

Мр Драган Марковић, потпуковник

*Избор кадра и оптимално постављење професионалних официра на дужности у многоме зависе од квалитетног кадрована надлежних старешина. Командовањем се баве лица која су постављена на командну или руководећу дужност па је изузетно значајно да се правилним кадрованем на те дужности постављају према способностима и склоностима. Јер, од квалитетног и стручног рада на командној дужности зависе укупна организација и рад јединица на изградњи и повећавању борбене готовости.*

Истраживањем утицаја кадрована на командовање тражен је одговор на питање у којем обиму и како кадрована утиче на командовање као један од елемената борбене готовости. Утицај је разматран с аспекта: утицаја квалитета кадра на командовање; утицаја постављења официра на командовање и утицаја премештаја официра на командовање. Подаци су прикупљени анкетањем професионалних официра на дужности: командира чете, команданта батаљона, команданта бригаде и начелника родова и служби у корпусу и армији, а делимично и официра који се налазе на другим дужностима. У анкети је постављено седам питања, која су концептирана тако да омогућају прикупљање података о утицају завршене школе, развојног пута, припадности роду – служби и премештаја официра на командовање. Ради верификације претпоставки у анкети постављена су и два питања на основу којих је требало од анкетираних официра да се добије мишљење о развојном путу официра и његовом кретању у служби, односно мишљење о школама које су потребне командантима батаљона и бригада.

Да би се дошло до сазнања о успешности обављања формацијских дужности тражено је да се наведе редослед којим би професионални официри требало да обављају дужности пре постављења на дужност команданта пука – бригаде. Требало је да испитаници упишу пет од десет понуђених дужности: 1) командир вода, 2) командир чете, 3) референт безбедности, 4) начелник за информисање, 5) заменик команданта батаљона, 6) референт за оперативно-наставне послове у корпусу, 7) командант батаљона, 8) начелник органа за оперативно-наставне послове у бригади, 9) командир вода у Војној академији и 10) референт

за персоналне послове у армији – корпусу. Након анкетања добијен је следећи резултат (распоред дужности): 1) командир вода, 2) командир чете, 3) заменик команданта батаљона, 4) командант батаљона и 5) начелник органа за оперативно-наставне послове у бригади.

Добијени резултати наводе на закључак да је развојни пут праћења кадра једино исправан начин добијања квалитетног кадра на свим дужностима. У ствари, то је логички пут који би сви официри требало да прођу да би били успешни на свим дужностима, почев од најниже – чета – батаљон, до највише – бригада, корпус и армија. Исто тако, анализом истраживања дошло се до сазнања да професионални официри – команданти батаљона и команданти бригаде – треба да имају службену оцену „одличан“ и завршену Генералштабну школу да би успешно командовали својим јединицама.

---

### **Утицај квалитета кадра на командовање**

---

Квалитет кадра (укупна војностручна и психофизичка оспособљеност заједно са стварним ауторитетом) јесте карактеристика која чини први аспект у оквиру утицаја кадровања на командовање.

---

### **Критеријуми за избор кандидата за постављење на формацијску дужност**

---

У пракси је потврђено да нема прописаног критеријума који омогућава оптималан избор кандидата за постављење на одређену дужност – не може се поистоветити критеријум с условима за постављење на дужност. Услови су прописани *Уредбом о стањима у служби и унапређивању професионалних официра и подофицира*, таксативно су наведени и не може се, на основу њих, ваљано одговорити на питање ко ће од кандидата који испуњавају прописане услове, бити постављен на одређену дужност. На то питање се једино може валидно одговорити на основу критеријума за постављење, којим би се обухватила вредност свих елемената који се анализирају. На тај начин би се искључио субјективизам у процесу избора и одлучивања.

Због непостојања таквог критеријума, у истраживању је тражен одговор на питање: *који се критеријум примењује приликом избора кандидата за постављење на формацијску дужност?*, при чему су испитаници имали могућност да изаберу један од одговора: 1) завршене школе, 2) оцене и резултати рада, и 3) нешто друго а то је...

Анализом добијених одговора на ту групу питања (табела 1) дошло се до сазнања да професионални официри обухваћени истраживањем сматрају да *оцене и резултати рада* највише утичу на избор за постављење на дужност, и да је то један од елемената критеријума који треба да се примени. Такав одговор је дало 50 одсто испитаника. Поред тога, 29 одсто испитаника сматра да завршене школе делимично утичу на командовање, док се 21 одсто испитаника изјаснило да (на питање број

Табела фреквенције добијених одговора испитаника

Редни број	А Ј Т Е М	Фреквенција одговора (%)		
		1	2	3
1.	Који критеријум се примењује приликом избора кандидата за постављење на дужност	29	50	21
2.	Утицај завршених школа на командовање	13	49	38
3.	Утицај година старости на командовање	18	52	30
4.	Да ли развојни пут официра утиче на командовање	10	26	64
5.	Утицај премештаја официра без стана на командовање	9	44	47
6.	Утицај начелника рода – службе на премештај и постављење официра	13	62	25
7.	Да ли постоји осветољубивост од начелника рода – службе приликом предлагања официра за премештај	20	53	27

један) као критеријум за постављење постоји и нешто друго: привилегије, родбинске везе, виша сила итд.

Табела 2

Табела корелационе повезаности квалитета кадра и командовања

АЈТЕМ \ Статус ПВ	Лични чин	Школе у грађан.	Школе у Војсци	Последња дужност	Последња оцена	Време на дужности
Који критеријум се примењује приликом постављења официра на дужност	0,43	0,38	0,61	0,47	0,08	0,5
Утицај завршене школе на командовање	0,51	0,41	0,79	0,44	0,41	0,92

Подаци из табеле 2 наводе на закључак да је међусобна корелациона повезаност („С“-коефицијент) између критеријума који се примењује приликом избора кандидата за постављење на формацијску дужност и друштвено-професионалног статуса професионалних официра висока и статистички значајна – завршене школе у војсци (0,61), лични чин (0,43), време проведено на формацијској дужности (0,50), формацијска дужност испитаника (0,47) и завршене школе у грађанству (0,38). Последња службена оцена (0,081), према мишљењу анкетираних, статистички је безначајна.

### Утицај завршених школа официра на командовање

У Војсци Југославије постоје средње војне школе, Војна академија и школе за последипломско усавршавање. Официри се школују у Војној



академији и школама за последипломско усавршавање. Школовање у Војној академији подељено је према родовима и службама, тако да са завршетком школе питомци добијају одговарајући лични чин и личну војноевиденциону специјалност (ВЕС), која се разликује зависно од припадности роду или служби. Тиме су испуњени почетни услови да се лица разматрају приликом постављења на дужности. *Законом о Војсци Југославије* (члан 52) прописано је да се лица постављају, по правилу, на дужност у роду – служби којој припадају, односно лица се постављају на дужност за коју су оспособљена и имају одговарајућу војноевиденциону специјалност. Међутим, у пракси се често дешавају постављења супротна наведеним прописима. Тако се, на пример, дешава да се официри постављају и ван свога рода – службе. Таква постављења се делимично могу оправдати ако је реч о лицима која су завршила школу за командно усавршавање.

Истраживањем се покушало утврдити колико завршене школе официра утичу на командовање. Анкетирана лица су могла да изаберу један од следећих одговора: 1) не утиче, 2) делимично утиче и 3) потпуно утиче. Одговори на то питање (табела 1) наводе на закључак да завршене школе углавном делимично (49 одсто) утичу на командовање, нешто мање испитаника сматра да потпуно утичу (38 одсто), а по мишљењу 13 одсто испитаника не утичу на командовање.

Интересантан је висок скор добијених резултата (табела 2) међусобне корелационе повезаности између завршених школа и друштвено-професионалног статуса професионалних официра, и то за време проведено на дужности (0,93), завршене школе у Војсци (0,79), лични чин (0,50), дужност (0,43), претходне школе у грађанству (0,41) и службене оцене (0,40).

### **Утицај постављења официра на командовање**

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*. Тим законом (чл. 52) прописано је да професионални официр, односно подофицир, може да буде само у једном од следећих стања у служби: на дужности, на приправничком стажу, на школовању, 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 да је постављена на формацијско место наредбом надлежног команданта.<sup>1</sup>

Под појмом стања у служби *на дужности* за професионалне војнике распоређене у Војску Југославије подразумева се *постављење профе-*

<sup>1</sup> Надлежност за постављење на дужност одређена је наредбом о надлежностима коју прописује начелник Генералштаба Војске Југославије. Том наредбом, начелник Генералштаба Војске Југославије, у ствари, преноси своја овлашћења на команданте стратегијских, оперативних и тактичких јединица.

сионалног војника на одређено формацијско место, и то је трајно решење стања у служби. Сва остала стања у служби су привременог карактера јер су временски ограничена. 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 и, само изузетно, може се поставити на формацијско место непосредно нижег чина.

Постављење на формацијско место свога чина сматра се постављење на место одређено формацијом за које је одређен чин једнак чину који има професионални војник. Постављењем на формацијско место непосредно вишег чина омогућава се кретање професионалних војника у служби по „вертикали“ и њихово унапређивање у чинове. На формацијско место вишег чина може да буде постављен професионални официр који има одговарајућу стручну спрему за формацијско место непосредно вишег чина и који се истиче резултатима у раду.

### Утицај година старости официра на квалитет командовања

У Војсци Југославије се налазе професионални официри и подофицири, који се на било који начин баве процесом командовања, у старосном распону од 18 до 60 година.<sup>2</sup> Разлика у годинама утиче и на различито мишљење о важности година живота и њиховог утицаја на командовање. Официри „старијих“ годишта сматрају да је искуство у командовању изузетно значајно, док официри средње и млађе генерације сматрају да је тај утицај делимичан, јер је, осим искуства, потребно и одређено знање, које се стиче завршавањем одговарајућих школа. Због тога је у истраживању тражен одговор на питање: *да ли године старости официра приликом постављења официра на дужност утичу на квалитет командовања?* У анкети је испитаницима понуђен избор једног од три одговора: 1) не утиче, 2) делимично утиче, и 3) потпуно утиче.

На основу добијених резултата (табела 1), да године старости утичу делимично сматрало је 52 одсто испитаника, док се за потпун утицај

Табела 3

Табела корелационе повезаности постављења официра на дужност и командовање

Статус ПВ АЈТЕМ	Лични чин	Школе у грађан.	Школе у Војсци	Последња дужност	Последња оцена	Време на дужности
Утицај година старости на командовање	0,05	0,15	0,42	0,02	0,07	0,43
Да ли развојни пут официра утиче на командовање	0,83	0,02	0,59	0,33	0,27	0,02

<sup>2</sup> Истакнути стручњаци чије је присуство у ВЈ значајно могу се налазити у служби и до 65. године живота.



старосне доби официра на командовање изјаснило 30 одсто испитаника. Само је петина испитаника (18 одсто) изјавила да не постоји никаква веза између година старости и успешности у командовању. Добијени резултати (табела 3) указују да постоји висока корелациона повезаност између утицаја година старости и друштвено-професионалног статуса професионалних официра, и то за време проведено на дужностима (0,43) и завршене школе у Војсци (0,42). Испод границе статистичке значајности су лични чин (0,05), претходно завршене школе у грађанству (0,15), дужност (0,03) и последња службена оцена (0,07).

### Утицај развојног пута официра на командовање

Успешно кадровање подразумева прецизно дефинисано основно кадровско опредељење, а у оквиру тога прецизирана основна начела која се односе на регулисање статуса кадра, чему претходи детаљна разрада закона и подзаконских прописа.<sup>3</sup> Под појмом развојног пута подразумевају се предвиђање и планска реализација напредовања официра искључиво према школској спреми и способностима. У пракси мора да важи принцип да је *култ знања и способности испред култа личности*. План развојног пута треба да имају сви начелници рода – службе, и то за сваког официра посебно. Када је у питању дефинисање развојног пута кадра, неопходно је да се утврде полазна ограничења. Због тога је неопходно да се официри поделе по групама, зависно од школске спреме и индивидуалних склоности, као и од тога како се воде у служби, односно школују, унапређују и планирају за постављење. У плану развојног пута официра предвиђа се колико ће година коју дужност официр обављати и када га треба упутити на школовање, као и коју ће дужност и колико дуго обављати по завршетку школовања. Време „задржавања“ официра на појединим дужностима зависи искључиво од квалитета рада на дужности на коју је постављен. Од, на пример, три команданта батаљона, најбољи ће постати начелник за оперативно-наставне послове, док ће остала два остати на дотадашњим дужностима све док не постигну боље резултате и добију боље место на ранг-листи. Таква селекција и избор кандидата важили би за избор официра и за друге више дужности. Поред тога, план развојног пута може се користити за праћење напредовања у служби и официра „административаца“.

У истраживању тог проблема испитаницима је постављено питање: *да ли развојни пут професионалног официра утиче на командовање?*, а понуђена су три могућа одговора: 1) не утиче, 2) делимично утиче, и 3) потпуно утиче. Из одговора (табела 1) очигледно је да развојни пут професионалних официра снажно утиче на успешност у командовању јединицама (прави човек на правом месту), с обзиром на то да су добијени одговори: потпуно утиче – 64, односно делимично утиче – 24 одсто испитаника. Мали је број испитаника који сматрају да развојни пут официра нема никакав утицај на командовање (10 одсто).

<sup>3</sup> Б. Надовеза, *Систем кадровског обезбеђења*, „Војно дело“, бр. 2/99, стр. 109.

Наведени подаци (табела 3) упућују на закључак да је велика корелација између развојног пута професионалних официра и друштвено-професионалног статуса професионалних официра за лични чин (0,83), завршене школе у Војсци (0,59) и дужности (0,33). Статистички је безначајан (испод 0,30) утицај завршене школе у грађанству, последње службене оцене и времена проведеног на дужности.

### **Утицај премештаја официра на командовање**

Трећи аспект истраживања јесте утицај премештаја официра на командовање. *Законом о Војсци Југославије* (чл. 58, став 1) прописано је да се професионални официр, односно подофицир, у току службе може премештати.<sup>4</sup> На тај начин се обезбеђују кретање професионалних официра и потребан ниво попуне јединице, односно установе, а тиме и њихова борбена готовост. Премештајем се решавају проблеми у вези с организацијско-формацијским изменама у војној организацији (расформирање и предислокација јединица, и слично). Сваки премештај ствара различите проблеме официрима. Губитак стана, запослења супруге и пријатеља, промена школе, говорног подручја итд. узрокује измену дотадашњег понашања официра и његов однос према свакодневним обавезама на послу. Расположење и нагомилани проблеми нужно доводе до делимичне незаинтересованости за обављање професионалних дужности, што се директно одражава и на борбену готовост јединице.

Између премештаја и постављења официра на дужност постоји узрочно-последична веза. Професионални војници се премештају *по потреби службе и по молби* – захтеву професионалног војника. Премештај *по потреби службе* дешава се на предлог надлежног старешине, и то је најчешћи премештај током целе године. Та врста премештаја може да се подели на премештај у жељено место службовања и премештај у нежељено место службовања. Премештајем и постављењем у жељено место службовања доприноси се борбеној готовости јединице, док је нешто мањи допринос борбеној готовости ако је реч о премештају и постављењу у нежељено место службовања.<sup>5</sup> Премештај *по молби* – захтеву професионалног војника, обавља се једном годишње, и то у премештајном периоду (јули – август). Молбу за премештај професионални војник подноси првопретпостављеном старешини у децембру за премештај у наредној години. У молби се наводе места службовања у која би професионални војник желео да буде премештен и разлози због којих тражи премештај.

<sup>4</sup> Под премештајем се (одредба става 2 тог члана) подразумева свака промена формацијског места због које је потребна и промена места пребивалишта.

<sup>5</sup> Уредбом о стањима у служби и унапређивању професионалних официра и подофицира (чл. 33), предвиђена је обавеза претпостављеног старешине да о предстојећем премештају обавести професионалног војника. Све примедбе лица, односно разлоге због којих му премештај не одговара, мора презентовати старешини надлежном за доношење одлуке о премештају и постављењу који их може, а не мора, узимати у обзир приликом одлучивања.



## Утицај нерешеног стамбеног питања официра на командовање

Одређени број официра који се налазе на високим функцијама не схватају у потпуности тежину подстанарског живота, јер у случају премештаја и постављења стамбено питање решавају добијањем „кадровског“ стана. Проблеми се јављају приликом премештања професионалних официра без решеног стамбеног питања, а таквих је највише. У таквој ситуацији они су принуђени да живе одвојено од породице, најчешће у касарнским условима живота, или да живе као подстанари, сами или заједно са породицом.

У истраживању тих проблема тражен је одговор на питање: *колико премештај официра са нерешеним стамбеним питањем утиче на командовање?*, а испитаници су имали могућност да изаберу један од понуђених одговора: 1) не утиче, 2) делимично утиче и 3) потпуно утиче.

На основу добијених резултата (табела 1), може се закључити да нерешено стамбено питање професионалних официра веома значајно утиче на командовање. Са таквим судом у потпуности се слаже готово половина испитаника (47 одсто), а приближно толико (44 одсто) сматра да је тај утицај делимичан. Да је утицај безначајан сматра мали број испитаника (10 одсто).

Интересантно је да висок скор добијених резултата (табела 4) одговара другим статистичким проверама које су примењене у истраживању, с обзиром на повезаност између премештаја официра без решеног стамбеног питања и друштвено-професионалног статуса професионалних официра. То се посебно односи на корелационе везе са дужношћу (0,60), личним чином (0,53), претходно завршеним школама у грађанству (0,45) и завршеним школама у Војсци (0,39). Последња службена оцена (0,15) и време проведено на дужности (0,05) статистички су безначајни.

Табела 4

Табела корелационе повезаности између премештаја официра и командовања

Статус ПВ АЈТЕМ	Лични чин	Школе у грађан.	Школе у Војсци	Последња дужност	Последња оцена	Време на дужности
Утицај премештаја официра без стана на командовање	0,53	0,44	0,39	0,6	0,27	0,08
Утицај начелника рода на премештај официра	0,01	0,28	0,62	0,07	0,17	0,05
Да ли постоји осветољубивост од стране начелника рода	0,03	0,69	0,89	0,26	0,15	0,38



## Утицај начелника рода на премештај и постављење официра

На највишем нивоу Војске за планирање, избор, школовање и располагање кадром за свој род, односно службу, овлашћене су управе за родове и службе, а на нижим нивоима – начелници родова и служби (у армијама, корпусима и бригадама). Међутим, функције начелника управа, родова и служби често преузимају команданти јединица, помоћници команданата или начелници за персоналне послове. Тиме се у пракси негира мишљење и утицај начелника рода – службе на свој кадар, што је један од основних пропуста у систему руковођења.

Начелници родова и служби, требало би да најбоље познају кадар у оквиру свог рода или службе. На основу прецизнијег истраживања и анализе могло би да се објасни зашто није тако у свим командама и јединицама. Уколико командант јединице за постављење на неку дужност не консултује и не тражи предлог од начелника рода – службе, онда се може претпоставити да нема довољно поверења у свог начелника рода – службе, или је реч о претераној самоуверености и самовољи појединца.

Будућност Војске мора се заснивати на специјалистима који треба да обављају оне дужности које им највише одговарају по стручној спреми и склоностима. Због тога начелници рода – службе, морају најбоље да познају кадар, да га планирају, прате његов рад, усмеравају и контролишу развој и напредовање „својих“ официра. Да би се развој кадра могао усмерити у жељеном правцу, неопходно је да се поседују и потпуне информације о кадру. Начелници родова и служби морају да поседују следеће податке о официру: генералије (опште и посебне); успешност у раду; радне способности; понашање и ставови, и амбиције и могућности (перспектива развоја).

На основу података којима располаже, начелник рода – службе, треба да се наметне команданту јединице у решавању кадровских проблема. Сваки начелник рода – службе на тај начин омогућио би решавање проблема избора кандидата за постављење. Развојни пут који начелник води и планира треба на реалним основама да усмери правилно кретање у служби, школовање и напредовање (убрзано или успорено) официра. Периодично проверавање и оцењивање војностручног знања и способности официра умногоме би допринело одлучивању о развојном путу. На тај начин, начелник рода – службе, може реалније и потпуније да припреми ранг-листу кандидата за постављење на одређене дужности.

Упитником коришћеним у истраживању понуђено је питање: *Какав утицај на премештај и постављење професионалних официра има начелник рода – службе?*, а испитаници су имали могућност да изаберу један од следећих одговора: 1) не утиче, 2) делимично утиче и 3) потпуно утиче. На основу добијених резултата (табела 1), може се закључити да је делимичан утицај начелника рода – службе (62 одсто) на премештај и постављење официра, да је тај утицај потпун, сматра 25 одсто испитаника, а само 13 одсто да на премештај и постављење не утиче начелник рода – службе. До става о делимичном учешћу начелника

родова – служби у одлучивању испитаници су вероватно дошли на основу личног искуства, јер се официри често преместе и поставе на нову дужност а да о томе начелник рода није ни обавештен. Резултати у табели 4, и поред евидентне разлике у одговорима испитне популације, наводе на закључак да је статистичка повезаност (С-коефицијент) између утицаја начелника рода – службе на премештај и друштвено-професионалног статуса професионалних официра висока само за завршене школе у Војсци (0,62), док је за остале повезаност статистички безначајна (0,01–0,28).

---

### Утицај осветољубивости начелника рода – службе на премештај официра

---

Начелници рода – службе, када учествују у предлагању кандидата за премештај и постављење, могу понекад да свој положај користе за освету, односно да не уваже способности и склоности кандидата и интерес рода – службе. Да би се дошло до сазнања о тој појави у истраживању је испитаницима постављено питање: *да ли приликом предлагања официра за премештај од стране начелника рода – службе постоји реваншизам и осветољубивост?* За одговор су понуђене три могућности: 1) не постоји, 2) постоји али ретко и 3) потпуно постоји. Из одговора (табела 1) види се да реваншизам и осветољубивост начелника рода – службе постоје, али су ретки (53 одсто), док се четвртина испитаника изјаснила да реваншизам потпуно постоји (27 одсто), а да не постоји сматра 20 одсто испитаника. Забрињавајућа је истина да осветољубивост постоји. Постављење из хира и по казни, обично у нежељено место службовања, негативно утиче на командовање, а тиме и на борбену готовост. На основу наведених података може се закључити да се сваки девети кандидат предлаже за постављење и премештај по логички успостављеном реду, тј. редоследу напредовања, на основу праћења резултата рада, оцењивања, способности и склоности, а да се сви остали кандидати за постављење предлажу из освете и реваншизма.

Резултати у табели 4, до којих се дошло истраживањем, указују да између постојања реваншизма приликом постављења и друштвено-професионалног статуса професионалних официра постоји висока статистичка повезаност – завршене школе у Војсци (0,89), претходне завршене школе у грађанству (0,69) и време проведено на дужности (0,38). Статистичка повезаност незнатно постоји за лични чин (0,03), дужност (0,26) и последњу службену оцену (0,15).

---

### **Закључак**

---

Кадровање, које су у наведеном истраживању чиниле варијабле: квалитет кадра и постављење и премештај официра, значајно утиче на командовање. Стога се може закључити да командовање, заједно са



социјално-психолошким чиниоцима, пресудно утиче на понашање и успешност професионалних официра у обављању мирнодопских задатака, односно на њихову прилагодљивост на сурове ратне услове.

Резултати истраживања показују да код испитаника постоје одређене разлике у вези с појединим питањима кадровања и њиховог утицаја на командовање. На пример, професионални официри су склони тврђњи да највећи позитиван утицај на командовање имају развојни пут и премештај официра, нешто мањи је утицај начелника родова – служби, лични ВЕС и реваншизам начелника родова, док године старости и завршене школе немају никаквог утицаја. И унутар појединих професионалних категорија постоје извесне разлике. На пример, професионални официри чина пуковника сматрају да године старости најзначајније утичу на успешност у командовању. За разлику од њих, официри чина до потпуковника мисле да године старости нису пресудан чинилац успешности официра на командној дужности. Затим, официри чина пуковника сматрају да премештај професионалних официра делимично утиче на командовање, за разлику од официра осталих чинова који сматрају да је утицај премештаја веома важан.

Између основних показатеља од којих зависи командовање и његових најзначајнијих обележја, сасвим очекивано, забележена је релативно висока корелациона повезаност са временом проведеним на дужности (од 0,85 до 0,93) и завршеним војним школама (0,89); значајна са садашњом дужношћу (0,85) и личним чином (0,83), а безначајна са завршеном школом у грађанству (0,01). Истовремено, то значи да на командовање највише утичу завршене војне школе и време проведено на дужности. На основу тога као и на основу претходних теоријских сазнања и резултата емпиријског истраживања, може се закључити да је са великом вероватноћом потврђена полазна претпоставка да *квалитет кадра, постављење и премештај професионалних официра значајно утичу на командовање.*

#### Литература:

1. В. Вељковић, *Морални интегритет у рату* (докторски рад), ВА ВЈ, 1996.
2. Иванов, Савелев, Шумански, *Основе командовања јединицама*, ВИЗ, Београд, 1972.
3. С. Куколеча, *Основи теорије организационих система*, ПЕВ, Београд, 1973.
4. Д. Марковић, *Утицај кадровања на борбену готовост јединица* (магистарски рад), ВА ВЈ, 2000.
5. М. Милићевић, *Кадровско обезбеђење ВЈ и перспективе за оптимална решења*, дипломски рад, ШНО, 1994.
6. Б. Надовеза, *Претпоставке успешног кадровања*, „Нови гласник“, бр. 6/98.
7. Б. Петз, *Основне статистичке методе за нематематичаре*, Свеучилишна наклада „Либер“, Загреб, 1981.
8. А. Фулгаси, *Факторска анализа*, „Школска књига“, Загреб, 1979.