

УДК:
32.019.5:355.087.2(497.11)
2007/2010¹;
316.774:355.087.2(497.11)

КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА ЗА ПОПУНУ ВОЈСКЕ СРБИЈЕ ПРОФЕСИОНАЛНИМ ВОЈНИЦИМА

Хелена Милошевић
Министарство одбране Републике Србије,
Управа за односе са јавношћу

Стратегијом одбране Републике Србије професионализација ВС сврстана је у један од основних задатака политике одбране. Одвијала се кроз постепено смањивање броја војника на одслужењу војног рока, уз повећавање броја професионалних војника из чијих се редова регрутовао одговарајући кадар. Читав поступак професионализације требало је да изнесе и изузетно озбиљна PR кампања.

Овај рад бави се карактеристикама комуникационе стратегије која је требало да омогући јавности (интерној и екстерној) да се упозна са значајем професионализације, а затим и да мотивише циљну групу да позитивно одреагује.

Кључне речи: *комуникациона стратегија, професионализација ВС, кључне поруке, односи с јавношћу, PR кампања, медији, циљна група.*

Увод

Један од најважнијих сегмената, а свакако и врхунац вишегодишње реформе система одбране, јесте потпуна професионализација Војске Србије (ВС). Под професионализацијом се подразумева процес преласка са попуне јединица војницима на служењу војног рока (замрзавање обавезе служења војног рока и увођење принципа добровољног служења војног рока) на попуну професионалним саставом.

Стратегијом одбране Републике Србије професионализација ВС¹ сврстава се у један од основних задатака политике одбране. Одвијала се кроз постепено смањивање броја војника на одслужењу војног рока, уз повећавање броја професионалних војника, из чијих се редова регрутовао одговарајући кадар. Попуна ВС професионалним војницима пројектована је за прелазни период од 2007. до 2010. године и за период након потпуне професионализације.

¹ Стратегија одбране Републике Србије (2009), Београд, стр. 29.

Анализирајући претходно стање организације и функционисања ВС и упоређујући га са пројектованом бројном величином (жељеним стањем), која треба да се достигне до краја 2010. године, односно 2015. године, а имајући у виду искуства земаља које су прошле кроз тај процес, јасно је да је реч о веома обимном и озбиљном задатку. Осим нормативно-правне регулативе која је претходила читавој активности, у обзир су морала да се узму и материјално-финансијска ограничења, која је (непланирана) постојећа криза додатно увећала.

Разматрани су: постојећи услови; потреба за професионализацијом; начини мотивисања; извршена је процена могућности попуне професионалним војницима у условима одобрених буџетских средстава и, коначно, потреба за адекватном комуникационом стратегијом која ће омогућити попуну јединица ВС.

Не само да је требало јавност на прави начин информисати о значају професионализације, него и, пре свега, створити услове да се војска попуни адекватним кадром. Није смело да се дозволи да у неком међупростору систем одбране буде без довољног броја војника.

Пред Управом за односе са јавношћу МО нашао се тежак задатак, много тежи од задатка *Public Relations* (PR) кампање која очекује „продор до публике, сугерисање или наметање прихватања неког лица, производа, организације или идеје“.²

Циљ је јасно дефинисан – обезбеђење попуне ВС професионалним војницима у складу са израженим потребама јединица (установа) и афирмација војске у функцији пожељног послодавца.

Пошто је одређена комуникативна сврха, требало је одабрати комуникативну технику – пронаћи *праву стратегију*. При томе се морају имати, у виду следећи фактори окружења:

- квалитативни и квантитативни потенцијал циљне групе;
- незапосленост и понуда радне снаге (по регијама);
- социјални, демографски и економски параметри.

Ту су и субјективни фактори (организације):

- комуникацијска покривеност;
- компетенције и припремљеност носиоца комуникације;
- опремљеност инструментима комуникације;
- расположива средства (буџет).

Решено је да се крене са проактивном стратегијом, а да се потом пажљиво „ослушкује“ циљана јавност и „најшири социјални контекст“³ и да се правовремено реагује у складу са испољеним захтевима. Дакле, одабрана комуникациона стратегија је неизбежно комбинована, јер је веома битно да се правилно искористи свака створена прилика.

Управа за односе са јавношћу је, између више предлога и доста мимоилажења, за *мото кампање* одабрала слоган БУДИ ПРОФЕСИОНАЛАЦ, који је, заједно са већ формираним одликама визуелног идентитета МО и ВС, определио изглед промо и информативног материјала.

² Хабермас Ј. (1969): *Јавно мњење – истраживање у области једне категорије грађанског друштва*, Култура, Београд, стр. 245.

³ Радојковић М. Милетић М. (2008): *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, стр. 92.

Циљеви као одредница стратегије

Професионализација војске је обиман процес који захтева свеобухватност и постепеност. Није могуће да се преко ноћи укине служење војног рока, уведе институција добровољности и професионална војска. Реч је о задатку који захтева синхронизовано смањење војника на служењу војног рока и постепено увођење професионалаца. Та чињеница обележила је *тајминг кампање* који „проистиче из садржаја кампање, социјалног контекста у којем се кампања реализује и сагласан је са циљевима кампање“.⁴

Дакле, кампања „Буди професионалац“ је нужно континуирана, али не би се могла назвати баш „пузајућом“, али ни „агресивном“, колико год се Управа за односе са јавношћу трудила да, након првог конкурса, „професионализације буде свуда“. Она је, свакако, перманентна, а интензитет зависи од периодике објављивања конкурса, али и од анализе добијених резултата.

Комуникациона стратегија требало је да омогући јавности да се упозна са значајем професионализације, а посебно да мотивише циљну групу да позитивно одреагује на појављивање конкурса. Јер, *промотивна кампања, детаљно информисање и селекција* оцењени су као пут до кандидата за професионалне војнике.

Промотивном кампањом и пласирањем слогана кампање привлачи се пажња потенцијалних кандидата из циљних група. Уз објављивање конкурса, *детаљним информисањем* поспешује се пријављивање кандидата. Након пријављивања и предаје потребне документације надлежној јединици која је расписала конкурс, за кандидате који задовољавају услове расписане конкурсом обавезна је *безбедносна и медицинско-психолошка селекција* кандидата: најпре она за коју је задужена Војнобезбедносна агенција, а затим она у војно-здравственим установама.

Најважније је било спремно дочекати први конкурс, јер је то био својеврстан тест успешности стратегије, али и смерница за даље. Сталне анализе (у сарадњи са Управом за људске ресурсе и Управом за обавезе одбране које су располагале подацима о броју пријављених и потребних кандидата) неопходне су ради евентуалне потребе за мењањем смера стратегије за наредне конкурсе.

Циљ који усмерава кампању „Буди професионалац“ је формулисан, а *димензионисани циљеви* према којима се стратегија управља односе се на:

– *циљеве МО и ВС:*

- адекватну попуу јединица;
- промоцију МО и ВС у функцији пожељног послодавца;
- промовисање војног позива у контексту савременог и реформисаног приступа организацији оружаних снага.

– *циљну јавност:*

- потпуно, лако доступно информисање о могућностима запошљавања у јединицама и установама МО и ВС;

⁴ Радојковић М. Милетић М. (2008): *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, стр. 100.

- запошљавање и обезбеђивање материјалних и нематеријалних стимулативних фактора;
- могућност каријерног развоја, остварења потребног степена социјалне сигурности, предвидивост личног развоја и статуса.

– *најширу јавност:*

- позиционирање МО и ВС као друштвено одговорног субјекта, пожељног послодавца;
- МО и ВС пројектују савремени приступ организације, управљања људским ресурсима, менаџменту и односима са јавношћу.

Као *задатак* јасно је постављена потреба за анимирањем што већег броја кандидата из циљне групе, ради пријављивања за пријем у Војску Србије за професионалне војнике.

Идентификација циљног аудиторијума

Квалитетном стратегијом нужно је предвиђено усмеравање комуникације ка циљним групама које имају значаја и утицаја за постизање стратешких циљева система одбране. Стога је неопходно кључне поруке прилагодити одређеним интересним групама, ситуацији и конкретним околностима. Тако се спречава да поруке, које се преносе различитим циљним групама у различито време, буду распршене у погрешном правцу (како би се избегла забуна и ефекат разједињавања уместо сједињавања).

Циљне групе или циљне јавности јесу дефинисане интересне групе којима треба прилагодити информацију и пренети је с намером да се постигну дефинисани циљеви. Различите циљне групе имају различите интересе и различите потребе за информацијом, а истовремено и Министарство одбране има посебне потребе и циљеве комуникације за различите циљне групе. Подела и конкретизација циљних група, њихова сегментација, неопходни су да би се извршио сврсисходан избор порука, времена и канала преношења и прилагодиле промотивне стратегије и технике.

Интерна јавност

Интерну јавност чине запослени у МО и ВС (професионална војна лица, цивили), резервни састав и регрути, који треба да пренесу што позитивнији став према професионализацији и раду у војсци.

Потпуно информисање запослених у систему одбране требало је да буде увертира за кампању, будући да је интерна јавност носилац свих конкретних активности у процесу професионализације. У контакту са најширом јавношћу интерна јавност је непрекидни *директни комуникатор коме се верује*, а самим тим и најбољи промотер спроведене активности.

Реч је о непрекидној директној комуникацији на свим нивоима (регулисаној годишњим акционим плановима), али и о комуникацији путем интерних гласила

(посебно веб-сајтови МО и ВС и магазин *Одбрана*), која је текла у правцу разјашњења значаја професионализације.

Најбитније је било да запослени у систему одбране, пре свих, схвате значај професионализације. Чињеницу да је постојећи регрутни систем превазиђен и застарео: по одслужењу војног рока, војници се отпуштају из ВС, 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 не-сврсисходно утрошена, а професионализацијом се пружа могућност да она буду уложена у савремено наоружање и војну опрему, унапређење обуке и подизање војничког стандарда. Резултат – ефикасна војска.

Екстерна јавност

Стратегија Управе за односе са јавношћу капању „Буди професионалац“ усмеравала је ка следећим *екстерним* циљним групама:

- популацији од 18 до 30 година коју треба мотивисати да се определи за војни позив;
- војницима на служењу војног рока који могу да изаберу војску за професију;
- најширој јавности у којој треба да се створи позитиван став о професионализацији као најбољем решењу за систем одбране и државу.

Имајући у виду да се до циљне јавности, најшире, долази преко средстава масовног комуницирања, *уредници* и *новинари јавних гласила* (који прате систем одбране) такође су означени као део екстерне јавности ка коме је усмерена *Public Relations (PR)* активност.

Пре самог почетка кампање, важност професионализације је, у зависности од ситуација – у неформалним разговорима и неком врстом брифинга, предочавана представницима медија са којима Управа за односе са јавношћу иначе сарађује.

Анкетирање репрезентативног узорка

Колико данас комуникативних порука у форми информација, упутстава, саопштења, тонских и видео записа „оде у празно“, јер не досегне комуникативне, социјалне, лингвистичке, културне и друге особине и способности реципијента,⁵ тешко је и претпоставити. Стога је неопходно знати које су одлике популације од које се очекује (позитивна) реакција на одаслану поруку.

Као својеврстан путоказ, претходило је анкетирање репрезентативног узорка војника на служењу војног рока и војника по уговору, како би се дошло до спознаје о адекватној циљној групи (могућим војницима-професионалцима), као и начинима мотивације. За те податке Управа за односе са јавношћу остала је ускраћена када су у питању жене, будући да их тада није било међу наведеном популацијом (а законском регулативом омогућено је њихово пријављивање на конкурс).

⁵ Поповић Н. (1994): *Комуникативне интеракције у плурализму*, Институт за политичке студије, Београд.

Највећи број анкетираних војника по уговору, односно 70%, има завршен трећи степен средње школе, а 26% четврти степен средње школе. По два посто је са завршеном основном школом, односно факултетом.

Једна трећина није имала никакво запослење пре доласка у Војску, трећина је била запослена у приватном сектору, али није била задовољна статусом. Процена финансијске ситуације војника по уговору показује да је више од 40% оцењује као осредњу, више од 45% као лошу и веома лошу, док само 10% има добру финансијску ситуацију у својој породици.

Мотивациони фактори који су утицали на тадашњу популацију војника по уговору да се одреде за ступање у радни однос у ВС били су: бенефициран радни стаж, здравствено и социјално осигурање и редовност плате. Мотивациони елементи који, такође, могу да утичу на повећано интересовање су: могућност продужетка уговора, обезбеђења бесплатног смештаја и исхране, плаћени путни трошкови за долазак и повратак са посла, за обилазак породице, могућност добијања потрошачких кредита код пословних банака, признавање завршеног курса у ВС по изласку из војне службе, похађања курса за подофицира по уговору и даљег напредовања у каријери, обуке у возњи моторних возила и полагања возачког испита у току првог уговорног рока, учешће у мировним операцијама, остали нематеријални елементи (препоруче послодавцима, признавање стечених знања и вештина, социјални програм, итд.).

Истраживања су показала да су војници по уговору свој професионални статус препознавали само када су примања и њихова права у питању, а на запослење у Војсци гледано је, углавном, као на прелазни период до проналаска бољег радног места. Релативно ниска месечна примања узроковала су слаб одзив на конкурсе. Попуњеност јединица војницима по уговору била је условљена степеном развијености региона, тако да је попуњеност у неразвијеним регионима била већа и квалитет војника по уговору бољи. У развијеним регионима био је слабији одзив, а самим тим и квалитет професионалних војника. Већина војника по уговору решавала је запослење у месту пребивалишта, чиме обезбеђује социјалну, здравствену и остале врсте осигурања, а у случају ситуација које захтевају посебно ангажовање – уговоре су раскидали или налазили могућности да их не изврше.

Циљна група је профилисана на средњи ниво образовања, релативно лоше усмерена на штампане медије (39% чита новине), уз преовлађујући утицај телевизије (мада је истраживање показало, углавном, заинтересованост за спортски и забавни програм, ређе информативни).

Узимајући у обзир апсолутне показатеље броја незапослених према годинама живота, полу, стручној спреми⁶ и регионалној подели (однос регионалне понуде радне снаге, просека примања, потребе и расположиви потенцијали војних обвезника који су служили војни рок са оружјем), димензионирани су следећи параметри:

1. потребан број професионалних војника (према регионалној распрострањености);

⁶ Коришћени су подаци Националне служба за запошљавање, Извештај за март 2008. године.

2. потенцијал циљне групе (војници на одслужењу војног рока и војни обвезници до 28 година старости);

3. потенцијал понуде радне снаге према регионалној заступљености (пол, годиште, стручна спрема) и

4. висина плате према регијама.

Кључне поруке

Стратегијска комуникација са проактивном употребом информација гради се као подршка кључним порукама.⁷ Велики број кључних порука не значи да сви комуникатори у својим наступима треба да истичу све поруке, већ да њихове поруке не смеју да буду у супротности са датим. Избор кључних порука зависи од конкретне теме, ситуације, догађаја и комуникатора, а исте кључне поруке се различитим циљним групама преносе у различитим облицима. Годишњим планом могу се дефинисати приоритетне поруке за одређени период, као што се и посебним медија плановима одређују нове кључне поруке за специфичне догађаје или активности.

Кључне поруке заснивају се на следећим принципима:

- морају бити истините;
- морају бити значајне за систем одбране и јавност;
- обавезујуће су за све комуникаторе;
- суштина је иста, али се форма прилагођава ситуацији и циљним групама;
- морају бити усаглашене на највишем нивоу;
- морају да произилазе из стратегијских циљева система одбране.⁸

Кључне поруке кампање „Буди професионалац“ наметнуле су се на основу анализа наведених у претходном поглављу. Присутне кроз све облике комуникације и током дужег периода, али истовремено прилагођене ситуацији, циљној групи и конкретним околностима, за кључне поруке одређене су:

• **Професионални војник бира сигуран посао и предвидиву каријеру.** Професионални војник ступа у уговорни однос са Војском Србије којим се међусобно прихватају прописани услови кроз које професионални војник остварује задовољство платом, радним окружењем и предвидивом каријером.

• **Професионална војска омогућава непрекидно професионално усавшавање и стицање јединствених искустава.** Више од 42% професионалних војника истакло је да сматра да своје професионалне циљеве може или углавном може да оствари у Војсци, више од 70% је веома или осредње заинтересовано да постане старешина, а 68% има веома велико или велико интересовање да се усавшава.

• Професионална војска је начин да се покаже патриотизам и одговорност према грађанској обавези одбране отаџбине. **Међу анкетираним професионалним војницима 15% је истакло да је мотивација за запослење у Војсци патриотизам.**

⁷ Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије, Управа за одnose са јавношћу, Београд, 2008, стр. 15.

⁸ Исто, стр. 15.

- Професионални војник, као припадник модерне и технички опремљене војске, има могућности да буде део међународних безбедносних снага.

Према подацима из наведених истраживања, већина војника по уговору, 60%, спремно је да узме учешће и мировним мисијама, али са унапред дефинисаним примањима.

- **Професионализација је пут за модерну, ефикасну и добро плаћену војску.** Модерна војска треба да одговара савременим безбедносним изазовима и потребама друштва и државе.

Методe и средства комуникације

Да би кључне поруке „пронашле“ циљну групу неопходно је одабрати праве канале и средства комуникације. Због тога је у кампању укључена *непосредна и посредна комуникација*, подржана *продукцијом информативног и пропагандног материјала*.

Непосредна комуникација односи се на комуникацију (информисања, популаризација и мотивација) носилаца процеса професионализације – из МО и ВС, са припадницима циљних група. Најважнији носиоци биле су надлежне Управе МО, центри за обуку војника, јединице у којима се врши пријем и војнотериторијални органи. *Планом комуникације* одређени су носиоци појединих активности непосредне кампање.

Посредна комуникација реализовала се преко средстава информисања, али и различитих манифестација (сајмови, берзе рада, спортске манифестације). Ради спровођења посредне комуникације неопходно је било изградити *план медијског ангажовања* и учешћа на манифестацијама.

Квалитетан *информативни и пропагандни материјал* (плакати, спотови, огласи, интернет презентација, мултимедијални материјал и сл.) био је неопходан за посредну и непосредну комуникацију.

Програм непосредне комуникације

Циљ непосредне комуникације 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 ВС.

Пре реализације те активности било је важно да се одаберу прави људи који ће поспешити разумевање, а „пометњу свести на најмању могућу меру“, ⁹ односно комуникативно компетентни *носиоци непосредне комуникације*, који ће бити адекватно припремљени (да владају свим информацијама о конкурсима, али и карактеристикама циљне групе) и опскрбљени промотивним материјалом. Они су регрутовани из редова командних функција (са стручним сарадницима). То су, такође, припадници војнотериторијалних органа, центара за обуку војника и јединица у којима се врши пријем.

⁹ Бацлавик П. (1987): *Колико је стварно стварно*, Нолит, Београд, стр. 49.

Са њима сарађују команде гарнизона (гарнизонских места), јединице (установе) Војске Србије, али и општински органи за запошљавање, као и (колико је год могуће) руководиоци посебних форми организовања (извиђачи, планинари, стреличарски, рафтинг клубови, клубови техничара, и сл.).

Препоручене *методе* су:

- разговор (нпр. у војним одсецима, у дијалогу „као најузвишенијем виду међуљудског комуницирања“);¹⁰

- предавање (у средњим школама или спортским или карактеристичним друштвима);

- трибина о професији професионални војник (у домовима Војске Србије, домовима културе и другим прикладним просторима – у сарадњи са општинским органима за запошљавање);

- информисање (инфо пултови на сајмовима запошљавања);

- демонстрације (показне вежбе у јединицама за које се врши пријем) и комбинована метода (у јединицама са војницима на одслужењу војног рока и центрима за обуку војника) и

- „отворени дани“ (када је дозвољена посета касарнама за све грађане, а најчешћи посетиоци су баш млади).

Средства која се користе при непосредној комуникацији су:

- плакат (са конкурсом за пријем у војну службу или са позивом кандидата да се пријаве);

- летак (о погодностима које пружа пријем у професионалну војну службу, са пријавом);

- брошура (информатор) са материјалом који се уручује заинтересованима (са текстом конкурса, подробније објашњеним погодностима и перспективом, прецизније наведеним и описаним дужностима, местима службовања, другим информацијама значајним за придобијање кандидата, евентуално и пријавница);

- видео материјал (ЦД са садржајем као у брошури, ДВД са спотовима сачињеним од најатрактивнијих садржаја из обуке) и

- интернет презентација (интерактивна).

Време трајања непосредне комуникације у кампањи „Буди професионалац“ није ограничено, али ће се димензионирати у складу са динамиком и пројекцијом популе у односу на локалне потребе.

Програм посредне комуникације

Да би се остварио постављени циљ укупне кампање, *посредна комуникација* морала је да буде усаглашена и компатибилна са непосредним информисањем и пропагандним активностима.

Средства посредне комуникације су *јавна гласила*, али и *активности ВС* на којима је могуће говорити и о професионализацији – Дан Војске, дани родова и видова, дани појединих јединица.

¹⁰ Радојковић М. Милетић М. (2008): *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, стр. 66.

Носилац реализације програма посредне комуникације је Управа за односе са јавношћу МО, која је при изради *плана медијског ангажовања* водила рачуна о:

- прилагођености кампање особеностима различитих средстава јавног информисања („Медиј је порука“¹¹) – штампи, радију, ТВ-у, интернету и осталим новим медијима, али и о резултатима спроведене анкете (међу телевизијским програмима најомилђени су спортски и филмски, док се нешто више од 25% војника изјаснило да прати информативне програме; од малог процента оних који читају новине, највише их чита *Блиц* и *Вечерње новости*¹²);

- широком деловању према националним и локалним медијима са уважавањем регионалне, социјалне и културолошке различитости (нпр. спотови и џинглови на језицима националних мањина);

- доследном коришћењу кључних порука у обраћању јавности и посебно циљној групи;

- континуитету;

- директној зависности посредне кампање од реализације правно-политичких, социјално-економских, финансијских и других претпоставки професионализације;

- потреби сталне процене (евалуације) успеха кампање;

- припремљености за евентуалне кризне ситуације.

Пре почетка *медијске кампање* (у почетној фази, пред први конкурс за пријем професионалних војника), у складу са кључним порукама, био је припремљен и урађен *промо материјал: брошуре* (за све регионалне носиоце – Београд, Нови Сад, Ниш, Врање, Краљево, Крагујевац, војне округе, војне одсеке и одељке, за заинтересоване кандидате, са нагласком на информативности, 6.000 комада); *флајери* (персуазивног садржаја, прилагођени комуникацији са циљном групом, више илустровани, око 50.000 комада); *плакати* (за јавна места у општинама и просторима где се окупљају припадници циљне групе, око 1.000 плаката¹³); *спотови* (израда *Застава филм*, 2–5 спотова дужине око 30 секунди, различите садржине и динамике); креирана је и *интернет презентација* (са основним подацима о курсу, статусу и стандарду професионалних војника, уз поменуће спотове).

У делу брошура (и флајера) оставља се форма писма адресираног на надлежну институцију, како би се што више поједноставила могућност директне пријаве или постављања питања. Водећи рачуна о начинима комуницирања блиским циљној (млађој) популацији, на пропагандном материјалу је, осим фиксног, и број мобилног телефона на који могу да се упуте и СМС поруке, односно питања.

Поруке промотивним материјалом

Брошура која је рађена као део промотивног материјала била је изразито информативног карактера (наравно, са препознатљивом војничком иконографијом), док су плакати и флајери мало више „подилазили“ циљној популацији. Пример за

¹¹ Маклуан, М.(1971): *Познавање општила – човекових продужетака*, Просвета, Београд

¹² Истраживање из 2007. године, преузето из подпројекта *Програмске основе кампање за популарност ВС професионалним војницима* (Управа за обавезе одбране МО).

¹³ Поменуће количине припремљене су за почетни период кампање, уз могућност да се доштампају по потреби.

то је и идејно решење (прилог 1) којим комуникатор покушава да изазове реакције реципијената слично моделу који се користи у маркетиншким кампањама које имају за циљ продају нечега (*AIDA – Attention, Interest, Desire, Action*).

У овом случају *пажњу* за циљану популацију изазива само поглед на такво решење (жеља за изазовом, авантуристичком енергијом или патриотизмом – потпуно јасно је усмерена на војничку тему). *Интерес* је исказан у могућности младе особе да осигура себи сигурну будућност кроз стално запослење, а за то, наравно, треба да постоји жеља као позитивна реакција реципијента да се пријави на конкурс. Затим наступа и *акција* (пријављивање) да би се постало „део елитног строја у савременој војсци“.

Користи се јасна симболика, виртуалан и упадљив амбијент који лако привлачи пажњу. Поглед војника усмерен је директно у очи посматрача, искорак, односно корак у будућност, олако ношење тешке и савремене опреме, војник је у стању латентне приправности, али никако као претња посматрачу (цев оружја окренута надоле). Боја на лицу представља кокетирање са укусом циљне групе – младића „са Рамбо набојем“. И поред масивне шминке лик војника је лако препознатљив и без бруталности у изразу.

Порука је експлицитно представљена и даје „упутство“, односно решење, како реципијент треба да поступи кад је прими. Није апстрактна, ни неразумљива, већ је конкретизована, приближна циљној групи, прилагођена њеним потребама за кратком и прецизном (бројеви телефона и адреса сајта за све податке) информацијом.



Слика 1 – Један од првих плаката за кампању „Буди професионалац“

Осим јасних икониких порука, сав промотивни материјал морао је да садржи и обележја визуелног идентитета МО и ВС. То је, уједно, било и оправдање за мото кампање „Буди професионалац“, будући да је било много примедби на ту идеју. Опшност речи „професионалац“, која подједнако може да се употреби за сваку професију, оправдава се чињеницом да је овде већ на први поглед јасно о којим је професионалцима реч. Такође, на том слогану је инсистирано због тога што је служење војске, по први пут у Србији, постало професија и неком ко није официр или подофицир.

Наступи у медијима

Потпуна и јасна информација била је основно полазиште за наступе у медијима, који су испланирани у спровођењу кампање „Буди професионалац“.

У сарадњи са Кабинетом начелника Генералштаба ВС и Управом за обавезе одбране МО формиран је *тим за медијске наступе* (официри који располажу информацијама о професионализацији, статусу и стандарду професионалних војника, начину њиховог пријема и обуке и могућностима за напредовање у каријери), па је отпочело уговарање за наступе у медијима. Претходно су планирана и иступања највиших званичника МО у јавности, који су такве тренутке користили за придобијање јавности за процес професионализације, као један од најважнијих сегмената реформе система одбране.

Од значаја је била и чињеница да Управа за односе са јавношћу располаже кадром који је едукован за спровођење медија – тренинга.¹⁴ Настојало се да сви људи из тима за медијске наступе прођу одговарајућу обуку и искушају се у „наступу пред камерама“ како би најлакше овладали начином да својим порукама (вербалним и невербалним) допру до јавности.

Циљ је био сигурно овладати свим расположивим подацима битним за циљну јавност:

- информисање потенцијалних кандидата о конкурсима и другим подацима значајним за процес пријављивања за професионалну војску;
- афирмацију социјално-економских, каријерних, образовних и осталих погодности за професионалне војнике;
- обавештавање јавности о нужности, потребама и предностима професионалне војске;
- истицање професионализације као једног од најважнијих аспеката реформе ВС.

Такође, знати послати поруку ставом, држањем и целокупним изгледом било је једнако важно. Наиме, вештина невербалног комуницирања основна је претпоставка комуникационе компетентности.

Идеја је била да се води рачуна о моћи коју поседују медији приликом преношења садржаја комуницирања, те о чињеници да њихова улога није „ни неутрална, ни безлична“.¹⁵ Имајући у виду да иста порука пренета различитим каналима масов-

¹⁴ У систему одбране постоје четири медија-тренера (од тога троје у Управи за односе са јавношћу), обучена у Регионалном комуникацијском тренинг центру (Regional Training Communication Center) у Скопљу. Реч је о Центру који је настао донацијама Краљевине Норвешке и у њему се за послове медија-тренера образује кадар из региона Југоисточне Европе.

¹⁵ Радојковић М. Милетић М. (2008): *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, стр. 100.

ног комуницирања производи различито дејство, и бирајући не само садржај, већ и облик и средство преноса различитим средствима комуникације, настојало се да у што већем обиму буду искоришћене предности појединих медија.

За отпочињање медијске кампање, у периоду од 1. октобра до 12. новембра 2008. године, објављена су укупно 44 прилога о конкурсима „Буди професионалац“, и то 29 у штампаним и 15 у електронским медијима.

Највише прилога у штампаним медијима објавили су: *Дневник*, *Грађански лист*, *Вечерње новости* и *Прес*. У електронским медијима по два прилога су објавиле агенције *Танјуг*, *Бета*, *Фонет*, као и телевизије *Панонија* и *Фокс*. По један прилог објавиле су *РТС*, *Телевизија Војводина*, *Пинк* и *Ентер*.

Значајну улогу одиграло је и емитовање промотивних спотова, али не постоје тачни подацима о томе у којој мери су они емитовани. Будући да попуна Војске Србије професионалним војницима има стратешки значај на државном нивоу, а порука коју шаљу спотови није комерцијалног карактера, спотови су достављани телевизијама уз молбу да их емитију, уколико могу, у зависности од њихове програмске шеме.

Сва гостовања и емитовања новинарских форми дозирају се у зависности од типа медија, њихових интересовања, али и потребе система одбране за представљањем појединих сегмената процеса професионализације. У складу с тим, синхронизовано је отпочело и *оглашавање*.

Оглашавање

Оглашавање као још један облик преношења информација у масовном комуницирању, једноставно али не и неделотворно, у великој мери је коришћено и у овој кампањи.

Од чисто рационалног и потпуно информативног карактера конкурса за запошљавање (који је уз то углавном имао и неко занимљиво дизајнирано графичко решење, ради визуелног привлачења пажње) до видео-спота и радиодинга који аудио-визуелним ефектима апелују на одзив циљне групе, спровођено је оглашавање прилагођено свим средствима масовног комуницирања:

Штампа – најважнији дневни листови у Србији, према читаности у делу циљне групе (консултовани подаци о читаности у односу на године, социјално порекло и ниво образовања), објављивање конкурса и инсерција флајера;

Телевизија – оглашавање се вршило на локалним ТВ у складу са потребама територијално надлежних војних органа, објављивани су конкурси и спотови (спотови су паралелно достављани свим националним и локалним ТВ уз пратеће писмо – молбу да се емитију без финансијске надокнаде, будући да нису комерцијални¹⁶);

Радио – установљена је регионална покривеност и утврђено које радио-станице имају највећу слушаност код циљне групе и прикладну уређивачку политику. Осим објављивања конкурса и услова конкурса за пријем ПВ, сарадња је проширена и на понуду динга са поруком;

Сајтови МО и ВС (али потом и постављање банера на сајтове дневних листова *Новости*, *Прес*, *Курир*), а такође и сарадња са сајтом за запошљавање

¹⁶ Уз сличну молбу агенције *Фонет* и *Инфобиро* су их поставиле на својим сервисима, како би електронски медији, по потреби, могли да их преузимају.

Инфостуд (изашли су у сусрет кампањи са попустом од 40% за месец и по дана објављивања у рубрици *Истакнути послодавац*);

Билборди – на територији целе Србије, у ударном делу кампање (распоред по местима зависио је од конкретних показатеља броја пријављених кандидата по гарнизонима, односно јединицама ВС, нпр. велики број пријављених кандидата на југу Србије, свакако је смањило потребу за обимним оглашавањем у том делу земље);

Плакати – на свим војним објектима и објектима где се окупљају лица из циљне групе.

Примера ради, на почетку кампање конкурс је, осим у магазину *Одбрана*, објављен у колору на целој страни дневног листа *Вечерње новости*, потом у *Грађанском листу* и *Народним новинама* (нишким).

У тираж дневног листа *Прес* (за територију Србије ван Београда), у ударном делу прве фазе кампање, уbacherено је 80.000 флајера, а на адресе 78 локалних телевизија (списак се налази у прилогу) послат је спот, као и део информативног материјала (брошура, флајери, конкурс).

Велики допринос кампањи дало је и учешће ВС на сајмовима запошљавања у Новом Саду, Шиду, Врању, Параћину, Панчеву, Сомбору и Пироту.

Финансијски показатељи

Финансијски показатељи су димензионирани на основу података и претпоставке да се комплетна кампања и продукција врши на основу тржишне реализације, што даје простора да се у складу са ресурсима укомпонује и ангажовање унутрашњих потенцијала и доведе до смањења трошкова. То је и учињено.

Програмом активности за припрему и реализацију кампање урађена је процена коштања активности на реализацији PR кампање за пријем кандидата за професионалне војнике (преглед планираних трошкова приказан је у прилогу 2).¹⁷ На основу података наведених у табели, а у односу на тадашњи курс динара, укупни трошкови кампање за прву попуну јединица професионалним војницима израчунати су на износ од око 150.000 евра.

За активности Управе за односе са јавношћу, као носиоца дела програмских активности за припрему и реализацију кампање, било је потребно обезбедити додатна средства. Међутим, велика финансијска олакшица било је постајање сопствених ресурса¹⁸ на које се та управа у потпуности ослонила (дизајнирање графичких решења за флајере, плакате, огласе, продукција спотова, писање промо текстова...) и тиме уштедела знатна средства. Та чињеница била је важан показатељ за планирање трошкова кампање за реализацију наредних конкурса.

Наиме, специфичност планирања финансија у овом случају свакако је у чињеници да у PR кампањи коју спроводи Управа за односе са јавношћу не постоји могућност да буџет буде одређен на крају процеса планирања, када су дефини-

¹⁷ Прорачун је преузет из потпројекта Програмске основе кампање за попуну ВС професионалним војницима, Управа за обавезе одбране.

¹⁸ Медија центар „Одбрана“, Војнофилмски центар „Застава филм“ и Војна штампарија су организационе целине Управе за односе са јавношћу МО.

сани циљеви, одобрене стратегије, средства и методе за њихову оптималну реализацију (метод циља и задатка). Будући да се МО финансира из републичког буџета јасно је да су средства лимитирајући фактор, те се PR програм израђује у оквирима већ одређених средстава. У пракси се стога обично полази од трошкова у претходном периоду, који се увећавају за неки договорени проценат, у зависности од очекиваних дешавања. У таквој ситуацији озбиљан проблем може да изазове евентуални поремећај (кризна ситуација) у односима на релацији јавност – организација, који би изискивао „појачање“ свих ресурса.

Будући да није постојала могућност додатног ангажовања средстава,¹⁹ у кампањи „Буди професионалац“, све активности су спроведене искључиво са сопственим ресурсима, без додатног ангажовања PR и маркетинг агенција. То је био и начин да се део средстава, са којима се располагало, преусмери на трошкове оглашавања.

У сваком случају, ограничена средствима, Управа за односе са јавношћу МО руководила се сазнањем да квалитетна промо активност може да произведе више ефекта него агресивна рекламна кампања. Зато се у PR активности определила за промоциони микс активности односа с јавношћу у офлајн и онлајн окружењу и интегрисане маркетиншке стратегије. То је подразумевало неопходност прецизног планирања и усаглашавања њиховог унакрсног деловања, ради синергије ефеката.

Ред. бр.	ВРСТА	Потребе	Јед. мере	ЦЕНА (у дин)	Примедба
1.	Истраживање и одређивање циљне групе			500.000	
2.	Креирање пропагандног материјала			200.000	летак, плакат, проспект, оглас, фасцикла, рекламни материјал
3.	Производња спота			650.000	
4.	Израда мултимедијалног материјала			320.000	ДВД, ЦД, интернет презентација
5.	Трошкови Управе за односе са јавношћу			100.000	два медијска догађаја
6.	Емитовање спота на ТВ			8.000.000	за месец дана – ударни термин на националној ТВ и две регионалне
7.	Оглашавање у листовима			2.400.000	за месец дана – у по два национална дневника и два регионална листа
8.	ДВД	1.000	ком	250.000	
9.	ЦД	1.000	ком	200.000	
10.	Штампање плаката, летка и проспекта	2.000 2.000 1.000	ком	650.000	
11.	Остали трошкови			100.000	
У К У П Н О:				13.370.000	

Слика 2 – Почетна процена трошкова кампање

¹⁹ Највећи део трошкова за PR чине трошкови плата и хонорари стручњака, ангажованих на програму и реализацији програма (око 50 одсто, па и више од укупних трошкова).

Повратне информације и резултати

Након завршетка прве фазе (објављивања и закључења првог конкурса) кампање „Буди професионалац“, према подацима Управе за обавезе одбране МО, на 2.920 слободних места пријавило се 4.256 кандидата. То су охрабрујући резултати и својерестан путоказ.

Међутим, ваљало је доћи до прецизнијих повратних информације о домети-ма кампање за конкурс, који ће да послуже за даље усмеравање будућих промотивних активности. Стога је спроведена анкета међу кандидатима за професионалне војнике на обуци и новопримљеним војницима по уговору. Анкетирани су узорак од 1.476 лица.

Анкета је садржала три питања:

1. *Како сте сазнали за конкурс „Буди професионалац“?*
2. *Да ли су информације које сте добили на тај начин биле довољне?*
3. *Шта је највећа замерка када је реч о добијању информација о конкурсима?*

На прво питање највећи број испитаника (38,8%) одговорио је да је за конкурс сазнао *преко пријатеља, путем интернета (17%) и путем медија (14,5 %)*, а затим *на сајму запошљавања (10%), преко огласа у новинама (10%) и путем флајера (7,7%)*. Одговор *остало* заокружило је 2% испитаника.

Одговори на друго питање показали су да 94,5% испитаника сматра да су информације које су добили путем канала комуникације биле довољне.

Када је реч о замеркама на добијање информација показало се да 96% испитаника није имало замерке.

Предуго трајање безбедносне провере и целокупног процеса пријема навело је као замерку 19 испитаника (1,3%). Неравномерно информисање на целој територији Републике и недовољну медијску покривеност као основну замерку навело је 15 испитаника (1%). Следе замерке које се односе на недовољно информација о статусу и приманима професионалних војника (0,8%), непотпуна објашњења о току избора и начину обуке (0,7%), док је један испитаник навео да су у конкурсима наведена радна места која су већ попуњена.

Закључено је да наведени одговори показују да су сви одабрани канали комуникације били ефикасни, будући да ниједан од одговора није однео изразито велики проценат. Мишљење је да одговор *преко пријатеља* управо и потврђује наведено, мада је могуће да указује и на значај интерног информисања. Такође, веома је важно да већина испитаника сматра како су добијене информације биле довољне и на њих нису имали замерке.

На основу резултата истраживања међу млађом популацијом (до 28 година) закључено је да у наредном периоду треба наставити кампању са нешто ширим контекстом. Стога је одлучено да се у наредним фазама кампање (за промовисање наредних конкурса), избегне стереотипно приказивање војске и војника.



Слика 3 – Једна од фотографија које су коришћене (уз најосновније података) као решење за билборд

Уместо стереотипних војничких слика и приказа решено је да се наступа мање конвенционално. Наставак кампање „Буди професионалац“ обележила је другачија визуелна симболика у којој поруке шаљу насмејане, лепе девојке и младићи – заиста војници (слика 3), али и познате личности. Тако су настали и спотови (а потом и билборди и плакати са сценама из спотова) са познатим глумцима²⁰ који су изазвали велико интересовање јавности и успешно заокружили наставак кампање за професионализацију ВС.

Поред запажене промоције нових спотова и њихове дистрибуције свим националним и локалним телевизијама, организовано је и њихово јавно емитовање на местима са великом фреквенцијом посетилаца²¹. Такође, билборди са сценама из тих спотова били су постављени на 65 локација у Србији.

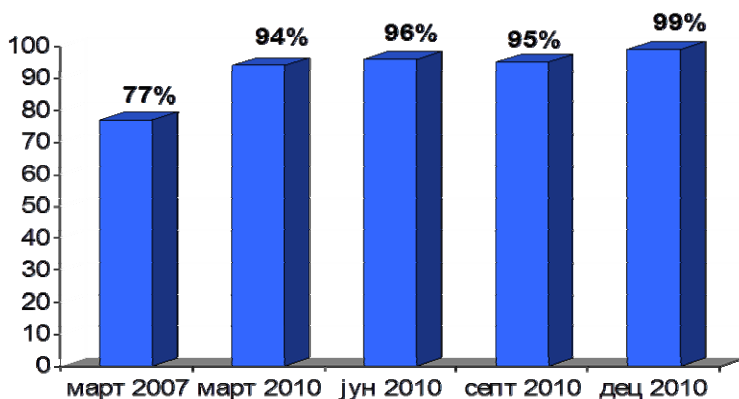
Истовремено се наставља и интегрисана маркетиншка стратегија, а у зависности од одзива на поједине конкурсе, средства се преусмеравају и оглашавању.

²⁰ Драган Бјелогрић, Иван Босилчић, Вук Костић, Тамара Крцуновић.

²¹ На пример, у Тржном центру „Ушће“ у Београду.

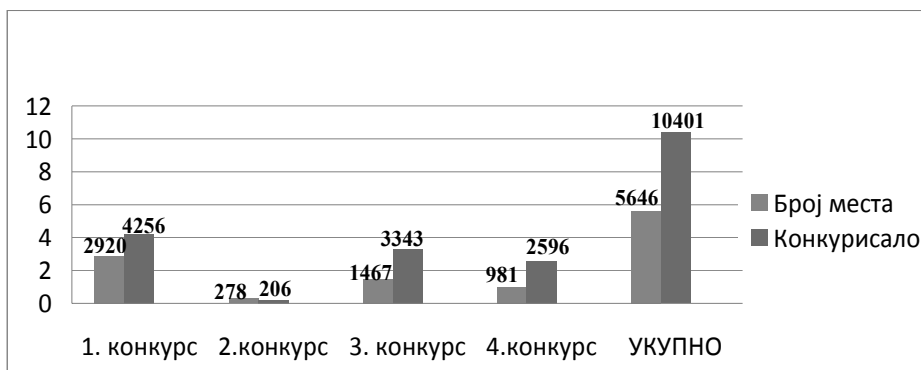
Значајан допринос кампањи дала је и израда засебног веб-сајта „Буди професионалац“ (www.budiprofesionalac.rs), који на једном месту сублимира целокупну кампању. На том веб-сајту садржане су све информације које могу да интересују евентуалног професионалног војника: од слободних радних места по конкурсима, до описа појединих занимања, потреба јединица за њима, до броја телефона кол-центра на којем може да се разјасни и још понека недоумица. Веб-сајт „Буди професионалац“, осим конкретних информација, садржи и обиље промо материјала, укључујући и видео спотове.

Интересантан је, такође, и податак да је, уз постојеће сазнање да служење војног рока више неће бити обавезно, одзив на служење у 2010. години бивао све виши (слика 4); што је, на неки начин, својеврстан одјек кампање за професионализацију.



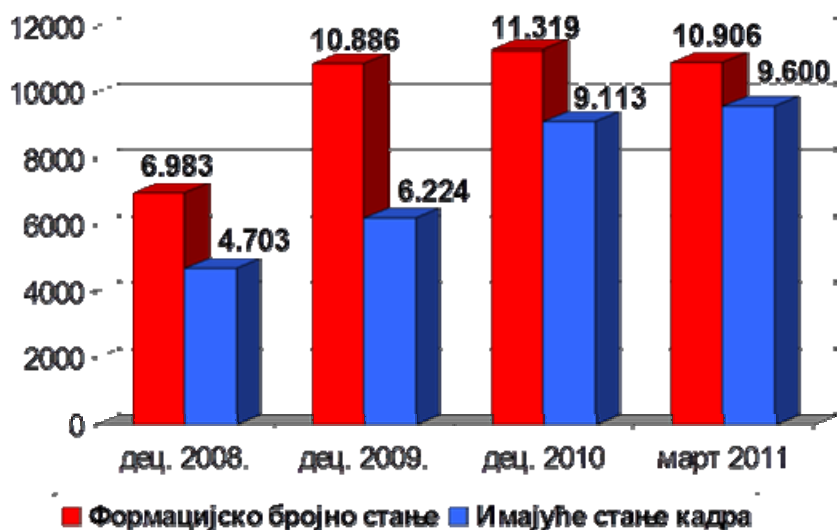
Слика 4 – Упут на служење војног рока пре кампање и у последњој години кампање за професионализацију

Међутим, најважнији показатељи успешности изабране комуникационе стратегије јесу подаци из Управе за обавезе одбране МО: на четири конкурса (од којих је један још у току) за 5.646 места пријавио се 10.401 кандидат.



Слика 5 – Одзив кандидата на конкурсе

Може да се констатује да је крајем 2010. године успешно окончана професионализација Војске Србије. Сада је састав ВС професионалан, без регрута (осим добровољаца) који се позивају на служење војног рока, а цео процес одвијао се одговарајућом динамиком (слика 6).



Слика 6 – Попуна професионалним војницима²²

Закључак

Кажу да један професионални војник вреди као четири регрута. Међутим, задатак Управе за односе са јавношћу МО није био да то проверава, већ да у то уверава²³ не само потенцијалне кандидате, већ и целокупну јавност наше земље, почевши (интерним информисањем) од припадника сопствених редова. Стратегија којом је професионализацију требало „искомуницирати са јавношћу“ није смела да дозволи погрешке које би угрозиле функционисање система одбране. Стога је одговорност била огромна.

Резултати наведени у претходном поглављу својеврстан су показатељ исправности одабране стратегије, али будући да је професионализација процес који траје, такође су и путоказ за даљи правац континуиране кампање.

²² *Анализа реализације кључних задатака у периоду мај 2007. – април 2011. године*, материјал коришћен на прес-конференцији 18.05.2011. године.

²³ „Убрзо је постало неопходно да се постави граница између уверавања, које подразумева поштовање другог, и манипулисања, при којем публика губи слободу и својеврсном принудом се обавезује да прихвати неко мишљење или усвоји неко понашање.“ Ф. Бретон (2000): *Изманипулисана реч*, Клио, Београд, стр. 10.

Наиме, подаци из наведених истраживања (о којима је било речи у претходним поглављима) указују на чињеницу да се професионални статус војника препознаје само кроз примања и бенефиције које се стичу војним позивом. На то може да указује и податак да је одзив за професију војника условљен степеном развијености региона, те је попуњеност у неразвијеним регионима већа и квалитет војника бољи. Из Града Београда и неких војвођанских општина одзив је знатно слабији. С обзиром на то да је реч о регионима са вишим просеком примања, то би могло да се схвати и као упозорење да оно што конкурс у војсци нуди ипак није довољна мотивација.

Размишљање о запослењу у Војсци само као прелазном периоду до проналазка бољег радног места, свакако не може да допринесе вишем квалитету професионалног кадра. Стога у даљем процесу популаризације позива професионалног војника треба још више да се инсистира на особеностима тог занимања. Део тих особености, ка потенцијалним интересентима, успешно је преносио постојећи промо материјал и, посебно, видео-спотови коришћени у кампањи. Стога може да се констатује да је у питању правац који би и даље требало да се следи.

Не треба да постоји бојазан да таква стратегија злонамерно може да буде сврставана у поступке који се предузимају „да би се персуазивно деловало на грађане, утицало на њихове ставове [...] тежило ка стварању трајних позитивних представа...“,²⁴ будући да то и јесте циљ сваке поруке коју одашиље било која PR активност. Уосталом, и сваки вид комуникације јесте нека врста уверавања околине у ваљаност сопствених полазишта.

Такође, оно на чему у наредном периоду треба још више да се инсистира, јесте ослањање на постигнути степен сарадње са медијима масовног комуницирања. Значај и улога коју средства јавног информисања имају у данашњем друштву, „посебно место у тоталитету људског комуницирања“,²⁵ учинили су успостављање добрих односа са медијима битним предусловом комуницирања са свеукупном јавношћу. О било којој комуникационој стратегији да је реч, непрекидно се мора имати на уму да је њихова улога једна од кључних у процесу формирања јавног мњења.

Све боља сарадња са новинарима, растерећена многих формалности, допринела је већој заинтересованости медија за питања одбране и свакако била од пресудне важности (а посебно имајући у виду лимитирајући финансијски фактор) у спровођењу кампање за професионализацију ВС. Наиме, саставни део квалитетног PR-а су добро припремане комуникационе кампање, а медији имају важну улогу у посредовању порука циљним групама и иницирању интерперсоналног комуницирања које за тему има вредност порука „понућених“ кампањом. С обзиром на то да кампање представљају координисани скуп информационо-комуникационих активности у одређеном периоду и подразумевају најшире посредовање порука, у случају квалитетне комуникације са медијима оне би требало да постижу циљеве и ефекте код релативно великог броја људи.

²⁴ Радојковић М. Милетић М. (2008): *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, стр. 208.

²⁵ Исто, стр. 104.

Оно што је са аспекта изнете комуникационе стратегије посебно битно јесте чињеница да је Управа за односе са јавношћу МО успела да приближи јавности слику о војсци као значајном потенцијалу, својеврсном бренду који се сопственим реформама примакао жељеном стандарду. Таква војска требало би да буде привлачна и као евентуални послодавац, али сада остаје и озбиљан задатак да се очува и догради стечена позиција у јавном мњењу.

Литература

1. Блек, С.: *Односи с јавношћу*, Клио, Београд, 2003.
2. Бретон Ф.: *Изманипулисана реч*, Клио, Београд, 2000.
3. Бацлавик П.: *Колико је стварно стварно*, Нолит, Београд, 1987.
4. Дебре, Р.: *Увод у медиологију*, Клио, Београд, 2000.
5. Маклуан, М.: *Познавање општила – човекових продужетака*, Просвета, Београд, 1971.
6. Мејден, А. В. Д.: *PR – Увод у односе с јавношћу*, Прометеј, Нови Сад, 1993.
7. Пакард, В.: *Скривени убеђивачи*, Службени гласник, Београд, 2001.
8. Поповић Н.: *Комуникативне интеракције у плурализму*, Институт за политичке студије, Београд, 1994.
9. Радојковић М., Милетић М.: *Комуникације, медији и друштво*, Учитељски факултет, Београд, 2008.
10. Томић З.: *Комуникологија*, Чигоја, Београд, 2003.
11. Филиповић В., Костић М., Прохаска С.: *Односи са јавношћу*, ФОН, Београд, 2001.
12. Хабермас Ј.: *Јавно мњење – истраживање у области једне категорије грађанског друштва*, Култура, Београд, 1969.
13. Стратегија одбране Републике Србије, Београд, 2009.
14. *Смернице за стратегију комуникације Министарства одбране и Војске Србије*, Министарство одбране РС – Управа за односе с јавношћу, Београд, 2008.
15. <http://www.vs.rs>
16. <http://www.budiprofesionalac.rs>
17. <http://www.ccmr-bg.org/Istrazivanja/1512/Javno+mnjenje+i+mediji+o+VSCG.shtml>