

Jasmina Milošević Stolić¹
Vojna akademija, Univerzitet odbrane u Beogradu

Šefika Alibabić²
Filozofski fakultet, Univerzitet u Beogradu

Obrazovna podrška menadžerskim aktivnostima vojnih starešina³

Apstrakt: Iako su vojni poslovi veoma različiti, postoje neke zajedničke karakteristike svima njima, a to su upravljačke, odnosno menadžerske aktivnosti. Menadžerske uloge su integrativni deo vojne profesije, što znači da je vojni starešina istovremeno i menadžer. Danas svaki radni sistem, pa i organizacije poput vojne, zahtevaju proaktivnog i kompetencijski snažnog menadžera – menadžera koji kontinuirano uči. Sve je to bio kontekst naše istraživačke namere da u ovoj studiji sagledamo vojnog starešinu kao menadžera i utvrdimo njegove potrebe za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja menadžerskih aktivnosti i uloga. Primenom standardizovanog, namenski prilagođenog instrumenta za ispitivanje potreba, na uzorku vojnih starešina prikupljeni su podaci, a potom obrađeni postupcima deskriptivne statistike i faktorske analize. Da je postavljena hipoteza o izraženosti obrazovnih potreba oficira dobila empirijsku podršku, pokazuju sledeći rezultati: 24 aktivnosti (od ponuđene 33) imaju srednju vrednost koja ukazuje na izraženost potrebe za obrazovnom podrškom u cilju njihovog uspešnijeg obavljanja; izdvojeno je šest faktora koji ukazuju na potrebe za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja šest menadžerskih uloga.

Ključne reči: vojni starešina, menadžerske aktivnosti, menadžerske uloge, obrazovne potrebe, vojni menadžment.

¹ Dr Jasmina Milošević Stolić je asistent na Katedri društvenih nauka Vojne akademije Univerziteta odbrane u Beogradu.

² Dr Šefika Alibabić je redovni profesor na Odeljenju za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.

³ U radu je objavljen deo rezultata istraživanja autorke Šefike Alibabić ostvarenih na projektu pod nazivom „Modeli procenjivanja i strategije unapređivanja kvaliteta obrazovanja“ (evidencioni broj 179060), koji finansira Ministarstvo prosvete i nauke Republike Srbije.

Priroda menadžmenta u vojsci

Problem i priroda menadžmenta u vojnoj organizaciji predstavljaju pravi istraživački izazov kako zbog naučno „provokativnog” fenomena menadžmenta tako i zbog specifičnosti vojne organizacije. Međutim, slično kao i kada se govori o pojmu menadžmenta uopšte, možemo reći da se na menadžment u vojnoj sredini može gledati kao na složen proces, koji omogućava efikasno funkcionisanje vojne organizacije. Osim toga, vojni menadžment se može posmatrati i kao posebna grupa ljudi čija je obaveza da upravljaju izvršavanjem poslova i zadataka koje obavljaju drugi, kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi vojne organizacije. I na kraju, vojni menadžment je izrastao u posebnu naučnu subdisciplinu menadžmenta, koja se bavi proučavanjem problema upravljanja, kao i fenomenima koji su u vezi sa efikasnim izvršavanjem određenih poslova u vojnoj sredini (Grupa autora, 1997).

U literaturi o fenomenu vojnog menadžmenta susrećemo različita viđenja menadžment pojmova i njihovih odnosa, kao npr. pojmova upravljanje, rukovođenje i komandovanje. Navedeni pojmovi se prepliću, među njima postoje kako sličnosti tako i razlike. Kratak osvrt na tri dominantna pojma iz oblasti vojnog menadžmenta može ilustrovati njihov odnos. Tako se, na primer, na vojno upravljanje gleda kao na proces kojim vojna organizacija utvrđuje svoje ciljeve, određuje i planira aktivnosti kojima će ostvariti te ciljeve, dok vojno rukovođenje predstavlja odnos između rukovodioca i izvršioca (kao proces dvosmernog uticaja), u kontekstu zajedničkog rada na ostvarenju ciljeva. Osnovne funkcije procesa vojnog rukovođenja su planiranje, organizovanje, komandovanje, koordinisanje i kontrolisanje. Rukovođenjem se realizuju odluke koje su donesene u procesu upravljanja i kroz njega. Upravljanje predstavlja prvu i najvažniju funkciju menadžmenta od koje zavisi opstanak i funkcionisanje organizacije. Upravljanjem se određuju najvažnije aktivnosti organizacije: od njenog postojanja, preko politike vođenja, do opštih organizacijskih ciljeva i zadataka. Komandovanje je aktivnost kojom se usmeravaju jedinice i pojedinci ka realizaciji neposrednih zadataka koji su u funkciji ostvarivanja posebnih i konkretnih ciljeva postavljenih rukovođenjem (Lazović et al., 2011, str. 4). Stoga se za komandovanje može reći da predstavlja potfunkciju rukovođenja, mada se neretko imenuje i trećom funkcijom menadžmenta, koja postoji samo u vojnoj i policijskoj organizaciji. U upravljačkom procesu se utvrđuje koncepcija i propisuje ustrojstvo i funkcionisanje vojne organizacije i to zakonima, pravilnicima, uputstvima, uredbama (Grupa autora, 1997). Vojni teoretičari ističu značaj rukovođenja i komandovanja naglašavajući da se upravljanjem, ali uz pomoć rukovođenja i komandovanja, obezbeđuje funkcionisanje, odbrambena sposobnost i borbena efikasnost vojne organizacije.

U teoriji vojnog menadžmenta, a verovatno i u praksi, očigledno je *preplitanje* tri ključna pojma ili tri (pot)funkcije menadžmenta – upravljanje, rukovođenje i komandovanje. *Rasplet* tog *preplitanja* predstavlja deo specifikuma vojnog menadžmenta, a mogao bi biti sledeći: upravljanje je prva funkcija vojnog menadžmenta, koja se odnosi na postavljanje misije i ciljeva, na celokupnu vojnu politiku; rukovođenje je druga funkcija vojnog menadžmenta, kojom se ostvaruje misija i postavljeni ciljevi, te je stoga rukovođenje dinamičan proces, koji podrazumeva brojne aktivnosti ili potfunkcije među kojima je i komandovanje (koje je specifikum vojne i policijske organizacije), ali i druge, kao što su planiranje, organizovanje, koordinisanje i kontrolisanje.

Priroda vojnih poslova

Dužnosti i poslovi koje obavljaju oficiri mnogo su jasnije definisani, odnosno specifikovani u poređenju s poslovima iz domena drugih profesija. U potpunosti su određeni preciznim obavezama, odgovornostima, privilegijama i sankcijama. Poslovi koji se obavljaju u okviru vojne profesije imaju karakter specifične delatnosti i stoga su od posebnog društvenog značaja. „Vojna profesija označava organizovani profesionalni sistem posebne organizacione strukture, uže društvene populacije na makroplanu, namenjene za pripremu društva za odbranu” (Lazović, 1993, str. 19). Važno je istaći da oficirski kor ima mnogo različitih specijalista čiji je posao usmeren ka radu na kopnu, vodi ili vazduhu, što čini ogromnu raznolikost u funkcijama koje izvode, pa je za njihovo obavljanje potrebno posedovanje različitih kompetencija. Tako, na primer, posao kapetana avijacije se u velikoj meri razlikuje od poslova komandanta pešadijske jedinice (Lazović, 1993, str. 19). Ipak postoje i neke zajedničke karakteristike različitih vojnih poslova, koje bismo u skladu sa temom ove naše istraživačke studije nazvali *menadžerske aktivnosti*. Zanimljivo je da neki autori kao zajedničku karakteristiku različitih poslova kojima se bave oficiri navode „upravljanje nasiljem”, jer je funkcija vojne sile uspešna oružana borba. Dužnosti vojnog oficira uključuju: 1. organizovanje, opremanje i obučavanje vojne sile; 2. planiranje njenih aktivnosti; 3. usmeravanje njenih operacija u borbi i van nje (Hantington, 2004, str. 14).

Značajnu karakteristiku vojnih poslova čini postulat subordinacije, kojim se uspostavlja hijerarhijski sistem rukovođenja, gde se na čelu svake organizacione jedinice nalazi rukovodilac, odgovoran rukovodiocu više organizacione celine. U tom kontekstu je posebno vidljiv proces vojnog menadžmenta – upravljanje, rukovođenje i komandovanje kao njegove funkcije. Očigledno je da efikasno obavljanje vojne profesije zahteva i ovladavanje teorijskim i praktičnim znanjima i ve-

štinama iz oblasti menadžmenta. Drugim rečima, očigledno je da je menadžerska uloga integrativni deo vojne profesije, odnosno da je vojni starešina istovremeno i menadžer. Govoreći o strukturi znanja potrebnih za obavljanje menadžerskih uloga oficira, Marček (2003) naglašava značaj znanja iz oblasti društveno-humanističkih, prirodno-matematičkih i tehničko-tehnoloških nauka, zatim nauka odbrane, kao i nauka menadžmenta. Usvajajući navedena znanja, oficiri razvijaju menadžerske kompetencije potrebne za rad u sistemu odbrane. Isti autor naglašava potrebu razvijanja određenih sposobnosti neophodnih za obavljanje dužnosti oficira menadžera u sistemu odbrane Vojske Srbije, navodeći sledeće: sposobnost analize, sinteze, predviđanja rešenja i posledica na svojim dužnostima, sposobnost kritičkog i samokritičkog mišljenja i pristupa problemima, sposobnosti ovladavanja procesima logičkog razmišljanja u cilju rešavanja menadžerskih problema na svojim radnim mestima.

Istraživanje otvorenosti sistema vojnog obrazovanja u Srbiji za razvijanje menadžerskih kompetencija budućih oficira rezultiralo je nalazima koji prezentuju takvu otvorenost preko zastupljenosti brojnih predmeta menadžment orijentacije u formalnom vojnom obrazovanju (Milošević Stolić, 2013). Dakle, može se reći da vojno školovanje (na različitim nivoima) daje dobru početnu osnovu oficiru menadžeru za menadžersko delovanje. Međutim, promene svakolike vrste predstavljaju izazove za svaku profesiju, pa i vojnu. Usled brzog naučnog razvoja i primene naučnih dostignuća u praksi, dolazi do promena u fizionomiji vojnog poziva. Samim tim menjaju se kompetencijski zahtevi posla, menjaju se aktivnosti i njima odgovarajuće kompetencije neophodne za obavljanje vojnog posla, pa tako i aktivnosti koje se odnose na obavljanje menadžerskih funkcija i uloga oficira. Nauke o menadžmentu su danas u usponu. Brojne studije iz oblasti menadžmenta i liderstva nude funkcionalnu teorijsku osnovu i praktične modele koji mogu menadžerske aktivnosti učiniti efikasnijim (Fairholm & Fairholm, 2009; Ladkin, 2010; Yukl, 2002; Vassel, 2011). Sve to ukazuje na značaj i potrebu kontinuiranog usavršavanja u vojnoj, odnosno menadžerskoj profesiji. Savremeni radni sistemi i organizacije poput vojne traže proaktivnog menadžera, te tako iniciraju i zahtevaju obrazovanje menadžera za akciju koje podrazumeva permanentnost i kontinuitet (Alibabić et al., 2013). Stoga je naša ambicija u ovoj studiji bila da gledamo i utvrdimo potrebe vojnih starešina za obrazovnom podrškom njihovim menadžerskim aktivnostima, odnosno da utvrdimo potrebe za obrazovanjem (usavršavanjem, obučavanjem...) koje je u funkciji obavljanja menadžerskih uloga vojnih starešina. Dobijeni nalazi mogu imati višestruke implikacije na teoriju i praksu vojnog menadžmenta, na projektovanje i modelovanje usavršavanja vojnih starešina, na holističko sagledavanje vojne profesije.

Metodološki dizajn istraživanja

Predmet istraživanja u najširem smislu su *vojne starešine kao menadžeri*; u užem smislu – obrazovne potrebe vojnih starešina, odnosno potrebe vojnih starešina za obrazovanjem/usavršavanjem koje je u funkciji obavljanja menadžerskih aktivnosti/uloga.

Opšti cilj istraživanja je utvrđivanje i grupisanje potreba vojnih starešina za obrazovanjem/usavršavanjem koje bi bilo u funkciji kompetencijskog osnaživanja njihovih menadžerskih aktivnosti i uloga.

U istraživanju se pošlo od pretpostavke koja ima uporište u opštim teorijskim saznanjima, kao i u nalazima dosadašnjih empirijskih istraživanja – postoje potrebe starešina za obrazovanjem koje je u funkciji kompetencijskog osnaživanja njihovih menadžerskih aktivnosti.

Istraživanje je obavljeno na uzorku profesionalnih vojnih lica namerno odabranih (304), a činile su ga starešine svih vidova vojske, svih vojnih rodova i službi.

Izbor osnovne istraživačke paradigme bio je uslovljen prirodom predmeta istraživanja, te je stoga i odabran *teorijsko-empirijski pristup* s akcentom na analizi, sintezi i generalizaciji kvantitativnih podataka. Primljena je *deskriptivna metoda* (survey-research), koja podrazumeva aktivno uključivanje ispitanika u davanje informacija o pojavama koje su predmet proučavanja i obezbeđuje analitičko-sintetički pristup istraživanoj pojavi.

U fazi prikupljanja podataka korišćen je revidirani upitnik za analizu dužnosti oficira Vojske Srbije i modifikovani instrument za ispitivanje obrazovnih potreba pod nazivom MTDNA (Management Training and Development Needs Analysis/Obuka za upravljanje i analiza razvoja potreba), instrument iz baterije instrumenata koju su za potrebe obrazovnih institucija, neprofitnih organizacija i vladinih agencija razvili istraživači u Americi (DOE, CAO, WEC, 1997), a njegova namenski modifikovana varijanta je već primenjivana u našim uslovima (Alibabić, 2007). Za potrebe našeg istraživanja instrument je modifikovan u pogledu liste aktivnosti koje starešine preduzimaju u toku obavljanja svojih funkcija. Lista aktivnosti je nastala na osnovu zakonom propisanih zadataka i funkcija profesionalnih vojnih lica i na osnovu rezultata istraživanja dužnosti oficira, pri čemu je korišćen revidiran upitnik za analizu dužnosti oficira Vojske Srbije⁴. Postupak obrade i evaluacije dobijenih rezultata je u celosti onakav kakav su preporučili autori originalnog instrumenta. Tako je naš instrument struktuiran od 33 ajtema/aktivnosti, koje su ispitanici procenjivali na petostepenim skalama u

⁴ Instrument je korišćen u okviru istraživanja *Profili oficira rodova i službi Vojske Srbije* ((Marček, J., Savić, A., Danić, N., Suša, B., 2006)

pogledu tri dimenzije – *teškoće, važnosti i učestalosti*. Nakon izračunavanja srednje vrednosti za svaku aktivnost svakog ispitanika, sabrali smo individualne skorove za svaki ajtem/aktivnost i podelili sa brojem ispitanika. Srednje vrednosti su mogle biti između tri i petnaest. Kada smo uredili listu aktivnosti od najveće do najmanje srednje vrednosti, dobili smo *prioritetnu listu tema menadžment obuke*, koja, prema autorima ovog postupka, predstavlja jedan od dokumenata za podsticanje profesionalizacije, odnosno za snaženje profesionalne kompetentnosti (u našem slučaju menadžerske kompetentnosti oficira). Prema sugerisanom vodiču za tumačenje rezultata, obuka za aktivnosti sa srednjim vrednostima tri do sedam trebalo bi da bude povremeno, ali kontinuirano organizovana, za aktivnosti sa srednjim vrednostima osam do jedanaest neophodan je *inicijalni formalni trening*, a za aktivnosti sa srednjim vrednostima 12–15 ne samo da je potreban *inicijalni formalni trening* već i kontinuirano permanentno obrazovanje, odnosno usavršavanje.

Uz primenu odgovarajućih statističkih postupaka iz okvira SPSS paketa, odabrane metode, tehnike i instrumenti su omogućili testiranje postavljene hipoteze i realizovanje istraživačkog cilja.

Analiza i interpretacija rezultata istraživanja

Izraženost potreba vojnih starešina za obrazovanjem/usavršavanjem koje je u funkciji kompetencijskog osnaživanja njihovih menadžerskih aktivnosti

Izraženost obrazovnih potreba vojnih starešina je sagledana na specifičan način – preko procena posebnih dimenzija njihovih radnih aktivnosti primenom MTD-NA instrumenta. Za aktivnosti sa srednjim vrednostima tri do sedam može se reći da ih ispitanici obavljaju *bez većih problema* te im stoga nije potrebna posebna obuka za njihovo uspešno obavljanje, a to ukazuje na neizraženost ili pak na nisku izraženost obrazovne potrebe za taj domen aktivnosti. Aktivnosti sa srednjim vrednostima osam do jedanaest zahtevaju obrazovnu podršku koja bi bila u funkciji njihovog uspešnijeg obavljanja, što ukazuje na izraženost obrazovne potrebe za taj korpus aktivnosti. Obrazovna podrška je neophodna, odnosno u punom smislu potrebna za aktivnosti sa srednjim vrednostima 12–15, što je pokazatelj visoko izražene obrazovne potrebe. Od 33 manifestne varijable, odnosno radne aktivnosti ponuđene u instrumentu, njih 24 imaju srednju vrednost koja ukazuje na izraženost potrebe za obrazovnom podrškom (intervencijom) u cilju njihovog uspešnijeg obavljanja (Tabela 1). U Tabeli 1, u koloni koja prikazuje rang ispitivanih varijabli, istovremeno je i predstavljena prioritetna lista tema menadžment

obuke. Na čelu te liste je tema koja se odnosi na podršku aktivnostima učenja i rada na sopstvenom usavršavanju (rang 1), a na začelju liste tema koja se odnosi na podršku aktivnosti kontrolisanja finansijskog poslovanja (rang 24).

Tabela 1: Statistički pokazatelji potreba za obrazovanjem u funkciji obavljanja menadžerskih aktivnosti vojnih starešina – prioritarna lista tema menadžment obuke

| Red br. | Manifestne varijable | Aritmetička sredina | Standardna devijacija | Nivo potrebe za obrazovanjem | Rang |
|---------|---|---------------------|-----------------------|------------------------------|------|
| Skor 32 | Uči (radi na sopstvenom usavršavanju) | 10,88 | 2,086 | I.P. | 1 |
| Skor 24 | Vodi i priprema dokumentaciju | 10,67 | 2,202 | I.P. | 2 |
| Skor 18 | Donosi odluke | 10,54 | 2,616 | I.P. | 3 |
| Skor 9 | Motiviše potčinjene starešine ili kadete | 10,16 | 2,692 | I.P. | 4 |
| Skor 10 | Rešava probleme međuljudskih odnosa | 10,11 | 2,788 | I.P. | 5 |
| Skor 17 | Izdaje zadatke potčinjenim | 10,09 | 2,73 | I.P. | 6 |
| Skor 33 | Savetuje | 10 | 2,3 | I.P. | 7 |
| Skor 25 | Izgrađuje kratkoročne planove rada | 9,95 | 2,558 | I.P. | 8 |
| Skor 21 | Analizira rad potčinjenih starešina | 9,74 | 2,606 | I.P. | 9 |
| Skor 19 | Kontroliše funkcionisanje organizacijskih celina | 9,55 | 2,996 | I.P. | 10 |
| Skor 16 | Komanduje jedinicom | 9,47 | 3,448 | I.P. | 11 |
| Skor 20 | Analizira rezultate rada organizacijskih celina | 9,46 | 2,847 | I.P. | 12 |
| Skor 6 | Prati realizaciju obuke/nastave | 9,45 | 2,617 | I.P. | 13 |
| Skor 22 | Ocenjuje rad profesionalnih vojnih lica i civilnih lica | 9,34 | 2,978 | I.P. | 14 |
| Skor 26 | Izgrađuje dugoročne planove rada | 9,29 | 2,875 | I.P. | 15 |
| Skor 4 | Priprema obuku/nastavu | 9,21 | 2,619 | I.P. | 16 |
| Skor 8 | Vrši analizu realizovane obuke/nastave | 9,21 | 2,553 | I.P. | 17 |
| Skor 5 | Realizuje obuku/nastavu | 9,19 | 2,596 | I.P. | 18 |
| Skor 7 | Vrši kontrolu obuke/nastave | 9,1 | 2,548 | I.P. | 19 |
| Skor 1 | Vodi službene razgovore | 8,96 | 2,684 | I.P. | 20 |
| Skor 2 | Vodi sastanke | 8,87 | 2,504 | I.P. | 21 |
| Skor 23 | Preduzima disciplinske i stimulativne mere/kažnjava i nagrađuje | 8,7 | 3,009 | I.P. | 22 |
| Skor 3 | Razgovara sa kadetima | 8,58 | 3,022 | I.P. | 23 |

| Red br. | Manifestne varijable | Aritmetička sredina | Standardna devijacija | Nivo potrebe za obrazovanjem | Rang |
|----------------|--|---------------------|-----------------------|------------------------------|------|
| Skor 11 | Vrši kontrolu finansijskog poslovanja | 8,16 | 3,317 | I.P. | 24 |
| Skor 31 | Analizira rad kadeta | 7,31 | 3,305 | N.P. | 25 |
| Skor 30 | Kontroliše rad kadeta | 7,3 | 3,357 | N.P. | 26 |
| Skor 12 | Komunicira sa predstavnicima drugih institucija značajnih za odbranu zemlje | 6,84 | 2,86 | N.P. | 27 |
| Skor 29 | Organizuje razne manifestacije (sportska takmičenja, promocije knjiga, učestvovanje na sajmovima) | 6,42 | 2,926 | N.P. | 28 |
| Skor 13 | Sklapa ugovore o zajedničkim projektima sa predstavnicima drugih institucija značajnih za odbranu zemlje | 5,87 | 2,677 | N.P. | 29 |
| Skor 27 | Kontaktira predstavnike medija | 5,67 | 2,562 | N.P. | 30 |
| Skor 28 | Organizuje medijske nastupe | 5,59 | 2,607 | N.P. | 31 |
| Skor 14 | Komunicira sa predstavnicima Ministarstva prosvete | 5,57 | 2,474 | N.P. | 32 |
| Skor 15 | Sklapa ugovore o zajedničkim projektima sa predstavnicima Ministarstva prosvete | 5,54 | 2,496 | N.P. | 33 |
| Valid N | | 304 | | | |

N. P. – niska potreba (srednje vrednosti 3–7)

I. P. – izražena potreba (srednje vrednosti 8–11)

V. I. P. – visoko izražena potreba (srednje vrednosti 12–15)

Uvidom u Tabelu 1 može se uočiti da nijedna od ponuđenih aktivnosti nema srednju vrednost između 12 i 15, što bi ukazivalo na visoko ili jako izraženu potrebu. Objašnjenje ovog nalaza možemo naći u koncepciji inicijalnog obrazovanja vojnih starešina, koja uključuje ciljeve i ishode u vidu menadžerskih kompetencija, što znači da obezbeđuje početnu osnovu za menadžersko praktično delovanje. Stoga nijedna od ponuđenih aktivnosti nije imala srednju vrednost koja bi ukazivala na visoko izraženu potrebu. Međutim, 24 aktivnosti sa srednjim vrednostima između osam i jedanaest ukazuju na izraženost obrazovne potrebe. Zanimljivo je da najvišu srednju vrednost ima aktivnost *učenja u funkciji sopstvenog razvoja*, što ukazuje na potrebu kontinuiranog obrazovanja i usavršavanja vojnih starešina u cilju uspešnijeg upravljanja sopstvenim učenjem i profesionalnim razvojem. Objašnjenje ovog nalaza može imati više uporišta, prvo – u svesti o permanentnim promenama (na koje se može blagovremeno odgovoriti samo sopstvenim učenjem); drugo – u ličnoj odgovornosti za sopstveni razvoj, što je verovatno deo sveopšte odgovornosti, koja je strukturalna komponenta profesije oficira; treće – u nedovoljnoj pripremljenosti

(kroz sistem formalnog obrazovanja) za upravljanje samostalnim učenjem. Visoke srednje vrednosti za aktivnosti kao što su *donošenje odluka* i *motivisanje potčinjenih* očekivane su, jer su to aktivnosti za čije obavljanje nema obrazaca koji se mogu jedanput naučiti i važiti za sva vremena. Naprotiv, neophodno je permanentno kompetencijsko snaženje za uspešno obavljanje tih aktivnosti.

Grupisanje aktivnosti – faktorska struktura potreba za obrazovanjem

Postupak faktorske analize⁵ je omogućio da se skup različitih manifestnih varijabli – radnih aktivnosti, na osnovu njihove međusobne povezanosti prema unapred zadatim matematičko-logičkim uslovima, redukuje na znatno manji broj bazičnih (latentnih) varijabli – faktora. Polazni kvantitativni pokazatelji u ovoj analizi dobijeni su primenom MTDNA instrumenta. Primenjena faktorska analiza je omogućila da se 33 manifestne varijable kojima se opisuju aktivnosti redukuju na šest bazičnih (latentnih) dimenzija (varijabli). Ako se ima u vidu logičko-matematička osnova faktorske analize, kao i priroda i izvor podataka na kojima je ona vršena, može se reći da izdvojene (otkrivene) latentne varijable (faktori) imaju u ovom slučaju značenje potreba za menadžerskim znanjima i veštinama.

Svaki od izdvojenih faktora definiše, tj. reprezentuje veći broj manifestnih varijabli. Najbolji pokazatelj adekvatnosti, odnosno jednoznačnosti tog reprezentovanja, a ujedno i polazna osnova za određivanje prirode datog faktora, jeste njegova korelativna povezanost s manifestnim varijablama u faktorskoj matrici. Sama matrica je podvrgnuta testovima značajnosti da bi se proverila opravdanost primene faktorske analize. Vrednost indeksa adekvatnosti uzorka iznosila je 0,912, što se smatra odličnim pokazateljem, a i vrednost Bartletovog testa sferičnosti je takođe bila visoka i kao takva predstavljala pouzdanu osnovu za primenu faktorske analize. Kao dodatni kriterijum za određivanje broja izdvojenih faktora korišćen je i Katelov skri test (Cattell's scree test).

U našem istraživanju izdvojeno je šest faktora koji objašnjavaju ukupno 74,58% varijanse. Svaki od izdvojenih faktora bilo je moguće imenovati (nazvati) određenom potrebom, naravno u skladu sa značenjima varijabli koje čine strukturu datog faktora. Prvi izdvojeni faktor je nesumnjivo najznačajniji i sa najvećim uticajem na ukupnu varijansu (22,74, Tabela 2). Značenja varijabli kojima je on određen ukazuju na to da vojne starešine traže obrazovnu podršku aktivnostima usmerenim ka upravljanju, ka delegiranju zadataka, vođenju sastanaka, donošenju odluka, rešavanju problema, motivisanju potčinjenih itd.

⁵ Faktorska analiza se temelji na pretpostavci da se veliki broj naoko ili manifestno različitih oblika ili varijanti ponašanja koja su u međusobnoj korelaciji može svesti na određeni manji broj faktora koji su dovoljni za objašnjenje tog većeg broja manifestnih oblika ponašanja i njihovih interakcija.

Oficiri – starešine nalaze se u svojim jedinicama u izraženoj rukovodećoj/komandnoj ulozi. Rezultati do kojih smo došli u istraživanju upravo pokazuju da su ispitanici – starešine koje pripadaju jedinicama rodova i službi veoma svesni navedene uloge. Njima je veoma jasno koliko su oni značajni u pogledu obavljanja onih aktivnosti koje opisuju ulogu menadžera kao *vođe*. Upravo zbog toga iskazuju izraženu potrebu za sticanjem dodatnog obrazovanja iz ove oblasti.

Tabela 2: Struktura *prvog faktora* – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja uloge vođe (ili aktivnosti usmerenih ka upravljanju, koordinaciji grupama ljudi u smeru ostvarivanja zajedničkih ciljeva).

| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
|-----------|---|---|
| 1. | 17. Izdaje zadatke potčinjenim | 0,824 |
| 2. | 23. Preduzima disciplinske i stimulativne mere/kažnjava i nagrađuje | 0,809 |
| 3. | 22. Ocenjuje rad profesionalnih vojnih lica i civilnih lica | 0,800 |
| 4. | 21. Analizira rad potčinjenih starešina | 0,771 |
| 5. | 16. Komanduje jedinicom | 0,763 |
| 6. | 2. Vodi sastanke | 0,752 |
| 7. | 1. Vodi službene razgovore | 0,729 |
| 8. | 18. Donosi odluke | 0,716 |
| 9. | 10. Rešava probleme međuljudskih odnosa | 0,660 |
| 10. | 19. Kontroliše funkcionisanje organizacijskih celina | 0,627 |
| 11. | 9. Motivise potčinjene starešine ili kadete | 0,605 |
| 12. | 3. Razgovora sa kadetima/vojnima | 0,524 |
| 13. | 11. Vršiti kontrolu finansijskog poslovanja | 0,421 |
| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
| 1. | 17. Izdaje zadatke potčinjenim | 0,824 |
| 2. | 23. Preduzima disciplinske i stimulativne mere/kažnjava i nagrađuje | 0,809 |
| 3. | 22. Ocenjuje rad profesionalnih vojnih lica i civilnih lica | 0,800 |
| 4. | 21. Analizira rad potčinjenih starešina | 0,771 |
| 5. | 16. Komanduje jedinicom | 0,763 |
| 6. | 2. Vodi sastanke | 0,752 |
| 7. | 1. Vodi službene razgovore | 0,729 |
| 8. | 18. Donosi odluke | 0,716 |
| 9. | 10. Rešava probleme međuljudskih odnosa | 0,660 |

| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
|-----------|--|---|
| 10. | 19. Kontroliše funkcionisanje organizacijskih celina | 0,627 |
| 11. | 9. Motivise potčinjene starešine ili kadete | 0,605 |
| 12. | 3. Razgovora sa kadetima/vojnima | 0,524 |
| 13. | 11. Vršiti kontrolu finansijskog poslovanja | 0,421 |

Strukturu drugog faktora čine aktivnosti koje se mogu pripisati ulozi menadžera kao prezentera⁶, kao nekoga ko obavlja raznovrsne aktivnosti jedinice/organizacije koje su okrenute ka spolja (Tabela 3). On je taj koji komunicira sa spoljnim svetom, ko reprezentuje organizaciju, potpisuje ugovore, predsedava raznim sastancima, pregovara sa drugima u cilju ostvarivanja postavljenih organizacijskih zadataka. Na taj način obezbeđuje se povezivanje sa srodnim organizacijama i učestvovanje u aktivnostima kako bi se stvorili potencijalno korisni kontakti. Istraživanje je pokazalo da je oficirima veoma jasno da je jedna od uloga dobrog rukovodioca da ostvari i obezbedi dobru poziciju organizacije u odnosu na spoljnu okolinu kako bi se prevladali razni konflikti i otpori, uspostavili neophodni kompromisi radi ostvarivanja postavljenih zadataka organizacije.

Tabela 3: Struktura *drugog faktora* – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja uloge prezentera (ili aktivnosti usmerenih na stvaranje mreže odnosa)

| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
|-----------|--|---|
| 1. | 14. Komunicira sa predstavnicima Ministarstva prosvete | 0,881 |
| 2. | 28. Organizuje medijske nastupe | 0,878 |
| 3. | 15. Sklapa ugovore o zajedničkim projektima sa predstavnicima Ministarstva prosvete | 0,874 |
| 4. | 13. Sklapa ugovore o zajedničkim projektima sa predstavnicima drugih institucija značajnih za odbranu zemlje | 0,865 |
| 5. | 27. Kontaktira predstavnike medija | 0,860 |
| 6. | 12. Komunicira sa predstavnicima drugih institucija značajnih za odbranu zemlje | 0,807 |
| 7. | 29. Organizuje razne manifestacije (sportska takmičenja, promocije knjiga, učestvovanje na sajmovima) | 0,745 |

Treći faktor opisuju one manifestne varijable koje se odnose na usmeravanje, razvoj i obrazovanje zaposlenih, kao i na razvoj kadeta (Tabela 4). Sve aktivnosti integrisane trećim faktorom mogu se pripisati ulozi vojnog starešine

⁶ Aktivnosti koje su proizašle iz njegovog formalnog autoriteta.

kao vođe obrazovnog procesa. Rezultati istraživanja nedvosmisleno pokazuju da su naši ispitanici svesni promena koje se javljaju u njihovoj poslovnoj okolini (stalne tehnološke promene, brzo zastarevanje znanja, povećanje kompleksnosti, složenosti, neizvesnosti i turbulentnosti posla), a koje zahtevaju permanentno obrazovanje kako njih samih tako i svih zaposlenih u cilju razumevanja i lakše anticipacije navedenih promena. Upravo iz tih razloga ovaj faktor je ovako jasno izdvojen, definisan i određen u ovom istraživanju.

Tabela 4: Struktura *trećeg faktora* – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja uloge vođe obrazovnog procesa (ili aktivnosti usmerenih na razvoj i obrazovanje)

| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
|-----------|---|---|
| 1. | 4. Priprema obuku/nastavu | 0,855 |
| 2. | 6. Prati realizaciju obuke/nastave | 0,851 |
| 3. | 5. Realizuje obuku/nastavu | 0,848 |
| 4. | 8. Vršiti analizu realizovane obuke/nastave | 0,813 |
| 5. | 7. Vršiti kontrolu obuke/nastave | 0,798 |

Na osnovu prirode manifestnih varijabli koje čine strukturu četvrtog faktora, može se reći da četvrti izdvojeni faktor ukazuje na ulogu vojnog starešine kao planera. Da bi bilo koji sistem, u ovom slučaju jedinica vojske, mogao uspešno da funkcioniše, neophodno je na raznim nivoima izvršiti analizu rezultata rada, a onda u skladu sa njom planirati dalje pravce razvoja i delovanja organizacije. Na taj način organizacija će moći da prevaziđe postojeće teškoće, ali i predvidi buduće probleme u cilju preduzimanja adekvatnih i pravovremenih akcija unapređenja svog rada. Stoga je bilo očekivano da faktor ili uloga koja integriše navedene aktivnosti zahteva obrazovnu podršku ili drugim rečima – ima značenje obrazovne potrebe.

Tabela 5: Struktura *četvrtog faktora* – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja uloge planera (ili aktivnosti usmerenih na administriranje, analizu i planiranje)

| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
|-----------|---|---|
| 1. | 25. Izrađuje kratkoročne planove rada | 0,766 |
| 2. | 26. Izrađuje dugoročne planove rada | 0,733 |
| 3. | 20. Analizira rezultate rada organizacijskih celina | 0,638 |
| 4. | 24. Vodi i priprema dokumentaciju | 0,613 |

Peti faktor opisuju one manifestne varijable koje se odnose na kontrolu i analizu rada kadeta (Tabela 6). Izdvajanje ovih varijabli zapravo ističe jednu od menadžerskih uloga u teoriji, često definisanu kao uloga evaluatora.

Tabela 6: Struktura *petog faktora* – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja uloge evaluatora/kontrolora (ili aktivnosti usmerenih na kontrolu)

| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
|-----------|---------------------------|---|
| 1. | 30. Kontroliše rad kadeta | 0,871 |
| 2. | 31. Analizira rad kadeta | 0,862 |

Promene koje se javljaju u savremenom poslovanju traže od zaposlenih nova znanja, veštine i stavove (kompetencije). Upravo ova činjenica govori o izdvajanju manifestne varijable *uči (radi na sopstvenom usavršavanju)* (Tabela 7), kao uloge kojoj je potrebna obrazovna podrška. Rezultati deskriptivne statističke analize to i potvrđuju, tako da je ova manifestna varijabla zauzela prvi rang (Tabela 1 – srednja vrednost 10,88), odnosno starešine su iskazale najizraženiju potrebu za obrazovnom podrškom (obrazovnu potrebu) upravo u odnosu na ovu aktivnost. Zanimljivo je da šesti izdvojeni faktor integriše samo dve varijable, prvu, koja se odnosi na samovođenje u procesu učenja i razvoja, i drugu, koja se odnosi na pomoć drugima – savetovanje. Obe su na listi tema menadžment obuke imale visok rang sa srednjim vrednostima preko deset. Čini se logičnim da je šesti faktor udružio upravo navedene dve varijable ili aktivnosti, jer *voditi i savetovati sebe i druge* nije moguće po jednom naučenom obrascu u promenljivom životnom i radnom kontekstu; za te aktivnosti je potrebno permanentno obrazovno snaženje kako bi bile uspešne.

Tabela 7: Struktura *šestog faktora* – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja uloge vođe sopstvenog učenja i razvoja kao i razvoja drugih (ili aktivnosti usmerenih na upravljanje sopstvenim učenjem i razvoja drugih)

| Red. broj | V a r i j a b l e | Koeficijent povezanosti varijable sa faktorom |
|-----------|--|---|
| 1. | 32. Uči (radi na sopstvenom usavršavanju) | 0,754 |
| 2. | 33. Savetuje | 0,669 |

Faktorskom analizom smo 33 manifestne varijable ili aktivnosti udružili u šest faktora ili menadžerskih uloga kojima treba obrazovna podrška u vidu adekvatnih obrazovnih programa i oblika. Svaki izdvojeni faktor smo, shodno značenjima varijabli koje čine njegovu strukturu, imenovali adekvatnom ulogom čija realizacija počiva na funkcionalnom kompetencijskom snaženju vojnih starešina. I pored činjenice da su se vojne starešine kroz formalni sistem vojnog obrazovanja pripremali za menadžerske aktivnosti, nalazi našeg istraživanja su pokazali da im je neophodna dodatna obrazovna podrška (kroz proces usavršavanja i celoživotnog učenja) u smislu sticanja i razvijanja menadžerskih kompetencija. Izdvojeni faktori mogu biti dobra osnova za planiranje i dizajniranje modela usavršavanja vojnih starešina.

Svi faktori, kao i manifestne varijable koje ih definišu, dovoljno su relevantni pokazatelji potreba za menadžerskim kompetencijama starešina, što pokazuje i ukupna vrednost varijanse koja iznosi 74,576. Međutim, treba imati u vidu da izdvojeni faktori ne učestvuju jednako u ukupnoj varijansi (prvi učestvuje sa 22,74%, drugi 17,161%, treći 13,926%, četvrti 8,938%, peti 6,061% i sedmi 5,749%) pa time i ne doprinose jednako varijabilitetu istraživane pojave. U isto vreme, u prethodnim objašnjenjima značenja svakog izdvojenog faktora, kao i varijabli koje ih opisuju, nesumnjivo je dovoljno ubedljivo pokazana latentna struktura potreba vojnih starešina za obrazovanjem koje je u funkciji njihovog kompetencijskog snaženja za menadžerske uloge. Dobijeni nalazi mogu imati implikacije na usmeravanje politike vojnog školovanja i celoživotnog obrazovanja i usavršavanja oficira.

Zaključak

Poslovi koji se obavljaju u okviru vojne profesije kao profesionalnog sistema posebne organizacione strukture imaju karakter specifične delatnosti i od posebnog su društvenog značaja. Vojni poslovi su veoma diversifikovani pa je za njihovo obavljanje potrebno posedovanje različitih kompetencija. I pored toga postoje neke zajedničke karakteristike različitih vojnih poslova pod kojima neki autori

podrazumevaju *upravljanje nasiljem*, a iz druge perspektive gledano moglo bi se reći da je zajednička karakteristika *upravljanje situacijama da ne dođe do nasilja* ili pak *upravljanje posledicama prirodnih katastrofa* i tome slično. U svakom slučaju, ta zajednička karakteristika vojnih poslova jesu upravljačke, odnosno menadžerske aktivnosti, što ukazuje na činjenicu da je za efikasno obavljanje vojne profesije neophodno ovladavanje teorijskim i praktičnim znanjima i veštinama iz oblasti menadžmenta, odnosno vojnog menadžmenta. Drugim rečima, očigledno je da su menadžerske uloge integrativni deo vojne profesije, odnosno da je vojni starešina istovremeno i menadžer.

I pored toga što vojno školovanje (na različitim nivoima) daje dobru početnu osnovu oficiru menadžeru za menadžersko delovanje, usled brzog naučnog razvoja i primene naučnih dostignuća u praksi dolazi do promena u fizionomiji vojnog poziva i unutar njega menadžerskog posla. Samim tim menjaju se i kompetencijski zahtevi posla. Sve to ukazuje na značaj i potrebu kontinuiranog usavršavanja u vojnoj, odnosno menadžerskoj profesiji. Savremeni radni sistemi i organizacije poput vojne traže proaktivnog menadžera, a njegova proaktivnost je moguća samo ako je podržana obrazovanjem, permanentnim i kontinuiranim usavršavanjem.

Sve je to bio kontekst, odnosno osnova naše istraživačke zamisli – da sagledamo *vojnog starešinu kao menadžera* i utvrdimo njegove potrebe za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja menadžerskih aktivnosti i uloga. Istraživački postupci i statistička obrada dobijenih podataka su omogućili grupisanje menadžerskih aktivnosti u menadžerske uloge, što nedvosmisleno svedoči u prilog tezi da je vojni starešina istovremeno i menadžer (u punom smislu te reči).

Da je postavljena hipoteza o izraženosti obrazovnih potreba oficira u ovoj studiji dobila empirijsku podršku, govore sledeći nalazi:

- od 33 manifestne varijable, odnosno radne aktivnosti ponuđene u instrumentu, njih 24 imaju srednju vrednost koja ukazuje na izraženost potrebe za obrazovnom intervencijom u cilju njihovog uspešnijeg obavljanja;
- primenjena faktorska analiza je omogućila da se 33 manifestne varijable kojima se opisuju aktivnosti oficira redukuju na šest bazičnih (latentnih) dimenzija (varijabli), odnosno *faktora* koji u ovom slučaju istovremeno određuju menadžersku ulogu i imaju značenje potrebe za menadžerskim znanjima i veštinama;
- izdvojeno je šest faktora, a svaki od njih bilo je moguće imenovati (nazvati) određenom potrebom, naravno u skladu sa značenjima varijabli koje čine strukturu datog faktora. To su sledeći faktori: prvi faktor –

potreba za obrazovanjem koje je u funkciji kompetencijskog snaženja *uloge vođe*; drugi faktor – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja *uloge prezentera*; treći faktor – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja *uloge vođe obrazovnog procesa*; četvrti faktor – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja *uloge planera*; peti faktor – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji obavljanja *uloge evaluatora i kontrolora*; šesti faktor – potreba za obrazovanjem koje je u funkciji kompetencijskog snaženja *uloge vođe sopstvenog učenja i razvoja, kao i razvoja drugih*.

Dakle, rezultati istraživanja koji promovišu šest faktora ili menadžerskih uloga kojima treba obrazovna podrška u vidu adekvatnih obrazovnih programa i oblika mogu imati višestruke implikacije na teoriju i praksu vojnog menadžmenta, na projektovanje i modelovanje usavršavanja vojnih starešina pa čak i na inoviranje programa njihovog inicijalnog obrazovanja, na holističko sagledavanje vojne profesije kao specifičnog organizacionog sistema.

Reference

- ALIBABIĆ, Š., KARAVIDIĆ ČUKANOVIĆ, M. I ĐORĐEVIĆ, I. (2013). Obrazovanje menadžera za akciju, *Nastava i vaspitanje*, 1, 107–126.
- ALIBABIĆ, Š. (2007). Profesionalizacija menadžmenta u obrazovanju. U Alibabić, Š. i Pejatović, A. (Ur.). *Andragogija na početku trećeg milenijuma* (3–15). Beograd: Institut za pedagogiju i andragogiju Filozofskog fakulteta Univerziteta u Beogradu.
- DOE/CAO AND WEC (1997). *MTDNA – Management Training and Development Needs Analysis*. US: Carlsbad.
- FAIRHOLM, M. R. & FAIRHOLM, G.W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*. Berlin: Springer Science and Business Media.
- GRUPA AUTORA (1997). *Rukovođenje i komandovanje*. Beograd: Centar vojnih škola Vojske Jugoslavije.
- HANTINGTON, S. P. (2004). *Vojnik i država, teorija i politika civilno-vojnih odnosa*. Beograd: Centar za studije jugoistočne Evrope, Fakultet političkih nauka, Diplomatska akademija, Prometej.
- LADKIN, D. (2010). *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*, Cheltenham. Northampton: Edvarda Elgar.
- LAZOVIĆ, M. (1993). *Determinante profila komandno-štabnog oficira vojske Jugoslavije*. Beograd: Centar vojnih škola Vojske Jugoslavije, Univerzitet Vojske Jugoslavije.
- LAZOVIĆ, M., PAJEVIĆ, D. I BOVAN, A. (2011). *Budite uspešan menadžer – rukovodilac*. Beograd: EtnoStil.

- MARČEK, J., SAVIĆ, A., DANIC, N. I SUŠA, B. (2006). *Profil oficira rodova i službi vojske Srbije*. Beograd: Vojno izdavački zavod.
- MARČEK, J. (2003). *Profil oficira i interpersonalni odnosi*. Beograd: Generalštab Vojske Srbije i Crne Gore, Uprava za školstvo i obuku, Vojna akademija.
- MILOŠEVIĆ STOLIĆ, J. (2013). *Razvijanje menadžerskih kompetencija u sistemu vojnog obrazovanja*. Doktorska disertacija, Beograd: Filozofski fakultet Univerziteta u Beogradu.
- YUKL, G. A. (2002). *Leadership in Organizations*. Upper Sadlle River: Prentice Hall.
- VASSEL, M. (2011). Education Management. *Andragoške studije*, 1, 87–99.

Jasmina Milošević Stolić⁷

Military Academy, University of Defence in Belgrade

Šefika Alibabić⁸

Faculty of Philosophy, University of Belgrade

Educational Support for the Managerial Activities of Military Officers⁹

Abstract: Although military affairs are very diverse in nature, there are some characteristics that are common to all of them, those being managerial activities. The managerial role is an integral part of the military profession, meaning that the military officer is at the same time a manager. Today, every work environment, and that includes organisations such as the military, requires a proactive manager with strong competencies – a manager who is learning on an ongoing basis. This was the context for the intent behind this research, to take stock of the “military officer as manager” and determine his needs for education in support of the performance of managerial activities and roles. Using a standardised, purposely adapted needs-assessment instrument on a sample of military officers, data were collected and then processed using descriptive statistics and factor analysis methods. Empirical support was obtained for the initial hypothesis on the expression of educational needs in officers, as borne out by the following results: 24 activities (out of 33 offered) had an average value, which indicated the expression of a need for educational support in order for them to be successfully conducted. Six factors were singled out which indicated a need for education in support of the performance of six managerial roles.

Key words: military officer, managerial activities, managerial roles, educational needs, military management.

⁷ Jasmina Milošević-Stolić, PhD is a teaching assistant at the Department of Social Sciences, Military Academy, University of Defence in Belgrade.

⁸ Šefika Alibabić, PhD is a professor at the Department of Pedagogy and Andragogy, Faculty of Philosophy, University of Belgrade.

⁹ The paper includes a portion of the results of research by author Šefika Alibabić, carried out as part of a project titled “Models of evaluation and strategies for improvement of education quality” (registration no. 179060), financed by the Republic of Serbia Ministry of Education and Science.