представницима медија, субјективна интерпретација информација и стварање медијских афера. Последице лошег односа војске са медијима рефлектују се у виду негативног утицаја на имиџ и репутацију у јавности. Уколико постоје развијени проактивни односи, на медијима је да тачним и правовременим информацијама добијеним из званичних извора система одбране, омогући да јавност стекне јасну и прецизну слику о свим војним питањима и оствари позитивне ставове о војној организацији.

Одређене нормативне, организационе, техничке и кадровске промене унутар војне организације требало би да допринесу бољем комуницирању са медијима и бржем реаговању на њихове захтеве. Такође, бољем информисању јавности о војним темама допринео би и савременији и активнији однос са медијима, као и већа стручност представника војске у комуникацији с медијима. Листа мера за побољшање односа војних организација са медијима:

- Нормативно и организационо редефинисање односа с јавношћу у систему одбране;
- Увођење функције званичног портпарола министарства одбране;
- Одржавање редовних контаката војне организације са медијима путем

организовања конференција за медије;

- Поједностављивање процедура за долажење до званичних извора информација које се тичу војске;
- Скраћивање рокова потребних за одговор на медијске захтеве да добију информације од званичних војних извора;
- Техничко унапређење комуникације са званичним изворима;
- Кадровско оснаживање служби за информисање у систему одбране кроз запошљавање оних који познају војну проблематику и имају искуство у раду са медијима;
- Едуковање актера цивилне контроле војске;
- Подстицање што већег броја надлежних цивилних субјеката да се јавно изјашњавају о војним темама;
- Образовање представника медија за извештавање о војним темама кроз различите облике специјализоване едукације;
- Редовно извештавање о кључним војним темама;
- Редовно представљање разноликости мишљења и ставова о војним питањима;
- Аутентично медијско презентовање информација добијених од стране цивилних стручњака;
- Успостављање различитих облика сарадње између војних и цивилних извора информација и медија и сл.

На позиционирање војних организација као пожељних послодаваца значајно утичу медији који креирају јавну слику која може утицати на перцепцију организације од стране циљне јавности у конкретном времену и простору. Медијском интерпретацијом стварности поједини елементи се стављају у фокус. Из тог разлога, због карактеристика променљивости имица војних организација под утицајем медија, војна организација мора развити стратегију комуницирања са медијима као циљном јавношћу, која би требало да се имплементира и да свакодневно подразумева спровођење одређених проактивних комуникацијских активности. На тај начин се може предупредити пласирање негативних вести у јавности и може се благовремено утицати на формирање новог или промену постојећег имица у јавности (Бојовић, 1999). На пример, путем саопштења за јавност

медијима се најчешће прослеђују тачни подаци о командовању, финансирању војске, статусу професионалних припадника војске, променама у нормативно-правној регулативи, протоколарним догађајима, понашању припадника војске. На различитим материјалима који су намењени за кореспонденцију војске са окружењем пласирају се ознаке визуелног идентитета војске. У медијима се често појављују и говори представника војске поводом различитих јубилеја, свечаности, заклетви војника и сл. Приликом организованих посета новинара војним вежбама и установама презентују се подаци о борбеној готовости команди и јединица, дисциплини, квалитету ратне технике, мотивисаности, новим технологијама које војска поседује итд. Такође, и посетама представника војних информативних служби редакцијама јавних гласила развијају се међусобно поверење и сарадња. Медијску покривеност иницирају и догађаји попут: учешћа војске на различитим скуповима и такмичењима, изложбама, културним и спортским манифестацијама, сајмовима наоружања и опреме цивилне заштите, студијска путовања и посете војних делегација и војнодипломатских страних земаља, обележавање јубилеја и празника и слично (Бојовић, 1999). Приликом медијских наступа, представници војске изграђују како властити имиџ, тако и имиџ целокупне организације. Из тог разлога, наступе у односу на медије одређених војних представника припремају посебни тимови стручњака из области комуникација који скицирају одговоре за интервјуе, изјаве, говоре на јавним скуповима, припремају презентације итд. (Бојовић, 1999).

Проактиван, пре него реативан приступ такође омогућава да се врше благовремене исправке и пружају ефикасни одговори, односно омогућава да војна организација благовремено реагује на негативне медијске поруке. У тој сфери, посебно је битно ангажовање аналитичко-документаристичких тимова војних информативних служби. Са уредницима и новинарима јавних гласила, војне информативне службе комуницирају свакодневно ради посредовања информација и података за које постоје јавни или обострани интереси. То је прилика да се, сем протоколарних информација, у непосредној комуникацији посредују подаци корисни за формирање позитивног имиџа о војсци. (Бојовић, 1999). Војне организације би стечену медијску слику и развијене односе са медијима требало да користе као сигурни капитал приликом комуницирања са циљним групама.

5.2.4. Организовање специјалних догађаја

Још један значајни инструмент, који се користи од стране војних организација, је организовање специјалних догађаја, који представљају краткорочне или дугорочне пројекте, који имају тачно одређену намеру и дефинисану циљну јавност, а који се спроводе са превасходном намером да привуку пажњу и придобију наклоност циљне јавности, са акцентом на генерисање позитивног искуственог догађаја и њихову резонантну природу, која омогућава да се са циљном јавношћу комуницира у позитивном смеру и постигну жељени ефекти (*Ault et al.*, 2005; *Cutlip et al.*, 2006). Организовањем специјалних догађаја стварају се могућности креирања позитивног публицитета, као и грађења личних односа са присутним представницима циљних група. Специјални догађаји могу да служе као подршка осталим комуникацијским активностима, али истовремено и друге активности могу да допринесу успешности специјалног догађаја (Огњанов, 2013). Из тог разлога, специјални догађаји су најчешће праћени и дистрибуцијом промотивног материјала и личном комуникацијом представника организације са припадницима циљних група. Организовање специјалног догађаја представља подручје интегрисаних комуникација којим се војна организација ставља у шири контекст успостављањем следећег комуникацијског ланца: специјални догађај – присутна јавност – пријатељи, познаници, рођаци – шира циљна јавност, што осликава постизање резонантног ефекта. Истовремено, успоставља се и комуникацијски ланац: специјални догађај – медији – шира циљна јавност (Костић – Станковић, 2011).

Уобичајена класификација специјалних догађаја је извршена на следећи начин (Филиповић, Костић – Станковић, 2012):

- Догађаји који остварују непосредни утицај на успостављање жељених релација са циљном групом:
 - Промотивни догађаји;
 - Корпоративни догађаји (прославе годишњица и јубилеја, дани отворених врата, посете и обиласци, сајмови, форуми, округли столови, симпозијуми, семинари, конференције, конгреси и сва друга стручна и професионална окупљања или путовања итд);

- Догађаји који остварују посредан утицај на успостављање жељених релација са циљном групом:
 - Медијски (конференције за медије, медија брифинзи, видео конференције итд);
 - Хуманитарни (прикупљање прилога, донација и друге материјалне помоћи);
 - Догађаји који нису базирани на изазивању резонантног ефекта:
 - Протоколарни (доделе награда и признања, приједи итд);
 - Културно – забавни (фестивали, концерти, изложбе и друге културне и забавне манифестације);
 - Спортски (такмичења, олимпијаде, лиге итд);
 - Приватни/лични (прославе рођендана, венчања, стицања титула и звања итд.).

Прва група специјалних догађаја је најбитнија када је промоција воне професије у питању пошто се остварује непосредни утицај на успостављање жељених релација са циљном групом, односно потенцијалним кандидатима за војну професију, док се у случају организовања друге групе специјалних догађаја, очекује посредна комуникација са циљном групом. У оба случаја очекује се постизање резонантног ефекта, а основни циљ је изградња жељеног имица и репутације војне организације (Филиповић, Костић – Станковић, 2012). Организовање специјалних догађаја као што су „Дани отворених врата“ од стране Војске Србије пружа могућност заинтересованим припадницима јавности да уђу у касарне и из прве руке сазнају какав је живот и рад у војним јединицама. Догађаји овог типа привлаче значајну пажњу јавности, посећени су током целе године и представљају ефикасан начин да се војни позив приближи широкој јавности. Актуелни и посећени догађај је и промоција официра који завршавају Војну Академију, која се реализује почетком септембра сваке године испред Народне Скупштине. Овом догађају присуствују високи државни званичници, а у промоцији учествује и војно ваздухопловство и почасне јединице.

Када је у питању трећа група специјалних догађаја, различитост у односу на претходне две групе је у томе што је, у највећем броју случајева, основни циљ успешно организован догађај, без очекивања резонантног ефекта (Филиповић, Костић – Станковић, 2012). Међутим, ови догађаји имају велики значај када је у питању јачање интерних односа и социјализације запослених унутар организације. Овде спадају: организовање

одређених културних активности, обележавање важних датума за организацију, организовање спортских догађаја и посета културним и верским објектима. Суштина ових догађаја је постизање високог степена морала запослених у организацији и учвршћивање интерних односа унутар војне организације.

Главни ефекти комуникације путем специјалних догађаја огледају се кроз медијска извештавања, док су они мање видљиви, али не мање важни ефекти, повезани са пружањем осећаја важности потенцијалним кандидатима и изградњом приснијих односа између њих и војне организације (Огњанов, 2013). Из тог разлога је организаторима или наручиоцима специјалног догађаја циљ да створе што занимљивије, креативније и неуобичајеније догађаје, како би иницирали развој што дужег комуникацијског ланца, односно како би постигли што интензивнији резонантни ефекат (Филиповић, Костић – Станковић, 2012) и на тај начин реализовали постављене комуникацијске циљеве.

5.2.5. Односи с јавношћу у кризним ситуацијама

Концепт кризних односа с јавношћу настао је, пре свега, као потреба за изградњом добрих односа и међусобног поверења између организација и њиховог окружења у превазилажењу кризних ситуација. Адекватно организоване активности односа с јавношћу у кризним ситуацијама показују да се војна организација поистовећује са својим окружењем и да, последично, заслужује јавно разумевање и подршку (Филиповић, Костић-Станковић, 2012). Кризне ситуације одређују потребу организације да комуницира брзо, тачно и вешто са великим бројем циљних група, као што су: запослени, медији, општа јавност итд. Кризне ситуације представљају неуобичајне догађаје који негативно утичу на интегритет, имиџ и репутацију, или финансијску стабилност организације, као и на запослене, заједницу или друштво уопште (*White, Mazur, 2006*).

У кризне ситуације у војним организацијама се убрајају (Ранђеловић, 2009):

- Ратна опасност;
- Претње терориста;
- Талачке ситуације и отмице;
- Убиства, покушаји убиства или самоубиства;

- Несреће са хемијским биолошким и нуклеарним средствима;
- Могућност обољења, зараза и епидемија;
- Масовна тровања;
- Насилне и масовне демонстрације
- Сукоби на националној и другој основи;
- Елементарне непогоде, хаварије, експлозије и струјни удари;
- Саобраћајне несреће и удеси, удеси ваздухоплова и пловних објекта;
- Крађе оружја, муниције и војне опреме;
- Нарушавање безбедности и напад на припаднике војске;
- Тежи облици нарушавања дисциплине бомбардовање
- Пожари и елементарне непогоде већих размера;
- Експлозије нагазних мина и експлозије писама бомби;
- Кризе владе у политичком смислу и сл.

Кризна ситуација, без обзира колико је иницијално опасна увек носи могућност ескалације уколико се не предузму адекватни кораци и криза не реши на прави начин. У савременом глобалном окружењу, вероватноћа наступања различитих криза је значајна. Тако су организације неминовно изложене одређеним догађајима и тенденцијама на које често не могу да утичу. У свакој организацији, па тако и у војној, постоји могућност јављања узрока који могу да доведу до настанка кризне ситуације. Специфичност мисије и задатака војне организације иницира да императив представља изградња сложених, проактивних и динамичких односа са свим сегментима јавности. Успех војних организација зависи од степена наклоности, сарадње и подршке јавности (Станишић, 2012), што је од круцијалног значаја у кризним ситуацијама.

Неки од кључних фактора кризне околине су (Новак, 2001): делатност организације, медијска извештавања, постојање ризика, проток информација, запослени и недовољна финансијска средства. Неке од основних карактеристика кризе су: изненадност, несигурност и временско ограничење. Изненадност означава то да до кризе долази без посебне најаве, а неретко се дешава да чак, и када одређене индиције за настанак кризе постоје, оне нису уважене. Несигурност је карактеристика кризе која се односи на

неизвесност тока развоја кризе и немогућност руководиоца војне организације да доносе поуздане одлуке у кризним ситуацијама. У таквим ситуацијама, руководиоци се углавном ослањају на статистичке процене и претходне ситуације, услед недостатка времена да се изврши детаљна анализа тренутног проблема. У том смислу, одлуке које се доносе у лимитираним временским интервалима могу бити мање поуздане и адекватне. Уз ове наведене карактеристике, чињеница је да врло често недостају информације о кризном догађају у организацији, као и да војни руководиоци немају комплетан увид у дешавања на терену. Поред реалних проблема, кризне ситуације иницирају и субјективне осећаје панике и конфузије учесника у кризном догађају. Битан фактор даљег тока развоја кризне ситуације представљају медији који ће настојати да што детаљније извештавају о војној организацији док год криза постоји и на тај начин креирају јавно мишљење о кризној ситуацији.

Иако је листа могућих кризних ситуација готово неограничена, разумевање главних врста ризика може помоћи да се установе потенцијалне кризе, које војна организација треба да покуша да избегне и за које би требало да се припреми (Luescke, 2005). Са једне стране, бројни ризици који се јављају у војним организацијама, условљени су јединственом делатношћу и функцијом војне организације. Са друге стране, ако се кризи приступа непланирано, број потенцијалних узрока криза у војним организацијама значајно расте. Узроци криза се, генерално гледано, деле на (Томић, 2006): спољашње и унутрашње. Спољашњи узроци, настају изван војне организације, па је утицај организације на ове узроке лимитиран. Међу спољашње узроке кризе могу се убројати (Костић – Станковић и сар., 2015):

- Природне катастрофе и несреће;
- Акти терористичких организација;
- Насилни акти према безбедности припадника војске, грађанима и имовини грађана и државе Србије;
- Проналажење убојних и експлозивних средстава и направа и њихово уништавање;
- Политичке и друштвене промене;
- Државне кризе;

- Рецесије и опште привредне кризе;
- Промене у законодавству;
- Промене у сигурносном окружењу;
- Штрајкови и демонстрације везане за питања која су у надлежности војске.

Поред криза иницираних спољашњим узроцима, кризе могу настати и унутар организације, као последица (Костић - Станковић и сар., 2015):

- Лоше организације рада;
- Нарушених међуљудских односа;
- Нестручности и неспособљености управе организације;
- Неефикасног деловања функција управљања;
- Корупције и различитих малверзација;
- Непостојања организационе културе;
- Лоших услова рада;
- Незадовољства и немотивисаности запослених;
- Стварања неформалних група са негативним ставовима;
- Негативних организованих иступања одређених припадника или бивших припадника војске незадовољних различитим статусним питањима;
- Недостатка ефикасне интерне комуникације;
- Потцењивања значаја јавног мњења и сл.

Према критеријуму директности, узроци криза могу бити и посредни и непосредни и они на различите начине утичу на развој кризне ситуације. У посредне узроке криза спадају (Cutlip, 2003):

- Инсценирани, тј. наменски смишљени догађаји који, захваљујући значајној медијској покривености, нарушавају имиџ и репутацију организације;
- Случајни догађаји, који изненада настају и углавном су вештачки иницирани, али наносе штету имиџу и репутацији организације.

Непосредни узроци криза су нагли догађаји који привлаче значајну медијску пажњу и имају значајну медијску покривеност, а притом носе директан негативан утицај на војну организацију. Другачије речено, то су догађаји које је немогуће предвидети и

контролисати, као што су природне непогоде, саобраћајне несреће и слично. Даље, аутор Новак (2001) кризе дели:

- Према околина из које потичу на: кризе физичке природе, кризе јавног мишљења, кризе услед пропуста управе организације и кризе државнополитичке околине;
- Према времену упозоравања на: изненадне и прикривене кризе за које постоје индиције да ће се догодити;
- Према доживљавању криза на: неуобичајне и перцепцијске кризе.

На врсту кризе утичу три кризне групе, које се темеље на репутацијским претњама, односно приписивањима кризне одговорности, које могу бити: благе, умерене и опасне репутацијске претње (*Heath, Coombs, 2006*). Врста кризе и њен интензитет условљавају озбиљност по имици и репутацију војне организације. У том контексту, према процени претње по репутацију, кризе се категоризују на следећи начин (*Cutlip, 2003*): природне кризе, технолошке кризе, кризе узроковане сукобом, кризе узроковане злонамерношћу, кризе узроковане вредностима управљања, кризе узроковане обманом, кризе узроковане лошим пословањем управе и пословне и економске кризе.

Cutlip (2003) напомиње да, са становишта установљеног имица и репутације војне организација, последице кризе могу бити:

- Губитак поверења у војну организацију;
- Слабљење друштвене прихватљивости војне организације;
- Слабљење позиције војне организације као послодавца;
- Бојкот организације;
- Наступање одговорности за насталу штету и др.

Управљање кризним ситуацијама подразумева: идентификовање врсте или природе настале кризе, интервенцију како би се смањила штета и опоравак од кризне ситуације. Управљање кризним ситуацијама фокус ставља на комуникацију како би се анулирала штета и како би се циљне јавности увериле да је опоравак изванредан.

У кризним ситуацијама, доносиоци одлука у војним организацијама морају да, спровођењем адекватних стратегија комуникације, у најкраћем року предузму активности за очување имица и репутације (Маврак, 2014). Значај комуникације у кризним ситуацијама је огроман, узевши у обзир то да криза излаже војну организацију додатној

пажњи јавности и прети да угрози њену репутацију и могућност несметаног функционисања (*Bartels, et al., 2007; Coombs, 2007; Dimitriu, 2012*), што може имати озбиљне последице по атрактивност војне организације у свести потенцијалних запослених. Кризна комуникација укључује ризик и неизвесност, преузима важну комуникацијску димензију и утиче на имиџ и репутацију војних организација (*Canel, Sanders, 2010; Canel, 2012*).

Комуникација војних организација у кризним ситуацијама представља изузетно значајну област с обзиром на специфичност војне организације и система одбране уопште. Посматрано у односу на појаву и одвијање кризне ситуације, могу се разликовати три основна временска периода: период пре појаве кризне ситуације, период када је кризна ситуација актуелна и период након кризне ситуације. Рад у периоду пре кризне ситуације може се поделити у више сегмената и то су:

- Рад на прикупљању података о могућностима појаве кризних ситуација;
- Анализа прикупљених података;
- Избор стратегије комуникације која би се примењивала у кризној ситуацији;
- Дефинисање плана кризне комуникације који би се примењивао;
- Окупљање тима за кризну комуникацију;
- Увежбавање тима за кризну комуникацију;
- Изградња имиџа и репутације пре развоја кризне ситуације.

Комуникација војних организација у кризним ситуацијама представља облик комуникације који је изненада покренут, након настанка негативних догађаја. Након наступања кризе и покретања кризне комуникације, одмах након наступања негативног догађаја, или нешто касније, војна организација се одлучује за одређену стратегију кризног комуницирања. Иако се стратегије кризног комуницирања могу унапред планирати, кризно комуницирање углавном поседује дефанзивни карактер и настаје као последица негативног догађаја. Кризно комуницирање се разликује од других видова институционалне комуникације услед повећаних квалитативних и квантитативних захтева који се стављају пред организацију. Квантитативни захтеви се рефлектују у повећаној потреби за информацијама и ширем опсегу захтеваних информација од стране група које су заинтересоване за војну организацију. Квалитативни захтеви се рефлектују кроз

повећану пажњу која се поклања војној организацији, што условљава потребу за спровођењем доследне и прецизне комуникације, без контрадикторности. Иако дефанзивни карактер кризног комуницирања зависи у значајној мери и од типа и значаја кризне ситуације, па се не може у потпуности унапред испланирати, неопходно је да одређени степен планског деловања ипак постоји. Свакако, у циљу спровођења адекватне комуникације у кризним ситуацијама Војске Србије, захтева се добра превенција и припрема у преткризном периоду. Превенција подразумева прикупљање свих расположивих обавештајних података и процену потенцијалних ризика, а припрема подразумева дефинисање поступка деловања у кризним ситуацијама. Војна организација би требало да прати развој ситуације и унутар војне организације, и у окружењу, како би на основу прикупљених података могла да уочи могућности за појаву кризе и превентивно онемогући настанак и развој кризне ситуације, или да на њу адекватно реагује. *Wechman* и *Gregory* (2003) наводе да се поједина кризна стања могу спречити на три начина:

- Строгом унутрашњом и спољашњом контролом;
- Добро осмишљеним унутрашњим процесима, као што су: строги критеријуми приликом запошљавања нових кандидата, регуларно и транспарентно оцењивање резултата, квалитетни програм едуковања запослених итд.);
- Неговањем адекватне организационе културе, дефинисаних норми понашања, праведности и доследног поштовања прописа.

Превентивне активности су значајне из најмање три разлога (Ранђеловић, 2009):

- Ради развијања кризне превенције у менталитету свих релевантних група унутар и ван војне организације;
- У сврху прегледа фактора ризика и својстава кризних осетљивости у различитим релационим групама у војсци и ван ње;
- Ради стварања плана за кризне ситуације и обука припадника војске за деловање у таквим случајевима.

Кризне ситуације, које настају и у мирнодопско и у ратно време, имају тенденцију стварања негативне слике о војној организацији у јавности, а тиме и слабљења њеног институционалног имиџа и репутације. Такве последице су разлог за појачано спровођење интегрисаних комуникација, како би се омогућило очување позиције организације и њеног

угледа у јавности. Поред негативних, кризне ситуације могу да имају и позитивну страну, односно могу да буду прилика за изградњу бољег имица. Из тог разлога, свака криза истовремено представља и опасност и прилику за војну организацију. То настаје захваљујући томе што позитиван став јавности афирмише војну организацију у јавности, тако да јавност постаје отворенија и пријемчивија за потребе Војске и њених припадника и на тај начин се остварују и продубљују добри односи између Војске и јавности.

Ток кризне комуникације углавном започиње тиме што, убрзо након настајања кризне ситуације, медији процењују ситуацију и захтевају информације од војне организације. Касније се, у процесу медијског покривања догађаја, круг извора информација проширује и на друге организације, или појединце који су погођени тим догађајем. У тој ситуацији, веома је битно да војна организација буде прва која ће покренути комуникацијске активности, и на тај начин спречити медије да се окрећу ка незваничним изворима информација, који могу дати субјективне и емоционално обојене информације, а које могу представљати посебну претњу за војну организацију. У изјавама које војна организација пружа медијима не сме постојати неконзистентност и неусаглашеност, јер ће то бити сигнал да информације нису кредибилне и да их не треба узети за озбиљно. Са те тачке гледишта, правилно спроведена кризна комуникација има дугорочан утицај на каснији опоравак војне организације од последица кризе. Чак и дуго времена након завршетка кризе, војна организација може осећати последице лоше комуникације у јавности и негативне медијске слике, што може условити и дугорочно слабљење имица и репутације и опадање атрактивности војне професије код потенцијалних кандидата.

Због области деловања, војне организације су склоније суочавању са кризним ситуацијама од организација из других делатности, што за последицу има појачано, дугорочно интересовање јавности. Криза се мора посматрати као проблем односа с јавношћу, који може имати велике последице по имиц и репутацију, уколико се не реши на начин који одговара војној организацији. Начин на који војна организација решава кризну ситуацију, остварује дугорочан утисак у окружењу, који може утицати на промену или очување имица и репутације војне организације. Позитивно изграђен имиц и репутација представљају основне предности приликом наступања кризних догађаја јер умањују последице и доприносе већем поверењу јавности у информације које војна

организација пласира за време кризе. Добро изграђени имиџ и репутација дају војним организацијама одређени кредибилитет у кризним ситуацијама, односно може бити од помоћи да се редукује неповерење и да се подрже комуникацијске активности војне организације.

Како наводи Костић - Станковић (2011), управљање активностима односа с јавношћу у кризним ситуацијама подразумева припрему и примену стратегија и тактика које могу да спрече или бар измене утицај неповољних догађаја на војну организацију. Управљање укључује све појединце, одлуке и видове комуникације који су неопходни да се спречи настанак кризне ситуације или да се са она успешно санира. Управљање започиње са препознавањем кризне ситуације и има задатак да покуша да предупреди кризну ситуацију, Уколико се криза ипак појави, задатак управљања односима с јавношћу јесте да негативне утицаје кризе на војну организацију редукује на најмању могућу меру и да војним организацијама омогући лакше суочавање са одређеним негативним ситуацијама. Неке од проверених тактика за управљање кризним комуникацијама су следеће (Костић - Станковић, 2011):

- Организација би обавезно у комуникацији требало да покаже жаљење, чак и када није начинила никакву грешку;
- Организација би требало да понудити неко решење ситуације јер то веома повољно утиче на окружење;
- Организација би требало да спроведе промене неповољних утицаја на организацију чиме се избегава поновно настајање кризе;
- Организација би требало да понуди накнаду штете оштећеним странама, уколико је то потребно. Ово је изузетно значајно јер представља шансу да организација извуче предност из кризне ситуације кроз начин на који поступа са оштећеним странама и прилику да покаже човекољубивост без икаквих ограничења и максимум осећајности (Hutton, 2001).

У циљу адекватних односа с јавношћу у кризним ситуацијама, од војних организација се очекује да преузму следеће активности:

- Кризно планирање;
- Спровођење јединствених комуникацијских акција за време трајања кризе, и

- Адекватно деловање у времену када трају последице кризе.

Полазна тачка за успешно управљање кризом је њено планирање, односно планирање активности које би требало спровести у различитим сценаријима. У припреми сценарија за реаговање на кризну ситуацију, анализирају се питања која су битна за војну организацију у креирању одговора на кризну ситуацију, а коју спровођењем кризне комуникације војска настоји да отклони, спречи, умањи и имплементира у плански приступ за будуће кризне ситуације (Филиповић, Костић – Станковић, 2012). Како се одређени број кризних ситуација може предвидети, могуће је на време извршити припреме, иако су трајање и интензитет кризе углавном неизвесни. Припрема подразумева и развијање интерне свести, која је неопходна да би организација опстала у условима кризе. У припреми за реаговање у кризним ситуацијама, које одобравају надлежни у војним организацијама, потребно је (Ранђеловић, 2000):

- Анализирати могуће узроке настанка кризних ситуација и ванредних догађаја, израдити процену и предлог за реаговање;
- Припремити и разрадити план поступања и упутство за надлежне органе унутрашње службе;
- Одредити људске ресурсе који ће бити на располагању док траје кризна ситуација;
- Предвидети особу, или више њих за контакт с медијима, као и начин комуницирања;
- Оспособити запослене, како би били спремни да адекватно реагују и предузме прописане мере;
- Повремено организовати вежбе базиране на симулирању кризних ситуација, гледање видео материјала ради проучавања туђих или властитих искустава и сл.

Пре почетка израде плана кризног комуницирања, потребно је да војна организација ради на изградњи свог имиџа и репутације, јер је скоро немогуће да задобије поверење циљне јавности када се већ налази у кризи. Планом кризне комуникације војне организације предупређују могуће неизвесне и ризичне ситуације, које могу драстично утицати на имиџ и репутацију војне организације, као и спровођење процеса попуне професионалним војницима. План кризног комуницирања полази од анализе и евалуације безбедносних изазова, ризика и претњи (Стојковић, 2013). Процедура у разради плана за

реакцију војне организације на кризну ситуацију, подразумева следеће ставке (Филиповић, Костић – Станковић, 2012):

- Формирање кризног тима;
- Формирање кризног центра;
- Развијање комуникацијских канала са свим циљним групама;
- Припрема материјала.

Према Ранђеловићу (2009), најзначајнији елементи израде кризног плана су:

- Формирање кризног штаба који ће прикупивши све релевантне информације о кризном догађају, доносити кључне одлуке, који ће поред високо ранжираних руководилаца, у свом саставу имати и стручњаке за поједина подручја;
- Интерна комуникација у кризној ситуацији како би сваки запослени у организацији могао да зна коме прослеђује информације и на који начин комуницира у време трајања кризе;
- Одређивање и оспособљавање гласноговорника који ће веродостојно представљати организацију у јавности;
- Израда сценарија и симулација криза;
- Одређивање циљних јавности којима ће се организација обраћати током кризе пошто изостављање било које може нанети дугорочну штету;
- Дефинисање кључних порука у односу на различите циљне јавности;
- Одређивање најбољих метода комуницирања зависно од врсте кризне ситуације;
- Анализа и праћење медијских објава како би се могле кориговати неефективне поруке, а након завршетка кризе извући поуке за будуће ситуације.

Планирање захтева за формирање кризног тима који ће бити задужен за управљање кризном ситуацијом. Вођа тима је обично неко из руководства војне организације, док су остали чланови запослени из области односа с јавношћу, људских ресурса, истраживања итд. Такође, захтева се и успостављање кризног центра који мора бити потпуно опремљен за све потребне активности. Планом је потребно предвидети и начин успостављања веза са интерним и екстерним групама јавности, како би се могући проблеми што пре детектовали. Такође, пожељна је и припрема материјала за медије, у којима ће бити наглашене позитивне информације о војној организацији и њеним представницима.

Најважнија питања у формулисању плана за управљање односима с јавношћу у кризним ситуацијама су (Костић - Станковић, 2011):

- Које су потенцијалне претње војној организацији;
- Постоји ли могућност планирања сваке од потенцијалних могућности;
- Могу ли се јасно доделити одговорности засноване на потенцијалним претњама;
- Постоји ли могућност одржавања сталног контакта са запосленима, како би се на време уочили интерни проблеми;
- Шта се покушава заштитити конкретним планом – имиџ војнеорганизације, руководство и сл;
- Да ли је свеобухватан план неопходан, или је довољно извршити само конкретне припреме.

Након дефинисаног реаговања војне организације у кризној ситуацији, приступа се изради конкретне стратегије кризног комуницирања која подразумева усклађивање свих ресурса ради остваривања постављених циљева. Неке од општих стратегија које се примењују су (*Chess*, 2001):

- Стратегија реактивног одговора на промене, која се предузима као резултат неспремности војне организације да промени рутински начин деловања;
- Стратегија прилагођавања на промене, која се заснива на отворености војне организације у смислу прихватања промена и прилагођавања њима, уз јасну свест о неопходности континуираног комуницирања;
- Стратегија динамичног одговора на промену, која подразумева да војна организација предвиђа реаговање јавности на кризу и на основу тога дефинише своје деловање и понашање током и након кризе.

Управљање кризом превазилази организационе оквире и, стога, захтева сарадњу и учешће и других кључних група из окружења. Стога је неопходно да се процес управљања кризним ситуацијама припреми у координацији и сарадњи са осталим друштвеним субјектима и институцијама. Кључну циљну групу у кризним ситуацијама чине медији са којима је неопходна блиска и координисана сарадња. Медији испољавају јак утицај на начин на који јавност перципира војну организацију у периоду кризе, па би, у том

контексту, организације требало да користе сва неопходна средства и технике кризног комуницирања како би повратиле стабилности и одржале имиџ и репутацију у јавности (Кешетовић, 2011). Добра и ефективна комуникација са медијима, може значајно да допринесе решавању кризне ситуације (Костић - Станковић и сар., 2015). За сваку кризу својствен је огроман притисак и интересовање и најчешће преиспитивачки став медија. У одређеним случајевима највећи проблеми у кризној ситуацији настају управо због неадекватног начина решавања ситуације и кризног комуницирања. Услед рапидног пораста потреба за информацијама у кратком периоду, преоптерећености канала комуникације, мешања информација и протока информација, војна организација би посебну пажњу требало да посветити комуникацији са медијима, по унапред дефинисаном плану којим се предвиђа квалитетно задовољење потреба медија за информацијама. У интересу је и војне службе за односе јавношћу да сарађује са медијима, јер ће они обавештавати јавност без обзира на то да ли је војска кооперативна. Основне смернице за успешно спровођење комуникације у кризним ситуацијама, у односу на медије и успостављање ефектне комуникације (Костић – Станковић, 2011):

- Представници војске на постављена питања медија никада не би требало да одговоре изразом „без коментара“;
- Војна организација би требало да покаже максималну предусретљивост;
- Војна организација би требало да развија и одржава добре односе са медијима и новинарима;
- За успостављање комуникације с јавношћу, војна организација би требало да одреди представника коме медији верују и који је надлежан да говори у име организације;
- Пожељно је формирање централног медијског информативног центра, где репортери и новинари могу обрадити информације и радити на припреми материјала за јавност;
- Неопходно је да војна организација обезбеди константан прилив информација у свим ситуацијама, било да су позитивне, или негативне по организацију;
- Неопходно је да војна организација одржава опуштenu атмосферу у односима са новинарима и репортерима, и

- Поштен однос према медијима и њиховим представницима.

И поред напора руководства Војске Србије да спрече кризне ситуације, није могуће у потпуности искључити могућност будућих понављања кризних догађаја. Иако није могуће прецизно предвидети све потенцијалне кризне ситуације, време настајања и њихов интензитет и утицај на имиџ и репутацију организације, битну ставку представља план решавања и управљања кризом. Стратегија комуникације Војске Србије у кризним ситуацијама представља основ за израду осталих оперативних докумената која дефинишу комуникацијске активности у кризним ситуацијама, одређују надлежности, овлашћења и одговорности у систему информисања и пружају упутства и смернице за рад официрима за односе са јавношћу: То су следећи документи:

- Упутство за информисање јавности о активностима Министарства одбране и Војске Србије
- Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије у кризним ситуацијама
- Приручник за односе са јавношћу

Конкретна и практична упутства за комуникацију у кризним ситуацијама, уз јасну расподелу надлежности и одговорности и начин управљања кризама, детаљно су разрађени у посебном документу под називом Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије у кризним ситуацијама, који израђује Управа за односе са јавношћу Министарства одбране, а одобрава министар одбране. Ове Смернице су обавезујуће за све запослене у систему одбране који се баве односима са јавношћу, као и за највише руководство у систему одбране и остале представнике организације који иступају у јавности. Поред детаљног познавања упутства, правила и смерница за рад у кризним ситуацијама који су дефинисани у оквиру Смерница за стратегију комуникацију Министарства одбране и Војске Србије у кризним ситуацијама, од круцијалног значаја је и перманентно едуковање и практично обучавање запослених у војсци који се припремају за рад у кризним околностима. Управа за односе са јавношћу Министарства одбране врши организовање едукативних програма из ове области, у виду: курсева, семинара, предавања, тренинга, практичних вежби и радионица. Програмом едукације из области кризне комуникације, требало би најпре да буду обухваћени руководиоци на свим

нивоима у Војсци Србије, затим запослени у Управи за односе са јавношћу и официри за односе са јавношћу у Генералштабу и на свим нивоима у Војсци Србије.

Након изласка из кризне ситуације, војна организација пролази кроз период опоравка од кризне ситуације. У том периоду војна организација се враћа својим редовим задацима и криза губи на значају. Ипак, комуникација са циљним групама никако не би требало да престане након кризе јер остаје потреба да организација поправи свој имиџ и репутацију уколико је дошло до погоршања. Такође, војна организација би требало да изнесе податке о напретку и опоравку од кризе и анализира успешност спроведених активности. У том контексту, основне ставке које детерминишу успешност комуникације током кризе јесу следеће:

- Да ли су поруке примљене и схваћене на жељени начин од стране циљних група јавности;
- Да ли су канали комуникације функционисали како је предвиђено;
- Да ли је процес кризне комуникације био стално под контролом;
- Да ли је дошло до прилагођавања кризне комуникације условима развоја кризне ситуације;
- Колико је било медијских објава током кризе и како су биле интониране итд.

Базирано на постигнутим ефектима, војна организација би требало да приступи спровођењу стратегија интегрисних комуникација како би поправила нарушени имиџ и репутацију, ако је до тога дошло и да се поново позиционира у јавности на адекватан начин. Стечена искуства би требало да послуже као база за планирање наредних ситуација и адекватнију припрему војне организације у будућности.

6. Унапређење модела интегрисаних комуникација Војске Србије

На основу циљева комуникације и дефинисаних циљних група и профила њихових припадника, у фази планирања војна организација би требало да дефинише применљив модел комуницирања. Приликом дефинисања атрибута и самог модела у обзир би требало узети све специфичности друштвеног и економског окружења које утичу на перцепцију и ставове различитих група јавности о војној организацији и прилагодити инструменте комуницирања делатности војне организације и ефектима који се желе постићи.

6.1. Постојећи модел интегрисаних комуникација

Постојећи модел интегрисаних комуникација се састоји из инструмената интегрисаних маркетиншких комуникација и односа с јавношћу који се периодично користе за промоцију војне организације и војне професије. Интегрисана комуникација је нарочито интензивирана током кампања за попуну Војске Србије професионалним војницима. Изван кампања инструменти се примењују спорадично, без континуитета и стратешког деловања. Може се констатовати да постојеће стање система информисања и комуницирања са циљним групама од стране Војске Србије карактерише:

- Непостојање специјализоване структуре и хијерархијски јасне организације за односе са интерном и екстерном јавношћу по дубини система одбране;
- Непостојање потпуног и свеобухватног системског приступа информисању и комуницирању са интерном и екстерном јавношћу;
- Недовољно ефикасна комуникација са свим значајним циљним групама и непостојање институционалног уређења области интегрисаног комуницирања у систему одбране;
- Недовољан број запослених у систему одбране који су оспособљени за квалитетну реализацију савременог концепта интегрисаних комуникација и недовољна едукација руководећег нивоа у области интегрисаних комуникација са различитим циљним групама и њиховој важности у савременим условима.

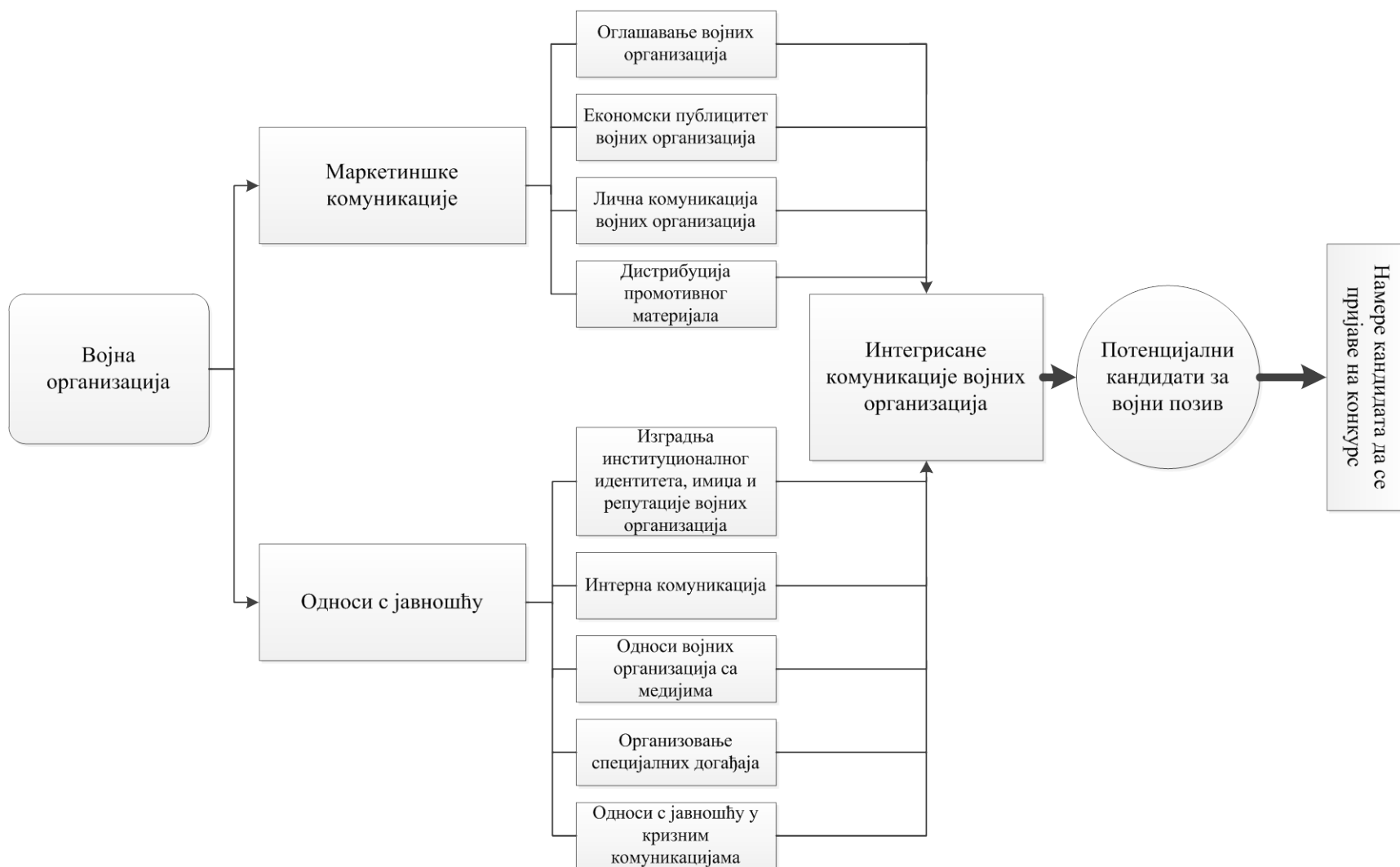
С друге стране, фактори који карактеришу садашње стање, а који представљају добру основу и потенцијал за успостављање квалитетног и ефикасног система интегрисаног комуницирања, јесу традиционално висок степен поверења јавности у Војску Србије и висок ниво интересовања јавности и медија за активности Војске Србије. Ради постизања бољих ефеката интегрисаних комуникација, неопходно је да:

- Планови и стратегије интегрисаних комуникација у Војсци Србије буду ажурирани и усклађени са захтевима савременог окружења;
- У складу са приоритетним циљевима комуникације, буде ажурирана и политика креирања промотивног материјала;
- Војска одреди који инструменти су од примарног, а који од секундарног значаја за одређену циљну групу и осмисли појединачне стратегије комуникације за сваку од њих;
- Запослени у Војсци Србије који су задужени за спровођење комуникацијских активности редовно прате савремена достигнућа и перманентно се образују и обучавају, у складу са захтевима примене нових комуникацијских технологија и интегрисаних комуникацијских стратегија.

Истовремено, Војска Србије је институција државе и по тој основи већ има успостављене комуникацијске канале са другим државним институцијама, што знатно олакшава и убрзава конкретну комуникацију, и поседује:

- Развијену структуру на целој државној територији, делом погодну за реализацију интегрисаних комуникација, што омогућава континуитет у комуникацији на локалном и државном нивоу, и брзину реаговања у случају потребе;
- Развијене знатне људске, телекомуникационе, саобраћајне и друге материјалне капацитете, које делом може, у случају потребе, брзо ангажовати за активности интегрисаних комуникација;
- Продукцијски заокружене, стручне информативно-промотивне капацитете, који се могу брзо ангажовати за реализацију појединих активности за потребе интегрисаних комуникација;
- Повољну образовну структуру запослених за даље усавршавање у области савремених интегрисаних комуникација и развој комплекснијих односа са циљним групама.

Садашње позиционирање Управе за односе са јавношћу у систему одбране као самосталне организационе јединице која је директно подређена министру одбране, представља један од важних предуслова за успостављање квалитетног система информисања и савременог концепта интегрисаних комуникација.



Слика 5. Постојећи модел интегрисаних комуникација војних организација

6.2. Унапређени модел интегрисаних комуникација

Предложени модел интегрисаних комуникација војне организације састоји се од две групе атрибута - атрибута изградње позитивне слике о војној организацији (прва фаза модела) и атрибута деловања на потенцијалне кандидате за војну професију (друга фаза модела). Инструменти комуникације су обележени као посредни и непосредни у односу на циљну групу коју чине кандидати за војну професију. У циљу објашњења функционисања модела, неопходно је детаљније описати сваки од атрибута који модел садржи (Слика 6).

1. **Атрибути изградње позитивне слике о војној организацији** – овде спадају инструменти који би требало да се спроводе у првој фази програма интегрисаних комуникација јер делују на изградњу позитивне слике о војној организацији у општој јавности и на тај начин остварују посредно деловање на потенцијалне кандидате за војну професију. Овде спадају:

- **Оглашавање војне организације** – плаћено пласирање порука општој јавности користећи масовне медије као канал комуникације. Подразумева јасно дефинисање: у којој форми ће бити оглашавање, односно, да ли ће садржати слике, писане поруке, менталне асоцијације, теме, информације итд, или неку њихову комбинацију. Циљ оглашавања у овом случају подразумева остваривање деловања на општу јавност у конкретном периоду у циљу позитивног позиционирања и преношења кључних вредности које чине војни позив. У том контексту, може се ићи на: саопштавање информација, убеђивање, подстицање или појачавање већ стеченог утиска. Уколико оглашавање има за циљ стварање свести о значају и карактеристикама војног позива онда се обично базира на изношењу битних информација. Оглашавање које као сврху има убеђивање, користи се да би створило наклоност према војном позиву, уверење о позитивним карактеристикама тог позива и деловање у одређеном смеру. Оглашавање које има за циљ подстицање користи се у сврху иницирања, или понављања активности од стране циљног аудиторјума. Уколико општа јавност већ поседује изграђени позитиван став о војној професији, може да има за циљ и појачавање утиска на дужи рок. Неке

од стандардних метода које се користе у огласним порукама су (Костић – Станковић, 2011): изношење чињеница и неопходних објашњења, аргументовање, односно представљање позитивних карактеристика војног позива, мотивација, којом оглашавање поприма емотивну конотацију и представља облик психолошке поруке, коришћење симбола, којим се акценат ставља искључиво на метафоричну поруку, имитација, која је базирана на ангажовању познатих личности или представљању ситуација у којима би припадници циљне групе могли да се нађу, и коришћење упоредних карактеристика, којим се фаворизују карактеристике војне професије у односу на друге;

- **Економски публицитет** – у овој фази је јако битно осигуравање уредничког простора у различитим медијима са циљем да потпомогне посредно остварење промене свести и перцепција војне организације. Економски публицитет је веома битан у позиционирању војне организације јер носи (*Jobber, 2006*): висок степен веродостојности које шири аудиторијум може сматрати субјективним и пристрасним, изостављање директних трошкова медија, обезбеђивање ефективнијег пријема поруке, тренутно информисање и могућност пласирања већег броја информација. При томе, неопходно је задржати одређени степен опреза због фактора економског публицитета као што су: немогућност контроле емитовања порука, недостатак било каквог облика гаранције да ће извештај о војној организацији засигурно бити доступан циљној групи, немогућност контроле садржаја порука и контроле времена емитовања поруке.
- **Изградња институционалног идентитета, имица и репутације** војне организације је атрибут од кључног значаја у првој фази модела. Идентитет у овом случају представља свеобухватну презентацију војне организације помоћу које се она позиционира у свести опште јавности. Идентитет се изражава кроз темељне вредности, садржан је у скупу особина с којима се војна организација идентификује: визуелних (лого, боје, типографију и друго), физичких (културне, моралне и остале), сврху постојања, визију и стратегије комуникације са циљним групама у циљу постизања жељеног имица. Руководство војне организације мора перципирати да се институционални имиц мора градити и позиционирати и у

свести интерне и екстерне јавности. Висок степен развијености организационе културе је, такође, један од кључних елемената институционалног идентитета, а самим тим и његове рефлексије у одређени имиџ и репутацију у јавности. Након детаљне анализе институционалног идентитета може се прећи на анализу имиџа, односно на утврђивање колико различите јавности прихватају и схватају одређени идентитет. Војна организација мора континуирано улагати у стварање позитивног имиџа и изградњу препознатљивог идентитета како би се позиционирала у свести грађана као организација која представља пожељног послодавца.

- **Интерна комуникација** - интерна информисаност даје запосленима јасне поруке о радним задацима, резултатима рада и пресудна је за процес доношења одлука. Информисаност треба да буде свакодневна и прецизна, у складу са организационим и културолошким начелима. Комуникација је неопходна за успостављање и спровођење циљева војне организације, развој планова за њихово остварење, организовање људских и других ресурса на најуспешнији и најделотворнији начин, затим за избор, развој и оцењивање чланова организације, као и за вођење, усмеравање, мотивисање и креирање климе у којој су запослени вољни да допринесе циљевима. Један од најбитнијих канала интерне комуникације јесте директна комуникација запослених која се може одвијати кроз формалне (састанци, колегијуми) и неформалне (гласине и друго) канале комуницирања. Уколико се ови процеси успешно спроведу на нивоу интерне комуникације велика је вероватноћа да ће и до екстерних јавности доћи позитивне информације на основу којих војна организација гради позицију пожељног послодавца. Веома битан аспект представљају и обуке запослених, било да су у питању обавезне или добровољне обуке, нарочито када се односе на област комуницирања и успостављања односа са припадницима различитих циљних група.
- **Односи с медијима** - За изградњу позитивне слике о војној организацији као пожељном послодавцу, медији су изузетно важно средство, узевши у обзир њихову улогу у обликовању ставова јавности. Средства масовног комуницирања способна су да утичу на основни вредносни систем једног друштва, размишљање и понашање аудиторијума. Узевши у обзир учесталу праксу драматизације догађаја,

прецењивање конфликта, појачавање аргумената прећуткивањем неких чињеница, евидентно је да је проактиван и плански однос са медијима од кључног значаја. Пружање жељеног материјала за медије и организовањем посебних догађаја за представнике медија војна организација може да утиче на струјање информација и тим путем средства информисања могу постати ефикасна средства популарисања војне професије. Поред тога, веома је битно да војна организација направи прави избор одговарајућих стручњака за комуницирање са представницима медија, који ће бити детаљно информисани о дешавањима унутар организације и који ће детаљно познавати начин на који функционишу медији, какве су им потребе, бриге и рокови.

- **Односи с јавношћу у кризним ситуацијама** - за успешно решавање и деловање у току кризе мора постојати план који се спроводи у таквим ситуацијама кризе, односно унапред разрађен генерални план који се састоји од два једнако битна елемента - плана решавања кризе и плана комуникације у кризној ситуацији. Први део је у сагласности са стандардним оперативним процедурама по којима поступају војне организације. Уколико, ипак, не дође до решавања кризе по њеном настајању, огроман значај има кризна комуникација како би се што ефикасније и ефективније радило на анулирању могућих негативних последица већих размера, и очувао имиџ и репутација у јавности. То значи да је неопходно правилно припремити људске ресурсе који ће сарађивати у кризним ситуацијама, предвидети поступке кризног тима, спроводити координацију активности, извештавање о догађајима, давање изјава за медије итд.

2. Атрибути директног утицања на потенцијалне кандидате за војну професију:

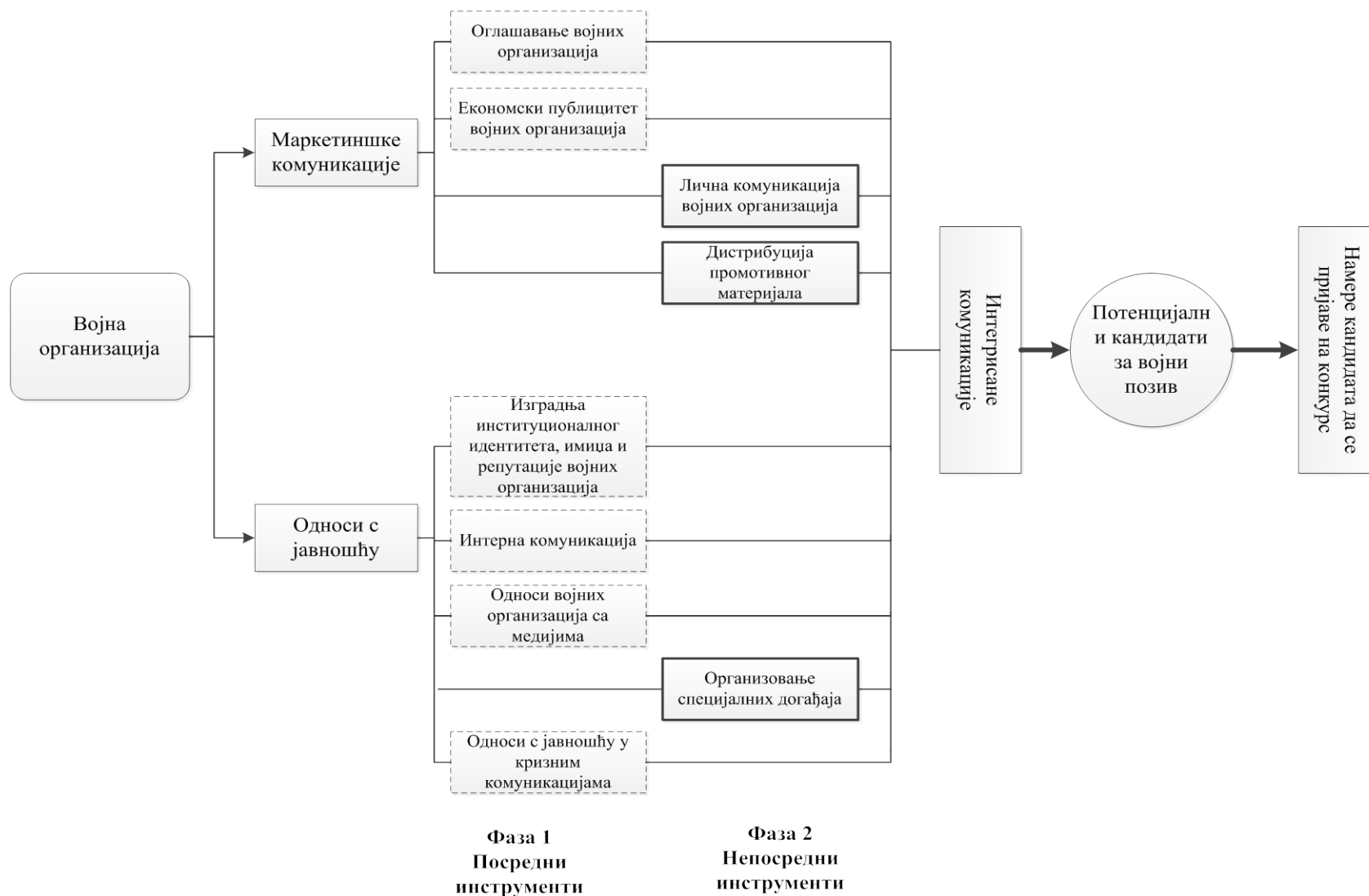
- **Организовање специјалних догађаја** - представља један од врло ефикасних инструмената интегрисаних комуникација, чијом се применом остварује непосредна комуникација са потенцијалним кандидатима за војну професију. Поруке које шаље војна организација преносе се директно, а на исти начин се могу добити повратне информације од циљне јавности. Специјалне догађаје треба користити искључиво уз прави повод и јасно утврђене циљеве, јер у супротном

могу постићи ефекат супротан од очекиваног. Веома је важна маркетиншка подршка у смислу промовисања догађаја и осмишљавања медијске кампање која је прилагођена потребама младих као циљне групе. Специјални догађаји се планирају ради креирања дугорочног и искуственог догађаја за циљну групу. У том контексту, веома су значајни догађаји као што је војна парада, промоција нових кадета и сл. Програм манифестације треба да буде атрактиван, садржајан и пажљиво испланиран, са квалитетним учесницима. Један од начина успостављања директне комуникације са потенцијалним кандидатима за војну професију је и организовање сајмова и изложби, који на најбољи начин могу да представе палету могућности које пружају војна организација и војна професија. То могу да буду сајмови наоружања и војне технике, као и учешће на сајмовима запошљавања, књига, туризма, културних достигнућа, итд.

- **Лична комуникација са будућим професионалним војницима и полазницима војних школа** - попуна професионалним припадницима војске директно зависи од квалитета комуникације и стварања позитивне слике о институцији као атрактивном послодавцу. Посебно је важно са будућим војницима и полазницима војних школа успоставити двосмерну комуникацију, што подразумева не само редовно информисање о свим питањима служења војног рока, школовања и професионалног бављења војним позивом, него и спремност да се на различита питања и дилеме ове циљне јавности дају одговори и проналазе задовољавајућа решења. Ради промоције војне професије међу младима неопходно је припремити такве поруке које ће утицати на формирање њиховог позитивног односа према оружаним снагама и на евентуално опредељење за професионално бављење војним позивом. У складу с тим, пре свега је потребно припремити квалитетне информације о начинима школовања и предностима школовања у војним школама, као и о могућностима накнадног усавршавања, како у земљи, тако и у иностранству. Такође, у комуникацији би требало истицати и активности на побољшању услова живота професионалних припадника војске, као и њихових породица. Прилику за успостављање директне комуникације представљају и посете припадника војске школама, предузећима, спортским клубовима, приликом којих

је, поред усмених презентација, могуће и емитовање специјално припремљених аудио-визуелних материјала о војном позиву, што може појачати целокупни утисак.

- **Дељење промотивног материјала** - за добро организовану промоцију војног позива веома је битна и дистрибуција промотивног материјала - публикација, брошура, летака, флајера и слично, који ће припадници циљне групе моћи да изнова разматрају у кућном окружењу или са пријатељима. На овим материјалима је неопходно понудити контакт телефоне и, још важније, сајтове за детаљније информисање узевши у обзир да сајтови војне организације својим изгледом, организацијом и садржајима одражавају најбоље стандарде онлајн комуникације у окружењу и у вези су са постојећом класичном пословном комуникацијом, прилагођеном карактеристикама интернета. Основна стратегија интегрисаног комуницирања на интернету састоји се у обезбеђењу унакрсног онлајн и офлајн деловања и додатних података корисницима у виду одговарајућих садржаја. Главне карактеристике те концепције су: интерактивност, прилагођеност појединачном кориснику, једноставност, флексибилност, мерљивост, економичност и динамичност.



Слика 6. Унапређени модел интегрисаних комуникација војних организација

7. Циљеви и методолошки поступак примарног истраживања

Емпиријско истраживање је спроведено у септембру 2015. године на узорку сачињеном од ученика гимназија из новосадског, београдског, крагујевачког и нишког округа. У узорак су укључени искључиво ученици четврте, завршне године школовања, с озиром да су они у периоду школовања када се опредељују за даљи наставак и правац образовања. Основни циљ истраживања је утврђивање да ли постоје статистички значајне разлике између коришћења интегрисаних и индивидуалних инструмената комуницирања по питању ефекта на привлачност војне професије код потенцијалних кандидата за војну професију.

Посебни циљеви истраживања су били:

- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника интегрисаној комуникацији; (телевизијском садржају и промотивном штампаном материјалу);
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника интегрисаној комуникацији (интернет садржају официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне академије и промотивном штампаном материјалу);
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника интегрисаној комуникацији (интернет садржају официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне академије и телевизијском оглашавању).
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника промотивном штампаном материјалу;
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника телевизијском садржају;
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника интернет садржају официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне академије;

- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између ефеката интегрисане комуникације (телевизијски садржај и штампани промотивни материјал) и индивидуалних инструмената (штампани промотивни материјал) након излагања испитаника наведеним инструментима;
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између интегрисаног комуницирања (телевизијски садржај и штампани промотивни материјал) и индивидуалног инструмента (телевизијски садржај) након излагања испитаника наведеним инструментима;
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између интегрисаног комуницирања (интернет садржај официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне акедемије и промотивни штампани материјал) и индивидуалног инструмента (промотивни штампани материјал) након излагања испитаника наведеним инструментима;
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између интегрисаних комуникација (интернет садржај официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне акедемије и промотивни штампани материјал) и индивидуалног инструмента (интернет садржај официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне акедемије) након излагања испитаника наведеним медијима;
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између интегрисаних комуникација (интернет садржај официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне акедемије и телевизијски садржај) и индивидуалног инструмента (интернет садржај официјалне странице Војске Србије) након излагања испитаника наведеним инструментима;
- Утврдити да ли постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између интегрисаног комуницирања (интернет садржај официјалне странице Министарства одбране, Војске Србије и Војне акедемије и телевизијски садржај) и индивидуалног инструмента (телевизијски садржај) након излагања испитаника наведеним инструментима.

7.2. Структура узорка на коме је вршено истраживање

Примарни узорак чинило је 553 ученика гимназија (127 ученика из Новог Сада, 179 ученика из Ниша, 106 ученика из Крагујевца и 141 из Београда). Узорак су чинили само испитаници мушког пола како би се минимизирао утицај пола као варијабле на исходе истраживања. На основу анализе одговора на упитницима, изабран је подузорак од којег су формиране три експерименталне и три контролне групе. Свака група имала је по 20 испитаника, што значи да је укупан подузорак износио 120 ученика.

Формирање експерименталних и контролних група извршено је на основу сумационог резултата испитаника у упитнику. Наиме, након примарног задавања упитника извршена је анализа сумационих резултата. Испитаници су категорисани на следећи начин (Табела 2):

1. категорија – припадају испитаници који имају испод 80 сумациони резултат (односно аритметичка средина (M) резултата је између 1 и 2);

2. категорија – испитаници који имају сумациони резултат између 81 и 120 (односно аритметичка средина (M) резултата је између 2 и 3);

3. категорија – између 121 и 160 (односно аритметичка средина (M) резултата је између 3 и 4) и

4. категорија – између 161 и 200 (односно аритметичка средина (M) резултата је између 4 и 5). На основу наведене категоризације, избројани су испитаници по категоријама.

Табела 2. Фреквенција по критеријуму сумационог резултата по упитнику

	Резултати од 40 до 80 ($1 \leq M \leq 2$)	Резултати од 81 до 120 ($2 < M \leq 3$)	Резултати од 121 до 160 ($3 < M \leq 4$)	Резултати од 161 до 200 ($4 < M \leq 5$)
Број испитаника	123	305	98	27
Процент	22,3	55,2	17,7	4,9

На основу фреквенције резултата у Табели 2, изабран је подузорок и формиране су три експерименталне и три контролне групе испитаника. Изабрани подузорок сачињен је од испитаника чији су сумациони резултати били између 81 и 120. Испитаници са наведеним резултатима узети су у подузорок јер највећи број испитаника има наведене резултате по упитнику и наведена категорија испитаника чини се погодном за проверавање ефеката дејства медија на привлачност, пошто се њихови одговори по ставкама углавном крећу од „слабо привлачно“ до „углавном привлачно“. Овим поступком избора извршена је хомогенизација узорка с обзиром на варијаблу сумационог резултата испитаника на упитнику.

Поред хомогенизације, извршена је и техника спаривања испитаника. Наиме, испитаници су сврставани по групама тако да сваки члан једне групе има парњаке у свим групама на основу сумационог резултата по упитнику.

Формиране су три експерименталне и три контролне групе испитаника. Сваку групу чинило је 20 испитаника.

7.3. Методолошки поступак истраживања

Методе истраживања које су коришћене су експеримент и испитивање. У циљу процене утицаја различитих инструмената на привлачност професије, конструисана је петостепена скала. Карактеристике наведене у упитнику се односе на атрибуте који се уобичајено користе да би се описала војна организација и професија, односно то су атрибуте имица војне организације. Ставке упитника генерисане су на основу досадашњих анализа садржаја комуникацијског материјала и узимањем у обзир општих карактеристика и специфичности војног позива. За генерисање ставки узета су и досадашња истраживања рађена последњих година на војној популацији која су везана за процену варијабле професионалне успешности. Упитник је обухватио 40 ставки и све ставке имају позитивну валоризацију. Поузданост упитника је $\alpha=.932$.

Табела 3. Изглед упитника који су испитаници попуњавали

1.	Патриотизам	1	2	3	4	5
2.	Здрав живот	1	2	3	4	5
3.	Авантуризам	1	2	3	4	5
4.	Униформисаност	1	2	3	4	5
5.	Сигуран посао	1	2	3	4	5
6.	Перспективност	1	2	3	4	5
7.	Понос	1	2	3	4	5
8.	Самоконтрола	1	2	3	4	5
9.	Физичка спремност	1	2	3	4	5
10.	Ментална стабилност	1	2	3	4	5
11.	Колегијалност	1	2	3	4	5
12.	Самопоуздање	1	2	3	4	5
13.	Дисциплинованост	1	2	3	4	5
14.	Друштвени углед	1	2	3	4	5
15.	Уредност	1	2	3	4	5
16.	Истрајност	1	2	3	4	5
17.	Акција	1	2	3	4	5
18.	Узбуђење	1	2	3	4	5
19.	Прецизност	1	2	3	4	5
20.	Тачност	1	2	3	4	5
21.	Тимски дух	1	2	3	4	5
22.	Издржљивост	1	2	3	4	5
23.	Солидарност	1	2	3	4	5
24.	Озбиљност	1	2	3	4	5
25.	Строгоћа	1	2	3	4	5
26.	Снага	1	2	3	4	5
27.	Другарство	1	2	3	4	5
28.	Умешност	1	2	3	4	5
29.	Животна оспособљеност	1	2	3	4	5
30.	Ред	1	2	3	4	5
31.	Хијерархијска устројеност	1	2	3	4	5
32.	Организованост	1	2	3	4	5
33.	Обученост	1	2	3	4	5
34.	Емоционална стабилност	1	2	3	4	5
35.	Амбициозност	1	2	3	4	5
36.	Спремност на сарадњу и помоћ	1	2	3	4	5
37.	Брига о другима	1	2	3	4	5
38.	Част	1	2	3	4	5
39.	Храброст	1	2	3	4	5
40.	Једнакост	1	2	3	4	5

Истраживање је спроведено у два дела. Први део подразумевао је дистрибуирање упитника целокупном узорку. Након испитивања, обрађени су резултати и начињени су подзорци, односно формиране су по три експерименталне и три контролне групе. У другом делу, након формирања, експерименталне и контролне групе изложене су садржајима интегрисаних и појединачних инструмената комуникације на следећи начин:

- Прва експериментална група изложена је садржају штампаног промотивног материјала и интернет садржају у трајању од 15 минута. Првих седам и по минута, испитаници су листали чланке из дневних и недељних новина везане за војну професију и имали су прилике да погледају флајере који су коришћени током промовисања школовања за потребе уписа на Војној академији. Последњих седам и по минута, испитаници су на мини рачунарима (таблет рачунарима) приступили званичним интернет сајтовима и фејсбук страницама Министарства одбране, Војске Србије и Војне академије.
- Друга експериментална група била је изложена штампаном материјалу и телевизијском садржају. Као и прва експериментална група, друга експериментална група била је изложена истом садржају штампаних материјала истим редоследом у односу на други комуникацијски садржај. У другом делу петностоминутног времена, преко таблета пуштени су трејлери и поједине сцене из серије Војна академија.
- Трећа експериментална група била је прво изложена интернет сајтовима и фејсбук страницама Министарства одбране, Војске Србије и Војне академије, па потом телевизијском садржају.
- Прва контролна група била је изложена само штампаном материјалу. Штампани материјал је био истоветан као онај који је коришћен у експерименталним групама.
- Друга контролна група била је изложена само интернет садржају на званичним интернет сајтовима и фејсбук страницама Министарства одбране, Војске Србије и Војне академије.
- Трећа контролна група била је изложена само телевизијском садржају.

По завршетку излагања комуникацијским садржајима, испитаници су поново попуњавали исте упитнике.

Зависна варијабла је привлачност војне професије. Привлачност војне професије мерена је на нивоу аритметичке средине резултата на Упитнику. Независна варијабла је била излагање различитим типовима интегрисаних и појединачних инструмената.

Контролне варијабле су: пол, резултат на упитнику, време излагања испитаника садржају интегрисаних и појединачних медија и врста школе. Наведене варијабле су учињене константама како би се спречио њихов супресорски резултат на ефекат привлачности војне професије:

- Варијабла „пол“ - истраживање је спроведено само на испитаницима мушког пола.
- Варијабла „резултат на упитнику“ - у истраживање су укључени само испитаници са истим односно приближно сличним сумационим резултатима на упитнику.
- Варијабла „време излагања испитаника садржају“ - испитаници су били изложени укупно 15 минута по садржају појединачних инструмената.
- Варијабла „врста школе“ - у испитивање су укључени само испитаници завршних разреда гимназија.

7.4. Анализа резултата истраживања

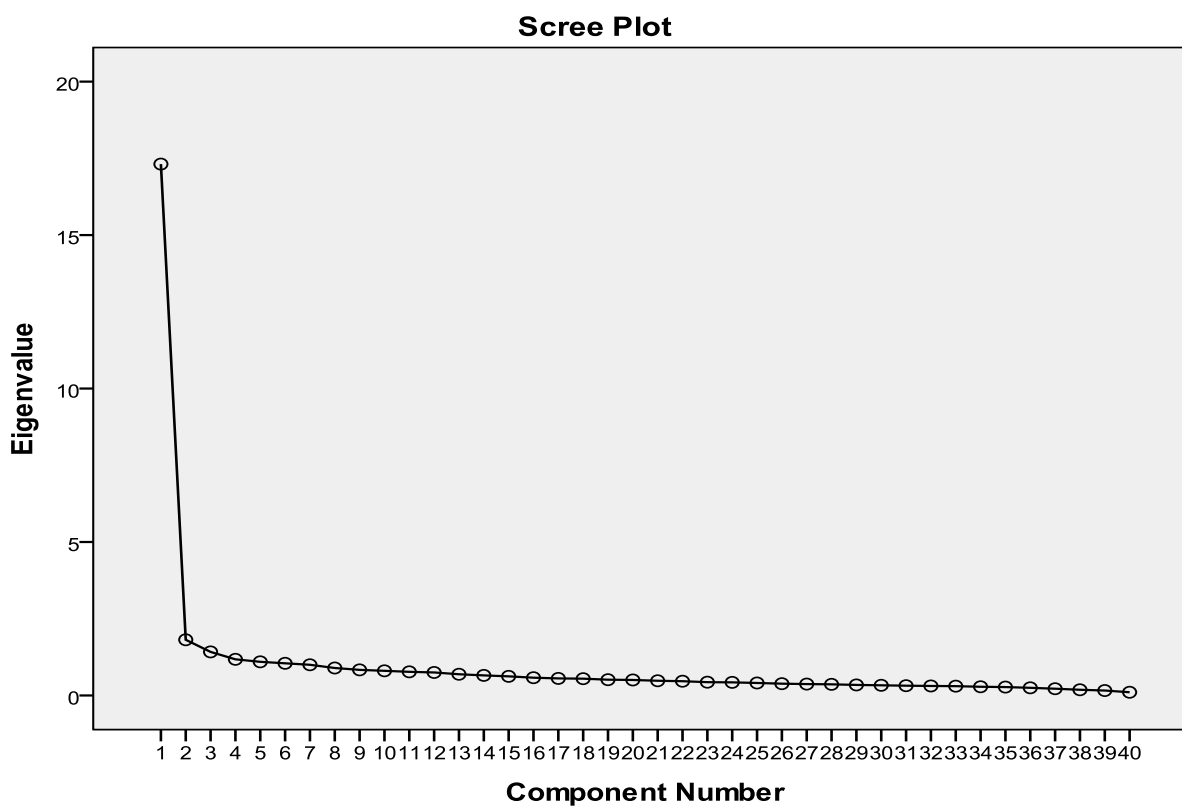
Добијени подаци су обрађени помоћу статистичког софтвера *SPSS* верзија 19.0. Приликом обраде података коришћене су следеће статистичке технике: експлоративна факторска анализа (за утврђивање латентне структуре задатог мерног инструмента) и статистичке технике за поређење разлика између група (*t*-тест и АНОВА).

Четрдесет ставки било је подвргнуто методи факторске анализе – принципалних компоненти (ПЦА). На основу вредности показатеља КМО и Бартлетовог теста сферичности утврђено је да је скуп података пригодан за примену факторске анализе (Табела 4) пошто је $KMO=0.934$ и Бартлетов тест сферичности се показао као значајан.

Табела 4. вредности показатеља КМО и Бартлетовог теста

КМО (<i>Kaiser-Mejer-Olkin</i> мера)	.934
Бартлетов тест сферичности <i>Hi</i> -квадрат	3245.647
df	220
Sig.	.000

Факторском анализом екстрахована су два фактора. За одређивање броја фактора коришћени су различити критеријуми (Гутман-Кајзеров критериј, Кателов *scree* тест, критеријум величине својствене вредности), али пресудни утицај на дефинисање коначног броја фактора имао је *Scree* плот график односно Кателов *scree* тест (Слика 7).



Слика 7. Резултати Кателовог *scree* теста

Коришћена је ортогонална ротација фактора – *Varimax*. Као што је напоменуто, екстрахована су два фактора што се може видети из факторске матрице у Табели 5.

Табела 5. Факторска матрица резултата

	Фактори	
	Авантуризам	Војна организација
Ставка 17	.823	
Ставка 3	.818	
Ставка 18	.782	
Ставка 22	.715	
Ставка 39	.698	
Ставка 9	.695	
Ставка 12	.673	
Ставка 10	.655	
Ставка 26	.621	
Ставка 34	.595	
Ставка 16	.564	
Ставка 13		.525
Ставка 31		.483
Ставка 32		.462
Ставка 30		.393
Ставка 25		.364

Први фактор указује да је привлачност војне професије везан за атрибуте као што су: узбуђења, авантуризам, физичку спремност, акцију и слично. Први фактор је, стога, назван по ставци „авантуризам“. Други фактор указује на атрибуте као што су: ред, организованост, хијерахијску устројеност, дисциплинованост. Овај фактор произилази из карактеристика војне организације као једног од мотива за опредељење за војни позив. Наведени фактор је назван „војна организација“. Ови фактори су идентификовани као

кључне одреднице институционалног имица војске, односно сет асоцијација које испитаници везују за војну организацију. Они рефлектују холистички поглед на асоцијације о војној организацији, односно које атрибуте испитаници сматрају најрелевантнијим за војну организацију. Ови атрибути, дефинисани као скуп особина у вези са војном организацијом, препознати су као ефикасан начин да се прави разлика између више потенцијалних послодаваца на симболичком нивоу. Стога, ови атрибути војске као потенцијалног послодавца, могу функционисати као кључна димензија путем које војна организација одређује свој статус у поређењу са осталим послодавцима, као и преношење кључних вредности које она заступа. Поред примене у контексту позиционирања, ови атрибути су такође уско повезани са општим имицом и репутацијом војне организације, односно када се имиц и репутација процењују од стране испитаника.

Због тога, доноси се закључак да би поменути атрибути, који су уско повезани са перцепцијом војске као послодавца, требало да буду ефикасно истакнути кроз процес интегрисаних комуникација са циљним групама организације. Такође, битан је одабир адекватних инструмената интегрисаних комуникација у промовисању одговарајућих атрибута послодавца које циљне групе сматрају значајним, као и да даље развију низ атрибута који их разликују од других послодаваца.

Даља обрада података била је усмерена на реализовање циљева примарног истраживања. За ту сврху коришћен је *t*-тест за зависне узорке и *t*-тест за независне узорке. *t*-тест за зависне узорке користио се за потврду циљева од првог до осмог. Употребом *t*-тест за зависне узорке потврђени су следећи циљеви: први, трећи и пети.

Утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника интегрисаној комуникацији (телевизијском садржају и штампаном промотивном материјалу).

Табела 6. Статистичка значајност пре и после излагања припремљеном материјалу

Варијабле	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>	<i>Correlation</i>	<i>Sig.</i>
Пре излагања	20	2,86	.101	.042	.361	.003
После излагања		3,24	.152	.061		

Показало се да има статистички значајне разлике између аритметичких средина добијених на упитнику пре излагања друге експерименталне групе и после излагања. Ова ставка није потврђена на нивоу фактора.

Табела 7. Статистичка значајност пре и после излагања интегрисаним комуникацијама

	<i>Paired of differences</i>			<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>			
Пре и после излагања	-.38	.148	.025	-3.48	19	.002

Утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника интегрисаној комуникацији (интернет садржају и телевизијском садржају). Показало се да има статистички значајне разлике између аритметичких средина добијених на упитнику пре излагања третмана треће експерименталне групе и после излагања.

Табела 8. Статистичка значајност пре и после излагања припремљеном материјалу

Варијабле	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>	<i>Correlation</i>	<i>Sig.</i>
Пре излагања	20	2,79	.098	.053	.370	.001
После излагања		3,31	.173	.064		

Табела 9. Статистичка значајност пре и после излагања интегрисаним комуникацијама

	<i>Paired of differences</i>			<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>			
Пре и после излагања	-.62	.175	.041	-3.81	19	.002

Такође, утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије пре и после излагања испитаника телевизијском садржају. Дакле, показано је да постоје статистички значајне разлике између аритметичких средина добијених на упитнику пре излагања третмана треће контролне групе и после третмана.

Табела 10. Статистичка значајност пре и после излагања телевизијском садржају

	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>	<i>Correlation</i>	<i>Sig.</i>
Пре излагања	20	2,89	.076	.047	.420	.000
После излагања		3,54	.202	.089		

Табела 11. Статистичка значајност пре и после излагања телевизијском садржају

	<i>Paired of differences</i>			<i>t</i>	<i>df</i>	<i>Sig.</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>			
Пре и после излагања	-.65	.187	.057	-4.14	19	.000

Применом метода *t*-теста за независне узроке утврђено је да постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између излагања интегрисаним комуникацијама (телевизијском садржају и штампаном промотивном материјалу) и индивидуалним инструментима (штампаном материјалу) након излагања испитаника наведеним инструментима.

Табела 12. Ефекти изложености интегрисаним и појединачним инструментима комуникације

Варијабла	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>	<i>Mean difference</i>
Изложеност интегрисаним	20	3.24	.152	.061	.330

инструментима					
Изложеност појединачним инструментима	20	2.91	.098	.045	

Levene's test equality of variance F=9.897 P=.001

<i>Variance</i>	<i>t-value</i>	<i>df</i>	<i>Sig (2-tailed)</i>	<i>SE of M</i>
<i>Equal</i>	4.75	38	.002	.102
<i>Unequal</i>	5.13	24.23	.000	.097

Такође, постоје статистички значајне разлике у ефекту привлачности војне професије између излагања интегрисаним инструментима (интернет и телевизијском садржају) и индивидуалним инструментима (интернет садржају) након излагања испитаника наведеним инструментима.

Табела 13. Ефекти изложености интегрисаним и појединачним инструментима комуникације

<i>Variable</i>	<i>N</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>SE of M</i>	<i>Mean difference</i>
Изложеност интегрисаним инструментима	20	3.41	.174	.085	.450
Изложеност појединачним инструментима	20	2.96	.087	.051	

Levene's test equality of variance F=11.324 P=.003

<i>Variance</i>	<i>t-value</i>	<i>df</i>	<i>Sig (2-tailed)</i>	<i>SE of M</i>
<i>Equal</i>	5.25	38	.000	.117
<i>Unequal</i>	6.07	26.22	.000	.078

На основу резултата истраживања до којих се дошло, утврђено је да употреба појединачних инструмената комуникације (телевизијско оглашавање, дистрибуција штампаног материјала и интернет садржај) има ограничен ефекат на испитанике. Са друге стране, комбинацијом два инструмента комуникације, информације о организацијама и упражњеним местима која се попуњавају, бивале су позитивније прихваћене од стране испитаника. На основу овога, може се закључити да је потврђена посебна хипотеза Х2, односно да се спровођењем стратегија интегрисаних комуникација утиче се на стварање свести и позитивног става јавности о војсци као пожељном послодавцу. Такође, то указује и на потврђеност посебне хипотезе Х6, која означава да са већим степеном информисаности о Војсци Србије као пожељном послодавцу, припадници циљне групе заузимају позитивнији став о овој организацији.

На основу анализе добијених резултата, утврђено је да се интегрисањем инструмената комуникације постиже директнији и ефективнији утицај на испитанике, што указује на потврђеност хипотезе Х4. Изложеност вишеструким инструментима комуникације омогућава се ефикасније прихватање кључне поруке и подстицање испитаника да реагују на позитиван начин. На основу тога, може се увидети да се интеграцијом више инструмената комуникације остварује додатна вредност захваљујући стратешким улогама низа инструмената комуникације који се комбинују са циљем да се обезбеди максимално ефектна комуникација. Свакако, веома је важан синергијски ефекат свих комуникационих инструмената, па је, стога, значајна пажња посвећена прилагођавању материјала испитаницима. Овим је указано и на неопходност планирања и управљања интегрисаним комуникацијама прилагођеним захтевима и потребама циљне групе у циљу утицања на ефективност процеса регрутације, што представља посебну хипотезу Х1. Како су за спровођење планиране кампање интегрисане комуникације свакако неопходно улагање адекватних ресурса, може се закључити оправданост и постављене посебне хипотезе Х3.

Увиђа се да интегрисане комуникације представљају систем помоћу кога је могуће координирати већи број инструмената комуникације како би се саопштила јасна и уверљива порука и остварио утицај на припаднике циљне групе. На основу анализе литературе, али и резултата емпиријског истраживања, утврђено је и да средњошколци, као циљна група Војске Србије, захтевају специфично прилагођавање садржаја и

инструмената комуникације како би на исте реаговали (овим је потврђена и посебна хипотеза H_5). Последично, интеграцијом већег броја инструмена та и прилагођавањем кључних порука циљној групи, може се очекивати и утицај на адекватније позиционирање војне организације у свести испитаника, односно потенцијалних запослених. Како су све посебне хипотезе потврђене, како кроз анализу релевантне литературе, тако и кроз резултате добијене емпиријским истраживањем, може се закључити и да је општа хипотеза (H_0) постављена у раду и потврђена, тј. да је одзив припадника циљне групе за приступање професионалној војсци у значајној мери условљен развијеним и организованим интегрисаним комуникацијама које су прилагођене карактеристикама те групе.

8. Закључак

Иако јавност последњих година исказује поверење у војну организацију, постојећа позиција Војске као жељеног послодавца већ дуже време није у складу с пројекцијом пожељних карактеристичних особина, што је утицало на пад атрактивности војне професије, а самим тим и на привлачење адекватних кандидата за професионалну војску. У ту сврху неопходно је систематично и планско спровођење стратегија интегрисаних комуникација усмерених према циљним групама војне организације, са акцентом на младе као примарну групу у овом контексту.

Успостављање функционалне координације елемената система одбране, односно интегрисањем свих информативних и других делатности комуникације у јединствен систем, могуће је квалитетно организовање, планирање и спровођење интегрисаних комуникација Војске Србије с јавношћу. Ради изградње позитивног става према Војсци као пожељном послодавцу неопходно је планирати и реализовати примену интегрисаних комуникација која се базира на пажљивом усаглашавању већег броја комуникацијских инструмената, ради синергије ефеката. Пожељну позицију Војске Србије представља њена афирмација као професионалне организације, која тежи да запосли високостручне професионалце, одлучне у спровођењу реформе ради стварања модерне, добро обучене војне организације, која ће бити спремна да одговори на безбедносне изазове, да се прилагоди променама и да јавно и транспарентно извршава своје задатке. У том смислу, проактивна, правовремена и конзистентна интегрисана комуникација усмерена према потенцијалним кандидатима представља предуслов њиховог привлачења и мотивисања за одабир војне професије. Успешна интегрисана комуникација зависи од квалитетне припреме и планирања техника и активности интегрисаних комуникација и од односа које војна организација гради и негује са различитим циљним групама. Суштина се базира на усвајању ефикасног модела интегрисаних комуникација, који би био широко применљив и који би искористио све потенцијале Војске Србије.

Остварени научни допринос ове дисертације заснива се на:

- У дисертацији је указано је на различите инструменте интегрисане комуникације усмерене према циљним јавностима које би требало да спроводе војне организације у циљу боље позиционираности и њихову применљивост у националним оквирима. Специфичне карактеристике војне организације и ставови које о њој имају припадници циљне групе јавности представљају основ за извођење закључака и приказ стања у области интегрисаних комуникација и функције коју имају у привлачењу компетентних запослених;
- Истраживањем проблематике наведене у докторској дисертацији формулисан је унапређени модел интегрисаних комуникација у сврху промоције војног позива и позиционирања војске Србије као пожељног послодавца, чијом би се применом, и прилагођавањем комуникације профилу циљне групе, значајно унапредила постојећа пракса у области комуникација војне организације. База за формулисање модела постављена је на основу проучавања и анализе бројне литературе и досадашњих резултата домаћих и страних аутора, као и извршеног емпиријског истраживања;
- Научни допринос дисертације представља проучавање и анализа бројне литературе, домаће и стране, чиме је створена научна база за даље изучавање ове и сродних области.

Остварени стручни допринос ове дисертације заснива се на:

- Анализом тренутног нивоа развоја интегрисаних комуникација, у дисертацији је сагледана могућност развоја и унапређења ове области у пракси у Србији, као и практичне предности које Војска Србије може очекивати применом предложеног модела у пракси;
- Поред теоријске анализе, допринос дисертације представља и свеобухватан преглед практичних информација за све будуће стручњаке у области интегрисаних комуникација, чиме је створена основа за даљи практичан развој ове области у националним оквирима. Анализом тренутног нивоа развијености области односа с јавношћу у Србији биће указано на тренутно недовољан ниво средстава која се у ову сферу улажу, изостанак планских активности, као и

неадекватне стратегије комуникације, што за последицу има негативну перцепцију Војске као послодавца.

Друштвени допринос дисертације се огледа у изналажењу адекватних решења за попуну радних места у Војсци Србије и унапређење њеног функционисања, што ће имати несумњив значај узевши у обзир важност ове институције. Прилагођавањем стратегија интегрисаних комуникација циљним групама, Војска би се додатно уклопила у савремене друштвене и технолошке токове и, на тај начин, развијала у организационом смислу. Успостављањем комуникације и односа са примарном циљном јавности, средњошколцима, али и јавношћу уопште, креираће се свест о специфичностима и предностима војног позива и обезбедити друштвена подршка војној организацији.

Анализом тренутног нивоа развијености области односа с јавношћу у Србији указано је на тренутно недовољан ниво средстава која се у ову сферу улажу, изостанак планских активности, као и на неадекватне стратегије комуникације, што за последицу има недовољно позитивну перцепцију Војске као послодавца. Анализом тренутног нивоа развоја интегрисаних комуникација, у дисертацији је у потпуности сагледана могућност развоја и унапређења ове области у Србији, као и практичне предности које Војска Србије може очекивати применом предложеног модела у пракси. Поред теоријске анализе, овај модел има и свој практични допринос, па представља и извор практичних информација за све будуће стручњаке у области интегрисаних комуникација, чиме је створена основа за даљи практичан развој ове области у националним оквирима.

С обзиром да војна организација поседује значајну улогу у друштву, даљи развој области интегрисаних комуникација у Војсци Србије ће допринети изналажењу адекватних решења за попуну радних места и унапређење функционисања ове организације. Прилагођавањем стратегија интегрисаних комуникација циљним групама, Војска би се додатно уклопила у савремене друштвене и технолошке токове и, на тај начин, развијала у организационом смислу. Такође, успостављањем комуникације и односа са примарном циљном јавности, средњошколцима, али и јавношћу уопште, креираће се свест о специфичностима и предностима војног позива и обезбедити друштвена подршка војној организацији и остварењу њених мисија.

Литература

- 1) Ace, C. (2001), *Successful Marketing Communications: A practical guide to planning and implementation*, Butterworth-Heinemann, Woburn.
- 2) Agarwal, R., Venkatesh, V. (2002), *Assessing a firm's web presence: A heuristic evaluation procedure for the measurement of usability*, *Information Systems Research*, 13, pp. 168–186.
- 3) Ahearne, M., Bhattacharya, C.B., Gruen, T.W. (2005), *Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing*, *Journal of Applied Psychology*, 90(3), pp. 574-589.
- 4) Aiman-Smith, L., Bauer, T.N., Cable, D.M. (2001), *Are you attracted? Do you intend to pursue? A recruiting policy-capturing study*, *Journal of Business and Psychology*, 16, pp. 219-237.
- 5) Aitken, R., Gray, B., Lawson, R. (2008), *Advertising effectiveness from a consumer perspective*, *International Journal of Advertising*, 27(2), pp. 279-297.
- 6) Ali, M. (2001), *Effective Public Relations*, Dorling Kindersley Limited, London.
- 7) Allen, D.G., Mahto, R.V., Otondo, R.F. (2007), *Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a website on applicant attraction*, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 1696-1708.
- 8) Alsop, R. (2008). *The trophy kids grow up: How the millennial generation is shaking up the workplace*, Jossey-Bass, San Francisco.
- 9) Anderson, N. (2003), *Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research*, *International Journal of Selection and Assessment*, 11, pp. 121-136.
- 10) Argenti, P.A., Barnes, C.M. (2009), *Digital strategies for powerful corporate communications*, McGraw Hill Professional, New York.
- 11) Ault, P. H., Agee, W. K., Cameron, G. T., Wilcox, D. L. (2005), *Public relations: Strategies and tactics (7th Edition)*, Allyn & Bacon, Boston, USA.

- 12) Avery, D., McKay, P. (2006), *Target practice: an organizational impression management approach to attracting minority and female job applicants*, *Personnel Psychology*, 59, 45-56.
- 13) Backhaus, K., Tikoo, S. (2004), *Conceptualizing and researching employer branding*, *Career Development International*, 9(5), pp. 501-517.
- 14) Baker, T. (2014), *Attracting and Retaining Talent: Becoming an Employer of Choice*, Palgrave Macmillan, New York, NY.
- 15) Barney, J.B. (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- 16) Barrow, S., Mosley, R. (2005), *The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester, England.
- 17) Bartels, J., Pruyn, A., De Jong, M., Joustra, I. (2007). *Multiple organizational identification levels and the impact of perceived external prestige and communication climate*, *Journal of Organizational Behavior*, 28, pp. 173-190.
- 18) Bassi, L., McMurrer, D. (2007), *Maximizing your return on people*, *Harvard Business Review*, 3, pp. 32 – 45.
- 19) Baum, M., Kabst, R. (2014), *The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction*, *Human Resource Management*, 53, pp. 77 – 84.
- 20) Baum, M., Schafer, M., Kabst, R. (2015), *Modeling the impact of advertisement-image congruity on applicant attraction*, *Human Resource Management*, DOI: 10.1002/hrm.21652.
- 21) Beal, A., Strauss, J. (2008), *Radically transparent: Monitoring and managing reputations online*, Wiley Publishing Inc, Indianapolis.
- 22) Bellou, V., Rigopoulou, I., Kehagias, J. (2015), *Employer of choice: does gender matter?*, *Gender in Management: An International Journal*, 30(8), pp. 613-634.
- 23) Bergami, M., Bagozzi, R.P. (2000), *Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization*, *British Journal of Social Psychology*, 39(4), pp. 555-577.

- 24) Berthon, P., Ewing, M., Hah, L.L. (2005), *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*, *International Journal of Advertising*, 24 (2), pp. 151-172.
- 25) Блек, С. (2009), Односи са јавношћу, СЛЮ, Београд.
- 26) Бојовић, М. (1999), Војска пред очима јавности, НИЦ Војска, Београд.
- 27) Бошковић, (2007), Стратегија односа са јавношћу система одбране, Војно дело, 59 (4), стр. 93-107.
- 28) Bonvillain N. (2007), *Language, Culture and Communication: The Meaning of Messages*, Prentice Hall, New Jersey.
- 29) Borstorff, P.C., Marker, M.B. Bennett, D.S. (2005), *Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers*, *Journal of Strategic E-Commerce*, 5(2), pp. 1-24
- 30) Borstorff, P.C., Marker, M.B., Bennett, D.S. (2005), *Online recruitment: attitudes and behaviors of job seekers*, *Journal of Strategic E-Commerce*, 5(2), pp. 1-24
- 31) Boswell, W.R., Roehling, M.V., LePine, M.A., Moynihan, L.M. (2003), *Individual job choice decisions and the impact of job attribute and recruitment practices: a longitudinal field study*, *Human Resource Management*, 42(1), pp. 23-37.
- 32) Boyd, D.M., Ellison, N.B. (2008), *Social network sites: definition, history and scholarship*, *Journal of Computer Mediated Education*, 13(1), pp. 210-230.
- 33) Branham, L. (2001), *Keeping the People Who Keep You in Business: 24 Ways to Hang on to Your Most Valuable Talent*, American Management Association, New York, NY.
- 34) Branham, L. (2005), *Planning to become an employer of choice*, *Journal of Organizational Excellence*, 24(3), pp. 57-68.
- 35) Breaugh, J. A., Starke, M. (2000), *Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions*, *Journal of Management*, 26(3), pp. 405–435.
- 36) Breaugh, J.A. (2008), *Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research*, *Human Resource Management Review*, 18, pp. 103-118.
- 37) Cable, D. M., Turban, D. B. (2003), *The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective*. *Journal of Applied Social Psychology*, 33, pp. 2244–2266.

- 38) Cable, D.M., Graham, M.E. (2000), *The determinants of job seekers' reputation perceptions*, *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), pp. 929-947.
- 39) Cable, D.M., Turban, D.B. (2001), *Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment*, *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, pp.115 – 163.
- 40) Cairncross, F. (2000), *Inside the machine: survey of e-management*, *The Economist*, 11/11, p. 6.
- 41) Callen, B. (2010), *Managers guide to marketing, advertising and publicity*, McGraw-Hill, New York.
- 42) Canel, M. J., Sanders, K. (2010), *Crisis communication and terrorist attacks: Framing a response to the 2004 Madrid bombings and 2005 London bombings*. In W. T. Coombs, & S. J. Holladay (Eds.), *The handbook of crisis communication*, Wiley-Blackwell, pp. 449-466.
- 43) Canel, M-J. (2012), *Communicating strategically in the face of terrorism: The Spanish government's response to the 2004 Madrid bombing attacks*, *Public Relations Review*, 38, pp. 214– 222.
- 44) Canel, M-J. (2012), *Communicating strategically in the face of terrorism: The Spanish government's response to the 2004 Madrid bombing attacks*, *Public Relations Review*, 38, pp. 214-222.
- 45) Cappelli, P. (2001), *Making the most of on-line recruiting*, *Harvard Business Review*, 79(2), pp. 139-146.
- 46) Cappelli, P. (2001), *Making the most of on-line recruiting*, *Harvard Business Review*, 16, pp. 34-54.
- 47) Caprara, G.V., Barbaroelli, C., Guido, G. (2001), *Brand personality: how to make the metaphor fit?*, *Journal of Economic Psychology*, 22, pp. 377-95.
- 48) Carless, S. (2003), *A longitudinal study of applicant reactions to multiple selection procedures and job and organizational characteristics*, *International Journal of Selection and Assessment*, 11(4), pp. 345-351.

- 49) Carlson, K. D., Connerley, M. L., Mecham, R. L. (2002). *Recruitment evaluation: The case for assessing the quality of applicants attracted*, *Personnel Psychology*, 55(2), pp. 461-490.
- 50) Caywood, C. (2011), *The Handbook of Strategic Public Relations and Integrated Marketing Communications*, McGraw Hill, London.
- 51) Chaudhuri, A., Holbrook, M.B. (2002), *Product-class effects on brand commitment and brand outcomes: the role of brand trust and brand affect*, *Journal of Brand Management*, 10(1), pp. 33-58.
- 52) Chess, C. (2001), *Organizational theory and stages of risk communication*. *Risk Analysis*, 21(1), pp. 179–188.
- 53) Chowdhury, R., Finn, A., Olsen, G.D. (2007), *Investigating the simultaneous presentation of advertising and television programming*, *Journal of Advertising*, 36(3), pp. 85–96.
- 54) Chun, R. (2005), *Corporate reputation: meaning and measurement*, *International Journal of Management Reviews*, 7(2), pp. 91-109.
- 55) Chun, R., Davies, G. (2006), *The influence of corporate character on customers and employees: exploring similarities and differences*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), pp. 138-154.
- 56) Clow, K., Baack, D. (2011), *Integrated Advertising, Promotion and Marketing Communications: Global Edition, 5/E*, Pearson Higher Education, New Jersey.
- 57) Cober, R. T., Brown, D. J., Blumental, A. J., Doverspike, D., Levy, P. E. (2000), *The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave*, *Public Personnel Management*, 29(4), pp. 479–495.
- 58) Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Keeping, L. M., Cober, A.B. (2003), *Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction*, *International Journal of Selection and Assessment*, 11, pp.158-169.
- 59) Cober, R.T., Brown, D.J., Keeping, L.M., Levy, P.E. (2004), *Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence Applicant Attraction?* *Journal of Management*, 30(5), pp. 623–646.

- 60) Cober, R.T., Brown, D.J., Keeping, L.M., Levy, P.E. (2005), *Recruitment on the net: How do organizational web site characteristics influence applicant attractions?* *Journal of Management*, 30(5), pp. 623–646.
- 61) Cole, G., Smith, R., Lucas, L. (2002), *The debut of generation Y in the American workforce*, *Journal of Business Administration Online*, 1(2), pp. 14-25.
- 62) Collins, C. J., Han, J. (2004). *Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practices, corporate advertising, and firm reputation*, *Personnel Psychology*, 57, pp. 685–717.
- 63) Collins, C. J., Stevens, C. K. (2002). *The relationship between early recruitment related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment*. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 1121–1133.
- 64) Collins, C. J., Stevens, C. K. (2002). *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment*, *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.1121–1133.
- 65) Collins, C.J., Han, J. (2004), *Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation*, *Personnel Psychology*, 57 (3), pp. 685-717.
- 66) Connelly, B. J., Certo, S. T., Ireland, R. D., Reutzel, C. R. (2011), *Signaling theory: A review and assessment*, *Journal of Management*, 37, pp. 39-67.
- 67) Coombs, W.T. (2007), *Crisis Management and Communications*, *Institute for Public Relations*, Gainesville.
- 68) Cornelissen, J. (2014), *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, SAGE, Thousand Oaks.
- 69) Coyle, J. R., Thorson, E. (2001). *The effects of progressive levels of interactivity and vividness in web marketing sites*, *Journal of Advertising*, 30(3), pp. 65-77.
- 70) Crow, G, Foley, P., Leverett, S. (2008). *Communicating with young people*. In Foley, P and Leverett, S (Eds.) *Connecting with children*, Policy Press, Bristol.
- 71) Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2003), *Односи с јавношћу*, Мате, Загреб.
- 72) Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G.M. (2006), *Успешни односи с јавношћу*, Економски факултет, Београд.

- 73) Davies, G. (2008), *Employer branding and its influence on managers*, *European Journal of Marketing*, 42 (5/6), pp. 667 – 681.
- 74) Davies, G., Chun, R., Kamins, M.A. (2010), *Reputation gaps and the performance of service organizations*, *Strategic Management Journal*, 31(5), pp. 530-546.
- 75) Davies, G.J., Chun, R., Da Silva, R. and Roper, R. (2004), *A corporate character scale to assess employee and customer views of organization reputation*, *Corporate Reputation Review*, 7 (2), pp. 125-46.
- 76) Davison, H.K., Maraist, C., Bing, M.N. (2011), *Friend or Foe? The promise and pitfalls of using social networking sites for HR decisions*, *Journal of Business and Psychology*, 26(2), pp. 153-159.
- 77) De Chernatony, L., Drury, S., Segal-Horn, S., (2003). *Building a services brand: stages, people and orientations*, *The Service Industries Journal*, 23(3), pp. 1-21.
- 78) Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K., Hickey, J. (2001), *Engaging employees through your brand*, *The Conference Board*, New York.
- 79) DfES (2005), *Youth matters*, *Stationery Office*, London.
- 80) Dimitriu, G.R. (2012), *Winning the story war: Strategic communication and the conflict in Afghanistan*, *Public Relations Review*, 38, pp.195– 207.
- 81) Dineen, B.R., Ash, S.R., Noe, R.A. (2002), *A web of applicant attraction: person-organization fit in the context of web-based recruitment*, *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), pp. 723-734.
- 82) Dineen, B.R., Ling, J., Ash, S.R., DelVecchio, D. (2007). *Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment*, *Journal of Applied Psychology*, 92, pp. 356-372.
- 83) Dolphin, R.R. (2005), *Internal Communications: Today's Strategic Imperative*, *Journal of Marketing Communications*, 5, pp. 101-115.
- 84) Donadio G. (2012), *Changing behavior: Immediately transform your relationships with easy-to-learn*, *Proven Communication Skills*, *Soul Work Press*, Boston.
- 85) Dortok, A. (2006), *A Managerial Look at the Interaction between Internal Communication and Corporate Reputation*, *Corporate Reputation Review*, 12(4), pp. 101–113.

- 86) *Drummond, G., Ensor, J. (2001), Strategic Marketing Planning and Control, Second edition, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.*
- 87) *Dukerich, J.M., Golden, B.R., Shortell, S.M. (2002), Beauty is in the eye of the beholder: the impact of organizational identification identity and image on the cooperative behaviours of physicians, Administrative Science Quarterly, 47(3), pp. 507-533.*
- 88) *Dunhill, D., Elliott, B., Shaw, A. (2009), Effective Communication and Engagement with Children and Young People, Their Families and Carers, Learning Matters Ltd, Devon, UK.*
- 89) Ђорђевић, М. (2005), Корпоративне комуникације и управљање односима са стејкхолдерима, Маркетинг - часопис за маркетинг теорију и праксу, 41(3), стр.12-28.
- 90) Ђурић Атанасијевски, К., Каровић, С. (2010), Кризно комуницирање у војноорганизационим системима, Војно дело, 3, стр.15-30.
- 91) *Eagle, L., Dahl, S., Czarnecka, B., Lloyd, J. (2014), Marketing Communications, Routledge, New York.*
- 92) *Eastin, M.S., Daugherty, T., Burns, N.M. (2011), Handbook of research on digital media and advertising: User generated content consumption, Information Science Reference, Hershey, PA.*
- 93) *Edmunds T, Malešić M., (2008), Defence transformation in Europe: evolving Military roles, IOS Press, Amsterdam.*
- 94) *Edwards, J.R., Cable, D.M. (2009), The value of value congruence, Journal of Applied Psychology, 94(3), pp. 654-77.*
- 95) *Edwards, M.R. (2010), An integrative review of employer branding and OB theory, Personnel Review, 39(1), pp. 5-23.*
- 96) *Ehrhart, K.H., Ziegert, J.C. (2005), Why are individuals attracted to organizations? Journal of Web-Based Recruitment Management, 31, pp. 901-919.*
- 97) *Elpers, J., Wedel, M., Pieters, R. (2003), Why do consumers stop viewing television commercials? Two experiments on the influence of moment-to-moment entertainment and information value, Journal of Advertising Research, 40(4), pp. 437-453.*

- 98) *Farrant, J., Thorogood, M. (2003), Internal communication – A specially commissioned report.*
- 99) *Ferrell, O.C., Hartline M.D. (2011), Marketing Strategy, 5th edition, Cengage Learning, London.*
- 100) *Fields, B., Wilder, S., Bunch, J., Newbold, R. (2008), Millennial leaders: Success stories from today's most brilliant generation & leaders, Writers of the Round Table Press, New York.*
- 101) *Fill, C. (2010), Marketing communications: Contexts, strategies and applications, Financial Time Prentice Hall, New York.*
- 102) *Fill, C. (2011), Essentials of marketing communications, Pearson Education Limited, London.*
- 103) Филиповић, В., Костић – Станковић, М. (2012), Маркетинг менаџмент, Факултет организационих наука, Београд.
- 104) Филиповић, В., Костић – Станковић, М. (2012), Односи с јавношћу, Факултет организационих наука, Београд.
- 105) *Fombrun, C, van Riel, C. (2007), The reputational landscape, Corporate Reputation Review, 1(2), pp.154 – 166.*
- 106) Форца, Б. (2011), Стратешки менаџмент у систему одбране, Војно дело, Београд.
- 107) *Foster, C., Punjaisiri, K., Cheng, R. (2010), Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding, Journal of Product & Brand Management, 19 (6), pp. 401-409.*
- 108) *Frook, J.E. (2001), Burnish your brand from the inside. B to B, 86, pp. 1–2.*
- 109) *Fulmer, I. S., Gerhart, B., Scott, K. S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance, Personnel Psychology, 56, pp. 965–993.*
- 110) *Gatewood, R.D., Feild, H.S., Barrick, M. (2011), Human Resource Selection, South Western Cengage Learning, London.*

- 111) Gerras, S.J., Wong, L. (2013), *Changing minds in the army: Why it is so difficult and what to do about it*, Strategic Studies Institute, U.S. Army War College Press, Carlisle Barracks, PA.
- 112) Gillis, T.L. (2006), *The IABC Handbook of Organizational Communication A Guide to Internal Communication, Public Relations, Marketing, and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- 113) Глишић, Ј., Хацић, М., Тимотић, М., Матић, Ј. (2003-2005), Јавност Србије и Црне Горе о реформи Војске - резултати истраживања (7 кругова), Центар за цивилно-војне односе, Београд.
- 114) Goodman, M.B., Hirsch, P.B. (2010), *Corporate Communication: Strategic Adaptation for Global Practice*, Peter Lang Publishing Inc., New York.
- 115) Gorman, P., Nelson, T., Glassman, A. (2004). *The millennial generation: A strategic opportunity*, *Organizational Analysis*, 12, pp. 255-270.
- 116) Gravett, L. Throckmorton, R. (2007), *Bridging the Generation Gap*, Career Press, New Jersey.
- 117) Grossman D. (2011), *You can't not communicate*, Little Brown Dog Publishing, Chicago.
- 118) Guiniven, J. (2006), *Internal PR: Words must match actions*, Public Relations Tactics, London.
- 119) Harr, E. (2011), *The real truth about social media*, Fast Pencil, Inc., Campbell, CA.
- 120) Harrington, A. (2002), *Can anyone build a better Monster?* *Fortune*, 145, pp. 189-192.
- 121) Hayden, N. (2009), *Consumer behaviour*, AVA Publishing SA, Lausanne, Switzerland.
- 122) Heath, R.L., Coombs, W.T. (2006), *Today's public relations relations: An introduction*, SAGE, Thousand Oaks, CA.
- 123) Herman, R.E., Gioia, J.L. (2000), *How to Become an Employer of Choice*, Oak Hill Publishing Company, Naperville, IL.

- 124) Hess, M., Doe, P. (2013), *The marketer's dilemma: focusing on a target or a demographic? The utility of data-integration techniques*, *Journal of Advertising Research*, 12, pp. 231-236.
- 125) Хацић, М., Тимотић, М., Милосављевић, Б. (2004), *Смисао реформе сектора безбедности - приручник*, Центар за цивилно-војне односе, Београд.
- 126) Хинић, Д. (2004), *Интернет и традиционални медији*, Центар за проучавање информационих технологија Београдске отворене школе, Београд.
- 127) Highhouse, S., Brooks, M.E., Gregarus, G. (2009), *An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations*, *Journal of Management*, 35(6), pp. 1481-1493.
- 128) Highhouse, S., Hoffman, J. R. (2001), *Organizational attraction and job choice*. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology*, Wiley, Chichester, UK, pp. 37–64.
- 129) Howe N., Strauss W. (2000), *Millennials: Raising the next great generation*, Vintage, 3rd ed., London.
- 130) Hu, C., Su, H.C., Chen, C.I.B. (2007), *The effect of person–organization fit feedback via recruitment web sites on applicant attraction*, *Computers in Human Behavior*, 23(5), pp. 2509 – 2523.
- 131) Hutton, J. E. (2001), *Crisis Management in Public Affairs Operations*, Center for Army Lessons Learned, USA.
- 132) Илић, Б. (2005), *Интерна комуникација као саставни део успешне комуникације*, Фестивал квалитета – 32. Конференција о квалитету, Крагујевац, стр. 45-52.
- 133) Jain, N., Bhatt, P. (2015), *Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants*, *Journal of Management Development*, 34(6), pp. 634-652.
- 134) Janoschka, A. (2004), *Web Advertising: New forms of communication on the Internet*, John Benjamins Publishing Co., Amsterdam.

- 135) Канкараш, М., Лојић, Р. Л., Ђурић, Н. (2011), Утицај регрутовања и селекције људских ресурса на персонал као елемент функционалне способности, Војно дело, 63, стр. 194-209.
- 136) Катлип, М.С., Сенсер, Х.А., Брум, М.Г. (2006), Успешни односи с јавношћу, Службени гласник, Београд.
- 137) Keller, K.L. (2003), *Brand synthesis: The multidimensionality of brand knowledge*, *Journal of consumer research*, 29(4), pp. 595-600.
- 138) Кешетовић, Ж. (2011), Тероризам и туристичка индустрија - улога медија у перцепцији ризика, Наука, безбедност, полиција, 16, 3, стр. 19-34.
- 139) King, C., Grace, D. (2005), *Exploring the role of employees in the delivery of the brand: a case study approach*. *Qualitative Market Research*, 8(3), pp. 277-298.
- 140) Kotler, P. (2010). *Marketing management*, Prentice Hall International, Upper Saddle River.
- 141) Kotler, P., Armstrong, G. (2011). *Principals of marketing*, Pearson Education, Upper Saddle River.
- 142) Костић – Станковић, М. (2011), Интегрисане пословне комуникације, Факултет организационих наука, Београд.
- 143) Костић – Станковић, М., Стојановић, Љ, Ненадовић, Г. (2016) Интегрисане комуникације у подршци остваривања мисије система одбране Републике Србије (Рад у штампи у часопису „Безбедност“).
- 144) Kotler, P., Keller, M. (2006), *Marketing Management*, Датастатус, Београд.
- 145) Kottolli, A. (2006), *Branding to attracting talent*, *IT Tool Box Blogs*, it.toolbox.com/blogs/it-marketing/branding-to-attracting-talent-9338
- 146) Kowalczyk, S.J., Pawlish, M.J. (2002), *Corporate branding through external perception of the organizational culture*, *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), pp. 159-174.
- 147) Kristof-Brown, A.L., Zimmerman, R.D., Johnson, E.C. (2005), *Consequences of individuals' fit at work: a meta-analysis of person-job, person-organization, person group, and person-supervisor fit*, *Personnel Psychology*, 58(2), pp. 281-342.
- 148) Кулић, Ж., Милошевић, Г. (2012). Планирање као део активности у области

- управљања људским ресурсима, Наука, безбедност, полиција, 17, 2, стр. 12-27.
- 149) Levin, I. P., Huneke, M. E., Jasper, J. D. (2000), *Information processing at successive stages of decision making: Need for cognition and inclusion-exclusion effects, Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82, pp. 171–193.
- 150) Levy, S.M. (2006), *Public Relations & Integrated Communications*, Lotus Press, New Delhi.
- 151) Lievens, F. (2003), *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, Personnel Psychology*, 56(1). pp.75-102.
- 152) Lievens, F. (2007), *Employer branding in the Belgian army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, Human Resource Management*, 46(1), pp. 51–69.
- 153) Lievens, F., Decaestecker, C., Coetsier, P., Geirnaert, J. (2001), *Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organization fit perspective. Applied Psychology: An International Review*, 50, pp. 30-51.
- 154) Lievens, F., Harris, M.M. (2003). *Research on Internet recruiting and testing: Current status and future directions. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International review of industrial/organizational psychology*, 16, pp. 131–165.
- 155) Lievens, F., Highhouse, S. (2003), *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. Personnel Psychology*, 56, pp. 75–102.
- 156) Lievens, F., Van Hoye, G., Schreurs, B. (2005), *Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553–572.
- 157) Lowrey, T.M., Shrum, L.J., McCarty, J.A. (2005), *The future of television advertising, in Kimmel, A.J. (ed.) Marketing communication: emerging trends and developments. New York: Oxford University Press*, pp. 113–132.
- 158) Luecke, J.R. (2005), *Definitions and models of Public Relations, University of Wisconsin, Whitewater*.
- 159) Љуштина, А., (2013), *Невербална комуникација и безбедносна култура у*

- систему обезбеђења лица и имовине, *Безбедност*, 1, стр. 98-108.
- 160) Madera, J.M. (2012), *Using social networking websites as a selection tool: the role of selection process fairness and job pursuit intentions*, *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), pp. 1276-1282.
- 161) Marsen, S. (2006), *Communication studies*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
- 162) Martin, G., Beaumont, P., Doig, R., Pate, J. (2005), *Branding: a new performance discourse for HR?*, *European Management Journal*, 23(1), pp. 76-88.
- 163) Martin, G., Hetrick, S. (2006), *Corporate Reputations, Branding and Managing People: A Strategic Approach to HR*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- 164) Mayer, E., Ziegert, J.C. (2005), *Web-Based Recruitment in the Millennial Generation: Work-Life Balance, Website Usability, and Organizational Attraction*, *Journal of Web-Based Recruitment Management*, 15, pp. 65-87.
- 165) Маврак, Д., (2014). Оптимизација менаџмента информација у ванредним ситуацијама, *Безбедност* 3, стр. 32-51.
- 166) Марковић, М. (2003), *Пословна комуникација*, CLIО, Београд.
- 167) McCulloch, M.C., Turban, D.B. (2007), *Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs*, *International Journal of Selection and Assessment*, 15(1), pp. 63-71.
- 168) McDonald, M. H. B., de Chernatony, L. Harris, F. (2001). *Corporate marketing and service brands - The Service Industries Journal*, 25(2), pp. 19-41.
- 169) Miller R.W., Rollnick S. (2012), *Motivational interviewing: Helping people change*, Guilford Press, New York.
- 170) Miller, D., Merrilees, B., Yakimova, R. (2013), *Corporate rebranding: An integrative review of major enablers and barriers to the rebranding process*, *International Journal of Management Reviews*, 16(3), pp. 265-289.
- 171) Mitchell, W.F. (2001), *Demographic and industry employment changes in a high pressure economy'*, in W.F. Mitchell and E. Carlson (eds.), *Unemployment: the Tip of the Iceberg*, CAER/UNSW Press, Sydney, pp. 69-84.
- 172) Милошевић, Х. (2011), *Комуникациона стратегија за попуну Војске Србије професионалним војницима*, *Војно дело*, 63, стр. 256-276.

- 173) Митровић М., (2008). Модел кризних односа с јавношћу у Министарству одбране Р. Србије, VI Скуп привредника и научника Спин 08, Београд, стр. 53-58.
- 174) *Montgomery, D.B., Ramus, C.A. (2011), Calibrating MBA job preferences for the 21st century, Academy of Management Learning & Education, 10 (1), pp. 9-26.*
- 175) *Moroko, L., Uncles, M. (2009), Employer branding and market segmentation, Journal of Brand Management, 17, pp. 181-196.*
- 176) *Mosley, R.W. (2007), Customer experience, organizational culture and the employer brand, Brand Management, 15(2), pp. 123-134.*
- 177) Михаиловић, Д., Ристић, С. (2009), Организационо понашање, Факултет организационих наука, Београд.
- 178) *Nielsen, J. (2000), Designing web usability, New Riders Publishing, Indianapolis, IN.*
- 179) Новак, Б. (2001), Кризно комуницирање и управљање опасностима: приручник за кризне односе с јавношћу, Бизнис прес, Загреб.
- 180) ОЕБС, (2012), Став грађана према раду полиције – Истраживање јавног мњења, Београд.
- 181) ОЕБС, (2011), Став грађана према раду полиције – Истраживање јавног мњења, Београд.
- 182) Огњанов, Г. (2013), Интегрисане маркетиншке комуникације, Центар за издавачку делатност Економског факултета Универзитета у Београду, Београд.
- 183) *Otubanjo, O., Amujo, O.C., Cornelius, N. (2010), The Informal Corporate Identity Communication Process, Corporate Reputation Review, 6, pp. 99-105.*
- 184) ОСЦЕ (2008), Јавно мњење о реформама војске и полиције, Београд.
- 185) *Palmer, J. W. (2002), Web site usability, design, and performance metrics, Information Systems Research, 13, pp.151-167.*
- 186) *Paul, C. (2011), Strategic Communication Origins, Concepts, and Current Debates, ABC-CLIO, Santa Barbara, California.*
- 187) *Percy, L. (2014), Strategic Integrated Marketing Communications, Routledge, New York.*

- 188) Pervaiz, K.A., Rafiq, M. (2003), *Internal marketing issues and challenges*, *European Journal of Marketing*, 32, pp. 91-106.
- 189) Perry, R. (2001), *Marketing Unwrapped*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester.
- 190) Peters, K. (2001), *Five keys to effective e-cruiting*, *Ivey Business Journal*, 65(3), pp. 8–10.
- 191) Peterson, R. A., Merino, M. A. (2003), *Consumer information search behavior and the Internet*. *Psychology & Marketing*, 20, pp. 99–122.
- 192) Печујлић, М., (2002), Глобализација-два света, Гутембергова галаксија, Београд.
- 193) Pickton, D., Boderick, A. (2005), *Integrated marketing communications, 2nd Edition*, Pearson Education Limited, Harlow.
- 194) Понош, З. (2007), Трансфомрација Војске Србије - изазови и одговори, Војно дело, Београд.
- 195) Ployhart, R.E. (2006). *Staffing in the 21st century: New challenges and strategic opportunities*, *Journal of Management*, 32, pp. 868-897.
- 196) Prensky, M. (2001), *Digital game-based learning*, McGraw-Hill & Paragon House, New York.
- 197) Prensky, M. (2001), *Digital natives, digital immigrants*, MCB University Press, 9(5), pp. 67-81.
- 198) Rampl, L.V. (2014), *How to become an employer of choice: transforming employer brand associations into employer first-choice brands*, *Journal of Marketing Management*, 30(13/14), pp. 1486-1504.
- 199) Rampl, L.V., Kenning, P. (2014), *Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness*, *European Journal of Marketing*, 48 (1/2), pp. 218-23.
- 200) Rampl, L.V., Opitz, C., Welpel, I.M., Kenning, P. (2011), *The role of emotions for successful employer branding: insights from functional magnetic resonance imaging (fMRI) and experimental research*, Working paper.
- 201) Ранђеловић, С. (2009), Ефективно комуницирање, CLIO, Београд.
- 202) Ранђеловић, С. (2000), Војска Југославије, НИЦ Војска, Београд.

- 203) Ранђеловић, С., Ђурић Атанасијевић, К. (2009), Однос војске с медијима у оружаном сукобима, Војно дело, 2, стр. 29 – 54.
- 204) Robbins, S. P., Judge, T. A. (2010), *Organizational Behavior (14th Edition)*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- 205) Roberts, K.H., O'Reilly, C.A. (2005), *Measuring organizational communication*, *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 321-326.
- 206) Robertson, A., Khatibi, A. (2012), *By design or by default: Creating the employer identity*, *The IUP Journal of Brand Management*, 9(4), pp. 31-47.
- 207) Rondeau, K.V., Wagar, T.H. (2006), *Nurse and resident satisfaction in magnet long-term care organizations: do high involvement approaches matter?*, *Journal of Nursing Management*, 14(3), pp. 244-250.
- 208) Rosengren, S., Bondesson, N. (2014), *Consumer advertising as a signal of employer attractiveness*, *International Journal of Advertising*, 33(2), pp. 253-269.
- 209) Rouse, M., Rouse, S. (2002), *Business communications: Cultural and strategic approach*, Thomson Learning, London.
- 210) Safron, B. (2010), *Mixed messages: What will drive the asocial media revolution in 2011?* *Public Relations Tactics*, 17(11), pp.10-21.
- 211) Schenkler, I., Herrling, T. (2004), *Guide to media relations*. Prentice-Hall, New Jersey.
- 212) Schenkman, B. N., Jonsson, F. U. (2000), *Aesthetics and preferences of web pages*, *Behaviour and Information Technology*, 19(5), pp. 367–377.
- 213) Scott, C. R. (2015), *Bringing Hidden Organizations out of the Shadows: Introduction to the Special Issue*, *Management Communication Quarterly*, 29(4), pp. 503-511.
- 214) Shah, M., Grebennikov, L., Nair, C.S. (2015), *A decade of study on employer feedback on the quality of university graduates*, *Quality Assurance in Education*, 23(3), pp. 262-278.
- 215) Shin, K.-Y. (2013), *The Executor of Integrated Marketing Communications Strategy: Marcom Manager's Working Model*, Springer Heidelberg, New York.

- 216) Shirky, C. (2010), *Cognitive surplus: How technology makes consumers into collaborators*, Penguin Books, London.
- 217) Sivertzen, A-M., Ragnhild Nilsen, E., Olafsen, A. H. (2013), *Employer branding: employer attractiveness and the use of social media*, *Journal of Product & Brand Management*, 22/7 pp. 473-483.
- 218) Slaughter, J. E., Sinar, E. F., Bachiochi, P.D. (2002), *Black applicants' reactions to affirmative action plans: Effects of plan content and previous experience with discrimination*, *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp. 333–344.
- 219) Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S., Mohr, D. C. (2004), *Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity*. *Journal of Applied Psychology*, 89, pp. 85–103.
- 220) Smedley, T. (2007), *Employer brand is 'bigger than HR*, www.cipd.co.uk/pm/peoplemanagement/b/weblog/archive/2013/01/29/employerbrandisbiggerthanhr-2007-09.aspx.
- 221) Симоновић, С. (2011). Истраживање ставова припадника криминалистичке полиције МУП-а Републике Србије о стратешком приступу сузбијања криминала, *Безбедност*, 1, стр. 5-26.
- 222) Славујевић, З. Ђ. (2005), *Политички маркетинг*, Факултет политичких наука, Београд.
- 223) Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије (2008), Министарство одбране, Управа за односе са јавношћу, Београд.
- 224) Smith, L., Mounter, P. (2005), *Effective communication*, Kogan Page, London.
- 225) Soulez, S., Guillot-Soulez, C. (2011), *Recruitment marketing and generational segmentation: A critical analysis based on a sub-segment of generation Y*, *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*, 26(1), pp. 39-55.
- 226) Sterling, C.H. (2008), *Military Communications from Ancient Times to the 21st Century*, ABC-CLIO, Santa Barbara, California.
- 227) Strauss, W., Howe, N. (2000), *Millennials: Raising the Next Great Generation*, Random House, New York.

- 228) Станишић Д., (2012), Односи с јавношћу на примјеру полицијских агенција у Босни и Херцеговини, *Безбедност*, 3, стр. 179-199.
- 229) Стратегија одбране Републике Србије (Службени гласник РС, 2007 116/07, 2010 88/09)
- 230) Стратегија одбране РС, Службени гласник РС, бр.88/09 од 28. октобра 2009.године.
- 231) Стратегија одбране РС, Службени гласник РС, бр.88/09 од 28. октобра 2009. године
- 232) Суботић, Д., Ђурић, Ж. (2005), Односи с јавношћу, Институт за политичке студије, Београд.
- 233) Strohmaier, E., Mihelec, N. (2003), *Interno komuniciranje*, GV Izobraževanje, Ljubljana.
- 234) Шарановић, Ј., Миленковић, С., Ђорђевић, А., Вишацки, Т. (2008), Матуранти о професији официр, Институт за стратегијска истраживања, Београд.
- 235) *Sung, Y., Kim, J. (2010), Effects of brand personality on brand trust and brand affect, Psychology & Marketing, 27(7), pp. 639-661.*
- 236) *Thorne, K. (2004), One-stop guide: employer branding, Personnel Today, www.personneltoday.com/articles/17/05/2005/29929/employer-branding-is-key-in-fight-for-talent.htm*
- 237) *Tench, R., Yeomans, L. (2009), Exploring Public Relations, Financial Times, New York.*
- 238) Тешановић, Б., Зоговић, М. Јоксимовић, Б. (2005), Маркетинг у менаџменту одбране, *Војно Дело*, 4, стр. 13-26.
- 239) *Tsai, W-C., Yang, W.-F.I. (2010), Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness, International Journal of Marketing, 18(1), pp. 48–63.*
- 240) Томић, С. (2006), Стратегија као одговор на кризу, *Политичка мисао*, 44, стр. 12-26,

- 241) Turban, D.B. (2001). *Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population*, *Journal of Vocational Behavior*, 58, pp. 293-312.
- 242) Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. R., Lance, C. E. (2010). *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*, *Journal of Management*, 36, pp. 1117-1142.
- 243) Van Dick, R., Wagner, U., Stellmacher, J., Christ, O. (2004), *The utility of a broader conceptualization of organizational identification: which aspects really matter?*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(2), pp. 171-191.
- 244) Van Riel, C.B.M., Fombrun, C.J. (2007). *Essentials of corporate communication*. Abingdon: Routledge.
- 245) Varey, R. J. (2002), *Marketing communication: Principles and practice*, Routledge, London.
- 246) Venkatesh, V. (2000), *Determinants of perceived ease of use: Integrating control, intrinsic motivation, and emotion into the Technology Acceptance Model*, *Information Systems Research*, 11, pp. 342-365.
- 247) Verquer, M.L., Beehr, T.A., Wagner, S.H. (2003), *A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes*, *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), pp. 473-489.
- 248) Walker, J, Field, H., Giles, W., Jeremy, B. (2008), *The interactive effects of job advertisement characteristics and applicant experience on reactions to recruitment messages*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81(4), pp. 619-638.
- 249) Walsh, G., Beatty, S.E. (2007), *Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), pp. 127-143.
- 250) Wechman, J., Gregory, R. (2003), *Marketing Corporate image*, Addison Wesley, London.
- 251) White, C., Park, J. (2010), *Public perceptions of public relations*, *Public Relations Review*, 36(4), pp. 319-324.

- 252) White, J., Mazur, L. (1996), *Strategic Communications Management*, Addison Wesley, London.
- 253) Wilden, R., Gudergan S. (2010), *Employer branding: strategic implications for staff recruitment*, *Journal of Marketing Management*, 26, pp. 56-73.
- 254) Williams, M. (2000), *The War for Talent*, *The Chartered Institute of Personnel and Development*, London.
- 255) Williamson, I. O., Lepak, D. P., King, J. (2003), *The effect of company recruitment web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness*, *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 242-263.
- 256) Вилкокс, Д.Л., Камерон, Г.Т., Олт, П.Х., Ејди, В. К. (2006), Односи с јавношћу - стратегије и тактике, Економски факултет, Београд.
- 257) Wilson, D.O. (1992), *Diagonal Communication Links within Organizations*, *The Journal of Business Communication*, 27, pp. 21-36.
- 258) Wong, L. (2000), *Generations apart: Xers and Boomers in the officer corps*, *Strategic Studies Institute, U.S. Army War College Press, Carlisle Barracks, PA*.
- 259) Xie, C., Bagozzi, R.P., Meland, K.V. (2015), *The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness*, *Marketing Intelligence & Planning*, 33 (2), pp. 124-146.
- 260) Yates, K. (2005), *Internal communication effectiveness enhances bottom-line results*, *Journal of Organizational Excellence*, 5, pp. 72-89.
- 261) Zhang, M., Fan, D.D., Zhu, C.J. (2014), *High-performance work systems, corporate social performance and employee outcomes: exploring the missing links*, *Journal of Business Ethics*, 120(3), pp. 423-435.
- 262) Закон о војној, радној и материјалној обавези, Службени гласник РС бр. 95/10 од 17. децембра 2010. године
- 263) Закон о Војсци, Службени гласник РС, бр. 88/09 од 26. октобра 2009. године
- 264) www.budiprofesionalac.rs
- 265) www.budiprofesionalac.rs
- 266) www.mod.gov.rs
- 267) www.vs.rs

Биографија аутора

Горан Ненадовић је рођен 04.01.1973. године у Краљеву, где је завршио основну школу. Војну Гимназију „Братство-јединство“ завршио је у Београду са одличним успехом. Војну академију у Београду уписао је 1992. године. Дипломирао је 1996. године са просечном оценом студирања 8,27 и оценом 10 на дипломском раду.

Каријеру започиње 1996. године у јединицама Војске на командирским и командантским дужностима у гарнизонима Урошевац, Гњилане, Приштина, Куршумлија и Прокупље. Као референт за развој каријере од 2004. године ради у 3. Регионалном центру за преквалификацију војног кадра „PRISMA” (*Programme for Resettlement in Serbia and Montenegro Army*) у Нишу, у сарадњи са Факултетом организационих наука у Београду и Машинским факултетом у Нишу. Своје усавршавање наставља на Машинском факултету (Универзитет у Нишу) где завршава програм специјалности Информациони системи. Рад на тему: „Системи за подршку запошљавању“ одбранио је 2006. године. Од 2006. године ради као референт у Одсеку за развој пројекта Дирекције за преквалификацију војног кадра „PRISMA” у Београду, где исте године постаје и заменик руководиоца. Каријеру од 2008. године наставља као самостални референт за планирање кадра у Групи за анализу и планирање кадра Одељења за поуну и усавршавање Управе за кадрове Сектора за људске ресурсе Министарства одбране Републике Србије.

Мастер рад на тему „Мотивационе радионице у развоју каријере“ одбранио је 2008. године оценом 10 на Факултету организационих наука (Универзитет у Београду) – смер Менаџмент - модул Управљање људским ресурсима. Након завршетка мастер студија на истом факултету уписује дипломске академске студије трећег степена-докторске студије-одсек Менаџмент.

Као припадник контингента Уједињених нација, у улози војног посматрача, од маја 2009. године до јуна 2010. године бива распоређен у Африку- Обала Слоноваче. Руководилац Групе за анализу и планирање кадра у Одељењу за аналитику, школовање и усавршавање Управе за кадрове Сектора за људске ресурсе Министарства одбране Републике Србије постаје 2012. године. Као припадник контингента Уједињених нација, у

улози војног посматрача, од априла 2013. године до маја 2014. године бива распоређен у Африку-Обала Слоноваче.

За изузетне резултате постигнуте у раду више пута је био одликован и награђиван и то:

- Војном спомен-медаљом за изузетне резултате у војној служби за официра- први пут,
- Медаљом међународне организације-УН, команданта мировне операције UNUCI први пут,
- Медаљом за храброст Милош Обилић,
- Војном спомен-медаљом за учешће у мултинационалним операцијама на командно-штабним дужностима-1уч,
- Медаљом међународне организације-УН, команданта мировне операције UNUCI други пут,
- Војном спомен-медаљом за учешће у мултинационалним операцијама на командно-штабним дужностима-2уч,
- Војном спомен-медаљом за изузетне резултате у војној служби за официра- други пут
- Војном спомен-медаљом за учешће у борбеним дејствима.

Говори, чита и пише енглески језик. Служи се македонским и француским језиком. Користи програмски пакет *MS Office* и интернет (*European Computer Driving Licence-ECDL-standard*). Активно се бави спортом.

Усавршавао се путем похађања курсева и учешћа на семинарима и пословним школама:

- Курс *Career Transition Partnership* - обука у менаџменту људским ресурсима у организацији МО Велике Британије и северне Ирске, Београд и Мачестер 2004.
- Курс енглеског језика- *intermediate level*, Ниш 2005.
- Курс оспособљавања за рад у центрима за обуку кадра у промени каријере у центру *Amy Fin* у Краљевини Данској, Одензе 2006.

- Курс основе банкарског пословања у организацији Међународне организације за миграције, Београд 2007.
- Курс основе бизнис плана у организацији Међународне организације за миграције, Београд 2007.
- Семинар менаџмент људских ресурса и савременог пословања у организацији Monashy универзитета из Мелбурна - Аустралија и Факултета организационих наука у Београду, Београд 2007.
- Курс успешне комуникације у организацији Међународне организације за миграције, Београд 2007.
- Семинар менаџмента људских ресурса у организацији Одбрамбеног колеца краљевине Холандије у Холандији и Хрватској, Загреб 2007.
- Семинар организовања процеса селекције, регрутације кандидата и мотивације запослених у организацији фирме *ConsulTeam* у Београду, Београд 2008.
- Курс за оспособљавање за учествовање у мултинационалним операцијама-*British Military Training Team*, у Републици Чешкој, Праг и Вишков 2009.
- Међународни курс за штабне официре у мултинационалним операцијама-Београд 2015.

Изјава о ауторству

Име и презиме аутора Горан Ненадовић
Број индекса 36/2008

Изјављујем

да је докторска дисертација под насловом

УНАПРЕЂЕЊЕ ИНТЕГРИСАНИХ КОМУНИКАЦИЈА У ФУНКЦИЈИ
ПРОМОЦИЈЕ ВОЈНЕ ПРОФЕСИЈЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИМ
ПРОФЕСИОНАЛНИМ ВОЈНИЦИМА

- резултат сопственог истраживачког рада;
- да дисертација у целини ни у деловима није била предложена за стицање друге дипломе према студијским програмима других високошколских установа;
- да су резултати коректно наведени и
- да нисам кршио/ла ауторска права и користио/ла интелектуалну својину других лица.

Потпис аутора

У Београду, 29. августа 2016. године

Изјава о истоветности штампане и електронске верзије докторског рада

Име и презиме аутора Горан Ненадовић

Број индекса 36/2008

Студијски програм Менаџмент

Наслов рада **УНАПРЕЂЕЊЕ ИНТЕГРИСАНИХ КОМУНИКАЦИЈА У ФУНКЦИЈИ
ПРОМОЦИЈЕ ВОЈНЕ ПРОФЕСИЈЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИМ
ПРОФЕСИОНАЛНИМ ВОЈНИЦИМА**

Ментор др Милица Костић - Станковић, редовни професор Факултета организационих наука Универзитета у Београду

Изјављујем да је штампана верзија мог докторског рада истоветна електронској верзији коју сам предао/ла ради похрањена у **Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду**.

Дозвољавам да се објаве моји лични подаци везани за добијање академског назива 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 аутора

У Београду, 29. августа 2016. године

Изјава о коришћењу

Овлашћујем Универзитетску библиотеку „Светозар Марковић“ да у Дигитални репозиторијум Универзитета у Београду унесе моју докторску дисертацију под насловом:

УНАПРЕЂЕЊЕ ИНТЕГРИСАНИХ КОМУНИКАЦИЈА У ФУНКЦИЈИ ПРОМОЦИЈЕ ВОЈНЕ ПРОФЕСИЈЕ ПОТЕНЦИЈАЛНИМ ПРОФЕСИОНАЛНИМ ВОЈНИЦИМА

која је моје ауторско дело.

Дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у Дигиталном репозиторијуму Универзитета у Београду и доступну у отвореном приступу могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (Creative Commons) за коју сам се одлучио.

1. Ауторство (CC BY)
2. Ауторство – некомерцијално (CC BY-NC)
3. Ауторство – некомерцијално – без прерада (CC BY-NC-ND)
4. Ауторство – некомерцијално – делити под истим условима (CC BY-NC-SA)
5. Ауторство – без прерада (CC BY-ND)
6. Ауторство – делити под истим условима (CC BY-SA)

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци.
Кратак опис лиценци је саставни део ове изјаве).

Потпис аутора

У Београду, 29. августа 2016. године

1. **Ауторство.** Дозвољаваате 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.** Дозвољаваате 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 прерада.** Дозвољаваате 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.** Дозвољаваате 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 прерада.** Дозвољаваате 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.** Дозвољаваате 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.