

## СИСТЕМ ОЦЕЊИВАЊА И РАНГИРАЊА – ИСКУСТВА УЈЕДИЊЕНОГ КРАЉЕВСТВА И САД

*Небојша Драговић, Саша Трандафиловић и Србислав Цвејић*  
Министарство одбране Републике Србије

Систем одбране деценијама је функционисао као потпуно затворен систем по „неким својим правилима“, па се често догађало да о развоју каријере нису одлучивала лична знања, способности, вештине и индивидуалне креативности у обављању професионалних војних дужности и задатака, већ неке „друге карактеристике“.

У времену које неминовно долази, развој каријере ће све мање зависити од субјективизма претпостављених, а све више од реално вреднованих резултата сваког појединца у војној организацији, и то у обостраном интересу.

Због тога, сагледавање међународних савремених и научно потврђених постулата који се односе, поред осталог, и на оцену перформанси запослених у војној организацији и развој каријере, могу представљати „корисна искуства“ у креирању каријере професионалних припадника нашег система одбране.

У савременим оружаним снагама службена оцена професионалног припадника има велики значај приликом доношења персоналних одлука о његовом постављењу, унапређењу или упућивању на неки од утврђених облика школовања или усавршавања, односно даљем развоју војне каријере.

Сама чињеница да Уједињено Краљевство од 1960. године примењује концепт професионалних оружаних снага неминовно указује на то да њихово вишедеценијско искуство може садржати позитивне елементе приликом предлагања институционалних решења за развој каријере официра у оружаним саставима других држава, посебно земаља у транзицији.

За оружане снаге земаља у транзицији једно од значајних искустава ради прилагођавања војне организације и њеног функционисања савременим системима представља и амерички модел унапређења официра, односно подофицира.

Суочавајући се са савременим изазовима и променама у систему безбедности и одбране, у стратешко-доктринарним документима оружаних снага САД, који су усвојени 2002. године (Стратешки план људских ресурса оружаних снага и др.), наглашена је потреба редефинисања политике људских ресурса која, пре свега, подразумева прилагођавање насталим променама кроз законску регулативу и програм менаџмента људских ресурса који морају да обезбеде адекватан број професионалних

припадника оружаних снага са потребним стручним знањима, вештинама, могућности-ма и мотивацијом, спремних да у сваком тренутку изврше планиране мисије и задатке.

Америчко искуство у оцењивању и рангирању професионалних припадника ору-жаних снага предмет је проучавања не само земаља у транзицији, већ и развијених (западних) земаља, при чему се може констатовати да је већина земаља из нашег окружења, укључујући и бивше југословенске републике, заправо кренула у правцу „пресликавања америчког модела управљања људским ресурсима“.

Зато ће у овом раду бити приказан и систем оцењивања и рангирања подофи-цира Маринског корпуса САД, као и развојног циклуса официра Команде САД ва-здухопловства за Европу.

*Кључне речи: Уједињено Краљевство, САД, развој каријере, основне фазе развоја каријере, процес оцењивања и рангирања, школовање, тренинг, напредовање, карак-теристике официра и подофицира, Марински корпус, Команда ваздухопловства САД*

## Увод

Уједињено Краљевство, у складу са савременим светским тенденцијама и ак-туелним безбедносним променама, непрестано спроводи реформу система одбране и трансформацију оружаних снага ради заштите својих виталних интереса, при чему се реформе система одбране огледају у изградњи бројчано мање ору-жане силе, пре свега модерно обучене и опремљене за реализацију утврђених ци-љева и задатака (самостално или у саставу коалиционих, односно НАТО снага).

Попуна за све видове оружаних снага обезбеђује се по систему добровољног ја-вљања и служења у оружаним снагама, због чега је у току године присутна релативно висока флукуација официрског кадра, тако да сваке године оружане снаге напусти око 2.000 официра, док се истовремено прими око 1.500 официра по разним основама.

Начелно, професионална војна служба за официре Уједињеног Краљевства у редовној компоненти траје до 22 године ефикасног радног стажа или док не напу-не 55 година живота, док за подофицире старосна граница износи 40 година живота.

## Програм развоја каријере официра Уједињеног Краљевства

Систем одбране Уједињеног Краљевства и његових оружаних снага професији официра поклањају изузетну пажњу. Кроз развој каријере, прецизно дефинисаном политиком напредовања, официри се мотивишу да се стално професионално уса-вршавају и уједно припремају за наставак каријере по изласку из система.

Сагледавањем претходних искустава у развоју каријере официра, Министар-ство одбране Уједињеног Краљевства 2005. године доноси „Програм развоја кари-јере официра“ (*Officer career development program*).<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Септембра 2005. године је завршена нова верзија Програма развоја каријере официра (*Officer Career Development Handbook – OCDH, UK, Ministry of Defence, September 2005.*). Програм је настао на основу

Наглашавајући улогу официра у развоју сопствене каријере, овај програм је заснован на следећим основама:

- индивидуални и организациони циљеви остварују се кроз интегрални приступ и кроз односе између три основна елемента каријере (структура каријере, управљање каријером, школовање и тренинг), уз наглашен лични професионални развој каријере официра;

- систем развоја каријере мора бити јаван, отворен и заснован на реалним оценама, јер само на тај начин официри и војна организација могу имати реалну слику о могућностима развоја;

- официри се мотивишу да заједно са официрима који ће вршити оцењивања и менаџерима каријере утичу на развој своје каријере, при чему ће институције које управљају људским ресурсима настојати да избалансираним приступом омогуће остваривање индивидуалних и организационих циљева;

- менаџери каријере морају кроз одговарајуће планове развоја омогућити официрима личну процену могућности развоја, као и да донесу одговарајуће одлуке о наставку своје каријере у или ван оружаних снага;

- оцењивање је основни елемент који се користи при постављању на више дужности или унапређењу у виши чин кроз годишњи систем оцењивања (*The Officers Joint Appraisal Report – OJAR*), којим се описују могућности и потенцијали официра и на тај начин, како појединцу тако и војној организацији, олакшава доношење одлука у вези с даљим развојем.<sup>2</sup>

## Развој каријере

Развој каријере предвиђа три основне фазе, односно циклуса (табела 1), у зависности од нивоа дужности које се рефлектују у одговарајућим чиновима.

Табела 1 – Основне фазе развоја каријере официра

Развој каријере			
Ниво	Чин	Фаза	Активности
Први ниво	до капетана	прва фаза	Официр започиње своју каријеру обављањем почетних дужности у јединицама и том приликом стиче потребна знања и искуства, формира став о даљим могућностима развоја каријере и одлучује да ли ће наставити каријеру у оружаним снагама.
Други ниво	мајори	друга фаза	Официр развија своје способности, стиче стручна знања и потребна искуства обављањем рада у јединици или команди. Ова фаза траје до унапређења у чин потпуковника или, ако се не унапреди, до стицања услова за пензију. Кроз ову фазу стичу се знања из пет основних војних области, ради одлучивања о типу даље специјализације или изласка из система.

докумената Управљање каријером официра у будућности (Future Career Management of Officers – FCMO, UK, Ministry of Defence, Mart 2000) и Прегледа курсева за официре (The Review of the Officers Career Courses ROCC, UK, Ministry of Defence, May 2002.

<sup>2</sup> (Officer Career Development Handbook - OCDH, UK, Ministry of Defence, September 2005, стр. I-1).

Трећи ниво	од потпуковника	трећа фаза	Ова фаза траје до завршетка каријере и ослања се на претходно стечена знања и искуства, као и на додатним специјалистичким курсевима. Већина официра остаје у областима за које су обучавани у претходној каријери, док се само најспособнији унапређују у више дужности.
------------	-----------------	------------	---

Извор: „Officer Career Development Handbook – OCDH“, UK, Ministry of Defence, September 2005, стр. I-1

Почетком сваког развојног циклуса официр пролази кроз едукативни део, који се наставља серијом краћих тренинга ради савладавања сложенијих оперативних знања и вештина, а затим специјалистичким курсевима којим се официри припремају за рад на конкретним дужностима (слика 1). Тиме се официрима омогућава да стекну потребна знања и искуства која су, уз годишње оцењивање, неопходан услов за постављење на одговарајуће дужности и даље напредовање. При томе је веома мали број официра предвиђен и припремљен за највише нивое командовања и управљање стратегијским ресурсима (ниво 4).

На крају сваке фазе, односно циклуса, врши се детаљна анализа достигнутог степена каријере, након чега се приступа изради плана даљег развоја каријере под називом „Званични преглед каријере“, који је од изузетне важности за даљи развој каријере официра. При изради званичног прегледа каријере имају се у виду претходне оцене, реални потенцијали официра, потребе оружаних снага за одређеним чиновима, знањима и искуствима, као и амбиције (жеље) официра за развој личне каријере у оружаним снагама.



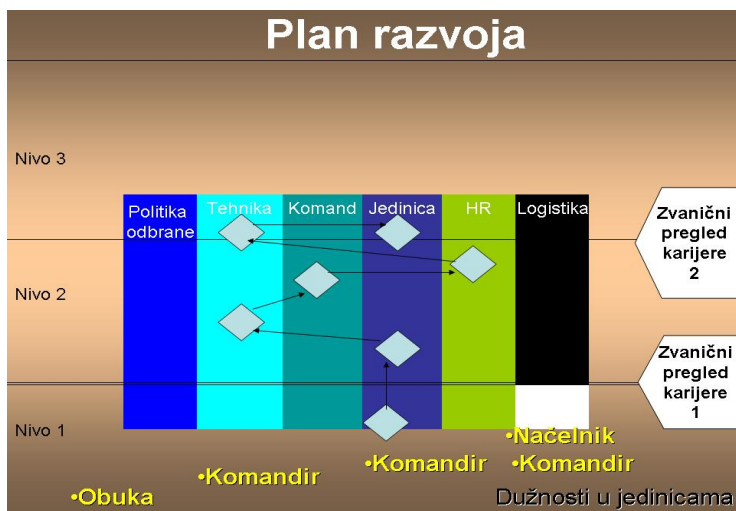
Слика 1 – Модел управљања каријером  
(Извор: „Officer Career Development Handbook – OCDH“, UK, Ministry of Defence, September 2005, стр. 1B-1)

„Први званични преглед каријере“ припрема се на крају прве фазе ради сагледавања и планирања развоја каријере официра у наредним циклусима, при чему се овај преглед израђује само за официре који су прошли процес селекције и који су, са аспекта потреба оружаних снага, предвиђени за унапређење у наредни чин, а пре упућивања на Средњи командни и штабни курс.

Кроз анализу квалификација и знања које официр поседује, вршења дужности и искуства стеченог у првој фази, као и претходних годишњих оцена, процењују се потенцијали и могуће варијанте развоја каријере официра. У овој процени учествују официр и менаџер каријере (у улози саветника официра), који у непосредним разговорима процењују могућности постављења на следећу и наредне дужности, унапређења у виши чин, као и области у којима је могућ развој. При томе, важно је напоменути да у овој фази план развоја није дефинитиван и да је подложен изменама у односу на потребе система, новелиране жеље официра, као и на евентуалне промене у могућностима напредовања.

Овако формулисан план развоја каријере омогућава официрима да реално и уз помоћ менаџера каријере сагледају начине и могуће правце развоја своје каријере, у складу са жељама официра, али и реалним могућностима и потребама војног система.

Суштина „Другог званичног прегледа каријере“ јесте да се на основу анализе првог и другог циклуса процени могућност наставка каријере у оружаним снагама и да се, сагласно томе, планира развој каријере у трећој фази (слика 2).



Слика 2 – План развоја каријере официра  
(Извор: „Officer Career Development Handbook – OCDH“, UK, Ministry of Defence, September 2005, стр. 1B-3)

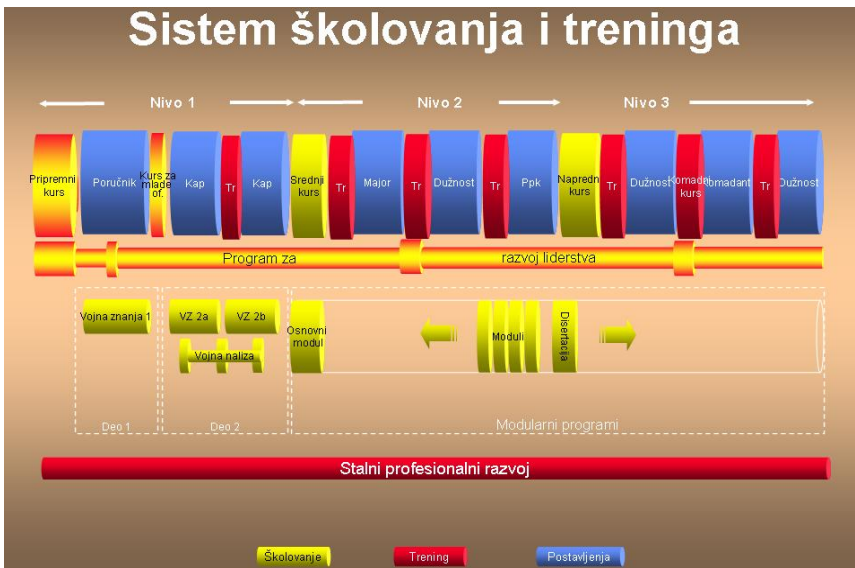
По завршетку првог и другог циклуса официри већ имају довољно стечених искустава и каријеру најчешће настављају у областима у којима су раније обављали дужности и где су пружили максималан учинак, при чему се даљи развој каријере заснива на показаним резултатима и, сходно томе, планираним тренинзима ради припреме за специјализацију у одређеним областима.

## Систем школовања и тренинга

Систем школовања и тренинга представља саставни део Програма развоја каријере официра, којим се у потпуности прати развој каријере официра кроз одређени облик школовања на почетку сваке фазе, сет тренинга и специјалне курсеве за обављање одређених радних дужности (слика 3).

За официре је веома значајно да стално унапређују општа и посебна знања и способности, тако да је на почетку сваке фазе предвиђено одговарајуће школовање како би се официр на најбољи могући начин припремио за планиране тренинге и курсеве. Након тога наставља се серија тренинга на којима се стичу потребна знања и вештине потребне за обављање одређених војних дужности.

Ради обављања специфичних дужности предвиђени су и посебни специјалистички тренинзи који у потпуности припремају кандидате за вршење тих дужности.



Слика 3 – Систем школовања и тренинга

(Извор: „Officer Career Development Handbook – OCDH“, UK, Ministry of Defence, September 2005, стр. 1A-1)

У првој фази едукација започиње почетним курсом у трајању од 44 недеље који покрива основне области, неопходне за почетне дужности. Након тога, у току радног времена организује се курс војних знања за млађе официре који се одвија у два дела: први део је организован као онлајн курс који полазници завршавају преко заштићене рачунарске мреже у трајању од око 50 часова за савладавање предвиђене материје, док други део траје три недеље кроз обавезну стручну обуку за унапређење у чин капетана.

За припрему официра ради унапређења у чин старијег капетана организује се курс војних знања који се одвија у радном времену у трајању од око 60 часова за савладавање предвиђене материје, док је Програм војне анализе обавезан за официре који се припремају за унапређење у чин мајора и делом се реализује у школским центрима.

Поред наведених облика усавршавања организују се и специјалистички курсеви који официре припремају за вршење дужности на конкретним радним местима, уз стицање знања која нису обухваћена претходним курсевима.

У другој фази даљи развој каријере официра усмерава се у пет основних области. То су: командно-борбене дужности, област управљања људским ресурсима, политика одбране, техничке и логистичке дужности.

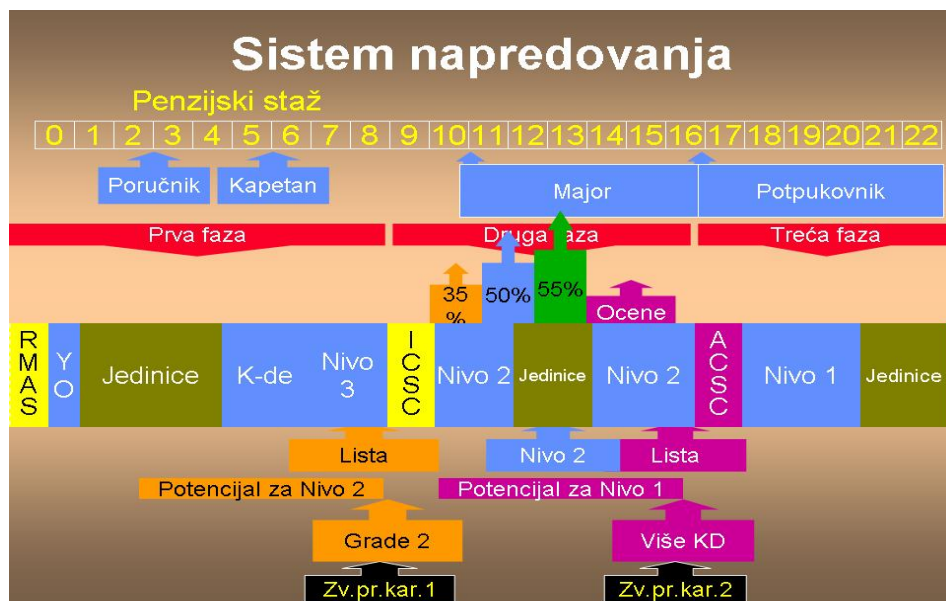
На почетку ове фазе официри се упућују на 30-то недељни Средњи командни и штабни курс ради оспособљавања за командне и штабне дужности и развијања командних, комуникацијских и аналитичких способности.

За конкретну припрему за рад на одређеним дужностима предвиђен је специјалистички тренинг, који се мора завршити пре постављања на ту дужност. Ови тренинзи су повезани са областима којима припада одређена дужност и трају од 2 до 40 дана.

На почетку треће фазе одабрани официри упућују се на Напредни командни и штабни курс који траје 42 недеље. И у овој фази спроводи се специјалистички тренинг којим се наглашава специјализација у појединим областима.

## Систем напредовања

Систем напредовања у потпуности је условљен Програмом развоја каријере, при чему се истовремено заснива и на годинама ефективног радног стажа у вршењу професионалне војне службе (слика 4).



Слика 4 – Систем напредовања  
(Извор: „Officer Career Development Handbook – OCDH”,  
UK, Ministry of Defence, September 2005, стр. 10A-2)

За унапређење у виши чин потребно је да официри имају одређени број година радног стажа и то:

- за чин поручника потребно је да официр има две године радног стажа;
- у чин капетана унапређују се поручници који имају пет година радног стажа, од тога 2,5 године у јединици, односно на трупним дужностима;
- за чин мајора потребно је да се у чину капетана проведе најмање три године, од тога најмање 18 месеци непрекидно проведених у јединици. Временска зона за промоцију у чин мајора почиње после 10 година радног стажа и то тако што се у првој години након тог периода само 35% капетана унапређује, у другој 50% од преосталог броја и у трећој 55% од преосталог броја. У следеће три године у чин мајора унапредити се сви преостали капетани који задовољавају потребне услове, и
- за чин потпуковника потребно је да мајор има најмање четири годишња оцењивања у којима се потврђује да има потенцијал за чин потпуковника.<sup>3</sup>

## Систем оцењивања

Систем оцењивања обавезан је за професионалне војнике, подофицире и официре до чина пуковника. При томе, пуковници на руководећим дужностима описно се оцењују (успешно или неуспешно обављање дужности), док се генерали не оцењују.

У највећем броју случајева, за официра који се оцењује (субјект оцењивања) задужена су два официра (први претпостављени субјекту оцењивања и други официр на вишој дужности у односу на првог официра), при чему се у одговарајућим случајевима укључује и трећи официр, и то:

- када је други официр оценио подобност официра за унапређење за два чина више као високу или изузетну;
- када постоји суштинско неслагање између првог и другог официра настало чињеницом да је процена другог официра недвосмислено суштински различита од процене првог официра и да та разлика постоји и након обављених консултација првог и другог официра ради превазилажења супротних процена;
- за официре на одговарајућим командним дужностима (команданти бродова, подморница, диверзантских јединица, поморских ваздухопловних ескадрила, авио пука и друге дужности);
- у посебним случајевима када надлежни организациони сектор то сматра неопходним.<sup>4</sup>

Наведени модел оцењивања подразумева да се официру који је субјект службеног оцењивања обезбеди целовито упознавање официра са процесом оцењивања и његове улоге у њему. Процес оцењивања траје током целе године, при чему се могу издвојити три фазе формалних разговора између официра који се оцењује и првог официра који даје, односно саставља службену оцену.

По ступању на нову дужност, односно на почетку периода оцењивања (прва фаза) први официр ће објаснити дужности које се захтевају од официра – субјекта оцењива-

<sup>3</sup> „Officer Career Development Handbook – OCDH”, UK, Ministry of Defence, September 2005, стр. 14–29.

<sup>4</sup> „Tri-service guidance for appraisal reporting”, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, стр. 6–2.



ња, уз презентовање личних циљева, жеља за даљим усавршавањем и до тада постигнутих резултата у обављању претходних дужности од стране субјекта оцењивања.

Друга фаза реализује се у периоду када први официр има довољно времена да сачини одговарајућу оцену, с тим да официр који се оцењује има довољно времена да до краја периода оцењивања елиминира све недостатке који су му предочени, уз смернице првог официра како да се ти недостаци исправе.

Трећу фазу представља крај оцењивања, када официр који се оцењује добија од првог официра званичну службену оцену о раду и даљим потенцијалима, с тим што се том приликом обавезно успоставља разговор у смислу образложења оцене и дискусије о датој оцени.<sup>5</sup>

Официр који се оцењује има право у увид састављене службене оцене, и то по следећим елементима:

- лични подаци: увид се односи на проверу исправности личних података који се уписују у службену оцену да би се, по потреби, исправили ако нису тачно унети;

- жеље по питању следеће дужности и напредовања у каријери: суштина увида у садржину овог елемента јесте сигурност официра који се оцењује да су жеље по питању напредовања које су унете у његов лични профил и даље релевантне. При томе, лични профил треба да садржи визију даљег напредовања субјекта оцењивања (краткорочно и средњорочно – до 6 година унапред), као и жеље по питању усавршавања, развоја и дужности у његовом чину или у следећем вишем чину, ако субјект оцењивања задовољава услове за унапређење у тај чин. То никако не подразумева да ће субјект оцењивања бити упућен на било који облик усавршавања ако је такав профил у колизији са потребама службе;

- тренутне дужности и лични циљеви: тренутне дужности (као и лични циљеви где је то потребно) садрже преглед главних елемената дужности и задатака субјекта оцењивања, као и секундарних дужности и активности које треба узети у обзир током периода оцењивања, чиме се обезбеђује основа за оцењивање резултата. Зато је од суштинског значаја да се тачно и детаљно опишу дужности и задаци који су поверени официру који се оцењује, као и све промене које су се дешавале током периода оцењивања (на пример, субјект оцењивања упућен је у одређену мисију и сл.);

- промена ангажовања и добровољно превођење: коришћење ове могућности подразумева навођење субјекта оцењивања да се изјасни за евентуалну промену ангажовања ради упућивања на друге дужности или задатке;

- коментари субјекта: официру који се оцењује допушта се могућност коментара на оцену првог официра, што не подразумева обавезу првог и другог официра (или и трећег у предвиђеним случајевима) да дају директне одговоре. Међутим, ти коментари се узимају у обзир у форми образложења када први и други официр припремају своју оцену, како би на тај начин били доступни менаџерима каријере и члановима комисије за селекцију. При томе, ако субјект оцењивања увидом у садржај састављене службене оцене сматра да је извештај првог официра коректан и правичан, у року од 24 часа навешће да не жели давање писаног коментара и да је сагласан са даљим процедуралним поступком. У супротном, субјект оцењивања има додатних пет радних дана за достављање коментара у писаној форми на састављену службену оцену;

<sup>5</sup> („Tri-service guidance for appraisal reporting”, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, стр. 7–1).

– приступ консолидованој службеној оцени: када се службена оцена финализује, субјект оцењивања о томе добија обавештење и има право увида у потпуни извештај који, ако жели, може да преузме у виду копије.<sup>6</sup>

Улога првог официра јесте да крајње објективно оцени и пружи савете о каријери субјекта оцењивања, и то на такав начин да други официр, менаџери каријере и чланови комисије за селекцију имају реалан увид у резултате и потенцијале оцењиваног официра.

Процес оцењивања подразумева четири фазе формалних разговора првог официра са другим официром и субјектом оцењивања и тај процес се завршава када други официр добије увид у закључену службену оцену.

Те фазе су:

1. На почетку периода: процес дефинисања и договарања о кључним дужностима субјекта оцењивања треба да започне чим он преузме дужност. Текуће кључне дужности треба да пружи увид у главне компоненте примарних и секундарних дужности и задатака официра који се оцењује, па самим тим представљају и основу за оцењивање. Компоненте се обично преузимају из услова рада, профила дужности или описа посла, при чему се субјекту мора тачно ставити до знања шта се од њега очекује, уз истовремено идентификовање потребе за обуком и усавршавањем ради извршавања дужности и задатака који се од субјекта оцењивања очекују.

2. Консултације: представљају неопходан сегмент свих система оцењивања, којим се обезбеђује доследан приступ оцењивању резултата и потенцијала официра. Под консултацијама се подразумева упознавање другог официра од стране првог о прелиминарној (оквирној) оцени и препорукама које први официр намерава да саопшти субјекту оцењивања. По потреби, други официр може посветити већу пажњу субјекту оцењивања ради балансираног увида у његов рад у односу на колеге истог ранга.

3. Формални преглед оцењивања у средини периода (Mid/Period Appraisal Review): у идеалним околностима ово оцењивање требало би спровести на средини периода који се оцењује, а ако то није могуће, између четвртог и осмог месеца, при чему треба водити рачуна да се субјекту оцењивања обезбеди довољно времена за уклањање евентуално уочених недостатака.

4. Крај периода оцењивања: представља завршни период у којем се пре сачињавања службене оцене обавезно захтева мишљење официра који се оцењује, уз могућност давања коментара.<sup>7</sup>

Оцена првог официра има превасходну сврху да пружи повратне информације официру који је субјект оцењивања, при чему извештај треба да буде објективан и јасан, тако да субјекту оцењивања пружи недвосмислену слику његових потенцијала и резултата, али и официрима који ће вршити накнадна оцењивања, менаџерима каријере, као и члановима комисије за селекцију ради стицања целовите слике о официру који се оцењује, у поређењу са колегама истог ранга.

Оцена треба да буде састављена тако да идентификује предности и слабости официра који се оцењује, узимајући при томе у обзир сложеност његових дужности (оцена која говори само о предностима вероватно није искрена и објективна, чиме се заправо официру ускраћује могућност да добије праву повратну информацију о томе и да у складу с тим побољша своје резултате и развије своје потенцијале).

<sup>6</sup> „Tri-service guidance for appraisal reporting”, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, стр. 7–2.

<sup>7</sup> „Tri-service guidance for appraisal reporting”, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, стр. 8–1.

За оцењивање резултата (табела 2) користе се следеће ознаке оцена:

Табела 2 – Ознаке оцена резултата

<b>A</b>	Резултати на највишем нивоу по свим питањима
<b>A-</b>	Резултати изнад стандардних по свим питањима
<b>B+</b>	Резултати изнад стандардних по већини питања
<b>B</b>	Резултати по очекиваном стандарду по свим питањима
<b>B-</b>	Резултати по очекиваном стандарду по већини питања
<b>C</b>	Резултати по очекиваном стандарду по неким питањима
<b>D</b>	Резултати испод стандарда по већини или по свим питањима
<b>IK</b>	Недовољно знање
<b>NA</b>	Без оцена

(Извор: „Tri-service guidance for appraisal reporting“, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, стр. 8–5)

Резултати већине официра су на нивоу очекиваних стандарда, узимајући у обзир чин и искуство, па је због тога укупна службена оцена субјекта оцењивања „В“ одговарајућа за већину официра, док мањи број одступа испод или изнад ове оцена.

У пракси се дешава да први официр да „погрешно“ вишу оцену (изнад објективне) субјекту оцењивања, мислећи да му тиме чини услугу, јер се такве оцене у даљем поступку пореде са претходним оценама и што се за њих може захтевати ревизија, односно поновно преиспитивање, а што никако не иде у прилог првом официру.

Као помоћ првом официру, у оцењивању субјекта оцењивања користе се атрибути (својства) за мерење резултата (табела 3), при чему нису увек сви применљиви, па због тога први официр треба да прилагоди предложене карактеристике дужностима које субјект оцењивања обавља.

Табела 3 – Атрибути за мерење резултата

<b>Лидерство</b>	– пројектује своју личност и карактер чиме мотивише подређене да обављају своје задатке: – промовише позитивну свест о циљу и смеру; – инспирише, утиче, усмерава и подржава друге како у рутинским, тако и у захтеваним активностима под стресом; – улива самопоуздање, тимски дух и радно јединство; – ствара елан и успех; – руководи одлично и правично; – демонстрира одговорност према надређенима; – даје лични пример доследно се држећи вредности и правила; – мотивише друге да прихвате промену када је неопходна; – предано спречава и ефикасно разрешава случајеве дискриминације, узнемиривања или насиља; – показује позитиван став према припадницима оружаних снага из редова мањина и према женама; – опходи се према другима на коректан начин, уз поштовање.
<b>Професионална ефикасност</b>	– ефикасно реализује свеукупно постављене задатке; – показује потпуно разумевање професионалног окружења; – настоји да увећа професионално знање и разумевање нових технологија и развоја; – демонстрира познавање свог вида и војне доктрине.
<b>Ефективна интелигенција</b>	– примењује урођену интелигенцију да идентификује, анализира и решава проблеме, како практичне тако и интелектуалне; – примењује флексибилност мишљења; – прилагођава се новим околностима здравим расуђивањем и иновативношћу.

<b>Расуђивање</b>	– ефикасно користи доступне информације у доношењу исправних и правовремених одлука; – преузима прихватљив ризик ради постизања циља.
<b>Иницијатива</b>	– креира и користи прилике за побољшања; – показује предузимљивост и спреман је да предузме одговарајуће кораке; – предвиђа и решава проблеме.
<b>Управљање</b>	– ефикасно планира, организује и одређује приоритете; – ефикасно распоређује ресурсе и оптимизира капацитете у оквиру ограничења; – на одговарајући начин преноси своја овлашћења на друге; – поставља захтевне а остварљиве циљеве и пружа подршку све до успешног завршетка; – ефикасно управља променама; – развија успешно интерперсоналне односе са другима; – ствара ентузијазам и висок морал, уважава и награђује резултате; – изграђује и подржава успешне тимове; – демонстрира ефикасност као члан тима.
<b>Поузданост</b>	– показује свест о дужности и посвећености; – лојалан, вредан поведења и доследан.

(Извор: „Tri-service guidance for appraisal reporting“, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, стр. 8–6)

У текстуалном опису резултата субјекта оцењивања први официр треба да унесе што више детаља и појединости о уоченим предностима и слабостима коришћењем табеле атрибута за мерење резултата, пружајући при томе смернице о томе како даље развијати предности и отклањати недостатке.

Истовремено, први официр треба да сачини изричит коментар о лидерским способностима субјекта оцењивања, са оценом успеха и карактеристикама које субјект испољава, уз што више детаља о његовој професионалној ефикасности и коментаром шта је, односно шта није испунио од планираних дужности и обавеза. При томе, извештај о оцени резултата знатно добија на квалитету ако први официр илуструје своју оцену указивањем на конкретне резултате или неуспехе.

Оно што је такође важно јесте да све што се наведе у извештају мора бити поткрепљено чињеницама, односно адекватним доказима, с тим што веома кратак описни текст може оставити утисак да официр који се оцењује не заслужује квалитетну оцену. С друге стране, мала је вероватноћа да ће свеобухватан и преширок извештај утицати на менаџере каријере и чланове комисије за селекцију у доношењу коначне оцене о даљој каријери официра.

Приликом сачињавања службене оцене први официр мора да има у виду и суштину „кодекса понашања оружаних снага“ који, поред осталог, подразумева да официри који су претпостављени другима имају нарочиту обавезу да личним примером „поведу друге“.

С тим у вези, веома битне карактеристике официра које су од изузетне важности приликом његовог оцењивања (табела 4) јесу:

- 1) комуникационе вештине;
- 2) развој подређених и
- 3) храброст и вредности.

Табела 4 – *Битне карактеристике (особине) официра*

<b>Комуникационе вештине</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– добра усмена комуникација и способност информисања и убеђивања;</li> <li>– логични, флуентни, убедљиви и прецизни писани радови;</li> <li>– одлична, прецизна и компетентна артикулисаност наређења;</li> <li>– ефикасно презентовање и излагање брифинга;</li> <li>– прецизаност и ефикасаност приликом оцењивања.</li> </ul>
<b>Развој подређених</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подржавање подређених у њиховом професионалном напредовању и развоју;</li> <li>– захтевање од подређених да се придржавају принципа једнаких шанси.</li> </ul>
<b>Храброст и вредности</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– физички и морално храбар;</li> <li>– показује храброст у доношењу тешких и непопуларних одлука и признаје грешке;</li> <li>– придржава се принципа једнакости и различитости у опхођењу са подређенима, себи једнакима, као и надређенима;</li> <li>– поседује интегритет и част;</li> <li>– самоуверен;</li> <li>– тактичан, кооперативан, дисциплинован и контролисан;</li> <li>– понаша се у складу са правилима и даје беспрекоран лични пример;</li> <li>– добре интерперсоналне вештине и одговарајући смисао за хумор.</li> </ul>

(Извор: „Tri-service guidance for appraisal reporting“, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, 8–8)

Један од основних услова за несметано функционисање оружаних снага прет-поставља радну средину без дискриминације, узнемиравања и застрашивања, у којој сваки појединац има једнаке шансе да допринесе ефикасности организације. Због тога је први официр дужан да у службеној оцени наведе да ли су поступци субјекта оцењивања у складу или одступају од општеприхватљивих стандарда, водећи рачуна (по потреби, уз дати коментар) о томе да ли се суштински ради о строгом командовању или малтретирању подређених.

У оцењивању потенцијала официра који је субјект оцењивања, тачна и објективна оцена је захтеван задатак који је од суштинског значаја за обављање дужности и задатака у свим видовима оружаних снага, како би се потенцијали војних кадрова искористили на најбољи могући начин.

Због тога циљ првог официра треба да буде давање оцене способности официра са или без додатне обуке, да ли може да обавља задатке у вишем чину или у истом у другим областима, и то до 6 година унапред.

Основу објективног оцењивања представљају „видљиве“ карактеристике понашања и радних резултата официра који се оцењује и зато први официр, кад год је то могуће, треба да користи доказе из обављања кључних и секундарних дужности и задатака, као и конкретних активности које је субјект оцењивања показао у одсуству свог претпостављеног официра, а што истовремено представља тестирање субјекта у ситуацији сналажења у вишем чину.

Ако такви докази нису на располагању, долази до изражаја субјективност првог официра. При томе, основу за минимизирање те субјективности представљају критеријуми и задати елементи који су осмишљени ради пружања помоћи првом официру у одлучивању (табела 5).

Табела 5 – Критеријуми у функцији одлучивања оцењивача

<b>Лидерски стил</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демонстрира способност командовања на вишим нивоима;</li> <li>– даје визију, свест о заједничком циљу и јасне директиве;</li> <li>– показује храброст и самоувереност;</li> <li>– инспирише, мотивише и улива самопоштовање код других;</li> <li>– показује решеност да донесе и спроведе и непријатне одлуке;</li> <li>– спремно прихвата повећану одговорност;</li> <li>– даје најбољи лични пример, доследан војним вредностима и стандардима;</li> <li>– улаже напоре у стална побољшања и подстиче друге на то;</li> <li>– први иницира промене.</li> </ul>
<b>Професионална способност</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– способан да обавља низ дужности нивоа вишег чина или у специфичној области;</li> <li>– демонстрира ратне и оперативне вештине на високом професионалном нивоу;</li> <li>– ефикасно примењује професионалну експертизу и настоји да је унапреди;</li> <li>– демонстрира јасно разумевање војних питања и доктрина;</li> <li>– показује знање у ширим аспектима одбране и текуће ситуације.</li> </ul>
<b>Примена интелигенције</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– размишља, резонује и доприноси на вишем нивоу од свог тренутног статуса;</li> <li>– брзо улази у суштину проблема и доноси креативна решења;</li> <li>– демонстрира здраво расуђивање при доношењу одлука;</li> <li>– предузима кораке да предупреди проблеме;</li> <li>– исказује додатни ментални капацитет за преузимање већих обавеза и посла;</li> <li>– прилагођава се и реагује на промене у свим околностима.</li> </ul>
<b>Руководилачки квалитети</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– демонстрира способности планирања, организовања и дефинисања приоритета у ширем спектру;</li> <li>– оптимизира капацитете организације у складу са расположивим ресурсима;</li> <li>– осмишљава процесе и структуре ради ефикасне контроле;</li> <li>– даје овлашћења подређенима и при том задржава сопствену одговорност;</li> <li>– ствара, мотивише и пружа подршку тимовима ради постизања успеха;</li> <li>– подстиче лично усавршавање код својих подређених.</li> </ul>
<b>Интерперсоналне вештине</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показује вештине писане и усмене комуникације које се захтевају од виших чиновца;</li> <li>– показује способност пружања савета и утицаја на свим нивоима;</li> <li>– развија и подстиче ефективне интерперсоналне односе;</li> <li>– демонстрира преданост и подршку као члан тима;</li> <li>– показује највиши ниво понашања, интегритета, поштења и поверења;</li> <li>– демонстрира своју посвећеност вредностима једнакости и различитости;</li> <li>– способан да обавља задатке у здруженим или мултинационалним операцијама.</li> </ul>

(Извор: „Tri-service guidance for appraisal reporting“, Ministry of Defence, DS/PS/PERS Strategy, march 2005, стр. 8–11)

Имајући у виду могуће ситуације у пракси, постоји вероватноћа да неки од наведених критеријума и задатих елемената неће бити применљиви у датом облику, па је задатак првог официра да их прилагоди фактичком стању.

Полазећи од чињенице да закључци првог официра недвосмислено представљају не само процењени квалитет субјекта оцењивања, већ и препоруке за наредне дужности вишим официрима, менаџерима каријере и члановима комисије за селекцију, први официр у свом извештају мора да нагласи области у којима су евидентни специфични потенцијали субјекта:

а) екстраполација тренутних официрских старешинских дужности и руководећих капацитета, уз процену могућих резултата на вишем нивоу;

б) обавезан коментар по питању официрских склоности и амбиција за будуће дужности, са проценом времена у којем официр треба да буде унапређен и, оно што је веома битно, његово место у односу на друге субјекте оцењивања истог чина (на пример „најбољи“, „осредњи“, „у горњој половини“, „међу последња три“ и сл.);

в) за оне са изузетно високим потенцијалом за одређене дужности тачно нагласити у којим би областима били најквалитетнији;

г) користити квалификације као што су: „може“, „мора“, „требало би“, „могао би“;

д) обратити пажњу на интелектуално-физичку способност („моторну снагу“), наклоности, спретност у суочавању са комплексним ситуацијама, као и лични капацитет у ефикасном опхођењу према другима са вишег нивоа или у другим околностима.<sup>8</sup>

Од првог официра се тражи да сачини објективне препоруке и погодности за унапређење официра, при чему су све препоруке подређене процедурама и регулативама појединачних видова и служби оружаних снага.

Већина официра може да буде погодна за унапређење или да поседује потенцијал за унапређење у будућности, што први официр треба да означи степеном „да“ или „у развоју“, што подразумева могућност да у будућој каријери, кроз стицања искуства у постојећем чину, следећа препорука буде позитивна у смислу даљег унапређења и развоја каријере официра.

## Систем оцењивања и рангирања подофицира Маринског корпуса и развојног циклуса официра Команде ваздухопловства САД за Европу

Бројно стање оружаних снага САД по структури кадра, са процентуалним учешћем одређеног чина према утврђеним формацијским местима, приказано је у табели 6.

Правно-нормативна ограничења у вези са структуром кадра утврђена су законским и подзаконским прописима, и то: један генерал на 300 до 400 официра; број пуковника, потпуковника и мајора процентуално је зависан од укупне величине официрског састава; број подофицира са високим чином ограничен је на 5% од укупног броја високих подофицира, док је укупан број подофицира ограничен на 3,5% у односу на укупан број подофицира и војника.

<sup>8</sup> „Tri-service guidance for appraisal reporting“, Ministry of Defence, DSDS/PERS Strategy, march 2005, стр. 9–1.

Табела 6 – Бројно стање оружаних снага САД

Оружане снаге САД		ФМ	
Чин	Упоредни чин	Број	%
GENERAL/ADMIRAL	ГЕНЕРАЛ ПУКОВНИК	35	0,0025
LT GENERAL-VICE ADMIRAL	ГЕНЕРАЛ ПОТПУКОВНИК	126	0,0089
MAJ GENERAL-REAR ADMIRAL	ГЕНЕРАЛ МАЈОР	276	0,0195
BRIG GENERAL-REAR ADMIRAL L	БРИГАДНИ ГЕНЕРАЛ	439	0,0309
COLONEL-CAPTAIN	ПУКОВНИК	11.521	0,8120
LIEUTENANT COL-COMMANDER	ПОТПУКОВНИК	28.421	2,0032
MAJOR/LT COMMANDER	МАЈОР	43.925	3,0960
CAPTAIN-LIEUTENANT	КАПЕТАН	70.262	4,9781
1 <sup>st</sup> LIEUTENANT- LIEUTENANT (JG)	ПОРУЧНИК	30.941	2,1808
2 <sup>nd</sup> LIEUTENANT-ENSIGN	ПОТПОРУЧНИК	24.808	1,7486
УКУПНО ОФИЦИРИ		210.754	14,8551
УКУПНО ПОДОФИЦИРИ		576.654	40,6457
УКУПНО ВОЈНИЦИ		618.727	43,6112
CADETS-MIDSHIPMEN	СТУДЕНТИ	12.596	0,8878
УКУПНО ШКОЛОВАЊЕ		12.596	0,8878
УКУПНО СВЕ КАТЕГОРИЈЕ		1.418.731	

(Извор: Ђорђевић С., Управљање људским ресурсима у систему одбране Републике Србије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2007, стр. 39.)

Правилима војне службе регулисан је пропорционалан однос између официра и подофицира: Ваздухопловство – 1 према 4; Копнене снаге – 1 према 5; Морнарица – 1 према 6 и Марински корпус – 1 према 8.<sup>9</sup>

При томе, систем напредовања „унапређење или престанак службе“ заснива се на избору најквалитетнијег кадра, па су због тога каријере официра релативно кратке (обавезно је пензионисање после 30 година активне војне службе, осим за генерале), уз релативно нефлексибилно напредовање у каријери.

Примера ради, на основу извршених анализа каријере 100 потпоручника на почетним дужностима (извор попуне: 22% из војних академија, 31% из школе за официрске кандидате и 47% са факултета у грађанству), добијени су следећи резултати: 99 унапређено у чин поручника; 77 у чин капетана; 40 у чин мајора; 32 у чин потпуковника и 15 у чин пуковника, док се у чин бригадног генерала унапређује само један од 300 потпоручника.<sup>10</sup>

Систем напредовања нормативно-правно је дефинисан периодом provedеним у одговарајућем чину и вршењем одговарајућих дужности (табела 7).

<sup>9</sup> Girard M., Organizacija Marinskog korpusa SAD, Европска команда САД:Систем евалуације официра и подофицира, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 8.

<sup>10</sup> Извор: Ђорђевић С., Управљање људским ресурсима у систему одбране Републике Србије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2007, стр. 9.



Табела 7 – Потребан период за останак у одговарајућем чину

ЧИН	ГОДИНЕ СЛУЖБЕ/ДУЖНОСТ
Потпоручник и поручник	до 4 године (командир вода)
Капетан	од 4 до 10 година (командир чете или штабни официр у команди батаљона или бригаде)
Мајор	од 10 до 16 година (начелник у команди батаљона или штабне дужности у бригади или виду оружаних снага)
Потпуковник	од 16 до 21 године (командант батаљона или штабне дужности у бригади, виду или здруженом штабу)
Пуковник	од 21 до 26 година (дужност команданта бригаде или штабне дужности у виду или здруженом штабу)

(Извор: Ђорђевић С., Управљање људским ресурсима у систему одбране Републике Србије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2007, стр. 41)

Унапређивање подофицира у служби, у односу на почетни чин, начелно се врши након две, четири, девет, четрнаест, осамнаест и двадесет једне године службе.

За разлику од модела Уједињеног Краљевства, који приоритетно уважава улогу и каријеру официра у систему војне хијерархије, институционални систем САД подједнаку пажњу посвећује каријери официра и подофицира.

Полазећи од чињенице да сваки вид, род и специјалност оружаних снага САД има институционално уређење (Закон 10, законик САД, МО директиве и инструкције и др.), систем оцењивања и рангирања подофицира и развојног циклуса официра приказане се на примеру Маринског корпуса САД (подофицири) и Команде ваздухопловних снага САД за Европу (официри).

## Оцењивање и рангирање подофицира Маринског корпуса САД

Марински корпус оружаних снага САД представља један од високо-специјализованих родова америчких оружаних снага, са бројним саставом оперативних снага од око 100.000 професионалних припадника тог корпуса.

Административним приручником за досијеа појединаца (МСО Р1070.12 IRAM) утврђена је обавеза оцењивања стручности и владања подофицира и, на основу тога, њихов даљи статус у вршењу професионалне војне службе кроз следеће могућности: 1) остајање у оружаним снагама без тренутног напредовања на основу стечених квалификација за обављање одговарајућих дужности; 2) унапређење, као и 3) престанак професионалне војне службе.

Оцене стручности подразумевају начин извршавања поверене дужности и задатака подофицира који се оцењује кроз следеће референце: испуњење мисије (обављање посла и вичност); лидерство (вођење подређених, развој подређених, давање личног примера, уважавање позитивних карактеристика подређених и комуникационе вештине); интелект; разборитост (способност за доношење одлука и расу-

ђивање); карактер (храброст, реаговање у стресним ситуацијама и иницијатива); физичка спремност; лична појава; професионално војно образовање; курсеви Института Маринског корпуса, као и образовање ван дужности.<sup>11</sup>

На основу одређених стандарда стручности и атрибута (одговарајуће описно рангирање) утврђују се оцене стручности (табела 8).

Табела 8 – Оцене стручности

ОЦЕНА	ОПИСНО РАНГИРАЊЕ	СТАНДАРДИ СТРУЧНОСТИ
до 1,9	Неприхватљиво	Неприхватљиво обавља посао у већини дужности, уопште непоуздан. Потребна значајна помоћ и блиско надгледање чак и код најједноставнијих задатака.
2,0–2,9	Незадовољавајуће	Прихватљиво обавља посао у неким од дужности, али се не може ослонити на њега. Потребна помоћ и блиско надгледање свих задатака, осим оних најједноставнијих.
3,0–3,9	Испод просека	Обавља рутинске послове прихватљиво, али је потребно блиско надгледање када се обављају дужности који нису рутинске природе.
4,0–4,4	Просечно	Може се ослонити на њега у вршењу редовних дужности на потпун и компетентан начин, али је обично потребна помоћ у поступањима која нису рутинске природе.
4,5–4,8	Одлично	Одлично обавља посао у свим редовним дужностима, али је потребна помоћ у поступању у изузетно тешким или необичним задужењима.
4,9–5,0	Изванредно	Врхунски обавља посао на свим дужностима. Чак и изузетно тешка или неубичајена задужења могу му се доделити са потпуним поверењем да ће бити обављени на потпуно компетентан начин.

(Извор: Hussey M., Оцењивање стручности и владање подофицира, Европска команда САД: Систем евалуације официра и подофицира, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 2–7)

Саставни део укупне оцене чине и оцене владања, са основним циљем да дају позитиван допринос у смислу одржавања успостављене дисциплине, кроз следеће референце: понашање; став; интересовање; поузданост; љубазност; сарадња; послушност; прилагодљивост; утицај на друге; морална подобност; чисте/умерене хиџијенске навике, као и учешће у активностима.

На основу одређених стандарда владања и атрибута (одговарајуће описно рангирање) утврђују се оцене владања (табела 9).

<sup>11</sup> Hussey M., Оцењивање стручности и владање подофицира, Европска команда САД: Систем евалуације официра и подофицира, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 2–1.

Табела 9 – Оцене владања

ОЦЕНА	ОПИСНО РАНГИРАЊЕ	СТАНДАРДИ ВЛАДАЊА
до 1,9	Неприхватљиво	Хронични преступник; осуђен од стране општег, специјалног или вишег војног суда на казну затвора.
2,0–2,9	Незадовољавајуће	Осуђен од стране општег или вишег војног суда на казну затвора.
3,0–3,9	Испод просека	Нема повољних утисака у вези са квалитетима наведених референци. Није постигнут задовољавајући успех кроз прописан програм контроле тежине или војног изгледа (појаве). Владање је недовољно да се вреднује.
4,0–4,4	Просечно	Нема преступа и неповољних утисака у вези са ставом, интересовањима, сарадњом, послушношћу, насталим последицама неусмерености, љубазношћу и поштовањем војних правила.
4,5– 4,8	Одлично	Нема преступа, уз позитивне и повољне утиске о квалитетима наведеним у референцама. Показује поузданост, добар утицај, трезвеност, послушност и марљивост.
4,5–5,0	Изванредно	Нема преступа и показује у изванредном степену квалитете наведене у референцама. Поштује колектив, наредбе и војна правила. Показује позитиван утицај на остале примером и убедљивошћу.

(Извор: Nussey M., Оцењивање стручности и владање подофицира, Европска команда САД: Систем евалуације официра и подофицира, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 2–9)

По истеку периода на који се односи оцењивање подофицира, први надлежни старешина даје оцене стручности и владања (табела 10), са следећом садржином:

Табела 10 – Оцене стручности и владања

Име: _____ Чин: _____ Период: _____ до _____ први официр _____			
Стручност	Оцена	Владање	Оцена
Испуњење мисије		Понашање	
Лидерство		Став	
Интелект		Интересовање	
Разборитост		Поузданост	
Карактер		Љубазност	
Физичка спремност		Сарадња	
Лична појава		Послушност	
Професионално војно образовање	Да	Прилагодљивост	
Војни курсеви Института Маринског корпуса	Да	Утицај на друге	
Образовање ван дужности	Да	Морална подобност	
		Чисте/умерене хигијенске навике	
		Учешће у активностима	

(Извор: Nussey M., Оцењивање стручности и владање подофицира, Европска команда САД: Систем евалуације официра и подофицира, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 2–11)

На основу датих оцена и уз обавезу поређења са претходним оценама подофицира, први надређени старешина саставља извештај, са препоруком о даљој каријере и доставља га другом претпостављеном официру, уз обавезу да претходно информише подофицира којег је оценио по датој препоруци и оценама стручности и владања.

Након прегледа, односно увида у извештај првог надређеног старешине, други претпостављени официр заузима став о предложеној препоруци и у писаној форми га доставља команданту чете ради доношења коначне одлуке.

У случају неповољног извештаја, први надређени старешина је дужан да тај извештај достави лицу које је негативно оцењено, уз његово право да у року од 5 дана (није обавезујуће) напише коментар у форми изјаве о извештају.

Истовремено, први надређени старешина је обавезан да такав извештај достави другом претпостављеном официру (уз документовање о незадовољавајуће обављеном послу, недостајућем потенцијалу и неприхватљивом професионалном карактеру), који може заузети следећи став: 1. „слаже се“; 2. „не слаже се“ или 3. „тражи додатне информације“. У случају да се не слаже са извештајем првог надређеног старешине, други претпостављени официр неповољан извештај доставља трећем официру (чији ранг не може бити испод нивоа командног официра батаљона) ради доношења коначне одлуке.

Подофицир који сматра да неповољан извештај није објективан има право да уложи жалбу Одбору за корекцију при Команди Маринског корпуса САД.

## Развојни циклус официра ваздухопловних снага САД

Попуна официра ваздухопловних снага САД, односно постављења у официрски чин, врши се из следећих извора:

- Ваздухопловна академија САД (Colorado Springs у трајању од 4 године);
- Корпус за обуку резервних официра (одговарајући смерови на универзитетима у трајању од 4 до 5 година);
- Школа за обуку официра у трајању од 11 недеља (услов: завршен факултет).<sup>12</sup>

По постављењу у официрски чин одмах се приступа техничкој обуци различитог временског трајања (пилот, навигатор, управљање снагама и др.).

Развој каријере официра ваздухопловних снага захтева следећа додатна образовања, односно усавршавања: основно развојно образовање (BDE); средње развојно образовање (IDE), као и више развојно образовање (SDE).

### Основно развојно образовање (BDE)

Основно развојно образовање (BDE) подразумева тактички ниво усавршавања официра у чину од поручника до капетана, са основним циљем да пружи неопходну стручну основу за будући развој каријере официра и лидерску позицију, односно већу одговорност у обављању поверених војних дужности.

<sup>12</sup> Vogel M., Систем процене и унапређења официра ваздухопловних снага, Европска команда САД: Војно професионално образовање официра, програми обуке и систем унапређења, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 3–1.

Овај облик суштински представља надоградњу основних вештина стечених за добијање официрског чина која се стичу кроз усавршавања приказаних у следећој илустрацији.

Облици усавршавања кроз основно развојно образовање

**Основно развојно образовање (BDE)**

- Ваздухопловни и свемирски основни курс Course (ASBC): обавезно присуство у трајању од 12 месеци;
- Школа за официре ескадриле (SOS): 80% обавезног присуства у трајању од 12 месеци;
- Припремни програм ваздухопловства (AFIP): високоселективан програм у трајању од две године на универзитету George Washington, уз обавезу похађања и приправничког програма у Пентагону;
- Технолошки институт ваздухопловства (AFIT): магистарски програми, у зависности од потреба службе.

(Извор: Vogel M., Систем процене и унапређења официра ваздухопловних снага, Европска команда САД: Војно професионално образовање официра, програми обуке и систем унапређења, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 3–1)

**Средње развојно образовање (IDE)**

Даљи развој каријере официра подразумева оперативни ниво стручног усавршавања (за чин мајора) кроз средње развојно образовање (IDE) са основним циљем да официра припреми за будуће дужности и повећа његове лидерске одговорности у извршавању командних дужности и проширењу стручног искуства ради извршења утврђених мисија и задатака ваздухопловства, при чему се основне вештине стичу кроз облике усавршавања приказаних на следећој илустрацији.

Облици усавршавања кроз средње развојно образовање

**Средње развојно образовање (IDE)**

- Ваздухоплови командно-штабни колеџ (ACSC): једногодишњи резидентни курс у Maxwell ваздухопловној бази у Alabama;
- Поморска последипломска школа (NPS): једногодишњи магистарски програм у рангу Ваздухопловног командно-штабног колеџа ради стицања звања за потребе ваздухопловства;
- Виша академска знања на Технолошком институту ваздухопловства или цивилним универзитетима у рангу Ваздухопловног командно-штабног колеџа ради стицања звања за потребе ваздухопловства.

(Извор: Vogel M., Систем процене и унапређења официра ваздухопловних снага, Европска команда САД: Војно професионално образовање официра, програми обуке и систем унапређења, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 3–2)

Овај ниво стручног усавршавања је изузетно конкурентан, јер се само 20% кандидата селекује за наведене програме од стране Одбора за развојно образовање Команде ваздухопловства.

## Више развојно образовање (SDE)

Више развојно образовање (SDE) подразумева оперативни ниво усавршавања официра у чину од потпуковника до пуковника, са основним циљем да пружи даљу стручну основу о питањима са којима се суочава Команда ваздухопловства, Министарство одбране и Национална безбедност САД кроз облике усавршавања који су приказани на следећој илустрацији.

Облици усавршавања кроз Више развојно образовање

### **Више развојно образовање (SDE)**

- Ратни колеџ ваздухопловства (AWC): једногодишњи резидентни програм у Maxwell ваздухопловној бази у Alabamи који је сличан Ваздухопловном командно-штабном колеџу, с тим што је осмишљен за виши стратешки ниво лидерства, односно припрему за позиције вишег лидерства (стратешко лидерство, етика, стратегија и међународна безбедност и ратовање).
- Индустијски колеџ оружаних снага (ICAF): десетомесечни курс ради припреме официра за позиције вишег лидерства, са посебним тежиштем на материјалној набавци и здруженој логистици, као и њиховој интеграцији у националну безбедносну стратегију за време рата и мира;

Национални ратни колеџ: једногодишњи резидентни програм чији садржај чине основе државе и политике, стратешки економски преглед, способности здружених снага, основе војне мисли и стратегије, процес национално-безбедносне политике, војна стратегија и операције, доношење кризних одлука и др.

(Извор: Vogel M., Систем процене и унапређења официра ваздухопловних снага, Европска команда САД: Војно професионално образовање официра, програми обуке и систем унапређења, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 3–3)

И овај ниво стручног усавршавања је изузетно рестриктиван, јер се веома мали број кандидата селекује за наведене програме од стране Одбора за развојно образовање Команде ваздухопловства.

Основни циљеви који се желе постићи унапређењем официра ваздухопловних снага могу се идентификовати као следећи:

- да се официру пруже повратне информације о начину обављања војне дужности, како може побољшати резултате, као и очекивања која се од њега захтевају;
- да се Одбору за селекцију доставе објективни извештаји о најбољим кандидатима за напредовање;
- да се обезбеде услови и поступак за избор и напредовање најквалитетнијих официра;
- да нико не може и не треба да, по аутоматизму, буде унапређен;
- да се изабере довољно официра жељеног квалитета за одговарајуће нивое;
- да се обезбеде одговарајућа напредовања ради задржавања високо-квалитетног и мотивисаног кадра за вршење војних дужности.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Vogel M., Систем процене и унапређења официра ваздухопловних снага, Европска команда САД: Војно професионално образовање официра, програми обуке и систем унапређења, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 4–1.

При томе, у реализацији наведених циљева треба имати у виду нормативно-правна ограничења (Закон 10, законик САД, МО директиву 1320.12, МО инструкцију 1320.14, Инструкцију Команде ваздухопловства и друга акта) по којима сви официри могу напредовати до чина капетана; у чин мајора 95%; у чин потпуковника 85% и у чин пуковника 55% официра у односу на почетни чин.

По добијању извештаја о оцени официра (са препоруком другог надлежног старешине у вези с могућом каријером официра) од свих организационих јединица ваздухопловних снага, Персонални центар Команде ваздухопловства приступа обради персоналне документације „најбоље квалификованих кандидата“ за унапређење, уз обавезну проверу свих података ради њихове евентуалне допуне, након чега се персонални досије доставља официру (кандидату) ради упознавања и могућности предлагања евентуалних измена података за која поседује одговарајуће доказе.

По формирању досијеа кандидата који се предлаже за унапређење, руководећи ниво Персоналног центра Команде ваздухопловства сачињава предлоге препорука за унапређење оних официра за које сматра да то заслужују, уз одговорност за тачност података и обавезу да њихов број није већи у односу на нормативно-правна ограничења, и те предлоге доставља на поступак следећем нивоу одлучивања у Команди ваздухопловства, односно тзв. „вишим проценитељима“.

Након добијања предлога препорука за унапређење официра, виши проценитељи сачињавају коначне препоруке за унапређење (чији саставни део чине извештаји о начину и ефикасности обављања дужности, службеним оценама, обуци, службеним похвалама, дисциплинским прекршајима и другим битним подацима о кандидатима), које се достављају Централном одбору за селекцију, ради доношења коначне одлуке о унапређењу официра и указа председника САД о проглашењу и произвођењу официра у одговарајући чин.

По Закону 10 и законнику САД, Централни одбор за селекцију чини 5 активних официра вишег нивоа од официра који се унапређује (председник одбора мора бити официр највишег чина), од којих једног именује начелник Здруженог Генералштаба САД, док други морају имати чин у који се официр унапређује.<sup>14</sup>

Законом је установљена и обавеза саветовања на појединачној основи за све официре који нису кандидовани за унапређење, ради давања образложења о разлозима због којих нису предложени за унапређење.

## Закључак

Протеклих година, у оквиру започетих реформи система одбране, углавном су пројектоване и реализоване промене које су имале за циљ усклађивање организационе шеме система одбране са материјалним и финансијским могућностима државе, при чему је реформа неминовно обухватила и запослене у систему одбране.

Због тога се поставља питање да ли је при томе анализиран људски потенцијал који је систем одбране тада поседовао са аспекта будућности самог система, одно-

<sup>14</sup> Vogel M., Систем процене и унапређења официра ваздухопловних снага, Европска команда САД: Војно професионално образовање официра, програми обуке и систем унапређења, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006, стр. 4–9

сно да ли је учињен напор да се најквалитетнији кадар задржи у систему одбране или је циљ био да се бројно стање номинално сведе на пројектовани ниво, без претходног сагледавања могућих последица. Другим речима, да ли су запослени имали времена и начина да се припреме и да ли су могли да планирају своју каријеру, или су то у име њих чинили носиоци одлучивања изван система одбране.

Са аспекта модела „предвидиве каријере“ може се навести следећи пример: у једном периоду, а посебно 2005. године, основ за прекид радног односа у систему одбране био је година рођења. Свако ко се теоријски или емпиријски бави питањем управљања људским потенцијалом морао је да посумња у намере таквог критеријума и његову сврху, пре свега имајући у виду да су тада из система отишли запослени у пуном радном напону (доктори наука и магистри у војнотехничким институцијама, професори и асистенти на Војној академији и ВМА, врхунски официри са степеним високоспецијализованим знањима и сл.).<sup>15</sup>

Војна организација захтева специфична војна знања иманентна таквој организацији. Због тога избор и издвајање најбољих од свих потенцијалних кандидата за постављење на одређену војну дужност, односно за упућивање на школовање или даље усавршавање, представља изузетно важно питање ради остварења пројектованих циљева војне организације, али и важну фазу животног циклуса запослених у војном систему. При томе, за селекцију је пресудна квалитетна евалуација која се најефикасније може извршити кроз квалитетан систем оцењивања запослених, уз истовремену примену и других релевантних критеријума у односу на захтеве са којим знањима, вештинама, способностима и другим особинама треба да располажу кадрови, како би квалитетно обављали специфичне војне дужности.

Оцењивање представља верификацију успешности или неуспешности резултата рада и због тога захтева успостављање таквог начина оцењивања који избегава субјективне оцене о појединцу и примену различитих критеријума оцењивача у зависности од „личних“ симпатија према оцењиваном лицу.

Да би се реализовали постављени циљеви неопходно је на другачији начин дефинисати систем вођења у служби, систем унапређивања и систем оцењивања, односно успоставити оптимални систем развоја каријере који омогућава млађим официрима да покажу своје праве вештине, најбољим официрима да врло брзо достигну врх пирамиде, осталима да одложи или укине могућност унапређења,<sup>16</sup> као и да се вреднује значај сваког чина, у складу са специфичним одговорностима.

За систем одбране, који је хијерархијски уређен, изузетно је значајно да се професионалним припадницима наше војске омогући напредовање у складу са индивидуалним стручним способностима, али и потребама Министарства одбране и Војске Србије. То ни у ком случају не значи да треба преузети, по некаквом аутоматизму, наведени модел Уједињеног Краљевства, Сједињених Држава или било који други, чија једина могућа функција може да буде, односно само да представља корисно искуство у креирању решења која одговарају нашем систему одбране и његовом развоју.

<sup>15</sup> Миленковић С., Веселиновић С., Милојевић А., Проблеми и перспективе војне професије, Војно дело, Београд, 2009, стр. 189.

<sup>16</sup> Ђорђевић С., Управљање људским ресурсима у систему одбране Републике Србије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2007, стр. 99.



Усталом, шта значи примена „по аутоматизму“ можда најбоље говори следећи пример, на који нам је добронамерно указано када смо приступили реформским променама система одбране: „Република Чешка је имала оно од чега сте ви почели, односно сто хиљада војника, тенкове, 'руски тип' армије. Све је то требало не само поништити, већ и поново изградити. Тај пут реформи јесте био дуг и проблематичан, али смо током њега увек имали некога ко нам је помагао. Издвојила бих као пример Енглеску која је са нама много радила. У регулативи нашег система одбране можете уочити тај 'енглески модел'. Морам напоменути да нам је Енглеска великодушно помагала и финансијски и стручно, али да је донекле представљао проблем то што смо ми другачији тип државе од Енглеске. Када будете одлучивали који модел бисте могли да 'пресликате', добро би било да се окренете државама које су вам сличније него што је Енглеска, којој смо веома захвални на помоћи, била слична нама“.<sup>17</sup>

Основну покретачку снагу за успешно функционисање и даљи развој система одбране чине најбољи официри. Зато сваки официр треба да зна каква му се каријера нуди у зависности од потреба војне организације и резултата које ће показати у реализацији утврђених циљева и задатака и, најзад, када му престаје професионална војна служба.

При томе, систем оцењивања има велики значај за доношење одлуке о даљој каријери официра, па приказани модели могу представљати корисну основу приликом креирања оних решења која могу да омогуће стварање неопходних услова за напредовање најспособнијих официра, односно изградњу системских решења којима ће се кроз објективно мерљиве критеријуме целовито вредновати способности и опредељивати даља каријера официра, односно професионалних припадника Министарства одбране и Војске Србије.

### *Литература*

1. Officer Career Development Handbook – OCDH, UK, Ministry of Defence, September 2005.
2. Tri-service guidance for appraisal reporting, Ministry of Defence, UK, DSDS/PERS Strategy, march 2005.
3. Миленковић С., Веселиновић С., Милојевић А., Проблеми и перспективе војне професије, Војно дело, Београд, 2009.
4. Ђорђевић С., Управљање људским ресурсима у систему одбране Републике Србије, Министарство одбране, Војна академија, Београд, 2007.
5. Шинделкова К. Ј., „Искусва Чешке у процесу евроатлантске интеграције, Реформа сектора безбедности у Србији, ЦЦВО, Београд, 2007.
6. Girard M., Организација Маринског корпуса САД, Европска команда САД: Систем евалуације официра и подофицира, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006.
7. Hussey M., Оцењивање стручности и владање подофицира, Европска команда САД: Систем евалуације официра и подофицира, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006.
8. Vogel M., Систем процене и унапређења официра ваздухопловних снага, Европска команда САД: Војно професионално образовање официра, програми обуке и систем унапређења, Канцеларија за билатералне односе са МО РС, Београд, 2006.

<sup>17</sup> Шинделкова К. Ј., „Искусва Чешке у процесу евроатлантске интеграције, Реформа сектора безбедности у Србији“, ЦЦВО, Београд, 2007, стр. 141.