

МЕНАѢЕРСКЕ КОМПЕТЕНЦИЈЕ ОФИЦИРСКОГ КАДРА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ

Јасмина Милошевић Столић*
Универзитет одбране у Београду, Војна академија
Јан Марчек**

Циљ овог рада јесте да се утврде потребе за менаѢерским компетенцијама официра које су неопходне при обављању професионалних војних дужности. Поред тога, испитано је да ли постоји повезаност варијабли припадности одређеном роду–служби, војном чину и војној дужности на којој се официри налазе са исказаним потребама за менаѢерским компетенцијама. Када је реч о менаѢерским компетенцијама неопходним у обављању професионалних војних дужности, поступком факторске анализе издвојено је шест фактора који означавају потребе за менаѢерским компетенцијама неопходним за обављање: 1) активности усмерених ка управљању, координацији група људи у смеру остваривања заједничких циљева; 2) активности које се односе на стварање мреже односа; 3) активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета; 4) активности које се односе на планирање и анализу рада јединице; 5) активности које се односе на контролу и анализу рада кадета; 6) активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима.

Поступком анализе варијансе утврђене су разлике у вредновању потребних менаѢерских компетенција (знања, вештина и ставова) за обављање професионалних официрских дужности, с обзиром на следећа обележја старешина: род–служба, чин и дужност на којој се тренутно налазе. Добијени налази говоре о томе да варијабле: припадност одређеном роду или служби, као и дужност на којој се тренутно налазе, значајније диференцирају потребе официра за менаѢерским компетенцијама у односу на варијаблу чина који имају. Наиме, у односу на варијабле „род–служба“ и „дужност“ утврђене су значајне разлике међу групама испитаника за четири фактора (први, трећи, четврти и пети), док су код варијабле „чин“ утврђене знатне разлике за два фактора (четврти и шести). Знатне разлике међу групама испитаника за све три варијабле нису утврђене код другог фактора.

Кључне речи: *менаѢерске компетенције, компетенције официра Војске Србије, образовне потребе*

* Доц. др Јасмина Милошевић Столић, Катедра друштвено-хуманистичких наука.

** Проф. др Јан Марчек је пуковник у пензији.

Увод

Менаџерске компетенције официра чини скуп знања, вештина и ставова неопходних за обављање улога менаџера. Полазећи од менаџерских компетенција уопште, може се говорити о општим и посебним менаџерским компетенцијама. Опште менаџерске компетенције дефинишемо као скуп знања, вештина и ставова потребних официру да, осим обављања дужности у свом роду – служби, обављају улогу менаџера у војној делатности уопште. Опште менаџерске компетенције чине интерперсоналне, системске, математичке, информатичке и лингвистичке компетенције. Под посебним менаџерским компетенцијама официра подразумевају се посебне системске и интерперсоналне компетенције, као и компетенције које се односе на нека војно стручна знања, вештине и ставове потребне профилираним официрама за обављање менаџерских функција и улога старешина.

Једно од најобимнијих истраживања у области компетенција реализовао је Бојаџис (Boyatzis, 1982) на узроку од 2.000 менаџера који су радили у 12 организација и обављали 41 различит посао. Он под *менаџерском компетенцијом* подразумева основну карактеристику особе која доводи до ефективних резултата на раду (особина, вештина, способност, друштвена улога појединца или неки други квалитет особе).¹ На основу обављеног истраживања, овај аутор сврстава менаџерске компетенције у седам кластера и пет група.

Бојаџис (Boyatzis, 1982) најпре сврстава менаџерске компетенције у седам основних кластера: 1) коришћење унилатералне моћи, односно коришћење разних видова утицаја како би се дошло до сагласности; 2) прецизна самопроцена подразумева реалан и основан став о самом себи, као и увид у сопствене снаге, слабости и границе; 3) позитивно размишљање, веровање у друге, оптимизам и стварање осећања код других да су вредновани; 4) спонтаност, односно способност за слободно и лако изражавање, као и брзо доношење одлука (без пуно размишљања); 5) логичко размишљање које се односи на могућност ређања догађаја у узрочно-последични низ, као и придавање значаја редоследу и систематичности; 6) стручно знање које се односи на познавање корисних чињеница, теорија, оквира и модела и 7) умеће помагања другима (развој других) у послу, преузимање улоге инструктора и коришћење способности за пружање повратних информација, како би се потпомогао самостални развој других.²

Осим распоређивања у кластере, Бојаџис (Boyatzis, 1982) менаџерске компетенције класификује у пет области или група: 1) *област усмеравања подређених* која се односи на основне компетенције потребне за развој других, спонтаност и употребу унилатералне моћи; 2) *област менаџмента циљева и акција* која се односи на захтев да све што се ради буде реализовано у складу са планом; 3) *област лидерства* која се односи на менаџерске компетенције којима се активира интересовање запослених, као и других људи путем разговора о циљевима и плановима организације; 4) *област менаџмента људских ресурса* која се односи на

¹ Boyatzis Richard, *The Competent Manager*, New York: John Wiley, 1982, p. 21.

² Према: Torrington Derek, Laura Hall, Taylor Stephen, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд, 2004, стр. 418, у Boyatzis Richard, 1982.

управљање и координацију групама људи ради остваривања заједничких циљева и; 5) *област фокусирања на друге* која подразумева зрелост и одмереност у поимању догађаја и људи, као и пружање информација о раду онима на нижим функцијама.³

Истраживање у оквиру *Тунинг пројекта* приликом разматрања компетенција полази од схватања да компетенције укључују: знања и разумевање, знање о томе како деловати и знање о томе како бити (вредности као интегрални елементи начина опажања и живљења с другима у друштвеном контексту).⁴ Овај пројекат говори о постојању генеричких (општих) и стручних компетенција. *Генеричке компетенције* односе се на скуп знања, вештина и вредности које имају широку примену у различитим подручјима делатности, па омогућавају флексибилно прилагођавање захтевима разноврсних високостручних послова. *Специфичне компетенције* су уско повезане с одређеним областима, па се називају и академским компетенцијама. Оне чине језгро студијског програма и укључене су у сваки образовни циклус.⁵

Менаџерске компетенције у војној делатности нису до сада посебно истраживане, па се поставља питање: како се приступило акредитацији студијског програма „Менаџмент у одбрани“ без испитивања образовних потреба у области менаџмента у војној делатности. Међутим, као полазна основа за конципирање овог студијског програма, као и за студијске програме у области техничко-технолошких наука, послужило је испитивање образовних потреба официра родова и служби Војске Србије и Црне Горе, односно Војске Србије које је обављено 2007. године. Осим тога, као образовне потребе за израду ових студијских програма послужила су антиципирана знања и вештине у складу са новим мисијама и задацима Војске Србије.

Обимно истраживање стручног профила официра родова и служби Војске Србије и Црне Горе,⁶ односно Војске Србије,⁷ обавила је Управа за школство у сарадњи са Институтом за стратегијска истраживања у току 2005. и 2006. године на узорку од 800 испитаника (454 испитаника из родова и 361 испитаник служби). Циљ тог истраживања био је да се утврде основни захтеви рада за почетне дужности официра родова и служби (радни профил) и да се на основу дефинисаних захтева рада (радног профила) утврди која су неопходна знања, вештине, способности и друге особине личности официра родова и служби неопходни за ефикасно обављање почетних официрских дужности.

Овим истраживањем дефинисани су профили официра одређених родова (пешадија, оклопне јединице, артиљерија, инжењерија, АРЈ ПВО, авијација, речне јединице и јединице за електронска дејства) и служби (АБХО, телекомуниције, ВОЈ, техничка, ваздухопловнотехничка, морнарничкотехничка, саобраћајна, интендантска, финансијска, информатичка и геодетска) Војске Србије.

³ Boyatzis Richard, *The Competent Manager*, New York: John Wiley, 1982, p. 21.

⁴ Julia Gonzales, Robert Wagenaar, *Tuning Educational structure in Europe, Universities contribution to the Bologna Process*, Bilbao | Groningen, 2007.

⁵ Julia Gonzales, Robert Wagenaar, *Tuning Educational structure in Europe, Universities contribution to the Bologna Process*, Bilbao | Groningen, 2007.

⁶ Савић Александар, Марчек Јан, Суша, Будислав, Данић Нада, Живановић Драгомир, *Стручни профили официра Војске Србије и Црне Горе (студија)*, Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Управа за школство, Београд, 2006.

⁷ Марчек Јан, Савић Александар, Данић Нада, Суша Будислав, *Профили официра Војске Србије*, Војноиздавачки завод, Београд, 2006.

Резултати овог истраживања показали су да је за успешно обављање почетних официрских дужности потребан веома широк спектар знања од општеобразовних до стручно-специјалистичких. Применом факторске анализе утврђено је да се сва та различита знања могу, на основу сродности оцена којима су испитаници вредновали њихов значај, сврстати у четири основне групе, и то: 1) стручно-специјалистичка знања из области рода, односно службе; 2) знања за рад с људима и војним колективом; 3) знања везана за организацију и извођење наставе и обуке и 4) општеобразовна, општевојна и војностручна знања.⁸ Овакви емпијски резултати потврдили су ваљаност теоријског модела пожељног образовног профила официра који налазимо у релевантним радовима из области војне андрагогије који, као незаобилазне компоненте тог профила, истичу знања у континууму опште–посебно–појединачно.

Приликом разматрања садржаја, односно знања која су неопходна будућим официрима да би, осим оспособљености за обављање почетних официрских дужности, били компетентни за обављање осталих дужности које по свој природи спадају у делокруг менаџмента у систему одбране, Јан Марчек и Зоран Килибарда, у научном саопштењу „Образовне потребе официра Војске Србије за менаџмент у систему одбране“, презентованом на научно-стручном скупу са међународним учешћем „Потребна знања официра Војске Србије 2010–2020“ који је одржан 2009. године, утврдили су три групе знања у акредитованом студијском програму Менаџмент у одбрани.⁹

Први ниво образовне основе за профил менаџера у систему одбране чине садржаји из појединих општеобразовних предмета: Политички систем, Социологија, Математика, Основе информатике и Страни језик. Када је реч о менаџменту у одбрани, образовну основу на нивоу општег чине садржаји из општевојних предмета, као што су: Стратегија, Војна психологија, Војна андрагогија, Право одбране, Војна етика, Војна историја. Знања која се стичу изучавањем ових садржаја, иако се можда не препознају као одреднице менаџерске компетентности, несумњиво су, бар на посредан начин, у њеној функцији.

Други ниво образовне основе за профил менаџера у одбрани (тзв. ниво стручног у теорији образовних профила) конституишу садржаји предмета чији су заједнички именоватељ „основе менаџмента“. Ту компоненту у акредитованом програму „покрива“ следећа група предмета: Основе менаџмента; Менаџмент људских ресурса; Оперативни менаџмент; Стратегијски менаџмент; Основи организације; Пројектовање организације; Организационо понашање; Теорија одлучивања; Системи за подршку одлучивању; Основи економије; Основи рачуноводства; Финансијски менаџмент и Комуникација с јавношћу.

Трећи ниво образовне основе овог профила који одговара нивоу специјалистичких знања, односно знања која су непосредно у функцији израђивања компетенција за менаџера у систему одбрани, поред садржаја из војностручних предмета (Општа тактика, Тактика јединица рода (службе)^{1, 2 и 3}; Планирање употребе јединица рода (службе);

⁸ Марчек Јан, СавићАлександар, Данић Нада, Суша, Будислав, Профили официра Војске Србије, Војноиздавачки завод, Београд, 2006, стр. 369.

⁹ Марчек Јан, Килибарда Зоран, Образовне потребе официра Војске Србије за менаџмент у систему одбране, Зборник радова са научно-стручног скупа са међународним учешћем „Потребна знања официра Војске Србије 2010–2020“, Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Војна академија, Сектор за политику одбране, Институт за стратегијска истраживања, Београд, 2011.

Оператика; Основи логистике и Теорија управљања војним операцијама), чине, такође, и садржаји предмета који су у студијском програму углавном експлицитно означени атрибутом менаџмент. То су: Војни менаџмент, Безбедносни менаџмент; Кризни менаџмент; Теоријске основе менаџмента у одбрани; Пројектни менаџмент у одбрани; Управљање људским ресурсима у систему одбране; Ангажовање система одбране у ванредним ситуацијама; Планирање, програмирање и буџетирање у систему одбране.

Проблем истраживања

Опредељење менаџмента Војне академије да се током школовања будући официри, поред оспособљавања за почетне официрске дужности, оспособе и за послове менаџмента у систему одбране, у складу са новим мисијама и задацима Војске Србије и потребом рационализације располагања људским ресурсима у систему одбране, резултирало је концепирањем студијског програма у чијој структури значајну компоненту чине образовни садржаји чије је изучавање непосредно или посредно у функцији изграђивања менаџерских компетенција. Упркос тим настојањима, у нашој војсци није било реализовано истраживање које би обухватало одређивање менаџерских компетенцијама. Сходно томе, акредитацијом студијског програма створени су услови да се приступи обимнијем истраживању могућности развијања менаџерских компетенција у систему одбране.¹⁰

Под менаџерским компетенцијама официра подразумевали смо комплекс знања, вештина и ставова потребних за обављање сложених менаџерских функција и улога официра у систему одбране. Опште менаџерске компетенције дефинисане су као скуп знања, вештина и ставова потребних појединцу за обављање свих менаџерских функција и улога, менаџера без обзира на подручје деловања. Посебне менаџерске компетенције официра дефинисане су као посебне системске и интерперсоналне компетенције, као и компетенције које се директно односе на одређена војностручна знања, вештине и ставове потребне за профил официра, али значајно повезане са обављањем менаџерских функција и улога старешина.

Циљ овог рада био је да се утврде потребе за менаџерским компетенцијама официра које су неопходне при обављању професионалних војних дужности, као и да се испита да ли постоји повезаност варијабли припадности одређеном роду – служби, војном чину и војној дужности на којој се официри налазе са исказаним потребама за менаџерским компетенцијама. Независне варијабле истраживања биле су: припадност официра одређеном роду – служби, чину и дужности коју тренутно обављају. Зависне варијабле чиниле су основне димензије образовних потреба за обављање менаџерских послова.

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

¹⁰ Милошевић-Столић Јасмина, Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања (докторска дисертација), Филозофски факултет, Универзитет у Београду, 2013.

Ради прикупљања података од истраживачких поступака (техника) коришћено је анкетирање. Сходно томе, у овом истраживању примењена је скала за процену заступљености 33 врсте знања и вештина усмерених на развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања. Уз примену одговарајућих статистичких поступака (из оквира SPSS пакета) одабране методе, технике и инструменти омогућили су да остваримо задате циљеве истраживања.

У нашем истраживању користили смо намеран и стратификован узорак, који је чинио стратум 300 професионалних војних лица. Истраживањем су обухваћене старешине оба вида (КОВ, В и ПВО), као и сви родови и службе (пешадија, артиљерија, веза, техничка служба и други).

Резултати истраживања и дискусија

У оквиру интерпретације истраживања најпре су приказани резултати факторске анализе, односно основне димензије потреба за менаџерским компетенцијама официра. Након тога приказани су резултати анализе варијансе којима је утврђена разлика међу групама испитаника различитих обележја (припадности одређеном роду – служби, војном чину и војној дужности) у проценама образовних потреба испитаника за менаџерским компетенцијама.

Факторска структура потреба за менаџерским компетенцијама

Поступак факторске анализе омогућио је да се из скупа различитих манифестних варијабли – потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности на основу њихове међусобне повезаности према унапред задатим математичко-логичким условима редукују на знатно мањи број базичних (латентних) варијабли – фактора. Примењена факторска анализа је, према назначеном критеријуму, омогућила да се 33 манифестне варијабле којима се описују активности редукују на шест базичних (латентних) димензија (варијабли) које објашњавају укупно 74,58 процената варијансе (табела 1).

Табела 1 – Процент објашњене варијансе за издвојене факторе

C	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12,740	38,607	38,607	12,740	38,607	38,607	7,504	22,740	22,740
2	4,621	14,004	52,611	4,621	14,004	52,611	5,663	17,161	39,902
3	2,867	8,689	61,300	2,867	8,689	61,300	4,595	13,926	53,828
4	2,000	6,062	67,361	2,000	6,062	67,361	2,950	8,938	62,766
5	1,352	4,097	71,459	1,352	4,097	71,459	2,000	6,061	68,827
6	1,029	3,117	74,576	1,029	3,117	74,576	1,897	5,749	74,576

Ако се има у виду логичко-математичка основа факторске анализе, као и природа и извор података на којима је она обављена, може се рећи да издвојене (откривене) латентне варијабле (фактори) имају, у овом случају, значење основних димензија потреба за менаџерским компетенцијама неопходних у обављању професионалних војних дужности.

Сваки од ових фактора дефинише, тј. репрезентује већи број манифестних варијабли. Најбољи показатељ адекватности, односно једнозначности тог репрезентовања, а уједно и полазна основа за одређивање природе датог фактора, јесте његова корелативна повезаност с манифестним варијаблама, што је приказано у факторској матрици.

Први издвојени фактор је несумњиво најзначајнији и са највећим утицајем на укупну варијансу (22,74), а репрезентује манифестне варијабле које се односе на потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева. Питања којима су обухваћени елементи потреба (манифестне варијабле), наведена су према јачини коефицијента повезаности са фактором (табела 2).

Табела 2 – Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	Издаје задатке потчињенима (17)	0,824
2.	Предузима дисциплинске и стимулативне мере/кажњава и награђује (23)	0,809
3.	Оцењује рад професионалних војних лица и цивилних лица (22)	0,800
4.	Анализира рад потчињених старешина (21)	0,771
5.	Командује јединицом (16)	0,763
6.	Води састанке (2)	0,752
7.	Води службене разговоре (1)	0,729
8.	Донosi одлуке (18)	0,716
9.	Решава проблеме међуљудских односа (10)	0,660
10.	Контролише функционисање организацијских целина (19)	0,627
11.	Мотивише потчињене старешине или кадете (9)	0,605
12.	Разговора са кадетима/војницима (3)	0,524
13.	Врши контролу финансијског пословања (11)	0,421

Значења варијабли којима је он одређен указују на то да старешине, припадници и родова и служби, придају изузетан значај оним потребама за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, као и делегирању задатака, а манифестују га следеће варијабле: издавање задатака потчињенима (0,824), предузимање дисциплинских и стимулативних мера/кажњавања и награђивања (0,809), командовање јединицом (0,763), вођење састанака (0,752), вођење службених разговора (0,729), доношење одлука (0,716).

Исто тако, значајну повезаност са првим фактором имају варијабле које указују на оне потребе за менаџерским компетенцијама које се односе на активности старешина усмерене на рад и комуникацију са људима, а то су: решавање проблема међуљудских односа (0,660), мотивисање потчињених старешина или кадета (0,605) и разговори са кадетима/војницима (0,524).

У исто време, са овим фактором повезане су варијабле које говоре о значају контроле, оцењивања и анализе рада потчињених, као што су: вршење контроле финансијског пословања (0,421); контрола функционисања организацијских целина (0,627); оцењивање рада професионалних војних лица и цивилних лица (0,800) и анализа рада потчињених старешина (0,771).

Официри – старешине јављају се у својим јединицама у израженој командној/руководећој улози. Резултати до којих смо дошли у нашем истраживању управо показују да су наши испитаници – старешине које припадају јединицама родова и служби – веома свесни наведене улоге. Њима је јасно колико су они значајни у погледу обављања оних активности које описују улоге менаџера као вође, али и евалуатора. Да би војска као специфична друштвена институција могла успешно да функционише, неопходно је да официри – старешине познају и поседују развијене компетенције у односу на преузимање иницијативе, постављање циљева и делегирање задатака. Наведене компетенције односе се на манифестне варијабле (активности) издавања задатака потчињенима, предузимање дисциплинских мера, командовање јединицом и доношење одлука. Управо због тога они исказују изражену потребу за стицањем додатног образовања из ове области.

Припадници родова и служби веома високо вреднују и активности које се односе на контролу рада својих потчињених, али и контролу рада целокупне јединице, а манифестују се преко следећих варијабли: контролу функционисања организацијских целина, контролу финансијског пословања, оцењивање рада потчињених и анализу рада потчињених старешина. На основу оваквих резултата може се закључити да су наши испитаници веома свесни значаја контроле која подразумева читав низ повезаних задатака у правцу праћења резултата, како би се предузели корективни задаци ради остварења постављених задатака њихове јединице (организације у целини).

Први фактор у најзначајнијој мери описује улогу менаџера као вође, која захтева, пре свега, интерперсоналне компетенције. Тако су у наведеном фактору издвојене следеће манифестне варијабле: води састанке, води службене разговоре, решава проблеме међуљудских односа, мотивише потчињене старешине или кадете, разговора са кадетима/војницима. Наведене варијабле издвојене у овом фактору говоре да су старешине свесне чињенице да је за обављање њихових професионалних дужности веома важно да поседују компетенције из области рада са људима, јер ће само у том случају моћи да успоставе добру атмосферу у јединици, а тек онда да ефикасно командују њоме.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, први издвојени фактор може се дефинисати као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*.

Други фактор репрезентују манифестне варијабле које указују на оне потребе за менаџерским компетенцијама које су неопходне за обављање активности успо-

стављања контаката са другим релевантним институцијама, као што су варијабле: комуницира са представницима Министарства просвете (0,881), склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете (0,874), склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајним за одбрану земље (0,865), контактира представнике медија (0,860), комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље (0,807) (табела 3).

Табела 3 – Потребне за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	Комуницира са представницима Министарства просвете (14)	0,881
2.	Организује медијске наступе (28)	0,878
3.	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима Министарства просвете (15)	0,874
4.	Склапа уговоре о заједничким пројектима са представницима других институција значајних за одбрану земље (13)	0,865
5.	Контактира представнике медија (27)	0,860
6.	Комуницира са представницима других институција значајних за одбрану земље (12)	0,807
7.	Организује разне манифестације (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима) (29)	0,745

Повезаност са овим фактором имају и варијабле које описују активности везане за реализацију и организацију разноврсних манифестација организације, ради што бољег представљања своје јединице (организације), али и успостављања квалитетнијих односа са спољном средином, а то су: организовање разних манифестација (спортска такмичења, промоције књига, учествовање на сајмовима) (0,745), организовање медијских наступа (0,878).

Резултати истраживања недвосмислено показују да старешине увиђају значај улоге менаџера као презентера, као некога ко обавља разноврсне активности јединице/организације које су окренуте ка споља. Он је тај који комуницира са спољним светом, ко репрезентује организацију, потписује уговоре, председава разним састанцима и преговара са другима ради остваривања постављених организацијских задатака. На тај начин обезбеђује се повезивање са сродним институцијама и учествовање у активностима, како би се створили потенцијално корисни контакти.

За обављање ове улоге врло је важно постојање, пре свега, интерперсоналних и лингвистичких компетенција. Неки аутори (Cannon, 1996), говорећи о улози менаџера као презентера, говоре о потреби постојања политичких вештина. Истраживање је показало да је официрима јасно да је једна од улога доброг руководиоца да оствари и обезбеди добру позицију организације у односу на спољну средину, како би се превладали разни конфликти, отпори, успоставили неопходни компромиси ради остваривања постављених задатака организације.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, други издвојени фактор може се дефинисати као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*.

Трећи фактор описују оне манифестне варијабле које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених, као и кадета, као што су: припрема за обуку/наставу (0,855), прати реализацију обуке/наставе (0,851), реализује обуку/наставу (0,848), врши анализу реализоване обуке/наставе (0,813) и врши контролу обуке/наставе (0,798) (табела 4).

Табела 4 – *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника*

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	Припрема обуку/наставу (4)	0,855
2.	Прати реализацију обуке/наставе (6)	0,851
3.	Реализује обуку/наставу (5)	0,848
4.	Врши анализу реализоване обуке/наставе (8)	0,813
5.	Врши контролу обуке/наставе (7)	0,798

Резултати истраживања недвосмислено показују да су наши испитаници свесни промена које се јављају у њиховој професионалној околини (сталне технолошке промене, брзо застаривање знања, повећање комплексности, сложености, неизвесности и турбулентности посла), а које захтевају перманентно образовање, како њих самих, тако и свих запослених, ради разумевања и лакше антиципације наведених промена. Управо због тога овај фактор је овако јасно издвојен, дефинисан и одређен у нашем истраживању. Старешине родова и служби схватају значај своје улоге у обуци, усмеравању и усавршавању, како млађих колега/старешина, тако и кадета. Свакако да ове активности захтевају читав скуп знања старешина и стручних и дидактичко-методичких. Резултати истраживања на целокупном узорку показују да старешине имају изражену потребу за усмеравањем, координацијом и реализацијом иницијалног формалног образовања из ове области.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, трећи издвојени фактор може се дефинисати као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника*.

Четврти фактор описују оне манифестне варијабле које указују на значај потреба за знањима, вештинама и ставовима (компетенцијама) који су неопходни при обављању активности планирања и са њом повезане активности анализе, као што су: израђује краткорочне планове рада (0,766), израђује дугорочне планове рада (0,733), анализира резултате рада организацијских целина (0, 638). Исто тако, значајну повезаност са првим фактором има и варијабла која указује на оне активности старешина које су усмерене ка вођењу и припреми документације (0, 613) (табела 5).

Табела 5 – Потребe за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	Израђује краткорочне планове рада (25)	0,766
2.	Израђује дугорочне планове рада (26)	0,733
3.	Анализира резултате рада организацијских целина (20)	0,638
4.	Води и припрема документацију (24)	0,613

Манифестне варијабле, издвојене у овом фактору, сасвим очекивано, старешине препознају као веома значајне за обављање својих професионалних дужности. Да би било који систем, у овом случају јединица војске, могао успешно да функционише, неопходно је да се, на разним нивоима, обави анализа резултата рада, а затим, у складу са њом, планирају даљи правци развоја и деловања организације. На тај начин организација ће моћи да превазиђе постојеће тешкоће, али и да предвиди будуће проблеме, ради предузимања одговарајућих и правовремених акција унапређења њеног рада.

Наведене варијабле, издвојене у овом фактору, говоре о потреби постојања, пре свега, системских компетенција старешина, које су неопходне за обављање улоге менаџера као планера, као некога ко обезбеђује функционисање система, као и развој и примену одређених планова (обавља задатке планирања и анализе), поступака и прописа ради постизања жељених резултата.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, четврти издвојени фактор може се дефинисати као *потребe за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*.

Пети фактор описују оне манифестне варијабле које се односе на *контролу и анализу рада кадета*, као што су: контролише рад кадета (0,871) и анализира рад кадета (0,862). Издвајање овог фактора у складу је са природом послова који, поред осталог, обављају наши испитаници, а тиче се евалуације обуке кадета (табела 6). Наведене варијабле указују на потребу поседовања и развијања одређених интерперсоналних, системских, па и математичких компетенција, које ће помоћи старешинама у раду са кадетама. Осим ових, издвојене манифестне варијабле захтевају и одређена дидактичко-методичка знања неопходна за процес извођења наставе. Издвајање ових варијабли заправо истиче једну од менаџерских улога, у теорији често дефинисану као улога евалуатора.

Табела 6 – Потребe за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1	Контролише рад кадета (30)	0,871
2	Анализира рад кадета (31)	0,862

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, пети издвојени фактор може се дефинисати као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета*.

Шести фактор описују оне манифестне варијабле које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју, с једне стране – учи (ради на сопственом усавршавању) (0,754), а, са друге стране, на бригу о људима, као што је издвојена манифестна варијабла: саветује (0,669) (табела 7).

Табела 7 – *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима*

Ред. број	НАЗИВ ВАРИЈАБЛЕ	Коефицијент повезаности варијабле са фактором
1.	Учи (ради на сопственом усавршавању) (32)	0,754
2.	Саветује (33)	0,669

Промене које се јављају у савременом пословању траже од запослених, поред постојећих, и нова знања, вештине и ставове (компетенције), као што су: комуникацијске и вештине управљања конфликтима, знања потребна за рад са људима у групама (тимовима), вештине креативног размишљања, информатичке и математичке вештине, као и вештине учења (услед велике количине информација које људи треба да познају и користе веома је важно овладати техникама учења).

Управо ова чињеница говори о издвајању манифестне варијабле „Учи (ради на сопственом усавршавању)“ (0,754), као веома значајне. Добијени налази (што је нама посебно значајно), у складу су са теоријским приступима у којима се све више говори о „учећим организацијама“ (*learning organization*). Карактерише их одвијање и организовање сталних процеса учења и, на тај начин, обезбеђивање усавршавања појединаца, али и организације у целини. Зато, посебно треба нагласити да су старешине показале висок степен освешћености и зрелости када врло јасно перципирају чињеницу да су процеси сталног учења, развоја и преношења наученог знања једноставно обавеза свих чланова организације. Формирање нових начина мишљења, промену понашања и примену наученог у пракси, као и стално решавање проблема (стално учење), наши испитаници оцењују као фундаментално за обављање својих професионалних дужности.

Овај фактор описује и манифестну варијаблу „саветује“ (0,669). Добијени резултати говоре о томе да су старешине свесне чињенице да је један од њихових задатака брига о људима, како о појединцу, тако и о тиму – јединици као целини. То у много чему усложњава њихов рад, због могућности честог сукобљавања појединачних интереса и интереса заједнице (јединице). Да би успешно „помирала“ ова два „подсистема“ који чине целину организације/јединице, неопходно је да овладају извесним психолошким знањима и да развију одређене интерперсоналне компетенције. Менаџери, у овом случају старешине, морају да имају неопходна знања из области међуљудских односа, да познају методе и технике рада, како са појединцима, тако и са

групом. Њихов задатак, поред осталог, јесте и да подстичу, мотивишу рад појединаца, да организују и координирају тимски рад, да стварају пријатну и подстицајну атмосферу на послу. Као специфичне врсте способности у литератури се наводе: емпатија, шарм, дипломатичност, способност уверавања, као и самопосматрање, односно способност да се на основу информација које добијамо од других (макар и невербалних), стекне бољи увид у сопствено понашање. При томе, старешине не би требало „претворити“ у психологе, јер ове службе већ постоје у војној организацији, већ их оспособити да на нивоу својих улога могу да реагују на овакве појаве и, наравно, успостављају сарадњу са наведеним стручним структурама.

На основу презентованих значења група манифестних варијабли, шести издвојени фактор може се дефинисати као *потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима*.

Издвојени фактори, као и манифестне варијабле које их дефинишу, довољно су релевантни показатељи димензије потребе за менаџерским компетенцијама старешина, што показује и укупна вредност варијансе која износи 74,576. Међутим, издвојени фактори не учествују једнако у укупној варијанси, па тиме и не доприносе једнако варијабилитету истраживане појаве. У исто време, у претходним објашњењима значења сваког издвојеног фактора, као и варијабли које их описују, довољно је убедљиво показана латентна структура димензије потреба за менаџерским компетенцијама старешина родова и служби.

Разлике у проценама потреба за обављање професионалних дужности официра у зависности од њихове припадности одређеном роду – служби, чину и дужности које тренутно обављају

Један од циљева нашег истраживања био је да утврдимо да ли се официри – старешине између себе разликују у проценама потреба за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање професионалних дужности старешина у односу на њихову припадност одређеном роду – служби, чину и дужности коју тренутно обављају.

Да бисмо установили евентуалне разлике између припадника различитих родова/служби, носилаца различитих чинова и различитих дужности, извршили смо серију униваријантних анализа варијансе. У свакој униваријантној анализи варијансе, зависна променљива био је факторски скор испитаника са неког од издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама. Свака анализа тестирала је да ли постоје статистички значајне разлике између припадника различитих родова – служби, чинова и дужности.

Овим поступком, на основу статистичке значајности F-односа, утврђено је да се наши испитаници међусобно разликују у погледу придавања значаја појединим групама потреба (издвојеним факторима), у односу на њихова следећа обележја: 1) врсту рода – службе коме припадају, 2) садашњи чин и 3) дужност коју тренутно обављају.¹¹

¹¹ Чини нам се неопходним да већ на самом почетку интерпретације добијених података нагласимо да резултате истраживања морамо узети са резервом, с обзиром на неке карактеристике нашег узорка. Пре свега, мислимо на број испитаника у узорку, који се у појединим групама, било да су у питању службе, родови, чинови официра, дужности које тренутно обављају знатно разликује и да је то свакако (што ћемо видети у даљем току анализе) утицало на добијене резултате истраживања.

*Утицај врсте рода – службе на процену значаја издвојених фактора
потреба за менаџерским компетенцијама неопходних
за обављање официјерских дужности*

Полазећи од схватања да старешине које припадају анализираним родовима и службама обављају различите послове, желели смо да утврдимо у којој мери се разликују и њихове процене потреба за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање професионалних дужности.

У табели 8 приказани су просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе која обухвата припаднике различитих родова и служби.

Табела 8 – Просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе која обухвата припаднике различитих родова и служби

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији група људи у смеру остваривања заједничких циљева.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и каде-та/војника	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада каде-та/војника	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима
1	0,29	0,12	0,45	-0,04	0,34	-0,05
2	-0,11	-0,26	0,01	0,03	0,25	-0,19
3	0,48	0,13	0,18	0,09	-0,22	0,07
4	-0,98	0,22	-0,15	-0,34	0,35	0,18
5	0,08	0,01	0,17	-0,19	-0,24	0,09
6	0,01	0,28	-0,13	0,51	-0,12	0,24
7	0,40	0,21	-0,25	-0,17	-0,88	-0,06
8	0,75	0,54	0,45	-0,28	0,03	0,60
9	0,24	-0,27	-0,32	0,39	-0,11	-0,18
10	0,14	-0,06	-0,21	0,42	-0,68	0,07
11	0,59	0,06	-0,32	0,20	0,47	-0,31
12	0,21	-0,45	-0,17	0,00	-0,10	-0,26
13	-0,04	-0,19	-1,40	0,63	-0,13	-0,34
14	-0,15	-0,40	0,30	-0,47	-0,30	0,20

1 – пешадија; 2 – артиљерија; 3 – инжињерија; 4 – авијација; 5 – АРЈПВД; 6 – АБХО; 7 – веза; 8 – ВОЈ; 9 – ТСЛ; 10 – ВТСЛ; 11 – СБСЛ; 12 – интендантска служба; 13 – финанси; 14 – телекомуникације

Да бисмо установили разлике између припадника различитих родова и служби на шест фактора из заједничке факторске анализе, користили смо једнофакторске униваријантне анализе варијансе. Изведено је шест једнофакторских униваријант-

них анализа варијансе у којима су зависне променљиве биле факторски скорови (израчунати регресионом методом). Овакве анализе варијансе оцењују ефекат припадности одређеном роду или служби на факторски скор оног фактора који се користи као зависна променљива у анализи. То нам је у интерпретацији омогућило да установимо разлику у важности који одређеном фактору придају припадници одређених родова или служби.

У табели 9 приказани су резултати анализе варијансе за свих шест фактора у односу на припадност испитаника одређеном роду или служби. Резултати те анализе показали се значајне разлике међу групама испитаника у односу на четири фактора, при чему су утврђене три значајне разлике чак на нивоу мањем од 0,01.

Табела 9 – Резултати анализе варинсе – варијабла припадност роду – служби

Ф	Назив фактора	Ф-тест	Значајан
Ф1	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева.	$F(13,290) = 6.66$	$p < .01$.
Ф2	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	$F(13,290) = 1,028$	n.s.
Ф3	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника.	$F(13, 290) = 2,72$	$p < .01$.
Ф4	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.	$F(13, 290) = 1,98$	$p < .05$.
Ф5	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника.	$F(13, 290) = 3,53$	$p < .01$.
Ф6	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима	$F(13, 290) = 0,69$	n.s.

Након спроведене анализе варијансе изведена су вишеструка поређења просечних вредности са Бонферонијевом корекцијом на фактору 1, дефинисаном као „Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева.“ Резултати показују да постоји статистички значајна разлика између припадника рода авијације: и родова пешадије (разлика између средњих вредности је: (-1,26), инжењерије (-1,45) и припадника АРЈ ПВД(-1,05). У односу на службе, род авијација се статистички значајно разликује од служби: ВОЈ-а (-1,72), техничке службе (-1,21), ваздухопловне службе (-1,11), саобраћајне службе (-1,56) и интендантске службе (-1,18).

Добијени резултати у складу су са природом послова које обављају припадници рода авијације, који су, пре свега, индивидуални извршиоци задатака. Самим тим, активности које се односе на координацију, управљање групама људи за обављање њихових професионалних дужности нису од примарног значаја. Треба рећи да је структура кадра у авијацијским јединицама скоро искључиво састављена од официра, за разлику од других састава у којима постоје професионални војници, као и подофицирски кадар, тако да је у роду авијације више присутна координација по хоризонталној линији. У авијацијским јединицама у великој мери је присутан рад у тимовима, које карактерише одсуство круте субординације односа. Добијени налази не говоре о томе да припадницима рода авијације ове активности нису важне, већ само да им придају мањи значај у односу на друге издвојене групе. Све наведене разлике су значајне на нивоу 0,05.

Иста поређења изведена су на фактору 3 дефинисаном као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника*“. Резултати показују да постоји статистички значајна разлика између припадника рода пешадије, с једне стране, и техничке службе, с друге стране (разлика између средњих вредности је 0,77). Припадници пешадије на овом фактору значајно се разликују и од припадника финансијске службе (1,85).

Резултати до којих смо дошли потпуно су очекивани и потврђују чињеницу да природа послова одређује и процене наших испитаника о потреби поседовања сасвим одређених компетенција. Тако, у овом случају, јасно видимо да старешине рода пешадије (у односу на техничку и финансијску службу) исказују веће потребе за оним знањима, вештинама и ставовима (компетенцијама), који се тичу припреме, праћења, реализације и вредновања обуке/наставе, а који се односе на стручна и дидактичко-методичка знања. Ови налази у складу су са природом посла рода пешадије, који у односу на друге родове и службе у највећој мери спроводе обуку/наставу.

Добијени резултати указују на постојање статистички значајних разлика у односу на фактор 4 дефинисан као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*“, између припадника авијације и ваздухопловнотехничке службе (разлика између средњих вредности је - 0,76).

Оваква дистрибуција резултата чини нам се и очекивана, с обзиром на природу посла који обављају припадници рода авијације и ваздухопловнотехничке службе. Припадници рода авијације, у складу са захтевима свог радног места и професије којом се баве, упућени су више на обављање других задатака и мање се појављују у улози некога ко примарно обавља активности планирања, вођења и припреме документације, па су им знања, вештине и ставови (компетенције) из области обухваћених овим фактором сигурно мање значајна него припадницима ваздухопловнотехничке службе. Треба рећи да припадници рода авијације на вишим дужностима који су стационирани у командама обављају ове активности, док су у нашем узорку преовладавали официри авијације на дужности пилота одељења којима обављање ових послова заиста није примарно, па ову чињеницу треба узети у обзир приликом тумачења добијених резултата. Официрима наведене службе (ВТСл) као стални задатак намеће се управо рад на пословима који захтевају компетенције, описане улогом менаџера као планера.

Статистички значајна разлика јавља се на фактору 5 дефинисаном као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника*“, између припадника ваздухопловно-техничке службе, с једне стране, и припадника родова пешадије (разлика између средњих вредности је (-1,01) и авијације (-1,02), с друге стране. У односу на службе ваздухопловнотехничка служба статистички се значајно разликује од саобраћајне службе (-1,14).

Добијени резултат и разлика на коју указује очекиван је и логичан, и односи се на природу посла коју обављају припадници ваздухопловнотехничке службе, с једне стране, и припадници родова пешадије и авијације, са друге стране. Официри ВТСл обављају сасвим специфичне послове и готово да немају контакта са војницима. Управо због тога они придају нешто мањи значај знањима и вештинама које су потребне за анализу и контролу рада војника у односу на друге две издвојене групе. Са друге стране, припадници пешадије и авијације по природи свог посла активније спроводе обуку кадета/војника, па су самим тим системске, интерперсоналне и математичке компетенције њима неопходне како би могли да евалуирају рад војника.

Констатујемо да су анализирани резултати потврдили оправданост претпоставке о значајном утицају врсте рода, односно службе којој официри припадају, на њихово вредновање издвојених фактора. Од укупно 6 издвојених фактора потребних знања, вештина и ставова (компетенција), испитаници се статистички значајно разликују у погледу вредновања четири фактора. Официри који припадају различитим родовима, односно службама, обављају често потпуно другачије послове, и та чињеница логично и очекивано доводи до разлика у њиховом вредновању потребних компетенција.

Постојање разлика до којих смо дошли између упоређиваних група официра, формираних према наведеном обележју, не доводи у сумњу генерално позитиван став официра према издвојеним факторима потребних знања, вештина и ставова (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру официрских дужности. Ова анализа, као што је већ наведено, говори само о статистички значајним разликама које се јављају међу старешинама, у овом случају различитих врста родова и служби, при њиховој процени потребних знања, вештина и ставова (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру својих професионалних дужности.

Утицај врсте чина на процену значаја издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање официрских дужности

На основу извршених анализа потврдили смо нашу претпоставку да официри различитих чинова другачије процењују потребне менаџерске компетенције неопходне за обављање њихових професионалних дужности. Управо због тога настојали смо да утврдимо у односу на које издвојене факторе постоје разлике између наших испитаника. У табели 10 приказани су просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе која обухвата припаднике различитих чинова.

Табела 10 – Просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе која обухвата припаднике различитих чинова

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима
1	-0,05144	-0,04044	-0,05148	-0,45422	-0,00389	0,200335
2	0,058439	-0,06264	-0,21096	0,017414	0,143453	0,065238
3	-0,03491	-0,02696	0,207085	0,22164	0,096962	-0,02238
4	-0,06625	-0,01285	-0,00616	-0,05258	-0,16854	-0,02514
5	0,548286	0,754593	-0,24329	0,262947	-0,45734	-0,77371

1 – потпоручник 2 – поручник 3 – капетан 4 – мајор 5 – потпуковник

Да бисмо установили разлике између припадника различитих чинова на шест фактора из заједничке факторске анализе, користили смо једнофакторске униваријантне анализе варијансе. Изведено је шест једнофакторских, униваријантних анализа варијансе у којима су зависне променљиве биле факторски скорови (израчунати регресионом методом). Овакве анализе варијансе оцењују ефекат припадности одређеном чину на факторски скор оног фактора који се користи као зависна променљива у анализи. У интерпретацији то нам омогућава да установимо разлику у важности који одређеном фактору придају припадници одређених чинова (табела 11).

Табела 11 – Резултати анализе варијансе – варијабла чин

Ф	Назив фактора	Ф-тест	значај
Ф1	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева.	$F(4,299) = 1,18$	n.s.
Ф2	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	$F(4,299) = 1,98$	n.s.
Ф3	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника.	$F(4,299) = 2,05$	n.s.
Ф4	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.	$F(4,299) = 4,18$	$p < .05$

Ф	Назив фактора	Ф-тест	значај
Ф5	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника.	$F(4,299) = 1,82$	n.s.
Ф6	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима	$F(4,299) = 2,58$	$p < .05$

По питању варијабле „чина“, међу групама испитаника утврђене су разлике код две латентне димензије (фактора), четврте и шесте, на нивоу значајности мањем од 0,05.

Изведена су вишеструка поређења просечних вредности на фактору 4 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*) са Бонферонијевом корекцијом. Резултати показују да постоји статистички значајна разлика између припадника чинова потпоручника и капетана (разлика између средњих вредности је: (-0,67). Оваква дистрибуција резултата чини се очекивана, с обзиром на опис послова који обављају старешине, припадници ове две групе чинова. Сигурно је да капетани у односу на потпоручнике, у складу са захтевима свог радног места, у већој мери обављају активности везане за планирање, као и анализу рада јединице. Самим тим, они исказују веће потребе за системским компетенцијама које им омогућавају сагледавање (анализу) тренутне ситуације, као и предвиђање и планирање стратегије за превазилажење новонасталих проблема и ефикасније функционисање јединица и система у целини.

Иста поређења изведена су на фактору 6 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*). Добијени резултати говоре да постоје статистички значајне разлике између чинова потпоручника и потпуковника (разлика између средњих вредности је 0,97. Ако упоредимо средње вредности добијене на овом фактору за ове две групе старешина, видећемо да потпоручници показују веће потребе за свим општим и посебним менаџерским компетенцијама, неопходним при обављању активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању. Добијени резултат, у односу на исказане потребе за учењем и усавршавањем, потпуно је у складу са потребама потпоручника који се налазе на почетку своје професионалне каријере. У овом периоду учење је код њих веома интензивно, у складу са захтевима посла. Управо због тога они се упућују на разне курсеве, усавршавања или уписују на други и трећи ниво студија. Исто тако, треба рећи да се они практично из школских клупа постављају на почетне дужности – командира вода, где ће радити веома захтеван и одговоран посао, а то је рад са људима, који сигурно захтева додатне интерперсоналне компетенције и ствара потребе за интензивним образовањем. У вези с тим је и придавање великог значаја другим два манифестним варијаблама (саветује, решава проблеме међуљудских односа). Управо на тим почетним дужностима, на којима ће у највећој мери радити са људима, потпоручници осећају потребу за стицањем додатног образовања из фондуса психолошко-андрагошких знања. Добијени резултати не говоре да потпуковници немају потребе за овим компетенцијама, већ само да су оне код њих мање изражене у односу на претходну категорију старешина.

Анализирани резултати су потврдили оправданост претпоставке о значајном утицају чина официра на њихово вредновање издвојених фактора, иако те разлике, с обзиром на ово обележје, и нису толико велике. Од укупно шест издвојених фактора потребних знања, вештина и ставова (компетенција), испитаници се статистички знатно разликују у погледу вредновања два фактора. Старешине носиоци различитих чинова обављају често потпуно другачије послове, и та чињеница логично и очекивано доводи до разлика у њиховом вредновању потребних компетенција.

Постојање разлика до којих смо дошли између упоређиваних група официра, формираних према наведеном обележју, не доводи у сумњу генерално позитиван став официра према издвојеним факторима потребних знања, вештина и ставова (компетенција) за обављање менаџерских улога у оквиру официрских дужности.

Утицај врсте дужности на процену значаја издвојених фактора потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање официрских дужности

На основу извршених анализа потврђена је претпоставка да официри који су распоређени на различитим дужностима другачије процењују потребне менаџерске компетенције неопходне за обављање њихових професионалних задатка. Управо због тога, настојали смо да утврдимо у односу на које издвојене факторе постоје разлике између наших испитаника. У табели 12 приказани су просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе која се односи на припаднике различитих дужности.

Табела 12 – Просечни факторски скорови за шест фактора из заједничке факторске анализе која се односи на припаднике различитих дужности

	Фактор 1	Фактор 2	Фактор 3	Фактор 4	Фактор 5	Фактор 6
	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима
1	0,383465	-0,01756	0,225793	-0,37909	0,185339	0,110599
2	0,507591	-0,26428	0,397892	0,165552	0,211787	-0,16102
3	1,179795	0,072593	0,030501	-0,00862	-0,50431	-0,14585
4	-0,3154	-0,03131	-0,16381	0,290692	-0,17526	-0,15792
5	0,326328	0,084418	-0,30524	0,296731	-0,45991	0,118988
6	-1,01183	0,388295	-0,39572	-0,42844	0,200046	0,078235
7	-1,16767	-0,22792	0,652489	-0,3806	0,939006	0,602622

1 – командир вода 2 – командир чете/батерије и његови заменици 3 – командант батаљона, дивизиона и његови заменици 4 – референт; 5 – начелник 6 – пилот 7 – наставник летења

Да бисмо установили разлике између припадника различитих дужности на шест фактора из заједничке факторске анализе, коришћене су једнофакторске униваријантне анализе варијансе. Изведено је шест једнофакторских униваријантних анализа варијансе у којима су зависне променљиве биле факторски скорови (израчунати регресионом методом). Овакве анализе варијансе оцењују ефекат припадности одређеним дужностима на факторским скоровима оног фактора који се користи као зависна променљива у анализи. То у интерпретацији омогућава да се установи разлика у важности који одређеном фактору придају припадници одређених дужности.

Резултати анализе варијансе приказани у табели 13 показују да су у односу на варијаблу „врста дужности“ утврђене статистички значајне разлике код четири фактора, при чему је та значајност утврђена чак на нивоу мањем од 0,01 код три фактора.

Табела 13 – Резултати анализе варијансе – варијабла „врста дужности“

Ф	Назив фактора	Ф-тест	Значајн.
Ф1	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева.	$F(6, 297) = 27,101$	$p < .01$
Ф2	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа	$F(6, 297) = 1,735$	n.s.
Ф3	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета./војника	$F(6, 29) = 5,152$	$p < .01$
Ф4	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице.	$F(6, 297) = 5,515$	$p < .05$.
Ф5	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника.	$F(6, 297) = 5,774$	$p < .01$
Ф6	Потребе за менаџерским компетенцијама неопходне за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бриге о људима	$F(6, 297) = 1,623$	n.s.

Изведена су вишеструка поређења просечних вредности на фактору 1 (дефинисан као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева*) са Бонферонијевом корекцијом. Резултати истраживања показују да постоје статистички значајне разлике између проучаваних група. Највећи значај овом фактору придају команданти батаљона, а најмањи наставници летења и пилоти. Оваква дистрибуција резултата чини нам се и очекивана, с обзиром на природу посла које обављају старешине које се налазе на наведеним дужностима. Командант батаљона, у складу са дужношћу на којој се налази, свакодневно обавља готово већину активности описаних овим фактором. Тежишни задаци старешина распоређених на овим дужностима управо су да: издају задатке потчињенима, предузимају дисциплин-

ске и стимулативне мере – кажњавају и награђују, оцењују рад професионалних војних као и цивилних лица, анализирају рад потчињених старешина, командују јединицом, воде састанке и службене разговоре, доносе одлуке од виталног значаја за јединицу. Сасвим је природно да они имају израженије потребе за стицањем додатног образовања, односно интерперсоналних и системских компетенција неопходних за обављање улоге менаџера као вође (описаних овим фактором), у односу на пилоте и наставнике летења чији посао карактерише обављање сасвим другачијих активности.

Осим наведених разлика између проучаваних група, резултати истраживања потврђују да се команданти батаљона/дивизиона статистички значајно разликују у проценама и од припадника који се налазе на дужности командира водова (разлика између средњих вредности (- 0,79) као и начелника (0,85). И у овим поређењима команданти батаљона имају више вредности на истраживаном фактору, а добијени налаз тумачимо описом послова који одређује издвојене групе дужности.

Истраживањем су уочене и разлике које се јављају међу старешинама који се налазе на дужностима референата, у односу на све остале групе, при чему референти придају мањи значај овом фактору у односу на: командире водова (- 0,69), командире чета/батерија (- 0,82), команданте батаљона/дивизиона (-1,49) и начелнике (-0,64). Посао референата у јединицама карактерише обављање активности које се у највећој мери односе на вођење документације и израду планова рада, док су управљање и координација рада јединице под ингеренцијом старешина постављених на друге дужности. У односу на референте, ниже потребе за компетенцијама, неопходним за обављање активности које описују овај фактор, имају само пилоти (0,69) и наставници летења (0,85).

Већ смо напоменули да пилоти и наставници летења овом фактору придају мањи значај у односу на друге групе. Разлике између средњих вредности пилота, с једне стране, и командира вода (-1,39), командира чете/батерије (-1,51), команданата батаљона/ дивизиона: (-2,19); референата (-0,69) и начелника (-1,33), с друге стране, недвосмислено указују на наведену чињеницу. Разлике између средњих вредности наставника летења, с једне стране, и командира вода с друге стране износе (-1,55); командира чете/батерије (-1,67); команданата батаљона/дивизиона (-2,34); референта (-0,85) и начелника (-1,49). Оваква дистрибуција резултата чини се очекивана, с обзиром на природу и карактер посла које обављају припадници ове две групе дужности у односу на остали део нашег узорка.

Иста поређења изведена су на фактору 3 (дефинисаном као *Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника*). Добијени резултати говоре да се статистички значајне разлике јављају између наставника летења и командира чете, с једне стране, и пилота и начелника, с друге стране. Највећи значај овом фактору придају наставници летења и командире чете, а најмањи пилоти и начелници. То је потпуно у складу са природом посла које обављају старешине, које се налазе на наведеним дужностима. Управо наставници летења и командире чета у односу на остале проучаване дужности у највећој мери обављају обуку и наставу. Тако су њихове потребе за стицањем дидактичко-методичких знања, а које сврставамо у домен интерперсоналних компетенција неопходних при обављању активности које се односе на развој и образовање војника, сигурно интензивније него код пилота и начелника који готово да не спроводе обуку.

Наше истраживање, осим наведеног, указало је на постојање статистички значајних разлика између припадника који се налазе на дужностима командира чете/батерије, с једне стране, и референата (0,56), начелника (0,70) и пилота (0,79), с друге стране, при чему јасно видимо да и у том случају командири чета придају већи значај издвојеном фактору. Припадници који се налазе на дужности пилота статистички се знатно разликују и придају мањи значај овом фактору у односу на командире водова (-0,62) и наставнике летења (-1,04). Као што је већ речено, пилоти одељења углавном не реализују обуку, па им самим тим знања, вештине и ставови из домена дидактичко-методичке области и нису од пресудног значаја за обављање професионалних дужности.

На фактору 4 (дефинисаном као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*“), резултати истраживања недвосмислено показују да највеће потребе за стицањем ових компетенција исказују начелници и референти, а најмање пилоти и наставници летења (разлика средњих вредности добијених на овом фактору између референата и пилота је 0,71, а између начелника и пилота 0,72).

Добијени резултати говоре и о постојању статистички значајних разлика између припадника распоређених на дужностима командира водова, с једне стране, и референата (-0,66) и начелника (-0,67), с друге стране. Оваква дистрибуција резултата чини нам се очекивана, с обзиром на врсту посла које обављају наведене категорије дужности. Може се рећи да наведене активности описане у овом фактору у великој мери описују природу послова старешина распоређених на дужностима начелника и референта. Израда планова, анализа рада организацијских целина, као и вођење документације, свакако су активности које свакодневно предузимају начелници и референти у јединицама. Управо због тога они исказују веће потребе за стицањем додатних системских компетенција, потребних за обављање ових активности у односу на пилоте и наставнике летења, који ове послове обављају у много мањој мери.

На фактору 5 (дефинисаном као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника*“), добијени резултати говоре да се најзначајније разлике јављају између припадника на дужности наставника летења и командира чете који придају највећи значај овом фактору, са једне стране, и команданата батаљона и начелника, са друге стране, који у складу са захтевима радног места активностима описаним у овом фактору придају мањи значај. Наставници летења и командири чете по природи свог посла у сталном су контакту са војницима; они спроводе обуку, вреднују, анализирају и прате њихов развој. О свему томе говоре утврђене разлике у средњим вредностима, које су статистички значајне, између припадника који се налазе на дужности начелника, с једне стране, и командира водова (-0,64), командира чете, батерије (-0,67), пилота (-0,65) и наставника летења (-1,39), с друге стране. Исто тако, припадници који се налазе на дужности наставника летења статистички се значајно разликују и овом фактору придају већи значај од команданата батаљона, дивизиона (1,44), референата (1,11) и начелника (1,39).

Може се констатовати да су претходно анализирани резултати потврдили оправданост претпоставке о значајном утицају дужности на којој се налазе официри и њиховом вредновању издвојених фактора. Од укупно 6 издвојених фактора потребних знања,

умења и вештина (компетенција), испитаници се статистички значајно разликују у погледу вредновања четири фактора. Чини се да се официри међусобно разликују у односу на вредноване факторе управо у односу на дужности на којима су распоређени.

Закључак

На основу резултата целокупне униваријантне анализе може се закључити да постојање разлика између упоређиваних група, у погледу вредновања издвојених фактора – потреба за менаџерским компетенцијама неопходних за обављање официрских дужности, као и логичан предзнак ових разлика, представља довољан доказ о повезаности издвојених фактора и одређених испитиваних обележја старешина (врста службе – рода, чин и дужност коју обављају).

На основу наведене анализе емпиријских показатеља може се констатовати да постоје разлике у проценама потребних менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова) за обављање професионалних официрских дужности које су условљене припадношћу официра различитим родовима, односно службама. При томе, треба нагласити да та условљеност није потпуна и не односи се на сваки издвојени фактор подједнако. Уочене разлике последица су чињенице да официри који припадају различитим родовима/службама обављају често потпуно другачије послове, што доводи до разлика у њиховом вредновању.

Резултати истраживања потврдили су оправданост претпоставке о условљености чина који поседују официри родовских јединица и јединица служби у односу на вредновање потребних менаџерских компетенција (знања, вештина и ставова) за обављање професионалних официрских дужности. Официри различитих чинова (потпоручник, поручник, капетан, мајор и потпуковник) заиста показују извесне разлике у својим проценама. При томе, треба нагласити да условљеност није потпуна и не односи се на сваки издвојени фактор подједнако.

Када је реч о повезаности врсте дужности коју тренутно обављају старешине и потребних менаџерских компетенција може се констатовати да је управо ова варијабла у највећој мери диференцирала старешине у односу на њихове процене потребних менаџерских компетенција.

Занимљиво је да се у односу на варијабле: припадност одређеном роду или служби, као и дужности на којој се тренутно налазе, официри међу собом разликују према истим факторима. Тако, с обзиром на наведена обележја, они се разликују у фактору 1 – дефинисаном као „Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности усмерених ка управљању, координацији групама људи у смеру остваривања заједничких циљева“ – који описује улогу менаџера као вође, фактору 3 – дефинисаном као „Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на усмеравање, развој и образовање запослених и кадета/војника“, фактору 4 – дефинисаном као „Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице“ који се односи на улогу менаџера као планера и фактору 5 – дефинисаном као „Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на контролу и анализу рада кадета/војника“ који одређује улогу менаџера као евалуатора.

С друге стране, разлике између официра, с обзиром на припадност одређеном роду или служби, или дужности на којој се налазе, не постоје у односу на фактор 2 – дефинисан као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на стварање мреже односа*“, и фактор 6 – дефинисан као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*“, а који се односе на улогу менаџера као презентера и некога ко предузима активности образовног самовођења. У односу на варијаблу, чин, разлике између официра нису толико велике, а јављају се у односу на фактор 4 – дефинисан као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на планирање и анализу рада јединице*“ – и фактор 6 – дефинисан као „*Потребе за менаџерским компетенцијама неопходним за обављање активности које се односе на вођење бриге о сопственом усавршавању и професионалном развоју и бригу о људима*“.

Добијени налази очигледно говоре о томе да варијабле: припадност одређеном роду или служби, као и дужност на којој се официри тренутно налазе, значајније диференцијацију њихове потребе за менаџерским компетенцијама, у односу на варијаблу чина који имају. Ову чињеницу оправдавамо тиме што припадност одређеном роду или служби, као и дужност на којој се официри тренутно налазе, заправо говори о природи посла који обављају, а који, у сваком случају, одређује и потребе за одређеним менаџерским компетенцијама.

Литература

- [1] Boyatzis Richard, *The Competent Manager*, New York: John Wiley, 1982.
- [2] Gonzales Julia, Wagenaar Robert, Tuning Educational structure in Europe. Universities contribution to the Bologna Process, Bilbao I Groningen 2007.
- [3] Марчек Јан, *Профил официра и интерперсонални односи*, Генералштаб Војске Србије и Црне горе, Управа за школство и обуку, Војна академија, Београд, 2003.
- [4] Марчек Јан, Савић Александар, Данић Нада, Суша Будислав, *Профил официра родова и служби војске Србије*, Војно издавачки завод, Београд, 2006.
- [5] Марчек Јан, Реформа високог војног школства у Републици Србији - мисије Војске Србије и Болоњски процес, Министарство одбране републике Србије, *Војно дело*, број 4/2009.
- [6] Марчек Јан, Килибарда Зоран, Образовне потребе официра Војске Србије за менаџмент у систему одбране, Зборник радова са научно-стручног скупа са међународним учешћем "Потребна знања официра Војске Србије 2010-2020", Министарство одбране, Сектор за људске ресурсе, Војна академија, Сектор за политику одбране, Институт за стратегијска истраживања, Београд, 2011.
- [7] Милошевић-Столић Јасмина, Развијање менаџерских компетенција у систему војног образовања (докторска дисертација), Филозофски факултет, 2013.
- [8] Савић Александар, Марчек Јан, Суша Будислав, Данић Нада, Живановић Драгомир, Стручни профили официра Војске Србије и Црне Горе (студија), Управа за школство, Институт за стратегијска истраживања, Београд, 2006.
- [9] Torrington Derek, Laura Hall, Taylor Stephen, *Менаџмент људских ресурса*, Дата статус, Београд 2004.
- [10] Фулгоси Анте, *Факторска анализа*, (3. издање), Школска књига, Загреб, 1988.