

Полазне основе при избору кандидата за постављење официра на дужност

УДК: 355.255

Мр Драган Марковић, потпуковник

Кадровање, као скуп система активности, чини процес за разматрање и постављење официра на дужности према познатом кадровском принципу: прави човек на правом месту. Као један од најважнијих подсистема у Војсци, кадровање је у директној вези, односно у узрочно-последичној вези са борбеном готовошћу јединице. Командовање, као један од елемената борбене готовости, јесте процесна функција којом се додељују задаци појединцу или јединицама. Задатке додељују лица постављена на дужности, а од правилног избора кандидата и постављења на дужности зависи и степен борбене готовости јединица.

Појам и суштина кадровања

Под *кадровањем* се подразумевају различите системске активности у вези са попуном кадром (пријем, избор, премештај, постављење, унапређење итд.). На основу кадровских одлука решавају се статусна питања постављењем старешина конкретног профила на одговарајуће дужности, односно на формацијска места, сагласно основном опредељењу кадровске политике да се *у право време на правим местима нађу праве старешине.*

Кадровска политика је систематска делатност која се спроводи ради попуњавања формацијских места кадром и стварања одговарајућих услова за њихов рад. Та делатност је срачуната на постизање максималне ефикасности јединице, оптимални развој и лично задовољство официра, и један је од најважнијих подсистема у Војсци. Међутим, код нас она није довољно проучена и теоријски уопштена иако су у средишту њене активности људи од чијег избора, распореда, образовања и решавања целокупне проблематике зависи ефикасност и унапређење борбене готовости јединица.

Кадрологија је наука о законитости развоја кадра и послова везаних за тај развој.¹ У њој се истражује, анализира и интерпретира суштина емпиријски утврђених сталних веза, осмишљавају чињенице и уобличавају у опште концепте будућег развоја кадра. Основни задаци кадрологије су сређивање сазнајног материјала о кадру, утврђивање вредносних норми за оријентацију у пракси, сагледавање међузависности процеса у развоју кадра и критичко кондицирање кадровског система.

¹ Ј. Брекић, *Увод у кадрологију*, Економски институт, Загреб, 1973, стр. 32.

Кадровски систем чини комплекс кадровских регулатива, функција, одлука и испреплетаних утицаја који се одражавају на кадар. Кадровска функција треба да омогући успешно кадровско пословање, да усклађује интеркадровске односе и развој кадра, као и обезбеђивање, прилагођавање, подстицање и развој оптималних профила кадра неопходних за остваривање постављених циљева. Чине је: кадровска политика, кадровска технологија и кадровска оператива.

На основу бављења кадровском функцијом у предузећу, Видоје Стефановић² указује да је „принцип управљања кадровима: сваком раднику дати одговарајући посао, поставити норме учинка, јасно дефинисати одговорности, осигурати комуникацију, обезбедити добар надзор и награђивати људе према учинку“. Знања организатора кадровских послова детерминисана су углавном природом кадровских проблема и појава на које треба утицати кадровским активностима. Уочавање проблема кадровања мора се заснивати на сагледавању основних принципа кадровске функције, а да би организатор кадровских послова био успешан мора да сагледа чиниоце радног учинка, њихову врсту и величину, као и могућност њихове контроле. Свако одлагање решавања кадровских проблема изазива мноштво нежељених последица јер је „кадровска енергија једина која се не да ускладиштити, па се њени неискоришћени стваралачки капацитети у неповрат губе“ (В. Стефановић наводи и предлог систематизације кадровске функције³).

Кадровска политика је скуп начела, принципа и метода на основу којих се планира, размешта, поставља и образује кадар.⁴ То је полазиште и оквир за разраду системских и статистичких питања која се дефинишу законима и подзаконским актима. Од ваљаности утврђених принципа и начела зависи квалитет кадровске политике и могућност њеног спровођења. При утврђивању и формулисању начела и принципа кадровске политике и изради прописа за вођење професионалних официра у служби морају се уважавати резултати и показатељи до којих се долази анализом праксе у јединицама Војске Југославије, јер од њихове примене увелико зависе задовољство и морал старешина, а тиме и борбена готовост јединица.

Кадровање или кадровска политика је *процесна функција командовања* којом се обезбеђују попуна и руковођење кадром и решавање њихових статусних питања. Обухвата следеће послове: планирање и пријем лица у професионалну војну службу, школовање, стручно усавршавање, распоред и премештај, напредовање у служби и престанак службе.

Појмови *кадровско* и *персонално* разликују се по суштини и садржају. Кадровска политика има развојну линију и много је шира и свеобу-

² В. Стефановић, *Менаџмент кадрова*, Ниш, 1994.

³ Предузећа која имају до 70 запослених морају да имају једног кадровика. У предузећима од 71 до 200 запослених, неопходан је реферат за кадрове. У предузећима која имају од 200 до 400 запослених треба формирати одељење, а од 400 до 1.000 запослених – реферат или одељење. У предузећима која у саставу имају више од 1.000 запослених треба формирати кадровски сектор (*исто*).

⁴ Ј. Брекић, *Кадровска политика*, „Глобус“, Загреб, 1968, стр. 93–95.

хватнија од персоналне политике. Персонална политика се односи на административне персоналије, односно на спровођење одлука кадровске политике конкретним решавањем стања у служби појединца (постављење, премештај, престанак службе, унапређење итд.). Основна начела, принципи и законске основе у вођењу кадровске политике морају да буду познати свим официрима, а у разматрању пре доношења одлуке треба да се укључи што више официра. Претпоставка је да јавност у доношењу одлука и систем рангирања чине објективним избор кадра и решавање односа у служби сваког појединца.

Односи у служби обухватају: пријем у професионалну војну службу, постављење, премештање, престанак службе, унапређење, и друго, а решавају се на колегијуму команданата.

Професионална војна служба је законом уређени радно-правни однос професионалног војника, коме се, док се налази у професионалној служби, регулише стање у служби на начин прописан *Законом о Војсци Југославије* и одређују права и обавезе. *Законом о Војсци Југославије* (члан 52) прописано је да професионални официр, односно подофицир, може да буде у служби само у једном од следећих стања: на дужности, на приправничком стажу, на школовању, на лечењу – боловању, на располагању и удаљен од дужности. Циљ кадровске политике јесте да се већина професионалних официра налази у стању у служби *на дужности*, односно постављена на формацијско место наредбом надлежног⁵ команданта.

Под појмом *формацијско место* подразумева се организацијско-формацијском структуром јединице одређено радно место на које се поставља официр или подофицир. Формацијско место чине: назив дужности на коју се официр поставља (командант, начелник, референт итд.), формацијски чин за конкретну дужност, формацијска војноевиденциона специјалност, формацијска положајна група и место службовања (место локације јединице).

Кадровањем или кадровском политиком, тј. њеном основном функцијом: бригом о кадру, планирањем, пријемом, школовањем, распоредом и најважнијим елементом стања у служби „на дужности“, као и правилним избором кадра и оптималним постављењем на дужност, умногоме утиче на борбену готовост јединица.

Основне карактеристике постављења на формацијско место

Под стањем у служби „на дужности“ за професионалне војнике распоређене у Војсци Југославије подразумева се *постављење професионалног војника на одређено формацијско место*. Распоређивање професионалних војника у јединице и установе ВЈ и њихово постављење на формацијско место обављају се по потреби службе, а на основу процене

⁵ Надлежност за постављење на дужност одређена је наредбом о надлежностима, коју прописује начелник Генералштаба Војске Југославије и којом део својих овлашћења преноси на команданте стратегијских, оперативних и тактичких јединица.

старешине надлежног за доношење акта о постављењу. Прво постављење на дужност следи након пријема у службу (по завршетку војне школе, пријемом у службу из грађанства путем огласа и пријемом по уговору). Професионални официр, односно подофицир, поставља се, по правилу, на формацијско место свога рода, односно службе којој припада, према врсти и степену стручне спреме коју има на формацијско место свога чина или на формацијско место непосредно вишег чина, а само изузетно може да се постави на формацијско место непосредно нижег чина. Формацијским местом свога чина сматра се место одређено формацијом (за професионалне војнике распоређене у Војсци) за које је одређен чин једнак чину који има професионални војник. Постављењем на формацијско место непосредно *вишег чина* омогућава се кретање професионалног војника у служби по „*вертикали*“ и унапређивање у чинове. Тиме се стварају услови за функционисање организацијско-формацијских састава. На формацијско место вишег чина може да буде постављен професионални официр, односно подофицир, који има одговарајућу стручну спрему за формацијско место непосредно вишег чина и који се истиче резултатима у раду.

У пракси се дешавају и нелогична постављења на формацијско место вишег чина. На пример, официр чина потпуковника поставља се на формацијско место вишег чина да би у догледно време био унапређен у чин пуковника, а истовремено се официр чина пуковника поставља на формацијско место непосредно нижег чина, најчешће у жељено место службовања, и на тај начин се испуњавају две жеље. Анализом таквих постављења треба доћи до одговора зашто је пуковник унапређен када се поставља на формацијско место непосредно нижег чина. Такво вођење кадровске политике и постављење на формацијско место вишег чина доводи до унапређивања у више чинове свих официра и стварање хиперпродукције официра чина пуковника.

Избор кадра се у армијама западних земаља заснива на детаљним оценама и његовом континуираном праћењу (постоје посебне забелешке које се стално допуњавају). Такав систем оцењивања омогућује да се за сваког официра дефинише могући развојни пут под одређеним условима и да свако, начелно, зна када може да буде узет у обзир при избору за школовање, унапређење и постављење. На тај начин се обезбеђује непрекидна селекција и правовремена идентификација команданата и највиших руководилаца и њихово постављење на одговарајуће дужности.⁶ У основи свега тога је службена оцена, која „омогућује поређење официра истог чина и одабирање, односно која је основа за унапређење и постављење на више дужности“. Како нема података о томе да ли комисије при избору и одлучивању пседују још неке податке сем службених оцена и из њих изведених процена, може се закључити, барем према часопису „All Hands“⁷ да „законом нису прописана никаква

⁶ У информацији о персоналном вођењу официра КоВ САД пише да је „систем оцењивања официра метод којим КоВ открива официре најквалификованије за уздизање и постављење на положаје увећане одговорности“.

⁷ All Hands“, бр. 6/88, стр. 5.

детаљна правила којима се регулишу поступци комисија приликом разматрања кандидата за унапређење и постављење". Због тога се чине напори да се систем оцењивања стално дограђује и побољшава. Настоји се да се за свако формацијско место утврде посебна обележја (карактеристике), тзв. захтевани профил, а да се официри оцењују тако што ће се са тако исказаним захтевима упоредити њихове стварне особине.

Запад настоји да побољша оцењивање новим решењима у поступку оцењивања и избору кадра. То се, пре свега, односи на: јачање улоге претпостављених при избору и вођењу потчињених (командант баталјона правремено директно бира и распоређује своје командире) и формирање комисије за избор (за унапређење, постављење) која се мења сваке године и чији чланови полажу неку врсту заклетве. Постоји обавеза претпостављених да воде редовна запажања о потчињеним (информација се стално допуњава), а предвиђена је и могућност да потчињени дају мишљење о претпостављеном старешини. Очигледно је да су армије западних земаља градиле систем за оцењивање официра тако да се: а) уграде општи захтеви када су у питању тражене особине официра (снага воље – одлучност, осећај одговорности, способност схватања, поузданост, иницијатива итд.), б) уваже релевантне особине које се стварају у систему школовања, и в) укључи све што се поставља као услов при постављењу или упућивању на школовање. Зато код њих нема разлога да се за потребе рангирања траже додатни елементи, јер се све то обезбеђује службеном оценом. На сваком нивоу избора узимају се у обзир оцене и запажања из дотадашње каријере и користе у одређеном тренутку за конкретне потребе.

Оцењивање старешина у Војсци Југославије одувек је закупљало пажњу целокупног састава и свих нивоа командовања. Суштина проблема оцењивања је објективно мерење и процењивање укупне вредности и квалитета професионалних официра,⁸ као и њихово доследно процењивање у пракси. Садашњим системом оцењивања не може се, због необјективности, обезбедити реална представа о вредности официра који се оцењује. Прихватљивије је да се за неколико основних група официра ураде посебни критеријуми, примерени обавезама и одговорности која се захтева од тих лица. *На пример*, не може се примењивати исти критеријуми приликом избора команданта пука – бригаде и референта за опште послове. Поред тога, систем оцењивања треба поделити на: оцењивање командног кадра и оцењивање *административаца*. Објективним системом оцењивања, односно вредновања официра умногоме ће се обезбедити правилније одлуке о избору официра за одређену дужност. Од ваљаности избора кадра зависи колико ће се искористити постојећи кадровски потенцијал и обезбедити потребна мотивисаност кадра у постојећим условима, а тиме и укупна борбена готовост јединица.

Законом о ВЈ предвиђено је да професионални официр, одоносно подофицир, може да буде само изузетно, по потреби службе, постављен

⁸ Под термином *старешина* подразумевамо официре и подофицире (активне и резервне).

на формацијско место непосредно нижег чина, а Уредбом о стањима у служби и унапређивању професионалних официра и подофицира таксативно су прописани разлози за такво постављење. За постављење официра и подофицира старешина јединице ранга самосталног батаљона покреће предлог за постављење у којем утврђује да ли официр, односно подофицир, има одговарајућу стручну спрему и да ли је оспособљен за предвиђену дужност. Такође, у предлогу се одређује да ли кандидата треба поставити на формацијско место свог или вишег чина. О предстојећем постављењу треба обавестити професионалног војника да би се припремио за промену дужности, при чему може да саопшти своје мишљење и разлоге за могуће неслагање. Уколико су разлози за неслагање професионалног војника оправдани о њима се обавештава старешина надлежан за доношење акта о постављењу.

Кадровање је процес разматрања и постављења кадра на дужности, па је несумњиво да је са командовањем у узрочно-последичној вези. Јединицама и установама, од највишег до најнижег нивоа, командују лица – официри који су кадрованем изабрани и постављени на одређену дужност, а који значајно утичу на организацију рада, функционисање и борбену готовост.

Основни појмови о командовању

Нужност командовања јединицама појавила се са појавом армија, јер се њихова дејства нису могла замислити без те функције. Битке вођене у древна времена показале су да се без командовања јединице неизбежно претварају у руљу осуђену на уништење. У робовласничком и феудалном друштву, када су на релативно малом бојишту (од три до десет километара), линијски и у збијеним порецима, дејствовале малобројне и по саставу једнородне армије, команданти нису само командовали јединицама, већ су често и директно учествовали у борби. Њихова вештина је, у основи, долазила до изражаја само до почетка битке, односно у доношењу одлуке. У току битке команданти свих рангова су се обично налазили непосредно у борбеном распореду јединица и лично предводили своје војнике, обављајући функцију команданта и функцију ратника.

Организација командовања постала је сасвим другачија после појаве масовних армија, опремљених новом врстом оружја и оруђа. У том периоду знатно је повећан просторни и временски замах јединица. Вишестепеним системом командовања онемогућено је да посао прикупљања података, осматрања и достављања задатака извршиоцима обавља један човек – командант. Због тога је командовање постало основна функција, и једино право, команданта у ангажовању јединица.

Командовање (енг. *command*, француски *commandement* јесте процесна функција (облик) којом се додељују задаци јединицама и установама у миру и рату. Та, у основи специфична функција, као непрекидан, узајамно повезан процес, остварује се кроз три фазе, које се стално

повнављају: пријем и обрада информација, процена ситуације и издавање команди. У материјално-техничком смислу командовање се остварује кроз планирање, организовање, координацију и контролисање. Командовањем се додељују задаци у одређеној форми (наређење, наредбе, заповести, директива), усмено и писано, посредно и непосредно.⁹

Процес командовања не обухвата само издавање задатака. Јер, пре деловања на објекат, орган командовања је дужан да донесе одлуку, тј. да одреди циљ и начин његовог постизања, иначе би дејства била бесмислена. Пракса да се официру уз задатак дају и подробна упутства – шта и како да уради, какве снаге да ангажује и одакле и шта да предвиди – кочи развијање оштроумности и самосталности, односно иницијативу извршиоца. Зато се добром организацијом претпоставља како се постављају задаци извршиоцима. Наиме, извршиоцима треба одредити шта треба урадити, за које време и у каквом виду треба поднети извештај о свом раду. Командовање није независна функција руковођења, већ произилази из плана акције и њиме се потчињени органи и јединице ангажују да постане према донетој одлуци. Карактеристике командовања¹⁰ су следеће: 1) командовање као функција руковођења, 2) једностарешинство, 3) субординација, 4) нормативност процеса командовања, и 5) диспозитивност у задацима. *Командовањем као функцијом руковођења* наставља се на планирање и организовање, додељују задаци извршиоцима планираних акција, прати остваривање постављеног циља и правовременим корективним одлукама усмерава остваривање плана. *Једностарешинство* (претпостављени може да буде само једно¹¹ физичко лице) неопходно је због специфичности обављања задатка и војне делатности. *Субординација* је друштвени однос, прихваћен у свим армијама света, изражен обавезом тачног и уредног обављања задатака. Потчињени мора да изврши наређење претпостављеног старешине, изузев оних која се односе на злочин или капитулацију, уколико не жели да сноси казнене санкције. *Нормативност* значи примену стандардних облика командовања којима се бројне активности не објашњавају, већ се једноставним командама или сигнаlima јединици даје задатак да их обави. Та наређења су кратка, јасна и имају утврђен редослед и обим. *Диспозитивност* је одлука претпостављеног старешине у вези с наређењем. Сви задаци који се постављају садрже диспозитив-

⁹ Б. Јовановић, *Увод у теорију војног руковођења*, ВИЗ, Београд, 1984, стр. 265.

¹⁰ Исто, стр. 203.

¹¹ У нашој историји показало се као неприхватљиво двовлашће (командант и политички комесар), јер одговорност за донету одлуку сноси старешина јединице – командант, управник, односно лице које има право да одлучује. Досадашња истраживања су показала да за остваривање плана – циља, у Војсци једино је прихватљив линијски управник, односно лице које има право да одлучује и да је за остваривање плана – циља, једино прихватљив линијски (командни) систем односа (претпостављени – потчињени). Тако сваки нижи ниво командовања постаје извршни орган вишег нивоа. Линија командовања се протеже од највишег нивоа до непосредног извршиоца. Једностарешинство је изузетно значајно за борбену готовост јединица, јер би, у противном, у војсци владао хаос и она не би била ефикасна у обављању сложених борбених задатака.

ност у актима командовања („не дозволите“, „нападните“, „извидите“ итд.), а у документима управних послова – решења („одбија се“, „признаје се“, „укида се“ итд.).

Основни чиниоци командовања¹² су: 1) циљеви, 2) ауторитет, 3) одговорност, 4) поверење, 5) дисциплина и 6) морал.

Циљ је жељено стање, односно вредност коју треба достићи, остварити или сачувати. Суштина функционисања сваког система је у дефинисању циљева. Да би се остварио, циљ мора да буде јасно одређен и реално постављен. Сваки систем и подсистем има своје циљеве, који могу бити трајни, по времену, и општи, према дефинисању. Циљ је замисао која жели да се оствари, а задатак је реална обавеза која се мора обавити ради остваривања циља. Изводљиви су само јасни и недвосмислени циљ и задатак.

Ауторитет је углед заснован на вредности личности. Може да буде формалан (положајни), стручни и лични ауторитет. Формални ауторитет зависи од функције коју официр обавља, а од тога зависи и значај сваког официра. Стварни ауторитет се огледа у неједнаком степену и врсти завршене школе, као и у самообразовању, знању и искуству. Лични ауторитет одређују особине личности, пре свега карактер и темперамент официра. За успешно командовање неопходан је ауторитет по чину и положају, као и лични ауторитет, који заједно чине стварни ауторитет, који се стиче непрекидним стручним радом и односом, и може веома лако да се изгуби. Реалну оцену ауторитета даје колектив. Професионални официр, као руководилац, у основи, поседује стручне¹³, моралне¹⁴ и психофизичке¹⁵ квалитете. Лажни ауторитет се ствара на лажним основама, преварама, уценама, силом чина и положаја, и кратко траје јер се ауторитет не може заснивати на обећањима, подмићивању, терору, сили и механичкој послушности.

Одговорност је осећање за савесно, квалитетно и доследно испуњавање обавеза у својој професији. Војна организација не би могла да

¹² Теорија ратне вештине, Полицијска академија, Београд, 1996, стр. 247.

¹³ Стручни квалитети једне личности изражавају се угледом и поверењем које она ужива у одређеној средини захваљујући свом стручном знању и способностима. Пошто војска, као и свака друга организована друштвена заједница, на челу свог организма има руководиоца – старешину (командант, начелник, командир), стручни квалитети су нарочито важни. Стручни квалитети сваког професионалног официра заснивају се на способностима командовања, која се изражава у 1) постављању задатка јединици, 2) доношењу одлуке о начину употребе снага јединице за обављање тог задатка, и 3) енергичношћу у обезбеђивању обављања задатка.

¹⁴ Морални квалитети професионалног официра су првенствено углед и поверење које та личност ужива у својој средини захваљујући својим моралним квалитетима. У нашим условима најважнији су следећи морални квалитети професионалних официра: лична идентификација официра са војском, тј. не чиновничко обављање дужности, већ родољубиво несесибично стваралачко прегалаштво, затим храброст (лична и командантска), хуманост и дружелјубивост, скромност, доследност, истрајност и дисциплинованост.

¹⁵ Психофизички квалитети професионалног официра огледају се у томе колико је професионални официр психофизички спреман за све напоре у савременом рату. То је један од најважнијих предуслова за успешно командовање људима у борби и углавном зависи од сталног припремања организма за физичка и психичка напрезања у савременој борби.

функционише без потпуне одговорности свих чланова, па чак ни да опстане. Човек, као друштвено биће, члан је многих друштвених организација које му аутоматски одређују (задају) бројне обавезе – одговорност према тим организацијама и одговорност организације према њему. Само обострано одговоран однос води ка циљу и успеху јединице. У пракси је потврђено да су у миру, а посебно у рату, због неодговорног односа и понашања људи губили животе и да је прављена велика материјална штета. Постоји више врста одговорности: прописана, морална, дисциплинска, кривична, материјална, одговорност у ратном стању и професионална одговорност (као основни принцип одговорности у Војсци под којим се подразумева одговоран, савестан и дисциплинован однос према обавезама и задацима).

Поверење – официри Војске обављају специфичне одговорне и тешке задатке (обука војника, јединица, мобилизација, употреба сложене и скупе борбене технике), поверавају им се на чување и употребу ратна техника и располажу људским животима. Након завршетка војне школе надлежни старешина поставља на дужност младе официре, што значи огромно поверење, које они треба да оправдају. Правилан однос претпостављеног према потчињенима вишеструко је користан: 1) повећава осећање сопствене вредности, 2) развија моралну одговорност – оправдање поверења, 3) подиже степен мотивисаности за рад и 4) развија полет у раду. Поверење мора да буде узајамно – обострано (не само поверење претпостављеног у потчињене већ и обрнуто). Добри, чврсти и хомогени војни колективи засновани су на поверењу. На основу анализе тих релација може се закључити да су ти односи веома значајни за функционисање јединице, а то значи и за борбену готовост.

Дисциплина је свесно и одговорно обављање задатака и наређења претпостављеног старешине, придржавање прописаног реда и законских прописа. Циљ војне дисциплине је придржавање свих прописа и јачање унутрашње чврстине, реда и борбене готовости. Облици дисциплине су: механичка, витешка и свесна војна дисциплина. У већини армија, па и у нашој војсци, заступљене су механичка (као непожељна) и свесна (као пожељна) дисциплина.

Морал има бројна значења и различито се дефинише. Сложеност морала као специфичне људске (друштвене) творевине учинила је да не постоји сагласност научника о његовом појмовном одређењу.¹⁶ Већина наших аутора морал дефинише као систем норми, односно скуп правила понашања људи у заједници изграђених на схватању заједнице, групе или класе.

Развојем савремених борбених средстава и њиховим масовним увођењем у јединице из основа је измењен обим и садржај руковођења и командовања. У развоју теорије командовања утврђена су следећа начела: јединство, непрекидност, еластичност, оперативност и тајност. Систем командовања у Војсци организован је по следећим нивоима:

¹⁶ В. Вељковић, *Морални интегритет човека у рату*, ВИЗ, Београд, 1999.

стратегијски, оперативни и тактички ниво. Наведене карактеристике, основни чиниоци и начела командовања указују на то да од њиховог уважавања и реалне процене при сваком постављењу официра на формацијско место умногоме зависи и степен остваривања принципа кадрове политике и ефикасност и борбена готовост јединица.

Ради утврђивања улазних личних података и параметара испитане популације као полазних основа при избору кандидата за постављење официра на дужност приступило се иницијалном истраживању. Анкетом су, заокруживањем једног од понуђена три одговора, прикупљени подаци од испитаника о релевантним стручним показатељима за анализу приликом одлучивања за избор кандидата за постављење.

Резултати иницијалног истраживања

Истраживањем су прикупљени општи подаци на основу случајног узорка официра. Лични подаци о анкетиранима (завршене школе у грађанству, успех у школи у грађанству, степен школске спреме, завршене војне школе, успех у војној школи и последња оцена) проверени су у досијеима персоналних података. У истраживању се пошло од претпоставке да завршене школе у грађанству, као скривени фактор у истраживању, различито утичу на укупан професионални квалитет официра. С обзиром на то да се тај фактор испољава са више аспеката, сматрано је да су са становишта проблема истраживања посебно значајни: успех у претходно завршеној школи и степен и карактер претходно завршене школе. Подаци добијени иницијалним испитивањем обрађени су помоћу статистичке методе, првенствено коришћењем статистичких поступака аритметичке средине (\bar{X}), стандардне девијације (S) и коефицијента варијације:

а) за израчунавање *аритметичке средине* (\bar{X}), *стандардне девијације* (S) и *коефицијента варијације* (X) коришћени су следећи обрасци:

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n}, \quad S = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n - 1}}, \quad X = \frac{S \cdot 100}{\bar{X}};$$

б) за тестирање *значајне разлике* између аритметичких средина резултата коришћен је образац t – теста:

$$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S^2 \bar{X}_1 + S^2 \bar{X}_2}};$$

в) *стандардна грешка* аритметичке средине, потребна за израчунавање t – теста, израчунавана је из стандардне девијације резултата на узорку према обрасцу:

$$S_x = \frac{S}{\sqrt{n - 1}}.$$

Досадашња искуства из праксе и истраживања у Војсци Југославије (ЈНА) показала су да је уједначеност категорија на основу општих способности и претходног знања професионалних официра најчешће довољна гаранција да су оне уједначене и на основу успеха у претходно завршеној школи. Зато се у истраживању пошло од претпоставке да не постоји статистички значајна разлика у постигнутом успеху у претходно завршеној школи између командира чета и команданата батаљона, као ни између командира чета и команданата батаљона и осталих старешина (команданата бригада и начелника) и њиховог избора и постављења на вишу дужност. Подаци о успеху у претходно завршеној школи, прикупљени помоћу упитника, приказани су у табели 1.

Табела 1

Тестирање хипотезе о разлици аритметичких средина (t-тест)

	К6	Кч
n	20	40
x	4.2	4.125
	0.61	0.68
sx	0.139	0.108
dx	0.075	
Sdx	0.17	
t	0.44	

Тестирањем хипотезе о значају разлика између аритметичких средина командира чете и команданата батаљона, према категоријама (табела 1), израчуната је t – вредност: $t = 0,44$. С обзиром на то да је израчуната t – вредност (0,44) нижа од граничне t – вредности неопходне за прихватање нулте хипотезе и на нивоу значајности 0,05 (2,00) и на нивоу 0,01 (2,66), уз 2/100 степена слободе може се прихватити нулта хипотеза, односно тврдити да не постоји значајна разлика између успеха командира чете и команданата батаљона у претходно завршеној школи, која не утиче значајно на коначан избор и постављење на вишу дужност. На тај начин је доказана уједначеност свих категорија на основу завршених школа у грађанству, односно завршених школа пре војне школе.

Израчуната t – вредност износи 0,208. Да би се прихватила претпоставка о непостојању статистички значајне разлике између резултата добијених иницијалним испитивањем по категоријама командира чете и команданта батаљона у вези с оствареним успехом у завршеној школи у грађанству t – вредност би морала да буде мања од 1,98 (гранична вредност за ниво значајности 0,05). Како је у конкретном случају израчуната t – вредност (0,208) мања од граничне t – вредности на нивоу значајности 0,05 (1,98) и 0,01 (2,63), уз 2/100 степена слободе, може се

закључити да не постоји статистички значајна разлика у успеху између командира чете и команданата батаљона у погледу оствареног успеха у школи завршеној у грађанству.

Табела 2

Тестирање хипотезе о разлици аритметичких средина *t*-тест

	Кч и Кб	Остали
n	60	40
x	4.15	4.125
	0.65	0.6
sx	0.085	0.096
dx	0.025	
Sdx	0.12	
t	0.208	

У табели 3 приказан је успех остварен у претходно завршеној школи у грађанству командира чета, команданта батаљона и осталих официра (команданти бригада и начелници родова – служби).

Табела 3

Успех у завршеној школи у грађанству

Дужност	Број	Добар	Врло добар	Одличан
Кч	40	7	21	12
Кб	20	2	12	6
Остали	40	5	25	10
Укупно	100	14	58	28

Резултати добијени иницијалним испитивањем теже лептокуртично-сти, односно изражавају највећи број средњих резултата, на шта указује обухват стандардном девијацијом. Већина официра (58) школу је завршила с врло добрим успехом.

Степен завршене школе у грађанству

Законом о Војсци Југославије регулисано је да се у професионалну војну службу у чину официра примају лица која имају високу стручну спрему. Међутим, на основу Закона омогућено је да се у професионалну војну службу приме и лица која немају високу стручну спрему а која су у Војсци Југославије пре пријема била у својству официра по уговору. Степен претходно завршене школе испитаника и успех у њој урађени су на основу одговора испитаника у уводном делу анкете. У табели 4 приказана је фреквенција резултата према степену завршене школе пре

пријема у професионалну војну службу за сваку дужност посебно и за узорак у целини.

Табела 4

Степен школске спреме стечене у грађанству

Дужност	Број	ОШ	ССС	ВШС	ВСС
Кч	40	20	20	0	0
Кб	20	8	10	1	1
Остали	40	6	34	0	0
Укупно	100	34	64	1	1

Из табеле се види да је уједначеност група задовољавајућа и без посебног статистичког израчунавања. Пре ступања у војну школу од 40 командира чете половина је завршила основну школу, од 20 команданата батаљона осам има најнижи ниво основног образовања, док је од 40 официра осталих дужности само шест завршило основну школу. У ствари, то су официри који су након основне школе завршили средњу војну школу, а потом и војну академију. Разлика између степена претходно завршене школе командира чете и команданата батаљона, односно између команданата батаљона и осталих официра, не утиче значајно на избор кандидата за постављење на одређену (конкретну) формацијску дужност. Тиме се доказала уједначеност категорија на основу степена школске спреме у претходно завршеној школи.

Степен завршене војне школе

Завршене војне школе анкетираних официра разврстане су у четири групе: виша војна стручна спрема (након завршене средње војне школе), војна академија, Генералштабна школа и Школа националне одбране. Поред класификације школа класификоване су и дужности на: командире чета, команданте батаљона и остале старешине (команданти бригада и начелници). Резултати добијени иницијалним испитивањем приказани су у табели 5:

Табела 5

Највише завршене војне школе

Дужност	Број	ССС-ВШС	ВА КоВ	ГШ	ШНО
Кч	40	7	33	0	0
Кб	20	2	13	5	0
Остали	40	0	0	34	6
Укупно	100	9	46	39	6

Добијени резултати указују на то да постоји висок степен уједначености између посматраних дужности, што потврђује податак да су 33

командира чете, или 82,5 одсто, и 13 команданата батаљона, или 65 одсто, завршили војну академију, односно да имају високу стручну спрему. Уз то су 34 команданта бригада и начелника рода – службе завршила Генералштабну школу, а само шест Школу националне одбране. На основу тих показатеља може се закључити да 80 одсто официра постављених на конкретне дужности има одговарајућу школску спрему за обављање формацијских дужности у Војсци Југославије. Показатељи о завршеној војној школи могу послужити као полазна основа за разматрање кандидата за избор на формацијске дужности с обзиром на то да сви официри имају неопходно (исто) образовање.

Постигнути успех у војним школама

Претпоставка од које се у истраживању пошло јесте да постигнути успех у војној школи значајно утиче на професионални квалитет кадра у јединици, као и на борбену готовост јединица у целини. У табели 6 приказана је фреквенција резултата оствареног успеха официра у војним школама за сваку дужност посебно и за узорак у целини, и види се да је уједначеност група очигледна и да изражава највећи број средњих резултата.

Табела 6

Постигнут успех у војној школи

Дужност	Број	Довољан	Добар	Врло добар	Одличан
Кч	40	1	12	23	4
Кб	20	0	8	11	1
Остали	40	0	17	20	3
Укупно	100	1	37	54	8

Службена оцена за последњи период оцењивања командира чета, команданата батаљона и осталих официра приказана је у табели 7:

Табела 7

Последња службена оцена официра

Дужност	Број	Оцена		
		добар	вр. добар	одличан
Кч	40	1	23	16
Кб	20	1	9	10
Остали	40	3	10	27
Укупно	100	5	42	53

Добијени резултати показују да 53 одсто официра (16 командира чета, 10 команданата батаљона и 27 осталих) имају последњу службену оцену „одличан“, што указује на несклад између службених оцена и

претходно завршених војних школа, јер је само осам одсто официра завршило војну школу с одличним успехом. На основу тих показатеља може се закључити да систем вредновања, односно оцењивања официра, није валидан и да не показује праву вредност официра, јер се официри на вишим положајима углавном оцењују високим оценама, а на нижим нивоима нешто реалније.

Закључак

На основу иницијалног истраживања ради сагледавања уједначености или разлика између командира чета, команданата батаљона, команданата бригада и осталих професионалних официра у погледу улазних параметара: завршене школе у грађанству, постигнути успех, степен завршене школе, завршене војне школе, постигнути успех у војним школама и последња оцена, може се извести *неколико закључака*:

1) Успех у претходно завршеној школи показао је да се свака категорија дужности, а и узорак у целини, статистички значајно не разликује, односно да не постоји значајна разлика у постигнутом успеху у претходно завршеној школи у грађанству између командира чета, команданата батаљона и осталих старешина. Ради тражења оптималног решења, односно постављења официра на дужности, почетни елементи показују да су, уз незнатне изузетке, улазни показатељи исти код свих официра.

2) Већина официра има завршену одговарајућу школу, тако да се на основу тога не разликују приликом одлучивања за даље напредовање у служби, јер у војне школе углавном долазе средњошколци из грађанства, мада још увек постоји већи број професионалних официра који су завршили основну школу, а након тога средњу војну школу и војну академију.

3) Већина испитаника има завршену војну школу неопходну за обављање формацијске дужности на којој се налазе. Међутим, добијени резултати показују да за напредовање и постављење на више дужности може да се разматра само пет команданата батаљона који су завршили Генералштабну школу. Тиме је избор сужен и одражава се на квалитет обављања дужности.

4) Остварен успех у војној школи одговара успеху официра у претходно завршеној школи, тако да су кандидати према том елементу равноправни. Већина официра је током школовања постигла врло добар успех.

5) Добијени подаци указују на очигледан раскорак између успеха у војној школи – академији, и службених оцена у јединици, с обзиром на то да је већина официра оцењена одличном службеном оценом, без обзира на то што је постигнути успех на школовању (углавном) био врло добар.

6) Резултати истраживања показују да се предлози команданата бригада, команданата батаљона и командира чета половично прихватају.

Забрињава податак да се често не траже предлози и мишљења начелника рода – службе, односно да се не уважавају у већини случајева.

Може се закључити да не постоје разлике у образовању и службеним оценама између командира чета, команданата батаљона и команданата бригада. Тај податак је веома значајан с обзиром на то да се у нашој пракси у разматрању утицаја кадровања на борбену готовост јединица одувек полазило од критеријума да кандидати поседују исте или сличне карактеристике. Од категорије командира чете и команданата батаљона обавља се избор за све више дужности. Пошто су улазни подаци слични, намеће се као главно питање *на који се начин бирају кандидати за постављење*. Из наведених података произилази важан закључак да је за практичан рад надлежних професионалних официра, предлагање и постављење официра на формацијске дужности, а ради успешног обављања задатака у мирнодопским и ратним условима живота и рада, неопходно да се официри још у миру правилно бирају и постављају на дужности за које су оспособљени и на којима ће дати свој максимум, што је изузетно важно за повећање борбене готовости јединица.

Литература

1. Ј. Брекић, *Директор у удруженом раду*, „Глобус“, Загреб, 1974.
2. Ј. Брекић, *Кадровска функција у удруженом раду*, „Глобус“, Загреб, 1972.
3. Ј. Брекић, *Планирање кадрова и образовање у организацијама удруженог рада*, „Глобус“, Загреб, 1973.
4. Ј. Брекић, *Модели организације кадровске функције*, Карловац, 1974.
5. *Војни лексикон*, ВИЗ, Београд, 1981.
6. А. Гаве, *Вештина командовања*, ВИЗ, Београд, 1993.
7. А. Жомини, *Преглед ратне вештине*, „Војно дело“, Београд, 1952.
8. Г. Зајечарановић, *Основи методологије науке*, „Научна књига“, Београд, 1977.
9. *Закон о Војсци Југославије*, „Службени лист СРЈ“, Београд, бр. 67/93.
10. Иванов, Савељев, Шумански, *Основе командовања јединицама* (превод са руског), ВИЗ, Београд, 1972.
11. Б. Јовановић, *Руковођење у војном систему*, „Војно дело“, бр. 5/71.
12. С. Кукулеча, *Основи теорије организационих система*, ПЕВ, Београд, 1973.
13. Д. Кавран, *Динамика кадровских структура*, ФОН, Београд, 1973.
14. М. Лазовић, *Детерминанте профила командно-штабног официра ВЈ, ЦВШ*, Универзитет Војске Југославије, 1992–1993.
15. Б. Надовеза, *Претпоставке успешног кадровања*, „Нови гласник“, бр. 6/98.
16. Б. Надовеза, *Садржајно-терминолошко дефинисање кадровске функције у ВЈ*, „Војно дело“, бр. 3–4/94.
17. Б. Петз, *Основне статистичке методе за нематематичаре*, Свеучилишна наклада „Либер“, Загреб, 1981.
18. *Стратегија оружане борбе*, ЦВШ, Београд, 1998.
19. *Уредба о стањима у служби и унапређивању професионалних официра и подофицира*, СВЛ, бр. 4/94, Београд.
20. А. Фулгаси, *Факторска анализа*, „Школска књига“, Загреб, 1979.