

Универзитет Св. Кирил и Методиј
Институт за одбрана, мир и безбедност

Магистерски труд:

Тема:

**„ЛИДЕРСТВОТО ВО АРМ И УЛОГАТА НА ЛИДЕРИТЕ ВО
КОМАНДУВАЊЕТО И ОБУКАТА НА ЕДИНИЦИТЕ НА ТАКТИЧКО
НИВО”**

Ментор:
Проф.Д-р Зоран Нацев

Изработил:
Бајрам Ракиповски

Скопје 2013

СОДРЖИНА

ВОВЕД-----	4
Прв дел-----	7
1. Воениот старешина како раководител и неговата улога во воспитно-образовниот процес -----	7
1.1. Старешината како воен раководител -----	7
1.2. Способност за решавање на проблемите во секојдневниот живот и во работата -----	12
1.3. Компоненти на авторитетот на старешината -----	12
1.4. Психофизички особини на старешините-----	14
1.5. Култура на комуницирање на старешините-----	16
1.6. Основни проблеми во односите помеѓу старешините и војниците -----	19
Втор дел -----	22
2. Улогата на командувањето и контролата во обуката и воспитно - образовниот процес -----	22
2.1. Раководење, командување и работа со потчинетите за време на обуката ----	22
2.2. Психолошки димензии значајни за процесот на обуката -----	23
2.3. Организирање и изведување на обуката и воспитниот процес во единиците и установите на арм -----	26
2.4. Цели во обуката и воспитувањето на старешините, командите и војниците во АРМ -----	27
Трети дел -----	32
3. Воено раководење-лидерство -----	32
3.1. Воено раководење-лидерство на тактичко ниво -----	32
3.2. Клучни елементи на доктрината на раководење -----	34
3.3. Принципи на раководењето-----	38
Четврти дел -----	43
4. Командување и контрола -----	43
4.1. Командување и контрола на тактичко ниво - чета-----	43
4.2. Дефинирање на основните поими -----	43
4.3. Водство на командирот -----	44
4.4. Командувањето и контролата ориентирани на задачата -----	46
4.5. Намера на командирот -----	48
4.6. Наредба за типот на задачата -----	50
4.7. Комуникации. -----	50
4.8. Функционални должности на командниот кадар на чета -----	51
4.8.1 Командир на чета -----	51
4.8.2 Извршен офицер. -----	52
4.8.3 Прв подофицер. -----	53
4.8.4 Офицер за огнена поддршка.-----	53
4.8.5 Подофицер за врски. -----	54
4.8.6 Радио оператор. -----	55
4.8.7 Подофицер за снабдување. -----	55
4.8.8 Механичар за вооружување. -----	55
4.8.9 Командир на противоклопна секција.-----	56
4.8.10 Командир на минофрлачка секција. -----	56

4.9. Функционални должности на командниот кадар на вод -----	56
4.9.1 Должности на командирот на вод-----	57
4.9.2 Должности на наредникот на вод. -----	58
4.9.3 Должности на командирот на одделение-----	59
4.9.4 Должностите на водачот на тим-----	60
4.10. Командно контролен процес-----	60
4.10.1 Основи за командно контролниот процес -----	60
4.10.2 Борбена задача-----	61
4.10.3 Процес на одлучување-----	61
4.10.4 Процедури за водење на единиците -----	62
4.10.5 Проценка на ситуацијата во четата -----	62
Петти дел -----	64
5. Лидерство во арм и улогата на лидерите во командувањето и обуката на единиците на тактичко ниво -----	64
5.1. Местото и улогата на лидерите на основно ниво во армијата на република македонија -----	64
5.2. Извори за одредување на вештините, компетенцијата и знаењата кои се бараат од офицерскиот, подофицерскиот кор и од војниците лидери на тактичко ниво во арм. -----	64
5.3. Едукација на лидери од подофицерскиот кор во командата за обука на арм -----	65
5.3.1 Основен курс за подофицери-----	65
5.3.2 Прмарен курс за лидери -----	68
5.3.3 Напреден курс за подофицери -----	69
5.3.4 Борбено штабен курс за подофицери - цели и задачи на курсот -----	70
5.3.5 Курс за први подофицери -----	71
5.4. Модел за обука на лидери во воената академија -----	72
Шести дел -----	75
6. Местото и улогата на лидерите во процесот на обуката -----	75
6.1. Местото и улогата на лидерите на тактичко ниво во процесот на тренинг системот -----	75
6.2. Улогата на командирите на тактичко ниво во процесот на обуката -----	75
6.3. Одговорности на командирите на тактичко ниво -----	77
6.4. Начела на обуката на кои треба да се придржуваат командирите на тактичко ниво -----	78
6.5. Менаџмент со обуката -----	78
6.6. Развивање на листа на задачи од суштинска важност за мисијата - метл ----	79
6.7. Мисија и листа на суштински задачи на арм-----	82
6.8. Мисија и листа на суштински задачи на здружена оперативна команда -----	83
6.9. Мисија и листа на суштински задачи на 1.мпбр -----	83
6.10. Мисија и листа на суштински задачи на 1.мпб -----	83
6.11. Мисија и листа на суштински задачи на 1.мч-----	84
6.12. Развој на метл па ниво на арм -----	85
6.13. Процес на планирање на обуката -----	86
6.14. Реализација на обуката-----	91
6.14.1 Улогата на командирите во извршувањето на обуката-----	91
6.14.2 Презентација на обуката -----	92
6.14.3 Изведување на обуката -----	94
6.14.4 Обука во ноќни и други отежнати временски услови -----	94

6.14.5	Видови на вежби кои се изведуваат на тактичко ниво -----	95
6.14.6	Проверка на командирите на тактичко ниво по изведбата на вежбите-----	96
6.14.7	Проценка на обуката на тактичко ниво -----	96
6.14.8	Оценување на обуката -----	97
6.14.9	Начини на оценување -----	97
6.14.10	Планирање на оценувањето -----	98
6.14.11	Оценувачи -----	99
6.14.12	Преглед по извршеното дејство -----	99
Заклучок -----		101
Литература -----		104
Доктринарни Документи-----		107
Нормативно-Правни Акти-----		107

ВОВЕД

Секоја општествена - економска формација се развивала според условите, потребите и развојот на науката и техниката, а аналогно на тоа се развива и воената организација. Соодветно на тоа и профилот на старешината требало да одговара на конкретното општество и армијата.

Значи, улогата на старешината се менувала низ историјата на развојот на човековите општества и секогаш непосредно зависела од карактерот на општеството, армијата и војната за кое тоа општество се подготвувало. Тоа значи, дека старешината, по својата положба и улога, секогаш бил во позиција да го штити интересот на владеачката класа, т.е. класа која е на власт, затоа секое ново општество тежи да создаде таков тип на човек кој ќе знае, сака, и може во погледот на своите био- психички, социо - културни и работни квалитети да ги задоволи барањата и потребите на тоа општество.

Во тој поглед, нашата земја во текот на својот динамичен развој паралелно изградува и развива нов модел на старешина, кој во секој момент ќе биде морално спремен и воено стручно оспособен да го брани и одбрани интересот и темелните вредности на Р.Македонија.

Впрочем, интересот на старешините на Армијата на Р.Македонија произлегуваат од интересот на нашето демократско општество, законските и подзаконските акти и регулативи. Општествената положба и задача на старешината во нашите вооружени сили се определени пред се од:

1. карактерот на нашето демократско општество;
2. место, улога и задачите на вооружените сили во државниот систем;
3. достигнување на степенот на развој на концептот за одбрана.

Имајќи ја во предвид, пред се општествената улога на старешините и неговата положба во Армијата на Р. Македонија тој се потврдува во пракса низ следната улога и место:

1. командантска или командирска улога на старешината,
2. наставничка улога,

3. воспитувачка улога и
4. улога на старешината како морално – психолошки работник.

Комплетен старешина: треба да е сестрано образован и воено стручно оспособен да ги остварува наведените улоги во пракса интегрално на сите нивоа на раководење, што е и стратешко лидерска цел.

Комплексниот приод на проблемот на идентификација на компонентата за оспособување на старешината да ги изврши функционалните должности, опфаќа неколку појдовни критериуми и тоа:

1. каков старешина сакаме да создадеме од гледиште на нашата воено воспитувачка теорија и пракса, потребата на вооружените сили и побарувањата на одбранбената стратегија и доктрина на Р.Македонија;
2. какви квалитети развиваме кај старешината низ целокупниот систем на воено стручно оспособување во вооружените сили, во согласност со поставените барања;
3. со какви квалитети располагаат нашите старешини денеска во секојдневниот живот и работа.

Таков приод и споредба на споменатите критериуми овозможува подобра слика и пресекот на состојбата во однос на компонентите на оспособеност на старешините, релевантни за извршување на функционалните должности.

Во современите услови на водењето вооружана борба е се понагласена улогата на старешината. Имено, тој многу често ќе биде во ситуација и позиција самостојно да одлучува за потребите на својата единица, командата на штабот и самостојно да ги извршува многу сложените задачи. Во тој контекст, нашите вооружени сили бараат таков профил на старешина кој ќе биде во стручен поглед врвно оспособен, морално силен, психофизички подготвен.

Вниманието ќе биде насочено кон следните клучни проблеми:

1. особините на старешината како раководител,
2. компонентите на авторитетот на старешините,
3. психофизички особини на старешините и
4. култура на комуницирање на старешините.

Во командно контролниот систем и процес, во процесот на донесувањето на одлуките, посебно во тренинг системот, доаѓаат до израз особините или карактеристиките на старешините – лидерите во Армијата на Р. Македонија.

Согласно трендот и стратешката определба на нашата држава за полноправно членство во Евроатланските одбранбени структури овие лидерски особини ќе бидат неминовни, посебно за остварување на мисиите надвор од нашата држава. Целта на истражувањето е да направиме една компаративна анализа, односно да ја ја согледаме моменталната состојба на старешинскиот кадар во функција на командно контролниот систем во АРМ и неговото влијание во воспитувањето и образованието, со давање на предлог на можен модел на едукација на припадниците на АРМ.

Посебен елемент што е битен за воената организација е предизвикот на раководството, како и улогата на лидерите на сите нивоа на раководење.

Оттука во трудот ќе се задржиме на прашањата поврзани за улогата, квалитетите и задачите на лидерите во АРМ, поконкретно предметот на ова истражување ќе се состои во проучување на следните сегменти.

Прашањето на организацијата и функционирањето на раководењето, (лидерството), командувањето и контролата на современите армии, со цел нивно вградување во нашиот систем на раководење и командување.

Со теоретско елаборирање и дефинирање на раководењето и командувањето, во процесот на едукацијата, развојот и водењето на лидерите во современите армии, се направи компарација на нивно имплементирање во системот за раководење и командување во едукацијата, развојот и водењето на лидерите во АРМ.

Во трудот се говори за националното и надворешното едуцирање, развој, улога, задачи и квалитети на лидерите на АРМ посебно системите и програмите за едукација кои овозможуваат соодветна лидерска обученост и оспособеност која е компатибилна со земјите членки на НАТО.

Ги потенцираме проблемите кои се присутни во едукацијата, развојот и водењето на лидерите во АРМ, со цел за давање на можни решенија за нивно отстранување.

Меѓу другото, особено внимание посветивме на моделите, нивоата, факторите и стиловите на лидерство во земјите членки на НАТО.

Во трудот настојваме да покажеме што лидерите во армијата треба да бидат, да знаат и да прават, (работат), во своите единици и организации.

Исто така, понуден е лидерски модел за потребите на АРМ, кој би одговорил на предизвиците денес, наредниот период, а истовремено компатибилен со НАТО.

1. ВОЕНИОТ СТАРЕШИНА КАКО РАКОВОДИТЕЛ И НЕГОВАТА УЛОГА ВО ВОСПИТНО-ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

1.1. СТАРЕШИНАТА КАКО ВОЕН РАКОВОДИТЕЛ

Поимот старешина станува посебно интересен и трајно актуелен со појавата на првите облици на воената организација, војнички формации и армии и тоа како една од важните ознаки и обележја во рамките на структурата на военохиерархиска пирамида.

Кога станува збор за старешината, (водач или раководител), мораме да имаме во предвид дека тој може да има во одредени ситуации формални или неформални елементи на статусната положба, зависно од тоа на кој начин стигнал до таква улога.

Неформален статус на старешинаата, водачот или раководителот е непосреден избор од страна на сите членови на групата, а во *формална* група (воени колективи), улогата на поединечните членови однапред се одредува.

Воената организација е поставена така да однапред се знае кој ќе биде старешина (старешина или раководител), всушност тој е однапред одреден или подобро речено, поставен на таа должност.

Тоа значи дека “старешините во војска не бираат нивни потчинети, туку поставуваат, и неговата улога, како и улогата на сите негови подредени, утврдена е со законски акти, прописи и правила”.

Старешината раководи со својата единица со команда во сите услови и ситуации во мир и воена состојба. Посебно е нагласена улогата на старешината во раководењето во борба, во тешки животни услови, во ситуации кои брзо се менуваат и кога животот на луѓето е изложен на бројни опасности. Всушност заради тоа многу автори сметаат дека раководителската улога на старешината е една од најсложените функции во општеството.

Во таа смисла многу познати војсководители, анализирајќи ги факторите на војната низ историјата, посебно придавале значење на старешината- командант.

Со појавата на големи армии, нагло порасна бројот на старешинскиот кадар, па се јавува и потреба за новите квалитети на старешината и компонентите на нивните оспособености за улоги кои ги очекуваат во мир и војна.

Познат е фактот дека од квалитеот на старешината, неговата оспособеност и раководителните способности во голема мера зависи борбената подготвеност на единицата и успехот кои ќе го постигнуваат во секоја поединечна акција и вооружена борба.

Во тој поглед, искуствата кажуваат дека борбата бара морално јаки и високо свесни цврсти луѓе. Таа бара борци кои во висок степен поседуваат храброст, одлучност, смелост, послушност, истрајност и пријателство. Да изградат војници со цврст карактер, со високи морални квалитети, може само старешина со високи морални вредности кои првенствено со силата на своето дело и со личен пример ги формира таквите квалитети и кај своите потчинети. Притоа старешината мора да располага со многу големи знаења, вештини и развиени способности кои се однесуваат на следново:

1. високо развиената свест, изградени морални квалитети од кои произлегуваат и извираат храброст, одлучност, смелост истрајност, издржливост, самоконтрола и др.
2. темелни, општи, општовоени, военостручни и технички сознанија, високо мајсторство, познавања и примена на вооружена и борбена техника, планирање и раководење со борбени дејства;и
3. широки педагошко – андрагошки и психолошки сознанија, како и вештина и такт во раководење и работа со луѓето во мир и војна.

Наведените особини на старешините во современата армија укажуваат на фактот дека, современите старешини синтетизираат во својата личност квалитетен работник, воен стручњак и педагог.

За поуспешно да ја оствари својата улога која од него се очекува, (раководител, водач) тој располага со неколку извори на моќ и тоа:

1. моќ на награда;
2. моќ на казна;
3. моќ на односи;
4. стручна моќ и
5. легитимна моќ.

Ефикасно раководење на старешините зависи од следниве фактори:

1. од квалитетот на старешината – раководителот;

2. од психо-социјални карактеристики на луѓето со кои раководи и нивното задоволство со статусот и односите; и
3. од обемот, природата и тежината на задачата која се става пред колективот кој треба да ги изврши во одредено време.

Во литературата постојат повеќе истражувања насочени кон профилот, личноста на раководителот и неговите вештини.

Имено во истражувања кои се однесуваат на профилот на раководителот идентификувани се следните особини на личноста:

1. интелигенција - способност на пресудување
2. вистинитост - пријатност
3. лојалност - стручно знаење
4. непристрасност - здравствена состојба
5. одлучност - способност за кооперација¹

Гизели смета дека профилот на личноста на раководителот е одреден од карактеристиките на таа личност кои се независни од ситуација, а од друга страна од средината, установата, командите и единиците кои се ставаат пред раководителот. Впрочем, тие барања се повеќе растат, ако раководителот е на повисока положба во рамките на хиерархиската скала.

Тој укажува на пет клучни особини, релеватни за талентиран раководител и тоа:

1. интелигенција, искажана во генерална, вербална и симболична природа;
2. иницијативата, која превземање на нови акции и одговорности.
3. способност на раководење изразено во активирањето и движења на луѓето во конкретна акција;
4. самоконтрола и оптимизам во работата; и
5. реална самопроцена на својот стручен и социо - економски статус.

Старешината, не мора да ги поседува сите погоре наведени карактеристики. Раководителот мора да ги има оние способности кои ги бараат одредени задачи и ситуации. Значи, не само општите способности (интелигенција и итн) туку и низ специфични способности, сообразни на дадени ситуации. Способностите кои се

¹ Grupa avtor: Osnovi na voenata andragogija, VIZ, Belgrad, 1967, str.74.

поврзани со одредена задача се во позитивна корелација со ефикасното раководење. Конкретната задача и ситуација покрај тоа што бараат специфични способности на раководители, бараат и одреден стил на раководење.

Во Армијата на Р.Македонија од старешините се повеќе се бара во работата да ги исполнуват поставените мисии како целосна, интегрална и сестрана личност, зошто тој истовремено раководи и командува, обучува, воспитува и морално делува во својот колектив.

Старешината во таа ситуација се појавува и како раководител, (планер, организатор, реализатор, наредбодавател, контролор и сл.) но истовремено и како воспитувач (наставник - изведувач и реализатор на воспитно – образовните содржини, дефинираните цели и наставните задачи) и како морален работник за развивање на свеста кај своите потчинети. Старешината пред се е раководител на единицата, установата или командата, со што се подразбира дека во тој поглед е и носител на одредени законски овластувања (право, должност и обврска).

Процесот на раководење и командување ги содржи следните елементи: планирање, организирање и спроведување на борбена обука и воспитание и целокупниот живот и работата на единицата, установата и командата, командувањето (наредувањето), контрола и давање помош на потчинетите во извршување на заеднички задачи. Тоа значи дека старешината е одговорен за целокупната состојба во својата единица, установа или команда.

Старешината своите задачи ги остварува низ: военостручна обука, морална - изградба и психофизички подготовки на војникот, старешината, единицата и командата за извршување на поставените задачи во мир и војна.

Во понатамошното разгледување на особините на старешината ќе се задржиме на некои особини, кои важат во работа со луѓето во армијата на Р.Македонија, а кои се од посебно значење за улогата на старешината како раководител, а тие особини се: **иницијатива, самостојност и креативност.**

Иницијативата, во основа, значи: почеток, поттик, побуда и сл. Тоа е всушност црта на личноста која е насочена кон самостојност во превземање на мерки, постапки во акција и спремност за превземање на одговорноста за она што е сторено.

Во воената средина под поимот иницијатива, самостојност и креативен однос се подразбира: личен поттик, превземање и спремност на војникот и старешината

заедно со директивите и со добиените наредби самостојно и по свое убедување да превземаат мерки и постапки кои најдобро одговараат на условите и ситуации, не чекајќи на претпоставениот.

Во изградбата на нашите вооружени сили се придава посебно значење на развивање на иницијативата, самостојноста и креативни односи што го исполнува војникот и старешината во секојдневниот живот и работа. Во текот на обуката - тренингот на војникот и старешината се отвараат се пошироки можности и се создаваат услови во кои тие особини можат да дојдат до израз. Развивањето на наведените особини и нивна имплементација зависи пред сè од сваќањето на суштинскиот однос помеѓу принципот и субординацијата и создавачки иницијативи.

Во работата со луѓето и во секојдневното извршување на поставените задачи старешината би требало да покажува црти на рационалност, а се огледаат во следното: правилно да размислува, пресудува и проценува; критички да ги анализира појавите, процесите и случувањата пред да превземе било какви конкретни мерки и постапки на тој план; во секоја прилика да го рационализира времето, силите, средствата и извршувањето на поставените задачи.

Старешината треба да го краси особина на праведност во однос на своите соработници, на претпоставените и потчинетите.

Поради тоа од старешините се бара да бидат правични во сите прилики и конкретни постапки. Искуствата укажуваат дека најстрогиот, но правичен старешина, војниците многу повеќе го ценат и почитуваат од оној кој се покажува како голем добротворец, но е неправеден во своите постапки.

Исто така старешината во работата со луѓето мора да покажува црти на вистинољубивост. Во изразување на своите мисли било во тек на разговор, пишување, непосредно комуницирање, старешината треба секогаш да ја кажува вистината. Ако едно мисли, друго зборува, или ако едно зборува а друго работи, тогаш ја доведува во прашање својата искреност. Познато е дека онаму каде што нема вистина, нема ни морал ниту пак моралности. Поради тоа секој војник, а посебно офицер треба да биде искрен и да ја зборува вистината во секоја прилика, што се постигнува со воспитание.

1.2. СПОСОБНОСТ ЗА РЕШАВАЊЕ НА ПРОБЛЕМИТЕ ВО СЕКОЈДНЕВНИОТ ЖИВОТ И ВО РАБОТАТА

Решавањето на проблемите претставува највисока форма на човековото учење и е непосреден израз на човековото создавање, творечки активности и иницијативи.

Под поимот решавање на проблем се подразбира процес на барање и изнаоѓање решение во рамките на настанатите противречности: помеѓу дадениот и зададениот, познатиот и непознатиот, експлицитниот и имплицитниот проблем.

Способностите на старешината за решавање на проблемот мораат секојдневно да се поттикнуваат, насочуваат и развиваат. Притоа, најважно е да се создадат соодветни услови за развивање на тие особини. Процесот на решение на проблемот бара од старешината перманентно акционен и креативен однос.

1.3. КОМПОНЕНТИ НА АВТОРИТЕТОТ НА СТАРЕШИНАТА

Теоретските и практичните искуства и сознанија за авторитетот се повеќе покажуваат дека старешината со поголем авторитет постигнува многу поголеми успеси во работата со луѓето, во извршувањето на поставените задачи, раководење и командување во мир и војна, за разлика од старешините кои не располагаат со доволно изграден авторитетот кај своите потчинети.

Во поширока смисла, под поимот авторитет се подразбира угледот на човекот базиран на вредноста - достоинството, од кои произлегува впечатлива сила на авторитетот на старешината.

Авторитетот на старешината е променлива категорија, ги претставува војничките норми на институционализираната моќ, како израз на вољата на повисоката команда и на моќта на државните власти во форма на лична одлука на оној кој наредува да ги потчинува подредените.

Во развојот на воените работи и нивната организација (од своето настанување до денес), познати се неколку типови на авторитет на старешината и тоа:

1. конзервативен тип на авторитет,
2. бирократски тип,
3. психолошки тип на авторитет и
4. рационален морален тип на старешината.

Во вредносна категоризација, авторитетот на старешината може да се јави во неколку вредносни модалитети и тоа како:

1. авторитет на војсководец, кои се изразува во силата на неговата комплетна личност и талент кои ги поседува, (познати примери на таков авторитет се Ханибал, Александар Македонски, Суворов, Кутузов, Наполеон и др.);
2. авторитет на легендарен командант - командир, кој се огледува во морално и психолошко влијание врз војникот, старешината, единицата и командата, што создава подвижна сила за нивно акционо дејствување и однесување во различни услови и ситуации;
3. авторитет на одличен, (талентиран), командант - командир, кој се изразува во силата на неговата личност, љубов кон војничкиот позив, покажана смисла дека многу успешно остварува позитивни влијанија, морално дејство на единицата - командата и своите непосредни соработници;
4. авторитет на добар, (комплетен), старешина кој својот авторитет многу комплексно ги исполнува во различни услови и ситуации;
5. авторитет на останатите старешини, кои својата улога на авторитет делумно ја исполнуваат во остварувањето во пракса.

Често во теоријата и праксата авторитетот на старешината се поистоветува со власта и овластувањата кои старешината ги поседува затоа што власта во рамките на воениот систем е заснована пред сè на хиерархијата на чиновите, па поради тоа се смета дека старешината располага со онолку авторитет колкав му е чинот, односно хиерархиската должност кој ја извршува.

Меѓутоа авторитетот не се создава ниту доаѓа само со чинот и позицијата, тој се развива, изградува и зацврстува во средината, (колективот), врз основа на покажаните вредносни показатели и резултатот на работата на старешините - раководителите во својата единица или колектив.

Во однос на сваќањето на авторитетот на старешината и начинот на неговото изградување, во теоријата и пракса постојат неколку видови на авторитет, и тоа:

1) формален авторитет на старешината, кој се заснова и изградува на основ на чинот и положбата кои ги има во воената хиерархија;

2) Личен авторитет на старешината, кој се изградува, зацврстува и развива со непрекината, упорна и несебична работа на старешините, а конечниот суд во

поглед на неговиот квалитет, углед, уважување и степен на изграденост, донесува потесната средина, (колектив);

3) Лажен авторитет на старешината, кој се изградува врз општествено неприфатливи и неморални вредности, со средства и на: сила, закана, подмитување, полтронство, кариеризам, неистинити известувања, кариеристички побуди и лажни вредности, непотизам, дрил; и

4) Вистински авторитет на старешината, е оној кој прави интегрално единство на формалниот и личниот авторитет. Вистински авторитет на старешината не може на никој да се даде во трајна сопственост. Таков вид на авторитет треба да се создава, изградува и развива со перманентна и упорна работа, непрекинато докажување и потврдување во пракса на секојдневниот живот и работата.

Вистинскиот авторитет на старешината се заснова и изградува на рационален морален тип на авторитет на старешината, чија основа ја прави општествената моќ на старешината која се засновува, пред сè на, стручен, морален престиж и на законски, (правни), прерогативи.

За потполно да ја согледаме, сватиме и разбереме правата суштина на вистинскиот авторитет на старешината, неговиот формирање и изградување од становиште на теоријата и праксата, ќе ги анализираме основните компоненти на кои тој во основа се заснова.

1.4. ПСИХОФИЗИЧКИ ОСОБИНИ НА СТАРЕШИНИТЕ

За да може да дејствува, раководи и командува со единиците во услови на борба или мисија, старешината мора да биде потполно психофизички подготвен за сите напори кои го очекуваат. Евентуалната војна побарува од сите припадници на вооружените сили извонредни напрегања. За успешно водење на борбата во современи услови неопходни се: многу висок ниво на општевоени и военостручни знаења; развиени способности, сила, својства и квалитети на личноста; успешно снаоѓање во сложени борбени ситуации; подготвеност да се издржат долготрајни физички напори и психички напрегања и оптеретувања.

Поради тоа, потребно е солидна физичка издржливост, (отпорност на личноста) и многу силна воља на личноста, која се манифестира во: исклучителна издржливост, упорност, одлучност, смелост, иницијатива и др. борбени својства. Наведените особини овозможуваат и најкрупните тешкотии и пречки да се

совладаат, а поставените цели, задачи и донесените одлуки во потполност да се реализираат.

Во тој поглед уште во текот на едукацијата и оспособувањето на старешинскиот кадар, а исто така и низ целокупниот процес на борбената обука и воспитание, старешините се ставаат во различни услови и ситуации поради нивната психофизичка подготовка, отпорност и издржливост во отежнати околности во мир и потполни подготовки за изведување на борбените дејствија во војна.

Низ наставата на физичкото воспитание, военостручната обука и останатите активности кои се организираат во единицата се остварува “сестрана физичка, а со помош на оваа и психичка подготовка на воените лица и единици за извршување на сложени и напорни задачи во војна”².

Во таа смисла, Монтењ кажува: “не образуваме само дух, или само тело, ние воспитуваме цел човек”.³ Тоа значи, дека со воспитувањето на старешината во прв ред ги развиваме оние способности и вештини кои се, од гледна точка на одбраната, многу значајни за извршување на задачите во мир и војна, (на пример, издржливост, сила, спретност, брзина, снаодливост и вештина на совладување на земјиштето, просторот, пречките и.т.н.).

Во поглед на развиеност на психофизичките особини, старешината треба да има одлики и карактеристики на зрела личност. Под поимот зрела личност се подразбира складна развиеност на психофизичката структура на организмот во однос на вкупниот склоп на особини кои таа личност ги поседува. Тоа значи дека зрела личност треба да поседува интелектуална, емоционална и социјална зрелост. Таков старешина е во психички поглед здрав и способен за сите напори на војнички живот во делокруг на војничкиот повик во мир и војна.

Во таа смисла, поради потполно разбирање на работите, истакнуваме само некои позначајни фактори на психичкото здравје на старешините:

1. реалистичност (реално прифаќање на себе и својата околина);
2. употреба на долгорочни вредности;
3. зрела совест;
4. ладнокрвност и развиена способност на самоконтрола во критични ситуации;

² Grupa avtor: Osnovi na voenata andragogija, VIZ, Belgrad, 1967, str.194.

³ Montew: Ogleđi okolu vospitanieto, Pedagogosko opstestvo NRS, Belgrad, 1953. god., str.37

5. способност на одржување на емоционална рамнотежа;
6. способност на поднесување на вообичаени стресови и криза без продолжени состојби на анимозност (огорченост, лутина....) и депресивност;
7. способност на одржување и развивање на хармонични меѓучовечки односи;
8. креативност;
9. способност да се сака некој друг;
10. здрава агресивност;

Помеѓу најважните фактори на психофизичката прилагоденост на старешината за многу високи психофизички напори во борба⁴ можат да се наведат следните чинители:

1. општа психофизичка конституција на личноста;
2. степен на обученост, особено оперативна - тактичка и огнена;
3. конкретно психофизичка и здравствена состојба на старешината;
4. степен на борбениот морал и мотивација за борбени дејствија во услови на војна.

Најчести психофизички оптоварувања во борба се: борбен замор, глад, жед, неспиење, студ и жештина, емоционални стресови и фрустрации.⁵

Помеѓу најчести манифестации на психички пореметувања во борба се вбројуваат: психоневрози (анксиозни состојби, хистерии, депресивни реакции, фобични реакции, опсесивно - компулзивни реакции и др.) кратковременски ситуациони пореметувања (голем стрес, реакции, акутна ситуациона адаптација и др.), психопатија и психоза како најтешки психички пореметувања (шизофренија, параноидна психоза, манична психоза, депресивна психоза, панична психоза и др.).⁶

1.5. КУЛТУРА НА КОМУНИЦИРАЊЕ НА СТАРЕШИНИТЕ

Под поимот комуницирање се подразбира “измена на пораката помеѓу две или повеќе личности. Личност или личности од кои пораките истекуваат се

⁴ Последиците од нуклеарната експлозија можат помолку или повеќе, да се појават или одржат на физичката, емоционалната, интелектуалната, моралната, социјалната и мотивационата свера на старешината и војникот.

(Podetalno za toa da se vidi: Odbrani tekstovi iz voene psihologije, VIZ, Belgrad, 1965.god. str.356.)

⁵ Mensur Ibrahimasic: Moral Armije, "Narodna Armija", Belgrad, 1967. str. 212-231.

⁶ Поопширно види: Osnovi vojne psihologije, VIZ, Belgrad, 1973, str. 542-675.

нарекуваат творци или даватели на пораки, а тие кои ја примаат приматели на пораки, со тоа секој да може да биде истовремено давател и примач на разни пораки”.⁷

Комуникацијата ќе биде успешна само во случај ако и давателот и примачот на пораката подеднакво го сваќаат нејзиното суштинско значење и ако навистина подеднакво ја разбираат, во спротивно, би настанале проблеми во комуникацијата.

Културата и вештината на комуницирање на старешината непосредно се појавува и секојдневно потврдува во вид: говор на старешината, пишан збор, издавање на наредби и заповеди во текот на процесот на одлучување, (донесување на одлука), во секојдневните контакти и при прилика на војничките беседи.

Усниот говор на старешината игра многу значајна улога во комуницирањето со потчинетите, па поради тоа и најчесто е во практична употреба (примена). Во говорот на старешината не е важно само што зборува, туку и како зборува.

Старешината треба да зборува јасно, сигурно и одлучно. Односно, говорот мора да биде складен, логичен и поврзан, т.е. мислата да произлегува една од друга.

Говорот на командантот, по својата содржина, битно се разликува во поглед на избирањето, потребни зборови и информации, кога зборува за позитивни или негативни појави, мани (недостатоци) кај војниците, старешините и единците.

Предавање, реферати, војнички беседи на митинзи, издавање на заповеди и наредби најчести се настапи на командантот-командирот пред единицата и потчинетите.

Старешините своите предавања можат да ги одржат со колективите, со офицерскиот или подофицерскиот кор, за кои треба максимално да бидат подготвени од педагошки, методолошки и военостручен аспект.

Подготвувањето и читањето на реферати е во посебни прилики, неговиот пишан и искажан збор многу значи за него, за другите старешини, па и за целиот колектив или единица. Од тоа и се цени ефектот на самиот реферат, но и квалитетот на старешината што истиот го подготвил и презентирал.

На митинг, командантот обично настапува за да би ги мобилизирал луѓето за успешно извршување на постоечките задачи или да би ги повикал на самопрегор во извршување на задачата која претстои.

⁷ D-r. Mladen Zvonarevic: Socijalna psihologija, "Skolska knjiga", Zagreb, 1972 god., str.248-251.

Надворешни манифестации на говорот на старешината многу силно делуваат на поединци, единици и воени колективи, особено доколку од содржината на говорот произлегуваат: јасност на исказот, чистота на идејата, правилност, емоционална реченост и непоколебливост на определбата. Поради тоа говорите на старешините (командант) треба да бидат кратки, јасни и силни.

Услови и ситуации во кои старешината може да се најде во мир или војна побаруваат многу честа комуникација на старешините со своите потчинети по пат на **пишан збор**. Со изработка на разни документи, извештаји и други начини на пишано кажување, старешината е принуден своите мисли непосредно да ги става на хартија или работна карта, а потоа тоа да го пренесува на своите потчинети.

Во пишаното изразување и кажување за пренесување на мисли, многу е важно да се направи правилен избор на зборови, изрази и реченично склопување.

При тоа треба да се има во вид дека документите треба да бидат напишани и разработени стручно, разбирливо и јасно.

Борбените наредби – подготвителни, оперативни и дополнителни на старешините, како облик на комуницирање со потчинетите, мораат да бидат кратки и во основа да содржат основни податоци кои на потчинетите им овозможуваат потполно да ја сватат добиената задача поради поуспешна организација на командување и меѓусебно содејство на единиците.

Во борбената наредба недопустливи се било какви нејаснотии, недоречености или двосмислености, бидејќи можат да доведат до катастрофални последици во извршувањето на поставените задачи, особено во војна. Сите наредби кои ги издаваат старешините мораат да имаат наредбено - афирмативна форма. Кратки, содржајни и јасни наредби на старешините, издадени со одмерен и смирен тон, имаат многу силно сугестивно дејство на потчинетите и нивната убеденост дека добиената задача - мисија може успешно да се реши.

Војнички беседи претставуваат еден од многу честите начини на комуницирање и обраќање на старешините на своите единици, воени колективи или соработници. По својата содржина, начин на искажување и намена, војничките беседи на старешините можат да бидат: свечени, пригодни и воени. Во поглед на својата композициска структура, војничките беседи во себе содржат: *пристап, излагање и заклучок*. Обично во пристапот на беседите се поаѓа или почнува со некоја анегдота, цитат, поговорка или метафора. Тогаш на погоден начин се излага

суштината на содржината на беседата, за да, на крај, со заклучок силно се влијае на емоциите на присутните, нивното определување и однесување.

Во развивањето на особините и квалитетите на старешините за улога на добар војнички беседник, би требало да се имаат во вид следниве барања:

1. добро да го познаваат војничкиот дух, својот народ, неговиот војнички менталитет, традиции и авторитети;
2. да имаат развиени реторички способности;
3. во својот говор, покрај упатување на пораки на потчинетите, акцент, (тежиште), да дадат на она што ги бодри, плени, мобилизира и придвижува луѓето на акција;
4. говорот да му биде така осмислен и сочинет да, во суштина, претставува инспиративен израз на мисли, осетувања и очекувања на оние кои го слушаат;
5. од содржината на говорот да произлегуваат пораки: храброст, љубов, одлучност и цврста решеност упорно да се брани секоја педла на земјата; и
6. поуките од говорот да дадат нови животни и творечки импулси на секој поединец, единица и воен колектив на уште поголеми напори во извршувањето на поставените задачи. Исто така, вештината и културата на комуницирање на старешините имаат посебно значење и во секојдневните контакти со поединци, воен колектив и комуникација во потесна и поширока општествена и воена средина.

1.6. ОСНОВНИ ПРОБЛЕМИ ВО ОДНОСИТЕ ПОМЕЃУ СТАРЕШИНИТЕ И ВОЈНИЦИТЕ

Заштита на животот и луѓето е значајно воено прашање, не само поради тежината на последиците кои при тоа настануваат.

Загрозувањето на животот и здравјето на луѓето е предизвикано во некои единици поради непрописна организација на борбената обука, особено со гаѓање, слаба контрола на трошење на муниција на гаѓање и вежби; несоодветно обезбедување на четните магацини, вооружување, складишен простор, отстапување од прописните мерки на хигиенско техничка заштита и сл.

Последица на сето тоа се смртни случаи, особено убиства и самоубиства, ранување, сообраќајни несреќи и други вонредни случаи. Старешината во чија

единица се случил вонредниот настан директно ги нарушува меѓучовечките односи во својата единица. Во врска со тоа е неопходно да се обезбеди потполно почитување на законот и спроведување на сите утврдени мерки и прописи поради спречување на вонредни случки, особено во оспособувањето на младите старешини за непосредна работа на луѓето.

Во работа со потчинетите се среќаваме со разни форми на *некултурен*, непрописен и неправилен однос.

Во пракса често се среќаваат примери на малтретирање на суптилен начин кој го отежнува нивното правовремено откривање и превземање на соодветни мерки на одговорност. Најчесто се појавуваат како “упорност и истрајност” во спроведување на наредби и се оправдуваат со барањата за зголемена борбена изградба на единиците.

Чести се случаите на нетактични и невоспитани малтретирања на суптилен начин кон потчинетите кои ги иритираат и ги поттикнуваат на непримерни реакции. Исто така се случува, дежурните старешини да вршат злоупотреба на својата должност низ разни манифестации. Малтретирањето најчесто го вршат командири на оделенија и водови, особено во оние колективи во кои и најодговорните старешини толерантно се однесуваат кон носителите на такви појави, а поединци дури и ги поттикнуваат.

Најчесто се малтретираат недисциплинирани потчинети и тоа главно со настојување да се “вклопат” во војничкиот ред и дисциплина. Таквите старешини применуваат недозволените средства и грубо навредување на достоинството и личноста на потчинетите.

Појавите на *либерализам и фамилијарност* се изразуваат пред се, во вид на: недоследно спроведување на прописни мерки и поставени задачи, толерантен однос кон починителите на грешките, лесно изречување на позитивни оценки за работата и однесувањето на поединци и единици, некритично применување на стимулативни мерки и избегнување на секако ангажирање во вонредно време, без разлика на објективните потреби.

Се понагласени либералистички тенденции во општеството се одразуваат на сваќањето и на однесувањето на дел од припадниците на Армијата. Во пораст е бројот на старешините и војниците кои истапуваат, во основа, со либералистички тези. Секое инсистирање на претпоставените на работа, дисциплина и доследно

извршување на задачите често се толкува како бирократски однос и малтретирање. Во крајна инстанца, позади појавните облици на либерализам се сокрива оспорувањето на начелото на едностарешинство и субординација и сваќање дека животот и работата во Армијата треба да се уреди на принципот непознат на нејзината природа и нејзините посебности.

На потчинетите често им се *ускратуваат правата* по различни основи. Во слободно време потчинетите се ангажираат за уредување на просторот, чистење на кругот и други објекти, тревници, писта, полигон за обука и сл. поради постигнување на надворешни ефекти или “вработување” на потчинетите или војникот за да не прават проблеми. Тоа оправдано ги иритира потчинетите или војниците, но тие тешко се одлучуваат на критика. Тие што се одлучат да реагираат често се етикетаат како “бунтовници”, “незадоволници”, “филозофи” и сл. Затоа најголем број на потчинетите или војници, свесни дека мора да работат по наредба ја прифаќаат конкретната состојба како нужност.

Во дел од единиците на потчинетите или на војниците лесно им се изрекуваат *дисциплински мерки*, дури ги изрекуваат и десетари - командири на оделенија, кои на тоа немаат право. Мерките често се изрекуваат без претходни разговори и рапорти.

Секој приговор изречен по повод ваквите постапки се квалификува како недисциплина, одбивање на наредба и слично што повторно се казнува како нова грешка.

На поединци или на тимови им се наредуваат задачи кои објективно, неможат да се реализираат во зададениот рок. Неизвршувањето на таквите задачи се толкува како акт на недисциплина и неодговорност, па кон носителите се превземаат дисциплински мерки.

Во примената на стимулативните мерки се протежираат одделни потчинетите или војници, најчесто на оние на “посебни” должности или оние кои се во позиција да им прават против услуги на старешините.

Сите припадници во АРМ, без оглед на национална, верска или друга припадност имаат исти права и одговорности. Тоа е темелно начело на кое се градат меѓучовечките односи и целиот живот во АРМ. Во праксата во тој поглед нема озбиљни отсипки но повремено се регистрираат и случаи на неправилен однос кон потчинетите од поедини националности.

Втор дел

2. УЛОГАТА НА КОМАНДУВАЊЕТО И КОНТРОЛАТА ВО ОБУКАТА И ВОСПИТНО - ОБРАЗОВНИОТ ПРОЦЕС

2.1. РАКОВОДЕЊЕ, КОМАНДУВАЊЕ И РАБОТА СО ПОТЧИНЕТИТЕ ЗА ВРЕМЕ НА ОБУКАТА

Борбената обука, вежбите и посебните задачи на кои се ангажираат единиците, претставуваат завршна фаза во оспособување и подготовка на лицата за извршување на разни борбени задачи. Кај нив во полн израз треба да дојдат познавањето, вештините и навиките кои се претходно стекнати во процесот на наставата. Во која мерка ќе дојдат до израз тие познавања, вештини и навики, многу зависи од раководењето и работата со луѓето.

Раководењето⁸ пред се, претставува таков процес во кој командантите или старешините настојуваат, низ борбената обука и вежби да се обезбеди изградување на посакуваните квалитети на поединци и да се постигне најголем степен на борбена готовност на единцата. Притоа треба да се согледаат сите значајни аспекти за раководење и работа со луѓето, и тоа не само низ одделни содржини на борбената обука туку и пошироко.

Борбената обука без сомневање е најважниот и најтешкиот дел од подготовката за војна. Во тие подготовки се агажираат главните сили и средства на армијата, посебно најодговорните старешини - командантите од сите нивоа и други. Во суштина, обуката и воспитувањето ја даваат севкупната состојба на единцата и установата (борбената готовност, морал, дисциплина и.т.н.), Онаму каде обуката е добро испаланирана и спроведена, добри се и другите елементи, и обратно.

Обуката, пред се мора да стане предмет на личен интерес на поединците, бидејќи во евентуална војна само добро обучениот војник ќе има поголеми можности да преживее.

⁸ „Военото раководење е дејност на старешината и командата (штабови, управи) на насочување на целите поставени на воената организација, а се изразува по пат на водење на работите и луѓето во извршување на задачите, односно остварување на поставените цели“. (D-r. Branislav Jovanović, Uvod u teoriji vojnog rukovohewa, VIZ, Beograd, 1986.god., str.8).

Таа ја следи доктрината на употреба на сили и средства и се прилагодува на развојот на вооружените сили. Влијание врз обуката имаат и одредени тековни фактори: материјално - финансискиот фактор, смалување на Армијата, опремувањето, развојот на техниката и др.

Обуката и воспитувањето, како сложен општествен и педагошко психолошки процес, најнепосредно придонесува во подготовката на лицата за одбранбените задачи. До кој степен ќе се обезбеди сето тоа зависи од многу фактори од кои најзначаен е раководење. Имено сложеноста на активностите кои се поставуваат во процесот на обуката и воспитувањето подразбираат интеграција на воено стручни и педагошко-психолошки дејности, кои треба да се насочат, а за нивното извршување да се превземе и одговорност. Поради тоа, основните цели на обуката и воспитувањето најнепосредно се доведуваат во врска со раководењето.

2.2. ПСИХОЛОШКИ ДИМЕНЗИИ ЗНАЧАЈНИ ЗА ПРОЦЕСОТ НА ОБУКАТА

На обуката исто така влијаат редица фактори и тоа:

1. способности (вродени и стекнати);
2. емоциите, односно психичката стабилност и
3. желба и мотивираност.

Кога станува збор за значењето на особините на личноста во процесот на обуката, во прв ред се мисли на зрелоста на личноста, односно на психосоцијалната стабилност. Особините на личноста се истакнуваат заради тоа што: *вниманието, концентрацијата, мотивираноста, емоционалната рамнотежа, интереси, ставови и други димензии* имаат значајно влијание врз успешноста на обуката.

Посакуван тип на личност за раководење е т.н. *адекватен тип*. Основните одлики на ова личност се: способноста за самоконтрола и самонадгледување, дистанца во однос на себе и своите импулси, формирање на реална претстава за себе. Покрај овие основни особини, се истакнуваат и многу други, а се однесуваат на:

1. силата на карактерот кај старешината, (одлучноста и давањето на можност на членовите на колективот да се со нив идентификуваат);
2. доброто расудување во поставувањето на побарувањата (не смее да се побарува ниту повеќе, ниту помалку) и прилагодување на побарувањата во специфични ситуации и можностите на луѓето;

3. праведност и непристрасност, (при прилика на доделување на одликувања и награди, казнување);
4. спремноста за давање поддршка на луѓето со поттикнување на иницијатива на своите потчинети.

Кога сето тоа ќе се има на ум, не е чудно што во некои истражувања во АРМ кои се однесуваат на бараните особини на своите претпоставени се истакнуваат: *стручност, изграден војнички став, сестрано образование, објективност, добра работна организација, доследно почитување на потчинетата личност, упорност и дисциплина.*

Човековата активност е поврзана за одредени внатрешни и надворешни мотиви.

Мотивирањето како *процесна функција* на раководењето во воената организација е од врвно значење за воените раководители, бидејќи нивната цел е, потчинетите постојано да бидат полни со енергија во текот на остварувањето на целите на раководената организација, без оглед во кои услови функционира.

Мотивацијата и волјата не се вродени особини туку настануваат и се развиваат во текот на животот, и тоа во склоп на општествените и работните активности, а првенствено во склоп на воспитувањето.

Со оглед на тоа дека стекнатите мотиви се резултат на индивидуалниот развоен пат на поединецот во одредени општествени услови, разбирливо е што постојат и значајни индивидуални разлики во мотивацијата која се наоѓа во основата на работната активност на човекот. Меѓутоа, постојат многу ситуации кои помалку или повеќе на сличен начин делуваат на мотивацијата⁹, а во некои случаи и на мотивот¹⁰ кај повеќето луѓе. Меѓу таквите ситуации кои особено влијаат на мотивацијата на луѓето во работата се истакнуваат: пофалби и укори, казни; конфликтни ситуации; натпревар; соработка; и награда.

Во текот на целиот процес на обуката, и улогата на инструкторите е од голема важност. Исто така, важно е да се дадат постепени знаења и постапки преку кои обучуваните можат да ја совладаат на одделните степени на обучувањето. Тоа

⁹ B.Nikolovski, Organizacija na stabovi i stabni operacii, Alfa-94 Skopje 2003 god.str 160 Мотивацијата се дефинира како предизвикување, насочување и упорност во однесувањето

¹⁰ Исто. Мотивот е енергичен услов на еден организам кој помага да го насочи неговото однесување, обично кон одредена цел или цели.

не е ништо друго, туку учење од најпроста или наједноставната до најсложената работа или постапка, како што се на пример стандардните оперативни процедури (СОП). Притоа, важно е примена на правилниот метод за работа со што ќе се заштеди време и напор. Помошта на инструкторот е особено потребна во почетокот на обучувањето, а подоцна таа треба да биде се помала во зависност од тоа колку кандидатот напредува во стекнување на знаењето и вештината во работата.

Овде станува збор за т.н. трансфер на учење кое може да биде позитивно и негативно.

Програмата за обучувањето главно ги вклучува следниве елементи:

1. Како да се подготвиме за обучувањето?

а) Подготвителната програма треба да опфати:

(1) кои луѓе се обучуваат, за каква работа и во кој рок;

(2) расчленување на обучувањето;

(3) одредување на важните фази;

(4) пронаоѓање на клучните точки.

б) Да се обезбеди се што е потребно:

(1) да се подготват средствата за настава, помошните средства;

(2) да се уреди местото каде што ќе се изведува обучувањето.

2. Како да се обучува?

а) *Спремноста на инструкторот*, (знаење, мотивација);

б) *Да се прикаже операцијата*, (образложи и покаже секој значаен степен; истакне и преведе секоја клучна точка); јасно да се обучува, потполно и стрпливо, и тоа само она што може да се совлада во одреден момент;

в) *Да се побара извршување на операцијата* при што: да се исправат грешките и образложат клучните точки за време на изведувањето на наставата - обуката.¹¹

Во работата со луѓето неопходно е проценување и оценување на работните резултати. Основната работа за која треба да се води сметка е и оцената која педагошки делува врз работата на поединци, односно колективот и тоа мора да биде објективна.

¹¹ Поопширно види B.Nikolovski, Organizacija na stabovi i stabni operacii, Alfa-94 Skopje 2003 god.str 179-204

За да се донесе објективна работна оценка мора да се надмине паушалниот пристап кон проценката, односно да се имаат во предвид конкретните и објективните елементи кои се проценуваат. Основни елементи за проценка на работната успешност треба да се однесуваат на следново:

1. точност и квалитет во работата;
2. брзината со која се изведуваат одредени работи,
3. дисциплинираност во поглед на извршување на наредбите и задачите;
4. самостојност во работата;
5. подготвеност за соработка и давање помош на другите во работата;
6. мотивираност за работа;
7. однос кон техниката и опремата за време на работата.

Покрај овие општи елементи, може да се воведат и некои додатни кои се условени со специфичност на задачата на која поединецот, тимот или одделението се ангажираат како на пример: спретност, снаодливост, рационалност во работата и.т.н.

2.3. ОРГАНИЗИРАЊЕ И ИЗВЕДУВАЊЕ НА ОБУКАТА И ВОСПИТНИОТ ПРОЦЕС ВО ЕДИНИЦИТЕ И УСТАНОВИТЕ НА АРМ

Според позитивните прописи и практиката во нашата армија, во изградувањето на борбената готовност на АРМ за извршување на функционалните задачи, посебно место зазема обученоста на војниците, единиците, старешините и командите. Процесот на борбената обука и воспитување (БОВ) е процес кој се одвива непрекинато и придонесува борбената готовност да се изградува, одржува и подига на повисоко ниво.

Општите цели во обучувањето и воспитувањето на АРМ за секоја година, со директива (меморандум) ги регулира ГШ на АРМ. Врз основа на меморандумот, првopotчинетите единици изготвуваат свои годишни наредби и планови за обука, како и годишни план календари, во кои исто така поставуваат свои цели кои треба да се реализираат, произлезени од извршените годишни анализи на обученоста на единиците, старешините и командите.

2.4. ЦЕЛИ ВО ОБУКАТА И ВОСПИТУВАЊЕТО НА СТАРЕШИНИТЕ, КОМАНДИТЕ И ВОЈНИЦИТЕ ВО АРМ

Како најважни цели на обуката и воспитно образовниот процес на старешините на повисоките нивоа на раководење се следните:

1. проширување на постоечките и стекнување на нови знаења од познавањето на просторот на Р.Македонија;
2. проширување на постоечките и стекнување на нови знаења од познавањето за воените специалности на соседните држави и начелата на нивната употреба;
3. оспособување на старешините и командите за раководење и командување според начелата на НАТО, посебно за учеството во мировни мисии;
4. оспособување на старешините и командите за тимска работа, брзо и квалитетно донесување на одлуки и изработка на потребни борбени документи;
5. оспособување на старешините и командите за изведување на борбени дејства на фронт, сопствена заднина, со користење на сите облици на вооружена борба, со тежиште на комбинираниот облик на вооружена борба.

Во тактичките единици до ниво на баталјон основна цел е оспособување на старешините за организирање и изведување на БОиВ со војниците и единиците.

Обуката и воспитувањето на професионалните војниците се врши согласно тематските содржини од Наставните планови и програми (НП и П). Основните цели во истата се: стручно употребување на вооружувањето и воената опрема, правилна примена на тактичките и техничките постапки во борбените дејства, секој за својот род и воена евиденциона специалност, извршување на задачи и обврски во мировни мисии на АРМ.

Содржините на обуката и воспитувањето според НП и П се реализира по предмети кои се дефинирани во АРМ, се со цел да се изврши: военостручно оспособување и воспитување на војниците.

Како и во другите области и предмети на воената вештина, така и во процесот на БОиВ во АРМ има одредени принципи, а тие се следните:

Принципот на воспитна насоченост на обуката - за реализација на овој принцип треба да се грижат изведувачите на обуката, бидејќи тие немаат задача

потчинетите да ги учат само за војнички вештини, туку и да ги воспитуваат во духот на познатите и признатите вредности на нашето општество.

Принципот на свесна активност — подразбира дека остварувањето на целите на обучувањето и воспитувањето, не е само грижа на старешините, туку на сите учесници во тој процес. Оттука се наметнува обврската на сите команди, органи и посебно на непосредните изведувачи на воспитно образовниот процес да ја поттикнуваат и развиваат свеста на потчинетите за важноста на личното борбено оспособување и значењето на личната активност и одговорност во воспитно образовниот процес.

Принципот на систематичност и постапност - подразбира внимателен избор на наставното градиво од сите предмети и остварување систематизација на градивото. Значи да се направи редослед на поимите, да произлегуваат еден од друг, да се оди од полесно кон потешко, од едноставно кон посложено и приближување кон вистинската ситуација.

Принципот на очигледност — овој принцип во процесот на БОиВ бара користење на надгледни средства, прибори, техника, вежбовни средства, полигони и др., со цел механичко стекнување на знаења и овозможува градивото брзо да се совладува со разбирање.

Принципот на поврзување на теоријата и праксата — со овој принцип треба да обезбеди функционален однос помеѓу теориското и практичното во воспитно - образовниот процес.

Принципот на трајност на знаењата, вештините и навиките — со овој принцип се наметнува обврската на сите кои се ангажирани во организирањето и изведувањето на обуката, дека процесот на обуката се планира и реализира врз основа на оптимален број на вежби и повторувања, и врз основа на јасно, постапно и систематично изложување на знаењата и вештините кои потчинетите можат да ги усвојат, како и врз база на свесното и активно усвојување на знаења, од страна на самите учесници во обуката.

Принципот на приближување на обуката кон реалните борбени услови бара изведување на обуката во сите борбени, просторни и временски услови кои бараат поголеми напрегања, одрекувања, како и креирање на б/д кои ќе бидат приближни на воените

„Остварувањето на функцијата, планирање во раководењето со процесот на БОиВ може да се реализира низ следните четири фази:

1. формулирање на цели и определување на нивни приоритети;
2. предвидување на идните настани кои можат да имаат влијание врз остварувањето на целите;
3. изработка на планови, и
4. формирање на методите кои ќе ги насочуваат активностите кон саканите крајни резултати (цели)¹².

Планирањето на БОиВ во АРМ се врши според НАТО принципите, со што е овозможена целосна децентрализација на овој процес, а најголемата одговорност и обврска е дадена токму на оние кои ја планираат и реализираат на основно или тактичко ниво.

„Организирањето е функција на раководењето со БОиВ со која се изнаоѓаат активности и врз тоа се содава организациска структура за извршување на поставените задачи. Со активностите на организирањето се реализира создадениот план”¹³. Во процесната функција, организирање на БОиВ се применуваат следните принципи:

Поделба на работата – подразбира, таа да се подели на помали задачи кои ќе се реализираат од потчинетите старешини. Основен критериум кој се користи во поделбата на работата е максимално вкупната ефикасност.

Единството на командата – подразбира дека секој потчинет треба да има само еден претпоставен старешина на кого директно му е одговорен.

Департаманизацијата – подразбира групирање на луѓето и функциите или задачите во рамките на организацијата, се со цел што поуспешно организирање и реализирање на плановите и програмите.

Распон во раководењето - може да се сретне и како распон на контрола, или надгледување. Тој го претставува бројот на потчинетите кои известуваат.

Организирањето на процесот на БОиВ мора да поаѓа од основните постапки кои секој старешина мора да ги знае и применува, а тие се: соопштување на целите на БОиВ и тоа на сите учесници во извршувањето на задачите; дефинирање на

¹² Борко Николовски, Основи на военото раководење, Алфа 94 Скопје, 1999 година, стр. 427

¹³ Исто, стр. 428

задачите за секој организациски елемент; поставување на рокови за секоја задача; определување на времето и начините на известување;

Раководењето со изведувањето на БОиВ, како комплексна содржина, зазема посебно место од причина што тоа треба да ги оствари планираните цели и организирано да ги изврши задачите во обуката. Со реализацијата на БОиВ со војниците и единиците треба да се стекне увид во реалноста на поставените и планирани цели.

Изведувањето, односно реализацијата на БОиВ, подразбира материјализирање на плановите, односно практично и смислено изведување на содржините од НПиП со користење на наставно материјални средства, следење и евидентирање на резултатите од обуката и воспитувањето, примената на стимулативни мерки и редовна и целосна анализа на обуката преку тромесечните, полугодишните и годишните брифинзи за БОиВ.

Низ процесот на стручната настава припадниците на нашите вооружени сили стекнуваат основни занења од својата специјалност значајна за ефикасна работа на посадата, послугата и единицата како целина. Во суштина, преоѓањето од поединечна обука од специјалности на заедничката обука на посадата и послугата представува непосредно борбено оспособување. Тука веќе се бара соединување на поединечни борбени работи по разни специјалности во складна целина и конечно ги оспособува за практичен пристап во случај на војна. Највисокиот степен на борбеното оспособување, кога се проверуваат обученоста и оспособеноста за извршување на борбените задачи, претставуваат разновидните видови на вежби.

За старешините кои раководат и работат со луѓето на борбената обука многу битно е достигнатото ниво на стекнатите квалификации во првата етапа на обуката, индивидуалната подготвеност на секој поединец, условите во кои овие облици се одвиваат¹⁴ и начинот на развивање на вештината и навиката¹⁵. Притоа за планирањето и спроведувањето на подготовките на луѓето за поединечни облици на заедничка обука и увежбување, извршувањето на гаѓањето и ракување со минско - експлозивни средства појдовни основи се:

1. Нивото на воено стручна обученост и оспособеност на војникот и единицата, (познавањето, карактеристиката на оружјето - орудието или

¹⁴ Поопширно види: Osnovi vojne psihologije, VIZ, Beograd, 1967, стр. 396 - 413.

¹⁵ Исто, стр. 290 - 307.

борбениот систем, обученоста и увежбаноста за својата улога - специјалноста), и

2. Познавањето на луѓето, нивните можности, способност, навики, емоционалната состојба, реакциите и другите особини.

Посебно значајно во тренинг системот е местото и улогата на мултиешалонската обука на нашите единици со останати единици од разни членки на НАТО алијансата, посебно пред заминувањето на мисија надвор од РМ.

Трети дел

3. ВОЕНО РАКОВОДЕЊЕ-ЛИДЕРСТВО

3.1. ВОЕНО РАКОВОДЕЊЕ-ЛИДЕРСТВО НА ТАКТИЧКО НИВО

Создавањето на лидерите се врши низ динамичен процес кој се состои од три еднакво важни елементи: *институционален тренинг, оперативни задачи и саморазвој*. Овој пристап треба да им овозможува на лидерите да развијат неопходни вештини, знаење и ставови.

Армиските лидери мора да научат да ги исполнуваат очекувањата на сите војници и на другите лидери врз основа на следните основни очекувања:

1) Демонстрирање на тактичка и техничка обученост.

Познавање на својата работа е клучот за успехот во секоја единица на секое ниво. Војниците очекуваат нивните старешини да бидат тактички и технички обучени. Тие сакаат да ги следат оние старешини кои имаат самодоверба во своите способности. За да се биде лидер во кој војниците ќе имаат доверба прво треба да се биде стручен. Довербата помеѓу војниците и нивните старешини мора да биде заснована на сигурно знаење дека старешината е оспособен и подготвен да ги води.

2) Да биде добар слушател.

Мора да се слушаат со исто внимание и претпоставени и потчинетите. Како старешините може да помогнат во решавањето на било кој проблем како на војникот така и на единицата. Сепак тие може да помогнат ако знаат за проблемите. Нема да ги знаат проблемите ако не ги слушаат.

3) Третирање на војниците со достоинство и почит.

Старешните мора да покажат посебна грижа и да се соучевстуваат со своите војници. Основно е старешните да поседуваат чувство кон членовите на колективот и да ги вклучат нив во активностите на единицата колку што е тоа можно. Затоа треба посебно да се знае дека, почитта е двонасочна улица; старешината ќе биде исто толку почитуван колку што тој покажува почит за другите.

Старешините мора да покажат мајсторство во основните војнички вештини како што се: општите војнички работи, прва помош и навигација (набљудување),

како и основните вештини од нивната посебна специјалност, и да бидат способни да ги научат своите војници. Тогаш во борба стресот ќе биде сведен на минимум.

4) Да служат за пример.

Старешините треба постојано да ги поседуваат највисоките вредности на воената професија и нејзините институции.

5) Поставување на засилени стандарди.

Старешните мора да ги знаат и да ги засилуваат веќе воспоставените армиски стандарди. Можеби најосновниот стандард кој треба да се почитува е дисциплината. Војниците мора целосно и ефективно да ги извршуваат своите должности во контекст со наредбите, или во отсуство на наредба да превземат соодветна акција.

Војници и единици извршуваат тешки задачи, често под опасност и стресни околности. За да се достигне оспособеност за вакви задачи старешините мораат да ја објаснат важноста на мисијата, главните приоритети, и да ги насочат војниците и единиците да ги извршуваат задачите на ефикасен и дисциплиниран начин. *Добро водени, соодветно обучени, мотивирани и инспирирани војници ќе ја извршат секоја мисија.*

Старешините во нашата армија се пред предизвик. Тие мораат да се грижат за војничките потреби, да ги развијат војниците во кохезивни тимови, да ги обучат во тешки, реални услови според бараните стандарди, да ги контролираат нивните перформанси, да им помагаат во нивниот личен и професионален развој и да ги наградат за нивните успеси. За да се соочат со овој предизвик нашите старешини мора да бидат стручни и полни со самоверба во нивните лидерски способности. Ваквите лидери ќе останат основа на нашата добро тренирана, обучена и спремна армија сега и во иднина.

Поискусните старешини имаат одговорност да создаваат програми за развој на професионалните офицери и подофицери на сите нивоа. Старешините ги обучуваат нивните потчинети по внимателно испланиран план за обука и се стремат за кратко време да постигнат резултати кои обично се постигнуваат со подолготрајна обука. “Ефективните програми за развивање на старешините континуирано ќе влијаат врз армијата како што младите старешини напредуваат во повисоки нивоа на одговорност¹⁶”.

¹⁶ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Preface i-ii

Секој старешина мора да биде пример и активно да работи на развивање чувство за морал кај своите потчинети. Старешините не смеат да толерираат неморално однесување од своите потчинети, колегите или претпоставените.

б) Развивање на тимови за раководење

Можноста да се создадат тимови за раководење е неопходно за успех во војната. Иако има традиционален начин на раководење командување и контрола (КиК) кој е резултат на индивидуален напор, денешните доктрини бараат да ги разгледаме истите во услови на тимско раководење. Развивањето на вакви тимови за раководење е уште поважно во поголеми, посложени организации. Лидерите мора да развијат тим кој ќе ги разбира барањата и иницијативите во врска со намерата на командантот - командирот.

Старешините мора да создадат таква клима на раководење која што овозможува носење на одлуки децентрализирано од соодветното ниво. Ваква клима е неопходна за потчинетите старешини да научат и да можат да демонстрираат *ментална флексибилност, иницијатива, иновации и вештина на превземање на ризикот*. Овие особини - карактеристики се најважни во процесот на обуката.

3.2. КЛУЧНИ ЕЛЕМЕНТИ НА ДОКТРИНАТА НА РАКОВОДЕЊЕ

Проучувањето на вештините, знаењето и ставовите на успешните лидери од минатото покажаа одредени фактори на раководење, принципи и стручности кои ги имаа совладано и усовршено овие лидери. Овие се клучни елементи на нашата доктрина на раководење и претставуваат основа за сите нивоа за саморазвивање, развивање на потчинетите и единиците.

Водечките способности се развивани во проучувањата од чин десетар до главниот офицер командир на чета к-дант на баталјон. Проучувањето ги опфаќа деветте функции кои водачите мора да ги прикажат ако во организацијата треба да се дејствува ефикасно. Исто така, водачите ги извежбуваат своите способности и нивната примена зависи од местото на водачот во организацијата. Како и принципите на водството, способностите не се едноставна листа за меморирање. Тие треба да се употребат за лидерот да се приближи до своите потчинети и да развие план за подобрување на својата способност за водство.

1) Комуникации

Комуникацијата е разменување на информации и идеи од една личност на друга. Ефикасна комуникација се случува кога другите го разбираат лидерот точно тоа што се обидува да им го каже и кога разбира точно тоа што тие се обидуваат му го кажат. Тој комуницира за да наредува, влијае, координира, охрабрува, надгледува, обучува, учи, води и советува¹⁷. Треба да биде способен да разбере и размислува преку проблемот и да ја преведе таа идеја во јасна, концизна прецизност и одмереност на изработка, или поточно кажано да има финален производ. Лидерската порака треба да биде лесна за разбирање, да ја прикаже намерата и да биде соодветна за потчинетите на тактичко ниво.

2) Контрола –надзор

Лидерот мора да контролира, наредува, повторува, координира и да ги планира обидите на своите потчинети за да се увери дека задачата е извршена. Надзорот уверува во ефикасната употреба на материјали и опрема и ефикасноста на операционите стандардни процедури¹⁸. Тоа вклучува и основање на цели и оценување на вештините. Надзорот овозможува да види дали заповедите (наредбите) се разбрани и дали го покажува интересот на војниците и (за) мисијата. Посебно треба да се знае дека прекумерен надзор предизвикува огорченост, а помал надзор предизвикува фрустрација. Земајќи ја во обзир способноста на војниците, мотивацијата и поставеноста да ја изведат задачата лидерот може да пресуди за значењето на потребниот надзор.

3) Предавање и советување

Предавањето и советувањето се насочени за подобрување на предавањето преку надминување на проблемите, зголемување на знаењето, наоѓање на нови перспективи и вештини.

Предавањето на војниците е единствениот начин за вистински да се подготвотват за да успеат и преживеат во борба. Мора директно да се раководи со професионалниот и личниот развој на војниците. Советувањето е посебно важно во армијата. Поради воените мисии водачите мора да бидат заинтересирани за целокупната благосостојба на војниците.

¹⁷ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Appendix A page 67

¹⁸ Isto

Личното советување треба да се прилагоди на решавањето на проблемите и прилично да се приближи отколку едноставно советување. Водачите треба секако да бидат следени во оваа акција. Предавањето и советувањето се задржуваат на задолжително предавање¹⁹.

4) Развој на воената вештина

Водачот мора да создаде цврсти односи помеѓу себе и војниците за да функционира единицата како тим. Откога борбата стана тимска активност воените единици стануваат клучен и побаруван елемент на бојното поле. Старешината мора да се грижи за војниците и да го одржува и гради нивниот дух, трпение, вештини и доверба за да се соочи со неизбежните тешкотии и жртви во војната. Ефикасноста на едноставната дисциплинирана единица е изградена на однос на взаемната доверба, почит и увереност. Добрите водачи препознаваат како останатите водачи постарите и потчинетите работат заедно за да постигнат успех. Развојот на воените единици е значаен за обуката и ориентација на војниците кон новите должности и единици.

5) Технички и тактички вештини

Лидерот мора да си ја знае својата работа. Мора да биде способен да ги обучува војниците, да ја одржува и користи опремата, и да обезбеди воена моќ за да помогне да се добијат битките. Ќе ги реализира - постигне техничките вештини во единицата преку програмите за обука самопроучување и искуство. Потребно е да си ја знае својата работа за да може да ги обучува војниците да ги искористуваат системите со оружје и да му помогнете на водачот да ја употребува единицата²⁰. Тактичките надлежности бараат да ја познава воената доктрина за да ја разбере намерата на водачот да му помогне да се добијат битките преку сваќањето на мисијата (mission), непријателот (enemy), теренот (terrain), единиците (troops) и временската достапност (time) METT-T. Техничките и тактичките вештини тешко можат да се одвојат.

6) Донесување на одлуки

Донесувањето на одлуки се повикува за правење избор и решавање проблеми. Целта да се донесат високо квалитетни одлуки за војниците е да ги прифатат брзо и да ги имплементираат на терен. Потребно е одлуките да бидат направени во најниско организационо ниво, каде информациите се задоволувачки. Како и

¹⁹ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Appendix A page 67

²⁰ Isto

планирањето, донесувањето на одлуки е еден од начините за развој во водењето на тимот.

7) Планирање

Планирањето е тенденција за поддршка за одвивање на акција за да може организирањето да се доведе во објективот-фокусот. Вклучува пресметки, подесување на целта и намерата, развивање на стратегија, изложување на приоритетите, состаноци, секвенционирање (делење), и подесување на времето, организирање, финансирање и стандардните процедури.²¹ Војниците сакаат да имаат такви наредби во животот, за да зависат од претпоставениот, да се информираат, да го исполнат тренингот и операцијата за да го обезбедат успехот. Треба да се запомни дека, една од лидерските задачи е да ги подготви своите заменици да го заменат ако е потребно.

8) Употреба на расположивиот систем

Лидерот мора да биде обучен за техники, методи, и алати што ќе му дадат него и на неговите војници напредок. Употребата на расположивиот систем во суштина значи да тој да знае како да работи со компјутери, аналитички техники, и други современи техники што се на располагање за да му помогнат него и на војниците во подобра изведба на мисијата. Ова многу зависи од позицијата на лидерството во тимот. Тој мора да ја употреби секоја расположива техника што ќе придонесе во *планирањето, извршувањето и проценката на тренингот*.

9) Професионална етика (морал)

Војничката етика вклучува лојалност кон нацијата, армијата, единицата, задачата, одговорноста, и интегритетот. Ова лидерство вклучува односи на личната одговорност во професионалната армија, морал, и да биде пример за неговите заменици²².

Како лидер, мора да научи да биде осетлив на етичките елементи за соочување, како и за наредување, планирање и остварување. Мора да научи да го употреби информирањето, рационалното донесување на одлуки, за да реши и помине преку етички дилеми, и потоа да ги научи своите заменици да го прават истото.

²¹ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Appendix A page 68

²² FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Appendix A page 67

3.3. ПРИНЦИПИ НА РАКОВОДЕЊЕТО

Единаесетте принципи на военото раководење²³ претставуваат водич и лидерите ги насочуваат кон спремноста – „подготвеноста за акција. Тие се универзални и ги презентираат фундаменталните *ВИСТИНИ*“. Потребно е секогаш и во сите ситуации да се користат овие принципи за сопствено изградување и за развивање на планот за работа за подобрување на сопствената вештина за водство.

Принципите на раководењето се:

1. Да се познава себеси и да работи на своето самодокажување
2. Да биде технички и тактички подготвен
3. Да биде одговорен и да превземе одговорност за своите акции
4. Да издава јасни, навремени, конкретни и точни наредби
5. Да биде за пример
6. Да ги познава своите војници и да се грижи за нивната состојба
7. Да ги информира потчинетите постојано (секогаш и секаде)
8. Да развива чувство за одговорност кај своите потчинети
9. Да се осигура дека задачата е јасна, разбрана, разгледана и извршена
10. Да го гради тимот
11. Да работи во својата единица во согласност со нејзините можности.
- 1) Да се познава себеси и да работи на своето самодокажување

За да се спознае себе си лидерот мора да разбере кој е тој, да ги познава сопствените предности - способности и слабости, како и да ги користи предностите и да ги отстрани слабостите.

Самодокажувањето претставува континуиран развој на предностите и отстранување на личните слабости.

- 2) Лидерот треба да биде технички и тактички способен за сопствената работа.

Ова значи дека треба да ги изврши сите задачи по стандардите кои важат за извршување на воените мисии. Потоа тој е одговорен за обуката на своите војници, за нивната работа и за сваќањто на вашиот водач за извршувањето на неговите должности за целокупната активност – настан²⁴.

²³ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Chapter 2 page 5

²⁴ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Chapter 2 page 6

Потребно е да се развива техничка и тактичка способност преку комбинирање на тактиките, техниките и процедурите кои ќе се научат преку наставата, обуката - тренингот, секојдневната работа (оперативните задачи) и од професионалната изградба и персоналната едукација (индивидуално или самооспособување).

3) Да биде одговорен и да превземе одговорност за своите акции

Раководењето секогаш е поврзано со одговорноста. Лидерот треба да бара од неговите потчинети (лидери) да прифаќаат одговорност околу подготовката како и за извршувањето на мисијата.

Исто така потчинетите лидери треба да бараат од претпоставениот лидер да се раководи по нивните намери – замисли. Ако има проблем или нешто треба да се реши не треба да чека од неговиот претпоставен да го праша што треба да прави или направи.

Преку давање на пример, позитивен или негативен, може да влијае на неговите потчинети. Воените доктрини бараат од лидерите на сите нивоа при воените вежби да превземат иницијатива, што значи и дека мора да работи и да ги користи предностите што ги даваат можностите на обуката и војната што ќе го поведе во победа.

Кога ќе погреша, сигурно дека треба да ги прифати критиките и да ги корегира грешките.

Мора да го одбегнува неприфаќањето на одговорноста преку префрлање на вината на некој друг.

4) Да издава јасни, навремени, конкретни и точни наредби

Лидерот мора да биде спремен на ситуации во кои е потребна брза проценка и да издава јасни и прецизни наредби. Ако го одложи или избегне издавањето на наредби, може да предизвика непотребни последици и да не ја изврши мисијата.

Кај нерешителните лидери се јавува сомневање, ја губат довербата и се јавува конфузија.

Тој мора да биде подготвен за да изврши проценка во сите можни услови и брзо да донесе одлука за тоа што ќе прави понатаму. Следниве неколку насоки - ќе му помогнат околу ефективното раководење, а тие се²⁵:

²⁵ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Chapter 2 page 6

1. Треба да се соберат сите потребни информации пред да се издаде наредба
2. Да ги издаваат наредбите тогаш, кога војниците треба да ги извршат
3. Добрите наредби издадени во вистинско време се подобри отколку најдобрите кои се издадени подоцна - не навреме.

Секогаш треба да се воочат краткотрајните и долготрајните ефекти на командувањето.

5) Лидерот да биде за пример

Лидерот мора да претставува еден вид *модел*, кој ќе ја има таа улога пред војниците.

Тоа е голема одговорност, но нема друг избор. Ако тој очекува поддршка, подготвеност, отвореност, обрска и интегритет од неговите војници, мора тоа да го демонстрира пред нив. Војниците секогаш ќе го имитираат неговото однесување.

Неговиот личен пример ќе ги поттикне војниците повеќе отколку било кое постигнување или инструкција за воведување на одредена форма на дисциплина.

Тој е нивниот модел, кој ќе ја игра улогата на раководење.

6) Лидерот да ги познава своите војници и да се грижи за нивната состојба

Мора да ги познава неговите војници и да се грижи за нив. Не е доволно само да им ги знаете само имињата и домашните адреси. Мора да дознае што им е важно во животот.

Мора да да се одвои време и волја за да ги сослуша и добро да ги спознае нив. Кога покажува вистински интерес за единиците, и тие му веруваат и го почитуваат како лидер.

Ако војниците му веруваат, тие ќе работат со волја за извршување на мисијата. Тие никогаш нема да го напуштат. Мора да се води сметка за нив преку нивното оспособување и обучување кон стравовите од војната, да се грижи за нивните физички и безбедносни - сигурносни потреби кога тоа е можно, правилно да ја воспоставува дисциплината и да ги мотивира преку пофалби или награди²⁶.

Врската која произлегува од грижата за војниците ќе ги одржи нив и нивната единица за време на воениот стрес и хаос.

²⁶ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Chapter 2 page 6

7) Лидерот да ги информира потчинетите постојано

Војниците работат најдобро кога тие знаат што треба да работат. Војниците го менувале исходот на војната превземајќи сами иницијатива во отсуство на наредби.

Постојаното информирање на потчинетите им помага во донесувањето на одлуки и извршувањето на плановите во согласност со лидерската замисла, ги охрабрува во донесувањето иницијативи, ја подобрува тимската работа, го зајакнува моралот.

Тие од лидерот очекуваат да ги информира постојано и кога е можно да им ги објасни причините околу тоа зошто ги донел тие одлуки.

8) Лидерот да го развива чувството на одговорност кај неговите потчинети

Потчинетите ќе почувствуваат чувство на горделивост и одговорност кога успешно ќе ја извршат новата задача, што претходно им е дадена. Како лидер, тој е учител и е одговорен за развојот на своите потчинети. Доволно е да им се дадат предизвиците и можностите и ќе ги натера да можат и тие тоа да го преземат.

На потчинетите потребно е да им се даде поголема одговорност кога ќе покажат дека се подготвени,

9) Лидерот треба да се осигура дека задачата е јасна, разбрана, разработена и извршена

Војниците мора да сватат што лидерот очекува од нив. Тие треба да знаат што има направено, кој е стандардот и кога е тоа направено²⁷. Треба да знаат исто така ако сака да ја изврши задачата на посебен начин. Разработката овозможува војниците да ги разберат командите, тоа го покажува лидерскиот интерес кон нив и извршувањето на мисијата. Преголемата разработка на задачата предизвикува огорченост, а пак помалата пак предизвикува фрустрација.

10) Лидерот да го гради тимот

Воениот тим е активен тим. Мора да се развива меѓу војниците што ќе ги мотивира нив да учествуваат со волја и самодоверба во војната, при брз премин од мирновремена во војна состојба. Нив им треба убеденост во лидерските способности за раководење и за нивните способности, кои ќе ги извршуваат како членови на тимот. Единицата ќе биде тим само кога војниците ќе веруваат и ќе почитуваат, а

²⁷ FM 22-100 Military Leadership, Headquarters, Department of the Arms 1999, Chapter 2 page 7

при тоа секогo во таа единица ќе го гледаат како обучен професионалец и ќе ја согледаат важноста на придонесот кон единицата на секогo од нив.

11) Лидерот да работи со единицата во согласност со нејзините можности

Единицата има свои способности но и ограничувања. Старешината е одговорен да ги препознае овие фактори. Војниците ќе бидат задоволни од извршувањето на задачите, за кои тие се одговорни, но и ќе бидат предизвикани ако се фрустрираат од дадените прелесни, нереални и недостижни задачи. Иако достапните ресурси можат, (овозможуваат), да се изведе принудно програмата што би сакал да ја спроведе, мора постојано да се биде сигурен дека обуката на војниците е она што се бара. Предизвикот како лидер е да ги постигне, да ги оддржи и да ги засили високите стандарди на воената готовност, низ напорната, вистинската обука со многу комбинирани воени ешалони (единици) која е оформена за да го изгради и да го предизвика развојот на секој војник во единицата.

Четврти дел

4. КОМАНДУВАЊЕ И КОНТРОЛА

4.1. КОМАНДУВАЊЕ И КОНТРОЛА НА ТАКТИЧКО НИВО - ЧЕТА

Командувањето и контролата е првиот елемент кој можеме да го наречеме и систем во хиерархијата на борбените системи кои владеат на бојното поле и претставува процес преку кој командирот на четата ги планира, ги координира и ги контролира активностите на командата и на потчинетите единици во текот на извршувањето на поставената задача²⁸.

Командувањето и контролата е процес преку кој командирот на чета донесува одлука, ги води единиците, ги координира и ги контролира нивните активности за да ја оствари планираната цел.

Системот на командување и контрола мора да биде постојан, одговорен и издржлив. Тој мора да ја издржи кризата или лошата ситуација, дури и при губење на командирот и понатаму да продолжи да функционира. Иако во четата системот е најкомплексен, резултатите секогаш мораат да бидат јасни, со концизни насоки кои даваат тежиште на целата единица кон остварување на целта.

4.2. ДЕФИНИРАЊЕ НА ОСНОВНИТЕ ПОИМИ

За секој командант-командир успехот во борба секогаш има потреба од комбинација на командувањето и контролата, а таа комбинација зависи од дадената или од моменталната ситуација.

Командување. Командувањето е процес во кој командирот вградува волја на неговите потчинети, а таа волја понатаму обезбедува тежиште и правец на четата. Водството на командирот претставува составен дел на командувањето. Со процесот на командување, командирите доделуваат задачи и издаваат наредби на своите потчинети и органи, без разлика за каков и да е вид на борбено дејство. Со издавањето на наредбите се остваруваат плановите или одлуките.

²⁸ Цветковиќ С, Тактика како вештина борбени дејства на баталјон, АЛФА-94, Скопје, 2002, стр.29

Контрола. Претставува активност за согледување на состојбата, ефикасноста и утврдувањето на отстапувањата од пропишаните стандарди и издадените наредби и учество во нивната корекција.

Контролата или инспекцијата како кооперативен дел од командувањето ја следи одлуката и ги намалува отстапките или разликите од концептот на командирот²⁹.

Таа, исто така обезбедува надгледување на б/д додека сите системи и активности се синхронизираат. Истото се однесува и за тренинг системот во четата.

Синхронизација. Синхронизацијата се постигнува на тој начин што командирот треба да ја избегнува зависноста од блиска контрола на својата единица, бидејќи тоа ќе ја ограничи иницијативата на неговите потчинети. Синхронизацијата се одржува во текот на извршување на одговорни одлуки или наредби од страна на потчинетите. Клучот за одржување на синхронизацијата е јасното разбирање на намерите на командирот и концептот.

4.3. ВОДСТВО НА КОМАНДИРОТ

Водството претставува критичен елемент и елемент на борбената моќ во системот за командување и контрола. Командирот по пат на водство ја поттикнува својата единица за извршување на потребните задачи во тешки ситуации³⁰. Како фактори кои претставуваат клуч за способноста на командирот на чета да ја води четата се следните:

Волја. Единицата која одбива да изгуби во борба, таа единица често пати, но скоро и секогаш излегува како победник. Во процесот на командувањето мора да се развие волјата за победа: кај својот војник, тим, одделение, вод и чета.

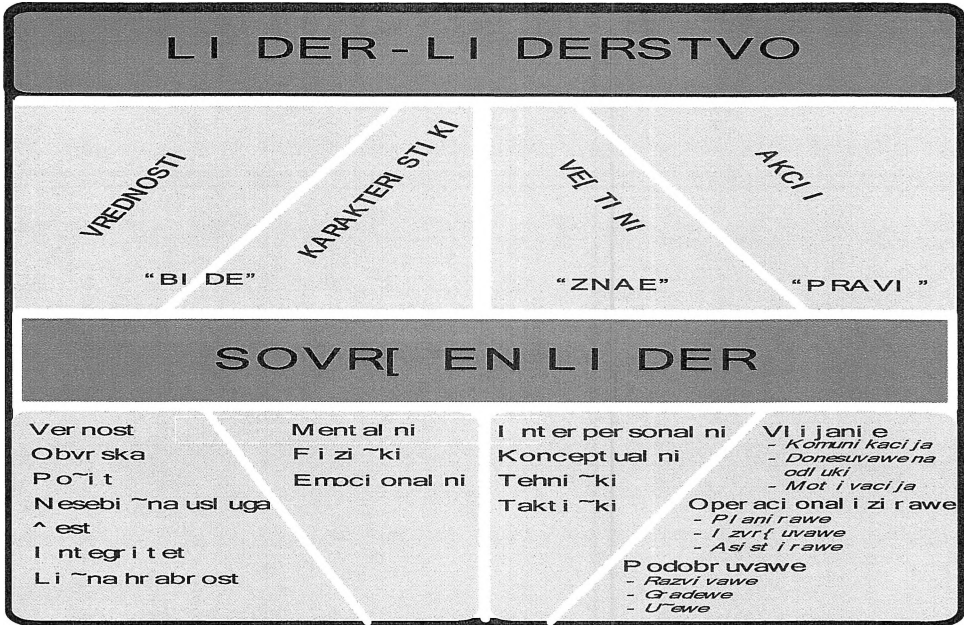
Доверба. Во самото командување мора да се изгради доверба кај своите потчинети, кои мораат да веруваат во способностите на командирот и обратно. Командирот мора да верува во способностите на своите потчинети. Командувајќи командирот треба да создаде клима со која потчинетите ќе можат да донесуваат навремени и валидни одлуки и ќе ги извршат поставените задачи.

²⁹ FM 7-10 Infantry Rifle Company, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 6 April 1992, pg. 2-3

³⁰ FM 7-10 Infantry Rifle Company, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 6 April 1992, pg. 2-3

Дисциплина. При командувањето командирот вградува дисциплина кај своите војници. Борбените дејства кои четата ги изведува рутински бараат самодисциплина на секој војник, што значи дека без дисциплина и самодисциплина во целата чета нема успех во изведувањето на б/д.

Делегирање. Командирот пред да изврши проверка дали неговите потчинети се обучени, тој мора да ги пренесе-делегира овластувањата и слободата на своите луѓе. Во процесот на командувањето го сконцентрира своето време и енергија на тоа што е критично, а остатокот го пренесува- делегира на своите потчинети.



Слика 1.³¹

На сликата 1 дадена е структурата на армиското раководење, односно основните три категории кои водачот мора да ги поседува и тоа што тој треба да: *биде, знае, и прави*. Димензиите на армиското раководење се состојат од *вредности, карактеристики, вештини и акции*.

До колку се изврши една сеопфатна анализа на дадената шема, ќе се види дека со истата се искажни сите потребни елементи кои еден водач во армиските редови треба да ги поседува и имплементира во својата единица од најниско до стратегиско ниво на раководење.

³¹ FM 22-100, ARMY LEADERSHIP, BE KNOW,DO, Juni 1999, Chapter 1, 1-3

4.4. КОМАНДУВАЊЕТО И КОНТРОЛАТА ОРИЕНТИРАНИ НА ЗАДАЧАТА

Командувањето и контролата ориентирани на задачата е армиски доктринарен приод насочен кон командите и контролите на бојно поле³². Тоа е метод кој управува со борбените дејства, ги охрабрува и очекува од потчинетите да превземат акции кои се содржани во намерите и концептите на повисоката команда. Следните принципи претставуваат основа за командувањето и контролата ориентирани на задачата:

Очекување на неизвесност. Командирот мора да ја разбере секоја борба, а посебно борбата во опкружување, која обично е динамична и нелиниска, комуникациите се нарушени, а хаосот во борбата ќе го спречи да се запознае со ситуацијата. Во текот на планирањето ситуацијата секогаш ќе се менува пред таа да биде извршена. Со други зборови, командирот постојано мора да очекува *неизвесност и изненадување*.

Намалување на интервенцијата на водачот. При планирањето и раководењето со борбените дејства, командирот треба помалку да интервенира во текот на нивното извршување. Кога војниците очекуваат од командирот да донесе одлука или иницира акција, тогаш тие не секогаш превземаат акција. За синхронизација на борбените дејства потребна е прецизна контрола на задачата од страна на командирот. Водачите, посебно на тактичко ниво мораат да сфатат дека малку губење од прецизноста на оружјата и орудјата при гаѓањето на целите е подобро од неактивност, но сепак за да се отстранат и двата негативни елементи тој мора да интервенира.

Зголемување на времето за планирање на потчинетите. Командирот при командувањето треба да обезбеди ефикасно користење на своето време за планирање, за себе да остави 1/3 од вкупното време. Поголемиот дел на планирањето се одвива во единиците, а тоа бара посебно време за проба и контрола или 2/3 од вкупното време. Стандардните оперативни процедури и подготвителните наредби се клучни алатки за правилно и добро користење на времето.

Давање максимална слобода на потчинетите при изведување на акција. Во моментот на очекување, кога условите на бојното поле се тешки, непредвидливи

³² FM 7-10 Infantry Rifle Company, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 6 April 1992, pg.2-4

и се менуваат со брзо темпо. водачите на секое ниво треба да избегнуваат непотребно ограничување на слободата при изведувањето на б/д на пониските единици, или поединечна акција на секој војник. Водачот во моментот на одлуката мора да има знаење и слобода на размислување и делување, со цел да донесе правилна одлука, а таа да ја подржува неговата намера и намерата на претпоставениот.

Командирот кога е напред со единицата треба добро да командува. Тој треба да се лоцира на она место каде што најдобро ќе може да ја води борбата со четата. Неговото водство е најефикасно кога тој лично ќе може да ја увиди ситуацијата и кога војниците ќе можат да го видат него, а бидејќи командирот не може да биде секаде, тој се сконцентрира на одлучните акции, се со цел за извршување на неговата задача. Обично се наоѓа заедно со главните сили, (единица, која ги извршува одлучните акции), со цел да го обезбеди своето водство од една страна, а од друга да биде на позиција од која ќе може да ги префрла главните сили или да даде нови задачи на главните сили.

Командирот треба да биде секогаш прв-најнапред. Има само еден вистински начин да се раководи, а тој е секогаш командирот да биде прв и најнапред. Секогаш да биде таму каде што може да види и да биде виден. Така не само што ќе знае како стојат работите, ќе знае и што прави. Зошто водачот треба да гледа за да биде виден? Тој треба да ги гледа оние кои ги раководи, тие треба да го видат него, а тоа многу значи, а **КОГА ГЛЕДА И Е ВИДЕН, ТОЈ МОЖЕ:**

1. Да разбере каква е состојбата секој ден во неговата единица;
2. Да им помага на оние на кој им е потребна помош;
3. Да добие помош од оние кои можат да му помогнат;
4. Да ги открие витинските проблеми;
5. Да ги разбере и согледа можностите, за кои не знаел дека се присутни или дека ги поседува;
6. Да ги фали оние кои заслужуваат;
7. Да ги корегира или дисциплинира оние за кои има потреба од тоа;
8. Да го корегира или менува брзо неговото мислење;
9. Да ги согледа идеите за својата единица, и
10. Да се увери дека сите ги разбрале целите и неговата намера.

Да се гледа и да се биде виден изгледа дека е лесно. Да, навистина е лесно, но тешко е да се постигне тоа. Со тоа едноставно дејство командирот ќе постигне се што претходно е речено, а резултатот е дека луѓето ќе го следат³³.

Основни се три дејствија кои командирите можат да ги употребат на секое место и во секое време:

Да се пофалува публично и да се критикува насамо. Ако некој ја заслужил командировата пофалба, сите нека знаат за тоа. Треба да се насочуваат другите во единицата за да добијат пофалба. Ако командирот сака да критикува некого, тоа може да го направи. Но тоа нека биде насамо. Не треба да се обвинуват луѓето до колку тоа е неопходно.

Да се најде време да се види за да се биде виден. Командирот треба да биде насекаде, за да знае како со тоа да им помага на своите потчинети ако нешто не е како што треба, да ги насочи за да оди и да се одвива добро и без проблеми. Во секое време ќе биде виден од своите потчинети. Тоа дава дополнителна можност да зборува со секого од единицата и да го мотивира, а може да биде сигурен дека тоа ќе доведе до повратна мотивација.

Да се користи натпреварувањето, за да добие од тренингот-вежбата. Луѓето обично во се сакаат да се натпреваруваат. Со тоа командирите можат натпреварувањето да го направат да биде добар двигател или сила, со или преку која, ќе ги постигне сопствените цели и целите на единицата³⁴.

4.5. НАМЕРА НА КОМАНДИРОТ

Запознавањето со намерата на командирот дава можност на потчинетите да ја користат својата иницијатива во текот на извршувањето на борбените дејства, па затоа се користат јасни термини, со цел единицата да ја разбере намерата и тоа во сите видови на комуникација: писмено, или усмено, преку радио уреди или жичани врски.

Намера. Намерата е дефинирана како резултат, кој командирот го очекува од единицата, кога таа ги извршува борбените дејства. На најниско тактичко ниво, намерата обично претставува резултат на изјавата на задачата, која е доделена од

³³ Коен д-р Уилијам, **Новото изкуство на лидер**, как да ръководим с достоинство и чест, "Класика и стил", ООД СОФИЯ, 2001 стр. 85.

³⁴ Исто стр. 89.

страна на командантот на баталјонот. Оваа изјава во начело се состои од неколку основни задачи.

Концепт на командирот. Кога командантот на баталјонот ќе развие свој концепт, тој ја одредува задачата на четата. Командантот прво ги одредува резултатите кои четата мора да ги постигне, а потоа доделува задачи со кои смета дека ќе ги постигне резултатите. Во текот на борбата ако добиената задача не постигне резултати, од претпоставениот се чека да даде друга, со цел да ги постигне тие резултати. Војниците треба да се потрудат што повеќе да го информираат својот командир за своите дејствија, но тие не смеат да чекаат наредба за да дејствуваат по непријателските сили и средства.

Развој на концептот. Како што командантот на баталјонот и доделил задача за четата и неговите главни сили, така и командирот треба да го стори истото со неговите потчинети водови и одделенија (тимови). Треба да провери дали неговиот концепт е во согласност со концептот на командантот на баталјон. Ова мора да резултира со единствено залагање на сите потчинети единици, а истовремено со ваквата заложба се подржува децентрализирано извршување на задачата во водовите, одделенијата и тимовите. На командирот на секое ниво му се доделува задача од страна на неговиот претпоставен а тој треба да развие свој концепт, со цел да ја изврши задачата, тој ја организира својата единица и ја нагласува одговорноста на секој од потчинетите. Алатката со која се доаѓа до вакви информации се вика *оперативна наредба*.

Главни сили. Водот, кој ќе ги извршува најважните задачи од концептот на командирот, се одредува да биде главна сила. За остварување на брз успех, оваа единица треба да ја подржуваат сите останати единици. Успехот на главната сила би требало да резултира со извршување на задачата на командирот. Врската помеѓу помошните и главните сили мора секогаш да се одржува, освен во екстремни случаи, кога водачот на помошните сили има можност да ја постигне целта на главните сили. Ако командирот на главната сила е информиран или свесен за настанатата ситуација, тој би требало да одреди како најдобро ќе ја подржи новата главна сила, издава дополнителна наредба на своите потчинети и врши поддршка на борбата.

4.6. НАРЕДБА ЗА ТИПОТ НА ЗАДАЧАТА

Доктрината на воздушно-копнената борба има потреба од користење на наредба за типот на задачата, која ќе се сконцентрира на оние задачи, кои треба да се извршат, без оглед на тоа како тие ќе се извршат. Ако постои можност, таа наредба се издава усно на теренот-местото каде се одвива борбата. Наредбата за задачата бара од потчинетите да бидат добро обучени, да ја разберат намерата и концептот на претпоставениот.

Наредбата за задачата ги дава само основните потребни информации, во неа треба да се избегнуваат и отфрлаат непотребни детали. Затоа е потребно развивање на СОП за единицата која ќе одлучи да ја намали големината на оперативната наредба, а исто така потребно е користењето на јасни термини и графики.

Командирот одредува точно тоа што неговиот вод сака да изврши и јасно ги соопштува потребите. Ако еден од водачите не стекнал доверба или не покажал тактичка компетенција да постапува по наредбата за задачата, тогаш наредбата се базира на обученоста, искуството и способностите на лидерот што ги прима наредбите.

4.7. КОМУНИКАЦИИ.

Командирот треба да комуницира за да ги контролира своите водови и оружја, да собере и пренесе информации како и за да побара огнена поддршка. Тој треба да обезбеди потребни информации за комуникација, кои ќе бидат достапни и да функционираат.

Затоа командирот треба да ја анализира секоја ситуација, со цел да ги одреди ефектите на теренот, временските услови и непријателот кои можат да влијаат на неговата способност за комуницирање. Тој со тоа ги смалува овие ефекти одговарајќи со позиционирање на единицата, воспоставување визуелни сигнали за критичните моменти, барање од страна на баталјонот да се воспостави релејна станица и други слични мерки. Најдобар начин да се ограничат овие ефекти е да се намали потребата за комуникации во текот на изведувањето на б/д со развивање на едноставен план, кој ќе бара најмалку интервенции од командата во текот на извршувањето.

За извршување на задачата би требало да бидат планирани неколку средства за комуницирање-врски, така што четата нема да зависи само од едно средство. За избор на средства за врски потребни се следните разгледувања:

1. Колку време е потребно тоа да се инсталира?
2. Колку време е потребно за да се прати порака?
3. Колку тоа е осетливо на акции - дејства на непријателот?
4. Колку е битно да се комуницира?
5. На каква мрежа?
6. Во кое време?
7. Колку тоа е сигурно?
8. Колку средства тоа ќе бара?

Обично во четата постојат неколку средства за врски кои се достапни на командирот. Тој треба секое од тие да ги користи за доополнување едни со други, за тоа да одговара на ситуацијата. Тоа се: *радио, жичани, визуелни сигнали, звучни и курирски.*

4.8. ФУНКЦИОНАЛНИ ДОЛЖНОСТИ НА КОМАНДНИОТ КАДАР НА ЧЕТА

Четата мора да изврши многу тактички, административни и логички задачи. За да се извршат овие задачи, должностите и одговорностите на клучните личности мораат да бидат дефинирани, координирани и сватени³⁵.

4.8.1 КОМАНДИР НА ЧЕТА

Командирот на чета има исклучиво право да командува со четата и со сите единици кои му се придодадени за извршување на поставената задача. Тој е одговорен за: правилна работа на командата на четата и на сите потчинети единици, морално-психолошката состојба, безбедноста, борбената готовност, обученоста, правилната употреба на единиците и извршувањето на добиената задача.

Командирот е одговорен за се што ќе направи или нема да направи, и оваа одговорност командирот на чета не може да ја пренесе на друг.

³⁵ FM 7-10 Infantry Rifle Company, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 6 April 1992, pg.2-6

Врз основа на целокупната одговорност, тој ја насочува и ја контролира работата на командата и на единиците во подготовките за претстојната задача, донесува одлука, поставува задачи и бара нивно доследно извршување, без разлика на тешкотиите кои се јавуваат во текот на нивната реализација. Во текот на изведувањето на борбените дејства командирот командува од набљудувачница, од командно место или од командно возило и секогаш е на тежиштето на борбените дејства. Командирот го следи текот на борбените дејства, ги анализира сите промени, брзо донесува одлуки и навреме ги пренесува на потчинетите, ја следи реализацијата на поставените задачи и ги насочува корисните иницијативи и истите ги поттикнува.

Ова вклучува тактичка работа, обука, администрација, организација на луѓе и одржување на неговата чета. Командирот мора да ги знае способностите на своите луѓе и оружја, орудија за поддршка, нивната примена и способностите и можностите на непријателот.

Клучно и основно е дека командирот командува преку своите потчинети старешини. Кога има потреба или по наредба, командирот четата ја вклучува како поддршка на баталјонот за извршување на одредена задача.

4.8.2 ИЗВРШЕН ОФИЦЕР

Извршниот офицер (заменик на командирот) е втор во синџирот на командувањето. Неговата основна улога е да му помогне на командирот во водење на четата во борба. Тој обезбедува тактичките извештаи на водовите да бидат проследени до Тактичкиот Оперативен Центар (ТОЦ) на баталјонот. Извршниот офицер се лоцира на она место каде што може да одржува врска со командирот на чета и со ТОЦ на баталјонот. Тој може да бара дополнителни војници или единици, со цел да го зголеми осигурувањето и способноста при изведувањето на континуирани б/д. Ако е потребно извршниот офицер ја превзема командата со истите.

Пред борбата, извршниот офицер (заедно со првиот подофицер) ја планира и надгледува борбената поддршка на четата, а исто така ја планира и координира борбеносервисната поддршка. Извршниот офицер му помага на командирот во планирањето на задачата. координира со повисоките, соседните единици и единиците за поддршка. Помага во одредени фази на борбата: пробивање на пречки,

премостување на пречки или превземање на контрола на придодадениот вод. На извршниот офицер може да му бидат доделени и други *тактички задачи*, како што се:

1. контролен офицер за зоната на воздушно десантните простории.
2. офицер задолжен за групата за извидување и осигурување.
3. водач на единиците.

4.8.3 ПРВ ПОДОФИЦЕР

Првиот подофицер е најстар и обично е најискусен војник во четата. Тој на командирот му е главен советник и стручњак за индивидуални и подофицирски вештини, а на командирот му помага во планирањето, координирањето и надгледувањето на сите активности кои ја подржуваат задачата на единицата. Првиот подофицер делува таму каде што командирот ќе му нареди или таму каде што должноста бара од него. Неговите посебни должности се:

1. Извршување и надгледување на рутинските операции, кои вклучуваат и подготовка на тактичките СОП, планирање и координирање на обуката, координирање и известување за персоналните и административните активности, надгледање на снабдувањето, одржувањето, врските, теренската хигиена и медицинската евакуација.
2. Надгледување, вршење контрола или набљудување на работите кои се одредени од страна на командирот.
3. Помагање и координирање со извршниот офицер да биде подготвен да ги превземе неговите должности.
4. Водење на единиците кои се организирани за извршување на доделената задача.

4.8.4 ОФИЦЕР ЗА ОГНЕНА ПОДДРШКА

Офицерот за огнена поддршка на командирот му помага во планирањето, координирањето и извршувањето на огнената поддршка на четата. Во текот на планирањето тој го развива планот за огнена поддршка кој е заснован на концептот и насоките на командирот. Тој го координира планот за огнена поддршка заедно со офицерот за огнена поддршка на баталјонот.

Во текот на планирањето на поддршката, офицерот за огнена поддршка е задолжен и да:

1. Го советува командирот за способностите и моменталниот статус на сите средства за огнена поддршка која е на располагање.
2. Му помага на командирот во изработката на оперативната наредба со цел да се обезбеди целосна интеграција на оганот во концептот на командирот.

Ги одредува целите и контролните мерки на оган, ги одредува методите за ангажирање и одговорноста за отварање оган на целите.

Одредува посебни задачи и упатства кои се потребни за изведување и контрола на планот за оган.

Изнесува план за огнена поддршка како дел на оперативната наредба на четата и координира со истурените набљудувачи на водовите, со цел да провери дали тие ги разбрале нивните одговорности.

Ги интегрира целите на водот во прикажувањето на целите на четата и работниот лист за целите. Материјалите-документите за елементите за огнена поддршка ги доставува до баталјонот.

Во текот на борбата, офицерот за огнена поддршка обично се наоѓа заедно со командирот, а тоа дозволува поголема флексибилност во изведувањето или подесувањето на планот за огнена поддршка. Понекогаш офицерот за огнена поддршка може да биде лоциран подалеку од командирот, со цел ефикасно да го контролира огнот за поддршка. Секогаш го информира командирот за важните информации кои ги примил преку средствата за врски.

4.8.5 ПОДОФИЦЕР ЗА ВРСКИ

Тој ги надгледува б/д, одржувањето на средствата, мрежата и радио врските, а тоа вклучува праќање и примање на рутинските пораки и правење на рутинските проверки на врските.

Ги надгледува командните места (КМ) на четата, што вклучува пренесување на информации, следење на тактичката ситуација, воспоставување на план за осигурување на КМ и распоред за следење на радио уредите и го информира командирот и потчинетата единица за важните настани.

Се грижи и создава услови за да не дојде до поголеми оштетувања на формациската комуникациска опрема и обезбедува врска помеѓу четата и баталјонот во врска со одржувањето на комуникациската опрема.

Одговорен е за надгледувањето на опремата за комуникациска сигурност, а тоа вклучува барање, прием, обука, одржување, обезбедување и употреба на опремата и средствата.

Го советува командирот во планирањето и употребата на комуникациските системи.

4.8.6 РАДИО ОПЕРАТОР

Радио операторот е одговорен за работата и одржувањето на неговиот радио уред, а тоа вклучува и подготовка за посебните б/д (на вода, по ладно време, во воздух или при воздушен десант).

Радио операторот ги кодира и декодира (шифрира и дешифрира) пораките и поставува импровизирани антени.

Мора да ја разбира задачата на четата. Во случај командирот да биде исфлен од стројот, радио операторот може да биде единствен човек кој ќе користи радио уред, тогаш тој може да бара и подесува артилериски оган и да бара медицинска евакуација или доснабдување.

4.8.7 ПОДОФИЦЕР ЗА СНАБДУВАЊЕ

Подофицерот за снабдување бара, прима, издава, складира, одржува и раздолжува потребни материјални средства и опрема за четата. Тој ги координира потребите заедно со првиот подофицер и офицерот од секција-4 (С-4)³⁶ на баталјонот (логистичка секција-БСП).

Кога се наоѓа во баталјонската логистичка база, подофицерот за снабдување е надгледуван од страна на командирот на командно штабната чета или командирот на водот за подршка. Ја користи баталјонската административна-логистичка радио мрежа за комуницирање со четата.

Ја следи тактичката ситуација и ги одредува логистичките потреби.

4.8.8 МЕХАНИЧАР ЗА ВООРУЖУВАЊЕ

Механичарот за вооружување го изведува организациското одржување на оружјата во четата. Тој ги евакуира оружјата до единиците за одржување (директна подршка). Обично му помага на подофицерот за снабдување во бригадното подрачје за подршка.

³⁶ Цветковиќ С, Тактика како вештина борбени дејства на баталјон, АЛФА-94, Скопје, 2002, стр.49

Механичарот за вооружување-оружарот може да се движи напред со КМ на четата, со цел да ги поддржува континуираните /непрекинати б/д.

4.8.9 КОМАНДИР НА ПРОТИВОКЛОПНА СЕКЦИЈА

Тој е одговорен за употребата на противоклопната секција, а мора да биде подготвен да ги изврши следните задачи:

1. Да дава противоклопна поддршка на четата во текот на одбранбените и нападните б/д, кои вклучуваат помагање на командирот во планирањето при употребата на секцијата, при извидувањето на привремената огнена позиција и контролирањето на противоклопниот оган.
2. Планирање и водење на активностите и б/г за извидување, осигурување и борбена патрола.

4.8.10 КОМАНДИР НА МИНОФРЛАЧКА СЕКЦИЈА

Одговорен е за употребата на минофрлачката секција, како и да обезбедува ефикасна минофрлачка поддршка за четата. Му помага на командирот во планирањето за употребата на минофрлачката секција, координира со офицерот за огнена поддршка, со тимот за огнена поддршка и врши контрола на секцијата во текот на изведувањето на тактичките б/д.

Во наведените функционални должности има должности од пешадиска чета и командна чета.

4.9. ФУНКЦИОНАЛНИ ДОЛЖНОСТИ НА КОМАНДНИОТ КАДАР НА ВОД

Организацијата на пешадискиот стрелачки вод се состои од два тима на митралези, Секој митраски тим се состои од двајца војници – нишанџија на митралезот и помошникот на нишанџија на митралезот.

Штабот на вод се сосоти од:

- командир на вод;
- наредник на вод;
- врскар во водот;
- двајца нишанџии на митралез;
- двајца помошници;
- истурен набљудувач на водот;

- врскар на истурениот набљудувач.

Стрелачките одделенија се состојат од командир на одделение и два борбени тима. Борбените тимови се составени од:

- командир (водач) на тимот;
- стрелец;
- нишанџија на пушкотитралез;
- фрлач на гранати.

За извршување на сите назначени задачи, секој војник и старешина во водот мора да си го заврши неговиот дел од работата. Секој од нив мора да ги изврши одредените должности и одговорности и да биде дел од тимот.

4.9.1 Должности на командирот на вод

Тој е најодговорен за целиот вод, за сите негови успеси и неуспеси. Во ова спаѓаат обуката, администрацијата, тактичкото ангажирање, менаџментот со персоналот и логистиката на водот. Тој мора да ги познава неговите луѓе и како да го примени одобрените средства на водот. Одговорен е за ангажирање и поставување на сите назначени или придодадени орудија. Исто така мора да знае како да ги примени борбените средства за поддршка.

Командирот на вод:

- дава пример и ги поставува стандардите;
- го води водот кога ја подржува четата или баталјонот во мисијата;
- го информира неговиот командир на чета за дејствата кога дејствува без наредба;
- планира со помош на наредникот на водот, командирите на одделенија и со другите клучни луѓе;
- ја следи ситуацијата и оди таму каде што е потребно да се надгледува, да се издава дополнителна наредба и ја извршува мисијата;
- ако е потребно бара повеќе поддршка за неговиот вод од командирот на чета за да ја изврши мисијата;
- му помага на наредникот на водот во планирањето и координирањето на борбената сервисна поддршка;

- за време на планирањето добива извештаји за состојбата од наредникот на водот или од командирите на одделенија или пак од двајцата;
- ги прегледува потребите на водот базирани на тактичкиот план;
- прави план за евакуација на жртвите и повредените;
- за време на извршувањето ја проверува работата на наредникот на водот и командирите на одделенија;
- се осигурува дека товарот на војниците не е преголем .

4.9.2 Должности на наредникот на вод

Наредникот на водот е постар подофицер во водот и втор во редоследот на командување. За наредник на вод најчесто подофицерот треба да има борбени искуства. Тој му помага и го советува командирот на вод, и командува со водот во отсуство на командирот. Тој ја надгледува администацијата, логистиката и одржувањето во водот. Може да го напише и издаде параграфот 4 од оперативната наредба (борбено сервисна поддршка). Наредникот на водот е одговорен за индивидуалната обука, тој мора да провери дали војниците можат да ги изведат задачите кои спаѓаат во делокругот на нивната специјалност. Тој го советува командирот на вод за состаноците, за унапредувањата и деградирањата, назначувањата и за дисциплината на подофицерите и останатите војници во водот.

Наредникот во водот ги врши следните должности:

- го организира и контролира командното место, во согласност со стандардната оперативна процедура, упатството на командирот на вод и МЕТТ - Т факторите;
- ги обучува послугите и ангажира митралезите на водот, во согласност со наредбите на командирот, соодветните прирачници, стандардните оперативни процедури и МЕТТ - Т факторите;
- од командирите на одделенија ги прима барањата за оброци, вода и муниција. Работи со првиот наредник во четата или со извршниот офицер на барање за дотур. Тој исто така ја назначува која патека ќе биде користена за дотур на залихите и поштата;
- ги насочува болничарот во водот и санитарскиот вод, и тимот со носилки при пренесување на жртвите и повредените во заднина;

- информира за одржувањето на јачината на водот, го консолидира и го испраќа извештајот за жртвите, и ги прима и распоредува војниците за замена;
- го надгледува моралот, дисциплината и здравјето на војниците во водот;
- ја превзема одговорноста за организација на елементите за задачата на водот за време на тактичките операции. Во ова спаѓаат, но не е ограничено на тоа, следново: коначарски групи; сили за обезбедување при повлекувањето; елементи за поддршка при напади или препади; патроли за обезбедување при напади ноќе.
- ги координира и надгледува операциите за дотур од четата кон водот;
- се осигурува дека залихите се пренесени во согласност со упатството и насоката на командирот на вод;
- се осигурува дека муницијата, залихите и товарот се соодветно и подеднакво распоредени (критична задача при консолидацијата и реорганизацијата);
- се осигурува дека планот за евакуација на жртвите и повредените е комплетиран и изведен како што треба.

4.9.3 Должности на командирот на одделение

Овој подофицер е одговорен за одделението, за неговите успеси и неуспеси. Тој е тактички водач и како таков мора да дава пример за војниците од одделението.

Командирот на стрелачкото одделение ги врши следниве работи:

- го контролира маневарот на неговото одделение, темпото и користењето на оганот;
- го обучува неговото одделение за индивидуалните и колективните задачи кои се потребни да се одржи борбената ефикасност;
- ги води логистичките и административните потреби на одделението, тој бара и ја издава муницијата, водата, оброците и специјалната опрема;
- ја одржува бројноста на војниците и опремата;
- го комплетира извештајот на жртвите и повредените;
- раководи со одржувањето на оружјето и опремата во одделението;
- поднесува барање за унапредување и деградирање;
- врши инспекција на оружјето, опремата и облеката на војниците;

- се осигурува дека материјалите и залихите се дадени на војниците од одделението;
- постојано го информира командирот на вод или наредникот на вод за статусот и потребите на залихите на одделението;
- се осигурува дека залихите и опремата се правилно распоредени во одделението.

4.9.4 Должностите на водачот на тим

Овој војник е борбен водач кој раководи, дава пример со личното однесување и му помага на командирот на одделение, по потреба. Го контролира движењето на неговиот тим, темпото и распоредувањето на оганот напред со користење на соодветни команди и сигнали. Тој се грижи за одржување на бројот на неговите војници и опрема, и се осигурува дека неговите војници ги следат стандардите на единицата во сите области.

Лидерите на водот: командирот, наредникот на вод, командирите на одделенија и лидерите на тимови во изведувањето на операциите треба да се придржуваат и да ги применуваат принципите на раководење:

4.10. КОМАНДНО КОНТРОЛЕН ПРОЦЕС

4.10.1 ОСНОВИ ЗА КОМАНДНО КОНТРОЛНИОТ ПРОЦЕС

Командно контролниот процес се спроведува низ следните фази: *планирање, подготовка, организација и извршување.*

Планирањето започнува од моментот кога командата на четата ќе ја добие подготвителната или оперативната наредба за одредена борбена задача³⁷ од страна на командантот на баталјон, а завршува оној момент кога четата ќе им ја достави својата оперативна наредба на потчинетите единици. Или со други зборови, фазата на планирање го опфаќа целиот тек на донесувањето на одлуката.

Подготовката започнува веднаш по издавањето на подготвителната наредба и трае се до тргнувањето на единиците од реоните за очекување. Во оваа фаза потчинетите единици се должни, согласно добиената задача и во наредените временски рокови во потполност да ги подготват единиците за нејзино извршување,

³⁷ Цветковиќ С, Тактика како вештина борбени дејства на баталјон, АЛФА-94, Скопје, 2002, стр.50

со превземање на сите мерки, постапки, потреби како и отстранување на слабостите од извршената контрола.

Организација. Организацијата на одреден вид на борбено дејство, вообичаено се случува по дефинирањето на употребата на единиците и контролата на нивната подготвеност за извршување на поставената задача. Во зависност од видот на борбените дејства, организацијата е различна, на што влијаат многу фактори.

4.10.2 БОРБЕНА ЗАДАЧА

Борбената задача претставува јасно дефинирана активност што е производ од идејата и одлуката на командирот на чета за одреден вид на борбено дејство, која во системот на командување и контрола се дефинира за секој поединец, единица и команда³⁸. Задачата може да биде *борбена и административна*.

Типични борбени задачи можат да бидат во однос на: теренот, непријателот, соседите, теренот/непријателот.

Во однос на *теренот* се: заземи, обезбеди, задржи, чисти.

Во однос на *непријателот* се: уништи, неутрализирај, потисни, задржи, спречи, пробиј, измами, демонстрирај моќ, блокирај, канализирај, изолирај.

Во однос на *соседите* се: набљудувај, надгледувај, покривај, штити.

Во однос на *теренот/непријателот* се: извидувај, одбиј, опфати, изолирај

Административните задачи се наменети за персоналот од четата, а кои ги подржуваат борбените задачи.

4.10.3 ПРОЦЕС НА ОДЛУЧУВАЊЕ

Процесот на командување и контрола командирот на чета и неговата команда го користат со цел: за да откријат што всушност се случува на бојното поле, да одлучат што да направат врз основа на тоа што се случува, на потчинетите да им издадат борбени задачи, да го следат текот на борбените дејства, и на крајот да стекнат впечаток во тоа колку потчинетите тоа добро го работат³⁹.

Основен фактор од почетокот до крајот во процесот на одлучувањето е командирот на четата. Овој процес е доста динамичен, во кој од командирот се бара

³⁸ Исто стр. 52

³⁹ Исто стр. 55

мошне добро да ги познава процедурите за водење на единиците, но исто така и да има способност за многу кратко време да извлекува реални заклучоци од факторите на б/д (*борбена задача, непријателски сили, простор-терен, сопствени единици и време*)..

Процесот на одлучување е првата фаза на процесот на планирање на б/д и во основа означува време во кое се прима и се анализира задачата, се прават проценки и се изработуваат борбените наредби.

4.10.4 ПРОЦЕДУРИ ЗА ВОДЕЊЕ НА ЕДИНИЦИТЕ

Процедурите на водење на единиците (ПВЕ) се динамичен процес преку кој командирот ја прима задачата, ја планира и ја извршува. Тоа треба да биде инстинктивен и групен начин на размислување на командирот и командата на четата. Редоследот на индивидуалните процедури на водење на единиците не е строго одреден. Тие се модифицираат со цел да се достигне задачата, ситуацијата и расположливото време. Некои чекори се работат истовремено, додека останатите можат да одат континуирано со б/д. Со процедурите за водење на единиците се штеди време и како такви, водачот ги изведува на начин на кој најефикасно ќе го искористи расположливото време.

Процедурите за водење на единиците ги опфаќаат следните фази:

1. прием на борбената задача;
2. изработка на подготвителна наредба;
3. изработка на пробен план;
4. почеток на движење;
5. извидување;
6. комплртирање на планот;
7. издавање на оперативна наредба и
8. контрола (надгледување).

4.10.5 ПРОЦЕНКА НА СИТУАЦИЈАТА ВО ЧЕТАТА

Претходно ги разработивме процедурите за водење на единиците, а во третиот чекор *изработка на пробен план* видовме дека основен елемент за негова изработка беше *проценката на ситуацијата*.

Проценката на ситуацијата е армиски процес на донесување на одлука. Таа помага водачот да ја одреди својата задачата, да ја разбере ситуација и да избере

најдобар правец на дејство за да ги изврши своите доделени одговорности. Водачот користи проценка за секоја *тактичка одлука*⁴⁰, а неговото искуство, способност и расположливо време ќе ја одреди временската големина за детаљна анализа при секоја проценка. Таа проценка е постојан процес и командирот постојано да има и да прима информации за ситуацијата. Кога и да ја прими информација (во текот на планирањето, на патеката кон целта или непосредно пред почеток на јуришот), тој мора да одлучи дали таа информација влијае на задачата. До колку информацијата има влијание на задачата, тогаш тој одлучува како да го прилагоди својот план за да ја оствари задачата во новата ситуација. Само низ процесот на проценка на ситуацијата водачот може да донесе соодветна одлука. Процесот на проценката на ситуацијата има пет чекори и тоа:

1. Изведување на детална анализа на задачата.
2. Анализа на ситуацијата.
3. Анализа на варијантата (правецот) на дејство (воена игра).
4. Споредување на варијантите (правците) на дејство.
5. Донесување на одлука.

⁴⁰ FM 7-10 Infantry Rifle Company, Headquarters, Department of the Army, Washington, DC, 6 April 1992, pg.2-19

5. ЛИДЕРСТВО ВО АРМ И УЛОГАТА НА ЛИДЕРИТЕ ВО КОМАНДУВАЊЕТО И ОБУКАТА НА ЕДИНИЦИТЕ НА ТАКТИЧКО НИВО

5.1. МЕСТОТО И УЛОГАТА НА ЛИДЕРИТЕ НА ОСНОВНО НИВО ВО АРМИЈАТА НА РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

Врз основа на изнесените видувања за лидерството ќе ја видиме структурата на едукацискиот систем на лидери – офицери и подофицери за потребите на АРМ, со цел да ја согледаме нивната улога и задачи во единиците на тактичко ниво. Со други зборови, да се види како и на кој начин се едуцираат офицерскиот и подофицерскиот кор од АРМ во согласност со Концепцијата за одбрана на Р. Македонија, и Стратегијата за одбрана на Р.Македонија, Законот за служба во АРМ, Белата книга за одбрана на Р.Македонија, Акциониот План за членство во НАТО, НАТО процес на планирање и целите на партнерството, Употреба на командувањето и контролата во процесот на донесувањето на одлуки, прилагодување кон НАТО утврдените процедури и стандарди и др.

За таа цел ќе се говори за три категории (нивоа) на лидери од офицерскиот кор, посебно на лидерите од подофицерскиот кор, како и војниците лидери на тимови во единиците и установите на АРМ, од аспект на нивната едукација и водењето кон повисоки степени на лидерство.

5.2. ИЗВОРИ ЗА ОДРЕДУВАЊЕ НА ВЕШТИНИТЕ, КОМПЕТЕНЦИЈАТА И ЗНАЕЊАТА КОИ СЕ БАРААТ ОД ОФИЦЕРСКОТ, ПОДОФИЦЕРСКИОТ КОР И ОД ВОЈНИЦИТЕ ЛИДЕРИ НА ТАКТИЧКО НИВО ВО АРМ.

Во рамките на нашите потреби за целосно анализирање на потребниот офицерски, подофицерски и војнички лидерски модел ќе појдеме од следните битни елементи и тоа:

1. Употреба на командувањето и контролата во процесот на донесувањето на одлуки,

2. Прилагодување кон НАТО утврдените процедури и стандарди.
3. Способност за изведување на интероперабилни дефанзивни и офанзивни операции на тактичко ниво
4. Годишната Национална Програма за подготовки на Р.Македонија за членство во НАТО 2012 - 2013
5. Учеството на декларираните сили на АРМ во мирови мисии за поддршка на мирот;
6. Годишниот план и програма на ГШ на АРМ, И др.

Согласно последната презентирана Годишна национална програма за подготовки на Р.Македонија за членство во НАТО (2012-2013), и проекцијата на вооружените сили, реструктурирањето и преформирањето на АРМ до 2013 година, ќе бидат приоритетни следните потреби:

1. Дизајнирање, развој и имплементација на план за обука и оспособување на директните лидери на тимови за потребите на видовите, родовите и службите на АРМ.
2. Дизајнирање, развој и имплементација на план за прогресивен последователен офицерски образовен систем во АРМ.
3. Синхронизирање на развојот на прогресивниот последователен офицерски образовен систем со промените, на МО и ГШ.
4. Дизајнирање, развој и имплементација на курс за командири на водови за новопрововирани офицери.
5. Дизајнирање, развој и имплементација на курс за офицери и подофицери од службите.
6. Дизајнирање, развој и имплементација на постоечката командно – штабна академија по западен модел компатибилен со НАТО.

5.3. ЕДУКАЦИЈА НА ЛИДЕРИ ОД ПОДОФИЦЕРСКИОТ КОР ВО КОМАНДАТА ЗА ОБУКА НА АРМ

5.3.1 ОСНОВЕН КУРС ЗА ПОДОФИЦЕРИ

Целта на Основниот курс за подофицери (ОКПОФ) е да се изградат лидери на тимови-одделенија со високо развиена морална свест, со примерен професионален војнички изглед и однесување, со потребните знаења за работа со луѓето и ефективно да ги применуваат во обуката и реализирањето на секојдневните

активности, воено-стручно и методички оспособени за успешно реализирање на обуката и правилно применување на тактиките, техниките и процедурите при извршувањето на борбените задачи.

Задачите на слушателите на основниот курс за подофицери се:

1. да ги научат местото, улогата и правата и должностите на командирот на тим-одделение во реализирање на задачите и обуката;
2. да се запознаат со местото и улогата на командир на вод во реализирањето на задачите и обуката;
3. да се запознаат со местото и улогата на подофицерскиот кор во Армијата на Република Македонија;
4. да ги усовршат воено-стручните знаења во ракување со оружјето и воената опрема;
5. да се оспособат практично да ги применуваат методичките постапки во реализација на обуката;
6. да се оспособат редовно и правилно да ја следат состојбата во тимот-одделението;
7. да се оспособат успешно да раководат и командуваат со тим-одделение;
8. да се оспособат успешно да ги извршуваат задачите што се од особено значење за својот род или служба и воено-евиденциона специјалност.

Траење на курсот. Обуката на слушателите по оваа програма на обучување трае 65 работни дена или 390 наставни часа.

Обуката се реализира согласно одобренит план и програма на обучување со секоја генерација на слушатели, а по добиена одлука или согласност од Началникот на ГШ на АРМ.

Услови и начин на запишување. Условите и начинот на запишување на Курсот како и други прашања се уредуваат со Меморандумот за курсот, а истите произлегуваат од Концептот за развој на подофицерскиот кор во АРМ.

Редовна настава. Редовната обука е основна форма на процесот на обука, а се организира и се реализира низ предавања, презентации и практично применета работа.

Во текот на реализацијата на посложените содржини на обука, особено оние од областа на практично – применетата работа, дневните оптоварувања можат да

бидат поголеми, но не смеат да трајат повеќе од 10 часови, при што активностите се планираат според режимот на работа и одмор во единиците на АРМ.

Наставата се реализира во времетраење од 6 наставни часа во работни денови.

Дополнителна и додатна настава. Во попладневното работно време може да се планира организирана обука, учење или исполнување на други обврски од обука, во согласност со потребите и конкретните активности и задачи, но не подолго од три часа. Оваа обука, работа – учење или исполнување на други обврски од обуката може да се реализира во просториите на секцијата или во командата на единицата.

Посебни форми на обука. Посебните форми на обука се реализираат со спроведување на содржините на обука од *физичкото воспитување и стручно стажирање* – специјалистичко оспособување во единиците на АРМ.

Физичкото воспитување се реализира континуирано за времетраењето на курсот. Се спроведуваат проверки на физичката подготвеност согласно Правилникот за проверка на физичката подготвеност во АРМ, а постигнатите резултати се евидентираат во персоналната евиденција на слушателите.

Стручно стажирање – специјалистичко оспособување се спроведува во единиците на АРМ, во времетраење од една седмица. Слушателите се поставуваат на должностите командири на оделенија. Оценување на слушателите се врши со следење на нивното ангажирање, во однос на зададените задачи и самостојноста во работата.

Воннаставна активност. Со слушателите од курсот во втората фаза се планираат и реализираат воннаставни активности со различни цели.

Завршен испит. Завршниот испит се полага во третата фаза од курсот, по реализирање на сите наставни содржини, во два дела и тоа:

1. Завршен писмен тест,
2. Практичен дел.

Испитот со слушателите се реализира во траење од два наставни часа за писмен тест и 6 наставни часа за практичен дел од испитот и четири наставни часа за ретест на оние слушатели кои според објавените резултати од полагањето не го положиле испитот.

На слушателите кои успешно ќе го завршат курсот им се издава Сертификат.

5.3.2 ПРИМАРЕН КУРС ЗА ЛИДЕРИ

Целта на Примарниот курс за лидери (ПКЛ) е слушателите да се обучат и оспособат за реализација на должностите во единиците како лидери на тимови-десетари со потребните знаења за работа со луѓето, методичките подготовки за успешно реализирање на обуката и правилно применување на тактиките, техниките и процедурите на ниво на тим при извршувањето на борбените задачи.

Задачи на курсот. Задачите на слушателите на примарниот курс за лидери се:

1. да ги научат местото, улогата и правата и должностите на лидерот на тимот во реализирање на задачите и обуката;
2. да ги повторат воено-стручните знаења во ракување со оружјето и воената опрема на ниво на тим;
3. да се оспособат практично да ги применуваат методичките постапки во реализација на обуката;
4. да се оспособат успешно да командуваат со тим.

Траење на курсот. Обуката на слушателите по оваа програма на обучување трае 15 работни дена или 90 наставни часа. Обуката се реализира согласно одобриениот план и програма на обучување со секоја генерација на слушатели.

Редовна настава. Редовната настава е основна форма на процесот на обука, а се организира и се реализира низ предавања, презентации, вежби и практично применета работа. Во текот на реализацијата на посложените содржини на обука, особено оние од областа на практичната обука и вежби, дневните оптоварувања можат да бидат поголеми, но не смеат да трајат повеќе од 10 часови, при што активностите се планираат според режимот на работа и одмор во единиците на АРМ.

Дополнителна и додатна настава. Во попладневното работно време може да се планира организирана обука, учење или исполнување на други обврски од обука, во согласност со потребите и конкретните активности и задачи, но не подолго од три часа.

Посебни форми на обука. Посебните форми на обука се реализираат со спроведување на содржините на обука од физичкото воспитување а се реализира континуирано за времетраењето на курсот.

5.3.3 НАПРЕДЕН КУРС ЗА ПОДОФИЦЕРИ

Целта на Напредниот курс за подофицери е да произведе квалификувани командири на 1-ви одделенија и командири на 3-ти водови - подофицери способни да ги преземат сите одговорности поврзани со оваа должност.

Задачите на слушателите на напредниот курс за подофицери се:

1. да се обучат и оспособат за изведување на борбени задачи со одделение - вод почитувајќи ги стандардните процедури што се од суштинско значење за успешно извршување на мисијата;
2. да се запознаат со системот за управување со процесот на обуката – менаџментот со обуката;
3. да ги развијат вештините на комуникација и презентирање;
4. да се запознаат со лидерството како основен елемент на борбената моќ на Армијата;
5. да се здобијат со општи знаења од областа на меѓународното хуманитарно право, структурата на НАТО и мировните операции, концептот за професионален развој на подофицерите како и материјалната одговорност.

Обуката на слушателите по оваа програма на обучување трае 35 работни дена или 218 наставни часа и тоа се реализира согласно одобриениот план и програма на обучување, а по добиена одлука или согласност од Началникот на ГШ на АРМ.

Редовна настава. Редовната обука е основна форма на процесот на наставата, а се организира и се реализира низ предавања, презентации, работа по групи, консултации, анализи, вежби и практично применета работа.

Во текот на реализацијата на посложените содржини на обука, особено оние од областа на практично – применетата работа, дневните оптоварувања можат да бидат поголеми, но не смеат да трајат повеќе од 10 часови, при што активностите се планираат според режимот на работа и одмор во единиците на АРМ.

Дополнителна и додатна настава. Во попладневното работно време може да се планира организирана обука, учење или исполнување на други обврски од обука, во согласност со потребите и конкретните активности и задачи, но не подолго од три часа.

Посебните форми на обука се реализираат со спроведување на содржините на обука од физичкото воспитување и предметот вештина на војување. Физичкото

воспитување се реализира континуирано за времетраењето на курсот а предметот вештина на војување се реализира во теренски услови на завршетокот од втората фаза на обука.

Со слушателите од курсот во втората фаза се планираат и реализираат воннаставни активности со различни цели.

5.3.4 БОРБЕНО ШТАБЕН КУРС ЗА ПОДОФИЦЕРИ - ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ НА КУРСОТ

Целта на борбено штабниот курс за подофицери е да преку реализацијата на планираната обука слушателите се обучат и оспособат за работа во штаб на баталјон – бригада.

Задачите на слушателите на борбено штабниот курс се:

1. да се запознаат со организацијата на штаб на ниво баталјон – бригада;
2. да ги научат функционалните должности и одговорности на штабните подофицери во штабот на баталјон – бригада;
3. да се запознаат со процесот на донесување на воени одлуки на ниво баталјон – бригада и се оспособат за целосна поддршка на офицерите во овој процес;
4. да се оспособат во напредно користење на персоналните сметачи, мрежни ресурси и интернет;
5. да ја согледаат комплетноста и функционалната поврзаност на системите кои владеат на бојното поле. Обуката на слушателите по оваа програма на обучување трае 27 работни дена или 161 наставен часа и тоа се реализира согласно одобраниот план и програма на обучување со секоја генерација на слушатели, а по добиена одлука или согласност од Началникот на ГШ на АРМ.

Редовната настава е основна форма на процесот на обука, а се организира и се реализира низ предавања, презентации, работа по групи, консултации, анализи, вежби и практично применета работа.

Во текот на реализацијата на посложените содржини на обука, особено оние од областа на практично – применетата работа, дневните оптоварувања можат да бидат поголеми, но не смеат да трајат повеќе од 10 часови.

Дополнителна и додатна настава. Во попладневното работно време може да се планира организирана обука, учење или исполнување на други обврски од обука, во согласност со потребите и конкретните активности и задачи, но не подолго од три часа. Оваа обука, работа – учење или исполнување на други обврски од обуката може да се реализира во просториите на секцијата или во командата на единицата.

Посебните форми на обука се реализираат со спроведување на содржините на обука од физичкото воспитување, кое се реализира континуирано за времетраењето на курсот.

Воннаставна активност. Со слушателите од курсот во втората фаза се планираат и реализираат воннаставни активности со различни цели.

5.3.5 КУРС ЗА ПРВИ ПОДОФИЦЕРИ

Целта на овој курс е да се идентификуваат должностите и одговорностите на првиот подофицер околу реализацијата и надгледувањето на индивидуалната обука во единицата, спроведувањето на персоналниот менаџмент во чета, администрацијата, логистиката и одржувањето, лидерството, дисциплината, моралот, физичкото воспитување, борбените операции, советувањето и решавањето на проблеми.

Задачи на курсот. Задачите на слушателите на курсот за први подофицери се:

1. реализација и надгледување на индивидуалната обука во единицата и развивање на програма за обука;
2. спроведување на персоналниот менаџмент и администрацијата во единицата;
3. развој на програма за подобрување на лидерството, дисциплината и моралот во единицата;
4. надгледување на логистиката, нејзиното одржување и програмите за безбедност на истите;
5. надгледување и имплементирање на програмата за физичко вежбање во единицата;
6. регулирање на административните, персоналните и други прашања поврзани со војниците и подофицерите;
7. подобрување на вербалните комуникациски способности;
8. менторство на војниците и на подофицерите.

9. да ги збогатат знаењата од областа на меѓународното хуманитарно право и законот за вооружен конфликт, структурата на НАТО и мировните операции, концептот за професионален развој на подофицерите.
10. да ги научат процедурите за трупно водење, чекорите на процесот на донесување на воена одлука како и да ги идентификуваат и користат НАТО граfiците и симболите.

Траење на курсот. Обуката на слушателите по оваа програма на обучување трае 22 работни дена или 132 наставни часа.

Обуката се реализира согласно одобренiot план и програма на обучување а по добиена одлука или согласност од Началникот на ГШ на АРМ.

Редовна настава. Редовната настава е основна форма на процесот на обука а се организира и реализира низ предавања, презентации, работа по групи, консултации, анализи, вежби и практично применета работа.

Во текот на реализацијата на посложените содржини на обука, особено оние од областа на практично – применетата работа, дневните оптоварувања можат да бидат поголеми, но не смеат да трајат повеќе од 10 часови, при што активностите се планираат според режимот на работа и одмор во единиците на АРМ.

Во попладневното работно време може да се планира организирана обука, учење или исполнување на други обврски од обука, во согласност со потребите и конкретните активности и задачи, но не подолго од три часа.

Воннаставна активност. Со слушателите од курсот во втората фаза се планираат и реализираат воннаставни активности со различни цели.

5.4. МОДЕЛ ЗА ОБУКА НА ЛИДЕРИ ВО ВОЕНАТА АКАДЕМИЈА

Воената академија како единствена воена високо - образовна и научна институција во Република Македонија има основна задача да школува, оспособува и усовршува офицерски кадар за АРМ и да се бави со научно истражувачка работа за потребите на одбраната согласно со закон.

Според Законот за Воена академија, Законот за високо образование и Статутот на Воената академија својата дејност ја организира и реализира, според следното:

1. Додипломски студии (ДДС) за офицери на родовите на АРМ (4 години),

2. Постдипломски студии (ПДС-С) за воено стручно усовршување (специјализација) за командни и штабни должности (1 год),
3. Постдипломски студии (ПДС-М) за стручно усовршување (специјализација) до 1 год., научно усовршување (магистратура - 2 год.) и докторат на науки,
4. Стручно оспособување и усовршување на офицери за службите во АРМ (во траење до 1 год),
5. Курсеви и други форми на перманентно образование на офицери.

Со посебни акти на Министерството за одбрана и Генералштабот на АРМ на Воената академија може да организира и реализира и други едукациски форми на обука на офицерскиот кор.

Школување и обука на резервен офицерски кадар (по старата програма)

Курсеви за стручно оспособување и усовршување на подофицери за родовите и службите на АРМ (по старата програма)

На Воената академија се врши подготовка на офицер со факултетска диплома оспособен за должност командир на вод во соодветниот род, како и Командно - штабен курс (КШШ) или ПДС СКШД) кои што по законот се признава како ПДС - специјализација.

По старата програма на ВА беа активни курсевите за *логистички офицери* со следните насоки и специјалности за службите: техничка (вооружување, муниција, електроника, итн), воздухопловно - техничка, интендантска, сообраќајна, санитетска, ветеринарна, финансиска и градежна. За сите профили кандидатите имаат завршено соодветен факултет. Курсевите трааа девет месеци, а реализацијата се изведуваше по модули.

Прв модул – основна воена обука – 1 месец, втор модул - општо - воено образование и обука – 3 месеци и трет модул воено - стручно образование и обука.

За жал со новиот Наставен план и програма овие курсеви ги нема. Прашања и дилеми има, одговорите можат да бидат од најразличен вид, едно е сигурно дека единиците на тактичко па и на повисоко ниво имаат потреба од овој кадар.

Курсевите за командири на водови се реализираат со офицерите после дипломирањето на Воената академија во траење од 1 (еден) месец.

Целта на овие курсеви е стручно оспособување и лидерски развој на офицерите за раководење и командување со вод од соодветниот род пред нивното

стапување на првата командирска должност. Курсевите се моделирани според НАТО моделот и содржат општ (заеднички) дел и специјалистички (родовски) дел.

Во рамките на Воената академија се реализираат и основните *лидерски курсеви за офицери* во време трење од 3 (три) месеци- лидери за командири на чети. Истите се изведуваат во три модули:

1. Првиот теоретски;
2. Вториот практичен во Воената академија; и
3. Третиот практичен на терен.

Целта на овие лидерски курсеви е да се оспособат младите командири на водови за командири-лидери на чети.

Резервниот офицерски кадар се подготвуваше за родовите и службите во АРМ. Обуката за резервни офицери траеше 6 месеци (колку и служењето на воениот рок) и се изведуваше во две фази:

1. Прва фаза: курс од 3 месеци во единицата за резервни офицери во ВА,
2. Втора фаза: практична работа - обука од 3 месеци во единиците на АРМ.

По отслужувањето на воениот рок кандидатите за резервни офицери (доколку ги задоволат сите услови) се унапредуваат во чин резервен потпоручник и се распоредуваат на должности по воената формација, но со измените на Законот за служење на воениот рок истите не постојат. За ова немаме коментар.

Едукација на резервниот лидерски состав за сега не постои.

Покрај наведените видови на едукација на ПОФ и ОФ се врши едукација и во земјите членки на НАТО Алијансата од разни облици и профили со различен временски термин, согласно Годишната Програма за меѓународна едукација на ПОФ и ОФ од родовите и службите на АРМ.

Шести дел

6. МЕСТОТО И УЛОГАТА НА ЛИДЕРИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ОБУКАТА

6.1. МЕСТОТО И УЛОГАТА НА ЛИДЕРИТЕ НА ТАКТИЧКО НИВО ВО ПРОЦЕСОТ НА ТРЕНИНГ СИСТЕМОТ

Обуката за армијата е приоритет број еден, таа подготвува за борба. Таа е камен темелник на готовноста и основа за правилно одвраќање и способна одбрана. Обуката е средство со кое квалитетните водачи и војници ги развиваат воените вештини и ги увежбуваат колективните задачи кои се бараат во борба. Истата ги подготвува војниците, водачите и единиците да се борат и да извојуваат победа во војна- тоа е основната мисија на секоја па и на нашата армија.

Претпоставените водачи ја одредуваат насоката и целите на обуката, а старешините се тие кои на ниво на баталјон, чета, и вод се осигуруваат дека секоја активност од обуката е добро планирана и изведена под строги услови.

За да се биде успешен во борба, војската мора континуирано да се обучува за да може да ги подготви и ги оддржи подготвени војниците, командирите и единиците кои ќе можат да ги извршат дадените задачи. Потребата за обука се продолжува дури и за време на војна, особено во борбената зона. Обуката гради самодоверба, претпочита тимска работа и заеднички морал и го зголемува професионализмот кај војниците, командирите и единиците.

6.2. УЛОГАТА НА КОМАНДИРИТЕ НА ТАКТИЧКО НИВО ВО ПРОЦЕСОТ НА ОБУКАТА

Успешната обука бара посебно време, енергија и упатства од командирите. Тие мораат посебно да ја разгледаат и проценат обуката на сите нивоа. Нивниот нагласок е на обуката за едно ниво подолу и оценување на две нивоа подолу. Тоа значи дека командирите на чета ги обучуваат командирите на водови со нивните

водови и ги оценуваат командирите на одделенија, секции, тимови со нивните единици⁴¹.

Командирите на тактичко ниво мораат да:

Ја развиваат и да се запознаваат со визијата или намерата. Оваа визија е поради разбирањето на:

1. мисијата, доктрината и историјата на единицата;
2. можности и способности на единицата, вклучувајќи ја и незината сила и слабостите;
3. подржување и доктрината на подржаните единици и нејзините способности;
4. способност на непријателот;
5. филоофија на обуката;
6. околина во која се изведува обуката;
7. обучување на инструкторите;
8. да развиваат млади командири;
9. да се осигураат дека потчинетите командири ја разбираат и употребуваат програмата за развивање на командирите;
10. издавање на сигурна и реална програма за обука.

Негување и поттикнување на клима која:

1. вклучува учење;
2. дозволува грешки кои се направени со добра намера;
3. охрабрува отворени расправи и разлики во мислењето без страв од казни;
4. вклучува дисциплина во единиците.

Да се биде лично вклучен во планирањето, извршувањето и проценката на обуката.

Поставување на своите очекувања што единицата треба да ги постигне до крајниот период на обуката.

Штитење на единиците од негативни влијанија во текот на обуката, цврсто исполнување на планот со спроведување на главните настани во обуката, договорени во текот на брифингот за обука и содржано во распоредот за обука.

⁴¹ FM 25-101 Prira~nik za menaxment so obukata str.10

Лично посетување на обуката за да:

1. покажат дека обуката има приоритет;
2. набљудување и проценка на извршување на обуката на потчинетите на сите нивоа за да се осигура дека обуката е изведена по сите стандарди;
3. да се процени развојот на командирите, и осигура развојот на повратни информации и напатствија на претпоставените командири, инструктори и ментори;
4. директни промени за подобрување на обуката на единицата и зголемување на борбената готовност.
5. да се осигура квалитетот на надворешната поддршка на обуката за решавање на системски проблеми.

6.3. ОДГОВОРНОСТИ НА КОМАНДИРИТЕ НА ТАКТИЧКО НИВО

Покрај претходно наведените одговорности на командирите на тактичко ниво, сите командири мораат да бараат од своите потчинети да разбираат и да ја спроведуваат својата улога во обуката.

Командирите доделуваат темелна одговорност на офицерите и подофицерите за обуката на војниците. Подофицерите исто така имаат одговорност за обуката на секциите, одделенијата, тимовите и послугите. Командирите се одговорни за спојување на потребите на обуката на командирот и војникот во колективната обука употребувајќи мултиешалонски техники.

Покрај тоа сите командири мораат:

1. Да обучуваат повеќеродни состави за да бидат умешни во спроведувањето на задачите кои се од суштинско значење за мисијата. Тоа вклучува и обука на војниците, командирите, потчинетите единици и елементи за поддршка.
2. Да го централизира планирањето на обуката за да се задржи фокусот на единицата и на нејзините мисии.
3. Да дозволат децентрализирање на извршувањето за да се овозможи на потчинетите командири флексибилност во фокусирањето на обуката.
4. Да воспостават ефективни комуникации на сите нивоа. Командирите мора да разговараат еден со друг и да разменуваат информации.
5. Да се остварат сите норми на обуката.
6. Тренингот на резервниот состав .

6.4. НАЧЕЛА НА ОБУКАТА НА КОИ ТРЕБА ДА СЕ ПРИДРЖУВААТ КОМАНДИРИТЕ НА ТАКТИЧКО НИВО

Командирите мораат да знаат и да ги разбираат начелата на обуката за нивната единица. Во процесот на тренинг системот вклучени се девет начела на обуката и тоа:

1. Обучување со повеќеродни состави;
2. Спроведување на обуката онака како што треба да се бориме ;
3. Употреба на соодветна доктрина ;
4. Употреба на обука насочена кон практичната работа;
5. Спроведување на обука како предизвик;
6. Спроведување на обука за одржување на обученоста (умешноста);
7. Спроведување на обука со употреба на мултиешалонски техники;
8. Спроведување на обуката за одржување на средствата за обука;
9. Правење од командирите примарни инструктори;

6.5. МЕНАЏМЕНТ СО ОБУКАТА

Пристапот на управување со обуката кој го спроведува концептот на борбата е прикажан на сликата број 2. Тоа е непрекинат процес во чие средиште се наоѓа повратната врска, која овозможува на командирите правилно да ја насочат обуката на МЕТЛ-от во мирно време. Проценувањето се спроведува низ целиот круг на менаџментот на обуката.



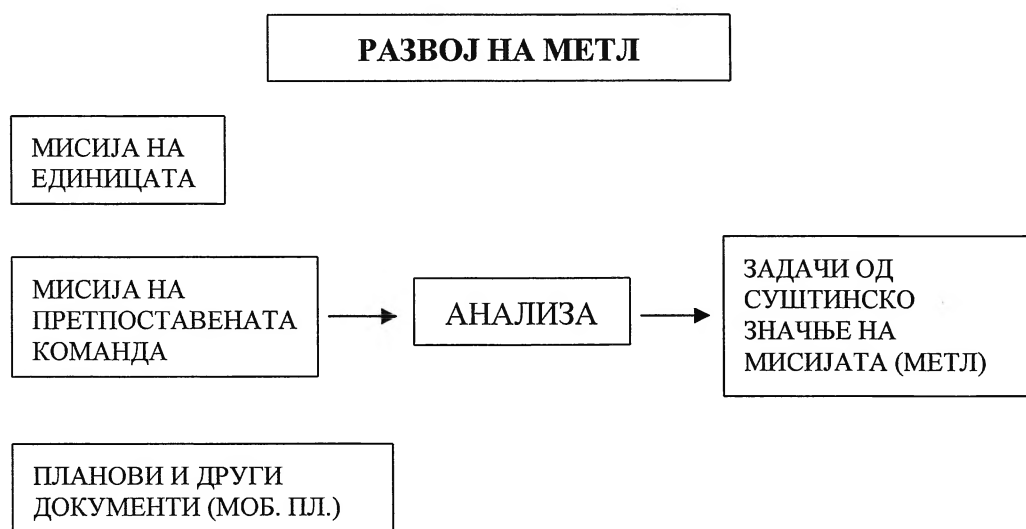
Слика 2 - Реализација (извршување): изведување на обука

Напомена: Сите фази се во континуиран процес

6.6. РАЗВИВАЊЕ НА ЛИСТА НА ЗАДАЧИ ОД СУШТИНСКА ВАЖНОСТ ЗА МИСИЈАТА - МЕТЛ

Во овој дел ќе се осврнеме на постапките на командирите на тактичко ниво кои ги употребуваат за развивање на МЕТЛ-от на нивните единици. Исто така ќе ги видиме и одредувањата на задачите на војниците, командирите, колективните задачи и цели на обуката кои го поддржуваат МЕТЛ-от. Тежиштето е на новопоставените командири кои го гледаат МЕТЛ-от по прв пат и го развиваат.

Борбеното фокусирање го стартува процесот за развивање на МЕТЛ-от. Тој е основан врз база на воената мисија, а единицата мора да ја спроведува обуката онака како би планирала да се бори. Командирите го развиваат МЕТЛ-от, бидејќи единиците не можат да бидат умешни за секоја можна задача⁴². Процесот за развивање на МЕТЛ-от (слика 3.) им дава на командирите можност да ги разберат барањата на обуката.



Слика 3

1) Клучни точки во развивањето на МЕТЛ-от

Располагањето со средствата не влијае на развојот на МЕТЛ-от. Тој е изјава на задачи кои имаат барање за исполнување на воената мисија⁴³. Командирите мора да ги познаваат и да ги земаат во предвид ограничувањата на обуката во мирно време со кои се соочени потчинетите и „кроење“ на борбените задачи во единицата согласно тие практични ограничувања. До колку командирот оцени дека неговата единица не може да ги спроведе сите задачи од МЕТЛ-от според потребните

⁴² FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.25

⁴³ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.26

стандарди, тој мора да бара промени и прилагодувања на мисијата на неговата единица. Тој одредува кои задачи може да се извежбаат и спроведат. Потоа тој разговара со неговиот првопретпоставен командир за да се осигура дека неговата мисија МЕТЛ-от се ускладени. МЕТЛ-от не е еднаш за секогаш даден, тој може да се менува или прилагодува во согласност со воените задачи на единицата. МЕТЛ-от мора да го поддржи и да биде ускладен со МЕТЛ-от на првопретпоставените и да ги поддржи воените единици за борбена поддршка и борбено сервисна поддршка.

Него мора да го разберат сите подофицери за да можат во него да вградат задачи за војниците. Мора да се однесува за целата единица, а да биде разгледан и одобрен од првопретпоставениот командант – за чета одобрен од к-тот на баталјонот.

2) Анализи на командирот на чета

За време на процесот на развивање на МЕТЛ-от, командирот на четата: ја анализира рedefинираната воена задача и одобрениот МЕТЛ. Потоа ја поврзува мисијата со колективните задачи, за да може да ги одреди колективните задачи кои се поддршка на критичните воени мисии. Претежно овие критични воени мисии се: *движење до контакт, напад, препад, заседа, извидување и безбедност, одбрана и повлекување*. Исто така командирот ги идентификува и другите задачи потребни за извршување на воениот план.

3) Одобрување на МЕТЛ на ниво на чета

Откако командирот на чета ќе го развие МЕТЛ-от, тој го известува командантот на баталјонот. Ова е процес на децентрализација на планирањето на обуката бидејќи командантот на баталјонот добива мисија од командантот на бригадата. По изработката на МЕТЛ-от и рedefинираната мисија командантот на баталјонот ги доставува на одобрување. Истата постапка е и со командитот на чета.

4) Цели на обуката

По идентификувањето на МЕТЛ-от на баталјонот и четата, задачите на водовите и колективните задачи на оделенијата, задачите за командирите и војниците, командирите поставуваат стандарди и норми кои даваат поддршка на секоја задача. Изведената цел на обуката ги опишува саканите резултати на активностите со обуката⁴⁴. Локалните услови се различни за секоја единица.

⁴⁴ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.48

Командирите мораат да ја усогласат состојбата за условите да одговараат на околината во која се изведува обуката и проценка на ниво на умешност на единците. Целта е да се направи што може пореална обуката и околината за обука да има можност од ресурси. Секогаш командирот треба да ги следи следните чекори:

1. Да ги прочита постоечките Планови за обука на борбената задача,
2. Да ги прочита постоечките прирачници,
3. Да се разгледа локалната ситуација- се што ја поддржува обуката,
4. Подготовка и запознавање со новите промени.

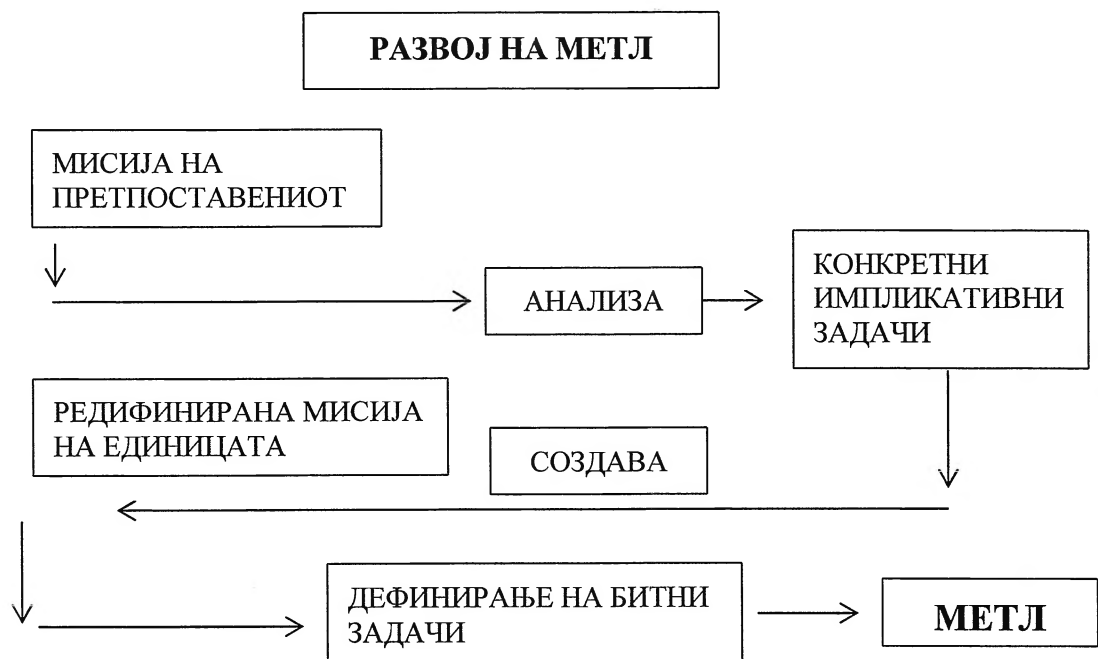
Исто така состојбата на условите би вклучила и коментари за една или неколку работи како што се:

1. Статусот и можноста на непријателот,
2. Опрема, материјал, алати и др за спроведување на задачите,
3. Прирачници, потсетници и друга потребна литература,
4. Физички и околиски услови-амбиенти каде ќе се изведува обуката,
5. Помош достапна за време на изведба на задачите, и
6. Забрана или ограничувања.

М Е Т Л - от

1. Произлегува од мисијата на единицата
2. Задачи кои произлегуваат од мисијата
3. Задачи во кои единицата мора да биде обучена за успешно извршување на мисијата
4. Точно дефинирање на мисијата на единицата
- 5) Елементи при развојот на МЕТЛ
 1. Се однесува на целата единица
 2. Не се организирани по приоритет
 3. Го поддржува метл на предпоставената к - да/ед.
 4. Може да биде различен во иста/слична единица
 5. Чета е најниско ниво на кое се развива метл (цо - развиваат метл)

Напомена: МЕТЛ - от останува се до добивање на нова мисија



Развојот на МЕТЛ: Постапки при (за) доаѓање до суштински задачи на мисијата.

Слика 4

6.7. МИСИЈА И ЛИСТА НА СУШТИНСКИ ЗАДАЧИ НА АРМ

Мисија на АРМ е да го брани и штити територијалниот интегритет, независноста и суверенитетот на Република Македонија, одлучување и рапоредување на силите во случај на закана (агресија).

Подобрување на интероперабилноста со НАТО, придонес во регионалната стабилност и мултинационалните договори за добрана и обезбедување на полноправно членство во НАТО.

Листа на суштински задачи за мисијата - МЕТЛ на АРМ е:

- 1) Заштита и одбрана на територијалниот интегритет на Република Македонија.
- 2) Спроведување на мобилизација и интегрирање на резервниот состав.
- 3) Употреба на силите за изведување на дефанзивни и офанзивни операции.
- 4) Спроведување на операции за логистичко обезбедување во мирновремени, кризни и воени услови.
- 5) Спроведување и одржување на командувањето и контролата.
- 6) Негување на доктринарните определби и интероперабилност со НАТО одбрамбените структури.

6.8. МИСИЈА И ЛИСТА НА СУШТИНСКИ ЗАДАЧИ НА ЗДРУЖЕНА ОПЕРАТИВНА КОМАНДА (ЗОК)

Мисија на командата на ЗОК е командата да биде подготвена во случај на закана (агресија) за правовремено тревожење, мобилизација и ангажирање на силите за содејство со другите команди во заштитата и одбраната на територијалниот интегритет и суверенитет на Р. Македонија.

Листа на суштински задачи за мисијата - МЕТЛ на командата на ЗОК е:

- 1) Извршување на мобилизација и интегрирање на резервниот состав.
- 2) Изведување на дефанзивни и офанзивни операции.
- 3) Спроведување на логистичко обезбедување и борбено-сервисна поддршка.
- 4) Спроведување на командувањето и контролата.
- 5) Заштита на силите.
- 6) Негување на доктринарните определби и интероперабилност со НАТО одбрамбените структури.

6.9. МИСИЈА И ЛИСТА НА СУШТИНСКИ ЗАДАЧИ НА 1.мпбр

Мисија на 1 механизирана пешадиска бригада е да по извршувањето на мобилизацијата да биде во готовност за извршување на одбрамбени и нападни дејства и зајакнување на државната граница во заштитата на територијалниот интегритет на земјата во мирновремени услови, криза и војна, како и да биде подготвена за учество во мировни операции.

Листа на суштински задачи за мисија – МЕТЛ на 1.мпбр е:

- 1) Извршување на мобилизација.
- 2) Подготовка за борбени дејства.
- 3) Тактички марш.
- 4) Тактичко движење.
- 5) Изведување одбрамбени и нападни операции.
- 6) Огнена поддршка.
- 7) Борбено-сервисна поддршка.
- 8) Командување и контрола.

6.10. МИСИЈА И ЛИСТА НА СУШТИНСКИ ЗАДАЧИ НА 1.мпб

Мисија на 1.механизиран пешадиски баталјон е да биде подготвен за марш и извршување на одбрамбени и нападни дејства и зајакнување на државната граница

во мирновремени услови, криза и војна, како и да биде подготвен за учество во мирновремени операции со една чета.

Листа на суштински задачи за мисија – МЕТЛ на 1.мпб е:

- 1) Подготовка за борбени дејства.
- 2) Тактички марш.
- 3) Тактичко движење.
- 4) Изведување на одбрабени и нападни дејства.
- 5) Огнена поддршка.
- 6) Борбено-сервисна поддршка.
- 7) Командување и контрола.
- 8) Учество во мировни операции.

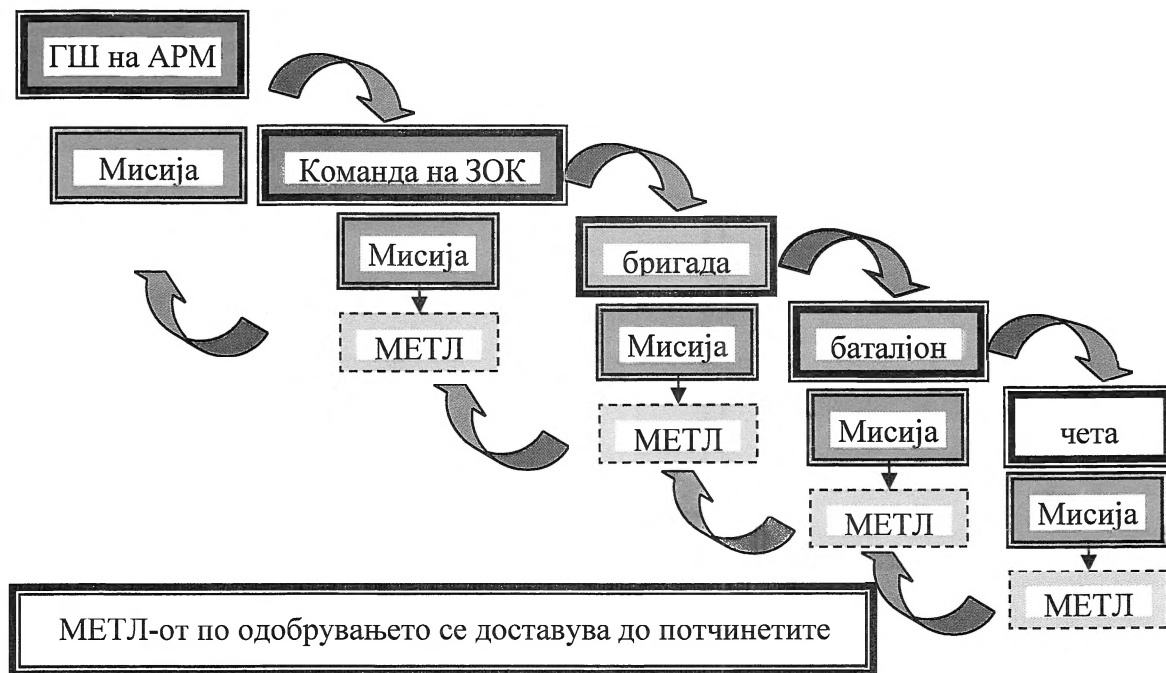
6.11. МИСИЈА И ЛИСТА НА СУШТИНСКИ ЗАДАЧИ НА 1.мч

Мисија на 1. механизирана пешадиска чета е да биде подготвена за марш и изведување на одбрабени и нападни дејства и за зајакнување на државната граница во мирновремени услови, криза и војна. по барање во дадениот рок да биде подготвена за учество во мирновремени операции.

Листа на суштински задачи за мисија – МЕТЛ на 1.мпч е:

- 1) Подготовка за борба.
- 2) Тактички марш.
- 3) Изведување на одбрабени дејства.
- 4) Изведување на нападни дејства.
- 5) Огнена поддршка.
- 6) Зајакнување на државната граница.
- 7) Учество во мировни операции.
- 8) Заштита на силите.

6.12. РАЗВОЈ НА МЕТЛ НА НИВО НА АРМ



Слика 5

Развој на МЕТЛ во чета се реализира по добивањето на мисијата и МЕТЛ на четата, командирите на водови (кв) вршат избор на колективните задачи за поддршка на МЕТЛ - задачите

Командирот на вод (наредник на вод) ги одредува колективните задачи за одделение (секција/тим)

Командирот на одделение и (наредник на вод) и војниците ги одредуваат задачите за обука на војник

Одредување задачи за командири:

- Командирот на чета ги одредува задачите за командирите на водови
- Наредникот на чета ги одредува задачите за ПОФ (НВ, КО)

Командирот на чета ги одобрува сите предложени задачи

По добивањето на мисијата и МЕТЛ, штабот по истиот процес развива МЕТЛ на штабот (Г/С-1, 2, 3, 4, 6 од ниво на баталјон - к-да)

Приштабските единици (самостојни водови во баталјон) одредуваат колективни задачи во поддршка на МЕТЛ на баталјонот/бригада (задачите се одредуваат на исти начин како е наведено претходно)

МЕТЛ на штабот и колективните задачи од самостојните водови ги одредува к-тот на баталјонот

по одобрувањето на командантот ги избира најкритичните задачи во однос на МЕТЛ - задачите на баталјонот - тие задачи постануваат борбени задачи на баталјонот/бригадата.

6.13. ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ НА ОБУКАТА

Обуката во сите фази мора да биде интензивна, квалитетно планирана, така што секој војник, може да ги разбере причините за вежбата за која тој е повикан да ја изведе.

Командирите се клучните играчи во менаџирањето со обуката. Тие по извршената проценка ја планираат обуката.

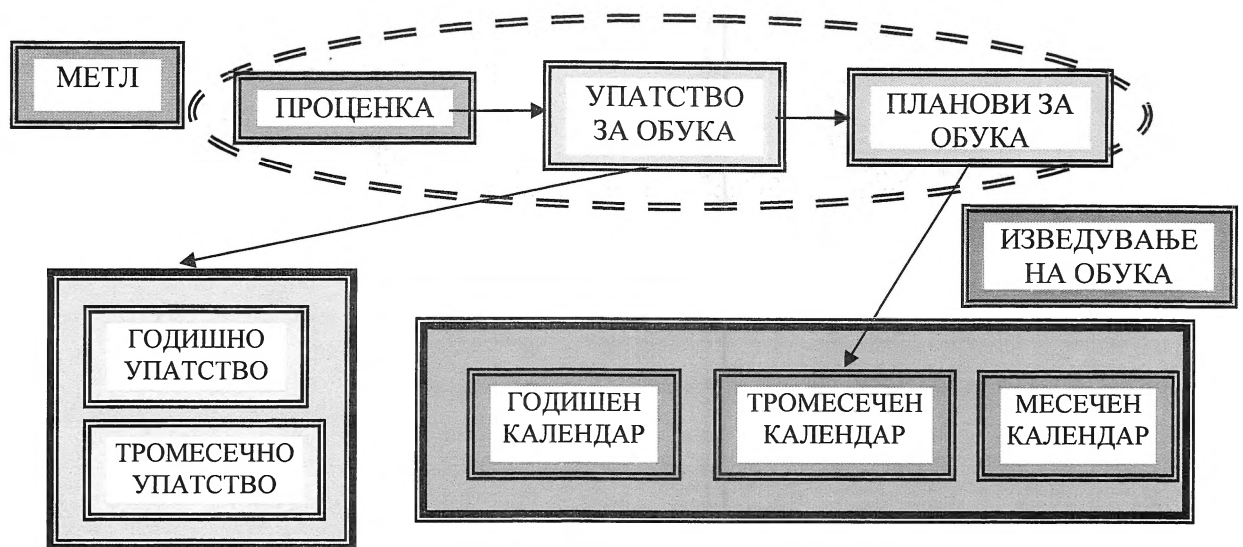
На сликата бр.6 илустриран е *процесот на планирање, додека фазите* од истиот поединечно ќе бидат објаснети по следниот редослед:

- 1) *долгорочното планирање*; кои резултати се во долгорочниот календар на командантот на баталјонот.
- 2) *краткорочното планирање*; кои резултати се во: тромесечното упатство за обука или годишно упатство за обука, тромесечен календар за обука или годишен календар за обука, тромесечен брифинг за обуката или годишен брифинг за обуката, планирање во блиска иднина кое резултира со издавањето на неделниот или месечниот распоред за обука.

Планирањето ги поврзува МЕТЛ от на единицата и извршувањето на борбеното фокусирање на обуката. Тоа е централизиран процес кој е подреден со приоритетите на обуката и со потребите во воено време на сите нивоа во единицата. Како и да е, има и други потреби на обуката, борбеното фокусирање му дозволува на командирот да се сконцентрира на планирањето се до задачите од суштинска важност за мисијата во воено време⁴⁵.

⁴⁵ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.53

ПРОЦЕС НА ПЛАНИРАЊЕ НА ОБУКАТА



Слика 6

1) Проценка на обуката

Проценката го започнува процесот на планирање на обуката. Командирите ги ангажираат нивните потчинети, клучните членови од командата и подофицерите за да го проценат нивото на обуката по задачите од суштинска важност за мисијата. Команданитите/командирите се потпираат на повратната информација од потчинетите командири за одредување на нивото на умешност на обуката на нивните единици. После тоа тие вршат оценување врз основа на одредена литература и од годишните извештаји за обука.

Команданитите/командирите ги користат овие оценувања, личното набљудување и други повратни информации за идентификување на подзадачите на секоја задача од суштинска важност за мисијата за која има потреба од понатамошна обука.

Внимателно направената проценка ја одредува стратегијата за подобрување на обуката според специфичните слабости и планот кој дава поддршка на обуката по добро обучените постапки. Проценката е поврзана со оценувањето на извршената обука до планирањето на обуката што следи⁴⁶.

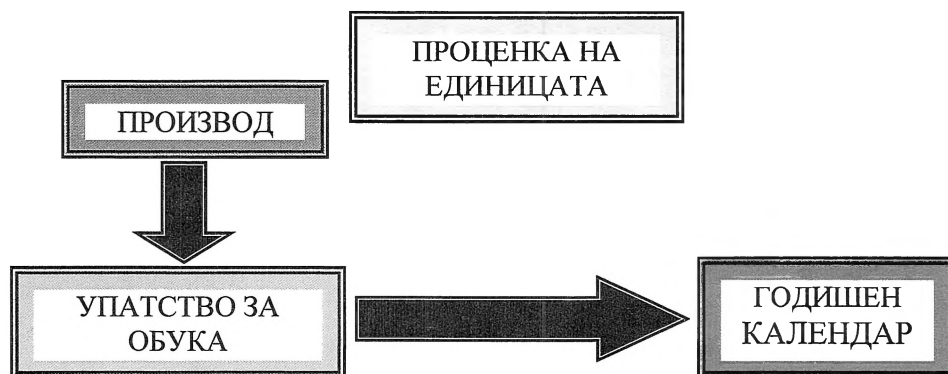
⁴⁶ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.54

2) Долгорочно планирање

На ниво на баталјон, долгорочното планирање отпочнува со проценката на единицата и е основа за долгорочниот календар за обука. Обично секогаш при изведбата на обуката ресурсите за поддршка на истата се недоволни.

Долгорочното планирање ги синхронизира единиците за поддршка и полигоните и објектите така што настаните од обуката можат соодветно да бидат извршени.

ПРОЦЕС НА ДОЛГОРОЧНО ПЛАНИРАЊЕ НА ОБУКАТА



Слика 7

Долгорочното планирање произлегува од **проценката на единицата**. Оваа проценка ги идентификува јаките страни и слабостите во обуката, која му дозволува на командантот/командирот да ја планира обуката за да ги одржи јаките страни на единицата, а да ги подобри слабостите. Проценката на единицата се прави од страна на к-тот/к-дирот. Таа се базира на неговото лично набљудување на обуката и податоците од сите командири – офицери - подофицири. Тоа е основата врз која се развива стратегијата за обука. Проценка на единицата опфаќа:

1. развивање со употреба на оценувања, извештаи, книги на командирите и други записи;
2. континуиран процес, иако формалната проценка нормално се изведува само на почетокот на фазата планирање и подоцна во главните настани на обуката;
3. под влијание на одредени настани да се извршат навремени подготовки и ускладувања. и др.

Стратегијата на обуката е концепт употребен за достигнување на саканото ниво на умешноста на обуката по задачите од суштинска важност за мисијата.

Стратегијата на командантот е заснована според неговата проценка на единицата и упатството на командантот за обуката на повисокиот штаб.

Стратегијата за обука на командантите/командирите континуирано се надополнува низ процесот на планирање. Стратегијата на обуката опфаќа:

1. осигурување дека обуката е фокусирана на МЕТЛ-от и развојот на потчинетите командири;
2. се осигурува дека здружените родовски состави се вклучени во сите обуки;
3. одредува кој, што, кога и каде ќе се обучува;
4. ги одредуваат логичките секвенци за извршување на обуката;
5. ги одредува типовите на вежби кои ќе се користат (вежби на: карта, за огнена координација, командно место, терен и др.);
6. ги координира сите настани на обуката;
7. совпаѓање со ресурси кои се на располагање со потребите на обуката;
8. резултат во упатството на командантот за обуката (со него се даваат долгорочните календари и упатства за да им се даде на командирите адекватно време за соодветно да ја испланираат обуката).

Процес на долгорочно планирање на обуката – се планира на период, и тоа

1. на ниво на ГШ 4 месеци пред почетокот на наредната година
2. на ниво на к-да на ЗОК 3 месеци
3. на ниво на бригада 2 месеци
4. на ниво на баталјон 1 месец

Годишното упатство за обука ја искажува намерата на командантот:

1. дефинирање на целите во обуката,
2. редослед на активности во обуката,
3. согледување на расположивите ресурси за обука,

Упатството се изработува на ниво на баталјон и повисоко (самостојна чета)

Годишен календар за обука се изработува на ниво на баталјон (самостојна чета) и повисоко.

Менаџмент со времето опфаќа два периоди: период за обука, мисија, и период за работни и други активности (поддршка).

Редослед на внесување на активности во календарот:

1. периоди на времето за обука

2. активности дадени од претпоставениот
3. планираните активности - обука, вежби, контроли и др. од единицата

Процес на краткорочно планирање на обуката (тримесечно) опфаќа:

1. Проценка на обуката на единицата;
2. Тримесечен брифинг за обука;
3. Тримесечно упатство за обука;
4. Тримесечен календар за обука.

Процес на краткорочно планирање на обуката на ниво на команди се врши 2 месеци пред почетокот на наредното тримесечие, додека на ниво на бригада/самостоен баталјон и баталјон/самостојна чета 1 месец.

Со тримесечно упатство за обука е опфатено: долгорочните планови ги претвара во детални, точно прецизирање на настаните во обуката кој, што, кога и каде се обучува (обука за содејство), а во единиците од резервниот состав не се изработува

Тримесечен календар за обука претставува краткорочно упатство за обука, каде што поделтало графички се прикажуваат сите настани во обуката. Истот се истакнува во единицата на место достапно за војниците, а се изработува до ниво на баталјон/ самостојна чета. Додека во единиците од резервниот состав не се изработува

Процес на краткорочно планирање на обуката се врши месечно (неделен распоред), а се планира за 4 недели однапред (1 месец пред почетокот на обуката). По одобрувањето, распоредот се истакнува на видно место во единицата. Во единиците од резервниот состав се планира за 3 месеци однапред (пред почетокот на обуката)

Неделен состанок за обука се планира во неделниот распоред. За време на состанокот се анализира обуката во изминатата недела, и тоа за реализираната обука (добри страни и пропусти), што не е реализирано (се наведува причината) и се разгледуваат проблемите при изведувањето на обуката (посебно од аспект на ресурси). На крај се врши краток преглед на обуката за наредната недела. Состанокот се спроведува на ниво на чета и баталјон, задолжено присуствуваат сите инволвирани во обуката.

6.14. РЕАЛИЗАЦИЈА НА ОБУКАТА

Обуката е мирновремена мисија на армијата. Проценка на умешноста на обуката, МЕТЛ развојот и деталното планирање се важни, но не се ефективни ако се потфрли во извршувањето на распоредената обука според утврден стандард.

Надгледувањето и учеството на командирот во обуката на сите нивоа се од суштинска важност за успешно изведување на обуката. Командирите кои се фокусираат на борбата се осигураат дека планираната обука е отпочната на време и се извршува според поставените стандарди⁴⁷. Командирите ги проценуваат потчинетите војници, командири и изведбата на единицата низ извршната фаза. Тие обезбедуваат повратна информација за да овозможат потчинетите да ги согледаат нивните силни страни и слабости и постепено ги корегираат нивните програми за обука.

Извршувањето на обуката е децентрализирано прилагодување на војникот, командирот и потребите за обука на единицата сообразно на ресурсите. Овие потреби на обуката се идентификуваат низ комуникацијата од најниското до највисокото ниво по синџирот на командување. Пред извршувањето командирите мора соодветно да се подготват себеси, нивните единици, и нивните војници за изведба на обуката според стандардот. За време на извршната фаза, војниците, командирите и единиците изведуваат релистичка обука за војна.

6.14.1 УЛОГАТА НА КОМАНДИРИТЕ ВО ИЗВРШУВАЊЕТО НА ОБУКАТА

Командирите на сите нивоа мора да ги знаат и да ги разберат нивните улоги во извршувањето на обуката, тие мораат да:

1. бидат тактичко и технички оспособени;
2. да ја заштитат обуката на потчинетите единици од попречување на изведбата на истата;
3. строго да се поддржи заклучувањето на распоредите за обука;
4. да се осигура дека се завршени проверките пред извршување и пред борба;
5. да се обезбедат ресурсите потребни за обуката;
6. да се осигура дека ресурсите наменски и соодветно се употребени;

⁴⁷ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.93

7. да бидат активни учесници во обуката;
8. лична проверка на остварувањето на планираната обука согласно на стандардот;
9. оценување на обуката со употреба на евиденција за борбена обука и воспитување (БОиВ);
10. проценка на војник, командир и изведбата на единицата.

Повисоките подофицери се одговорни за војниците, потчинетите командири и единиците во процесот на обуката-тренингот на терен. Тие мора да се осигураат дека истите се на вистинската локација, во правата униформа, во право време, а исто така:

1. целосна контрола и проверки пред изведувањето на обуката;
2. дека времето за обуката е рационално ефикасно и ефективно потрошено;
3. командирите се обучени и подготвени да ги обучуваат секциите, одделенијата, тимовите и послугите. Тие ги обучуваат инструкторите;
4. бројот на задачите кои треба да се обучат да се реални;
5. обуката на секциите, одделенијата, тимовите и послугите е приоритет број еден и истата треба да биде изведена според стандард;
6. дека времето е реално проектирано и доколку има потреба повторување на некој дел од обуката;
7. дека војниците се мотивирани и добро водени;

Командирите на единиците се примарни инструктори и се одговорни за:

1. бројната состојба на единицата;
2. за потребите на обуката на војниците и единиците;
3. идентификување и изведба на соодвета неопходна обука;
4. дека обуката е изведена според стандард;
5. повторното обучување на војниците кога стандардот не е постигнат;
6. соодвена подготвеност за изведбата на обуката.

Пред изведбата на обуката на војникот инструкторите мора да бидат подготвени за обуката.

6.14.2 ПРЕЗЕНТАЦИЈА НА ОБУКАТА

Најодговорен за квалитетното обучување и оспособување на војниците, единиците и потчинетите командири е командирот на единицата.

Инструкторите обично или примарно ги употребуваат следните методи за презентирање на обуката на војниците и тоа:

1. Предавање
2. Конференција
3. Демонстрација-препорачан метод.

Истите методи може да се комбинираат, а што зависи од видот на обуката и нејзината цел.

Предавање е метод со многу информации со мали дискусии. Предавањата се употребуваат кога се има голема група на слушатели и не се дава никаква изведувачко-ориентирна обука, кога времето е ограничено, кога војниците знаат малку за предметот, и кога со лекцијата се подготвуваат за демонстрација и пракса (најнепосакуван метод) - *брифинг пред распоредувањето на војниците-единиците*.

Дискусија е метод кој овозможува на војниците можност да расправаат за информацијата што е презентирана. Овде инструкторот ја започнува и ја води дискусијата. Овој метод е ефективен кога војниците се запознаени со предметот и кога времето им дозволува. Демонстрација е метод кој се препорачува за презентација употребен на ниво на чета и подолу. Овде визуелниот ефект на изведената демонстрација со соодветен метод за изведба на задачата асистира со процес на учење. Со самото гледање на изведбата на задачата како се извршува коректно се обезбедува поголемо разбирање од било кое објаснување. Демонстрациите имаат за цел да го стимулираат интерес на војникот со обезбедување на реализам кој со други техники не може да се увиди. Со демонстрациите:

1. се заштедува времето со покажување на војниците кој е правилниот начин за изведба на задачата;
2. се ангажира командирот како примарен инструктор кога е тоа возможно;
3. се презентира задачата-информацијата на начин што соодветно мотивира;
4. се завршува кога војниците ќе ја разберат задачата доволно добро да ја изведат.

Инструкторите демонстрациите можат да ги изведат на: карти, табли, песочни модели, компјутерски симулации и др.

6.14.3 ИЗВЕДУВАЊЕ НА ОБУКАТА

Изведбата на обуката започнува веднаш по изнесувањето на приказот на презентацијата. Практичната рана изведба ги зголемува новозатекнатите вештини и ги претвора во корисни вештини на војникот, командирот и единицата⁴⁸.

Командирите ги воспоставуваат условите за соодветното ниво на обука. Тие даваат прогресивно отежнати услови за зголемување на предизвикот како што расте умешноста. Додаваат реализам и сложеност колку што е можно побрзо да ги постигнат приближно вистинските воени услови.

Во обуката се користат три нивоа на обука, и секое може да биде реализирано поединечно или да се искombинира, но обично само со првите две нивоа. На тактичко трите нивоа на обука се:

Иницијална - малку или воопшто не се запознаени со задачата;

Освежувачка – има потреба од обука на одредени подзадачи;

Одржувачка - ги постигнува целите на обуката, но би ја изгубила умешноста без пракса.

Командирите посебно внимание мора да посветат на одржувањето на војничките едностави работи како што се: *движењето, гаѓањето, комуницирањето, одржувањето и обезбедувањето*. Единиците се обучуваат од попросто кон посложено. Основните задачи обезбедуваат основа на која може да ја градат изведбата на војничките задачи, вежбите и задачите од METL-от според стандард. Командата и контролата, логистичките операции и АБХО мораат да се вклучат во целата обука што е стандардна задача на командирите на тактичко ниво.

6.14.4 ОБУКА ВО НОЌНИ И ДРУГИ ОТЕЖНАТИ ВРЕМЕНСКИ УСЛОВИ

Основниот клуч за успех во борба е изведената обука во ноќни и други отежнати временски услови. Сите единици на АРМ, не само борбените мораат максимално да бидат умешни и успешни во дејствувањето ноќе и за време на отежнати временски услови. Стекната рутина во обуката им дава значајна предност на единиците за време на изведбата на борбените дејстија.

⁴⁸ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.98

Војниците мора да знаат како да ја употребат опремата за работа во нокни услови или во ограничена видливост, како што се уредите за нокно набљудување, уредите за термичко набљудување и ласертската техника и опрема.

Од страна на командирите обуката мора да биде структурирана за изложување на војниците и потчинетите командири во неочекувани, поволни или неповолни ситуации. Секогаш тешката и реалистичка обука ги предизвикува војниците и командирите да ги надминат тешкотиите и несигурноста во борба. Задача на командирите е да ги научат војниците дека борбата не може да се сведе на скапи пресметки или на листите за проверка и оценување. Основно е дека предизвикувачката обука инспирира совршенство негувајќи ја иницијативата, ентузијазмот, доверливоста и способноста за научените задачи и лекции во стресната и динамична околина.

6.14.5 ВИДОВИ НА ВЕЖБИ КОИ СЕ ИЗВЕДУВААТ НА ТАКТИЧКО НИВО

Ефикасноста и способноста на единицата за спроведување на борбената задача зависи од тоа како војниците, командирите и единиците брзо ги изведуваат клучните дејствија. Вежбите се ограничени на ситуациите кои бараат моментален одговор, заради тоа вежбите мораат да ги спроведуваат инстинктивно, а тоа се постигнува со постојано вежбање.

Вежбите обезбедуваат стандардизирани акции кои го поврзуваат војникот со колективните задачи на ниво на вод и подолу. Од ниво на чета и нагоре, интеграцијата на системите и ускладување бара анализа на МЕТТ-Т (задача, непријател, терен, сопствени единици и расположиво време) условите. Има два вида на вежби кои се применуваат на и за сите единици: *борбени вежби и вежби за послуга*.

Борбените вежби се заеднички дејства без потреба за спроведување на планираниот процес за донесување на одлуки. Основни карактеристики на борбените вежби се:

1. истите бараат минимум наредби од командирот;
2. континуираните акции по одреден редослед се одлучувачки за успехот во борбата или се пресудни за зачувување на животот;
3. се спроведуваат на ниво на вод и подолу;

4. обично тие се извежбани одговори на непријателските дејствувања или наредби од командантот.
5. претставуваат умешни чекори кои ги следат нападните или одбранбените операции.

Вежбите за послугата се колективни акции која послугата или оружјето или делот од опремата мора да ги извадат за употреба на оружјето и опремата. Исто како борбените вежби бараат минимум наредби од командирот.

6.14.6 ПРОВЕРКА НА КОМАНДИРИТЕ НА ТАКТИЧКО НИВО ПО ИЗВЕДБАТА НА ВЕЖБИТЕ

Проврката по изведбата се оние задачи која единицата ги изведува по заклучувањето, (завршувањето на обуката). Овие проверки треба да бидат дел од стандардните оперативни процедури⁴⁹. Во зависност од видот на обуката тие се разликуваат, едни се за изведбата во касарна, додека пообемни и посложени се на терен. Обично проверките по изведбата вклучуваат:

1. бројна состојба
2. бројна состојба на осетливата опрема и техника
3. завршен извештај од единицата до првопретпоставениот
4. предадена муниција и опрема
5. одржување на техниката
6. проценка на обуката
7. опоравување на војниците
8. синџирот на командување ги проверува војниците.

6.14.7 ПРОЦЕНКА НА ОБУКАТА НА ТАКТИЧКО НИВО

Проценката на обуката е интегрален дел од циклусот на менаџментот со обуката. Секогаш командирите користат оценување и повратни информации за оценување на војниците, командирите и ефикасноста на единиците. Анализата на информациите обезбедени преку оценувањето е клучниот механизам кој го користат командирите за нивната проценка. За да се оцени подготвеноста на единицата и избраните задачи командирите: избираат вид на оценување; подготвуваат план за

⁴⁹ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.103

оценување; изведуваат оценување на обуката, изведуваат преглед по завршеното дејствие и обезбедуваат повратни информации преку синцирот на командување.

6.14.8 ОЦЕНУВАЊЕ НА ОБУКАТА

Оценувањето на обуката е континуиран процес. Тоа е составен дел од менаџментот на обуката и го изведуваат командирите на секое ниво. Со оценувањето на обуката се мери подготвеноста на војникот, командирот и единицата да ги изведуваат задачите според потребните стандарди. Но тоа е само краток приказ за во дадено време дали задачата е изведена според стандардите во дадени услови.

Затоа секоја обука се оценува за време на изведувањето. Планирањето на обуката е сложен но и рутински процес кој вклучува и одредени средства и опрема. Оценките обично во армиските единици се користат за: обезбедување на повратни информации за ефикасноста на обуката за оние кои учествуваат во неа; да се провери ефикасноста на МЕТЛ-от; да се развијат нови лекции за потребите на армијата; да се обликуваат нови-идни планови за обука и да се нагласи развојот на командирите.

6.14.9 НАЧИНИ НА ОЦЕНУВАЊЕ

Оценувањето во единиците може да се изведува како: *формално или неформално и надворешно или внатрешно.*

Неформалното оценување најчесто се изведува до ниво на баталјон и подолу, а истото: се изведува од сите командири во синцирот на раководење; се врши постојано и се користи да обезбеди повратни информации за ефикасноста на обуката.

Формалното оценување обично се планира во долгорочните и среднорочните календари за обука и ова се врши на ниво од баталјон па нагоре. На ова ниво оценувањата се: понекогаш ненајавени; искажани во тримесечните или во годишните брифинзи за обука, и во самиот процес вклучени се добри оценувачи или набљудувачи контролори.

Внатрешното оценување се планира, се утврдуваат средствата и се изведува од самата единица каде што се врши оценувањето.

Надворешното оценување исто така се планира и се одредуваат средствата. Обично тоа се изведува од командите и тоа две нивоа погоре од единицата која се

оценува, (бригада оценува чети, баталјонот ги оценува водовите, а четата ги оценува секциите, одделенијата тимовите или посадите).

Овие оценувања се комбинираат со цел за да се задоволат одредени потреби на војниците и единиците. Но тоа што е најбитно, е дека командирите мораат да бидат присутни на обуката за лично да ја надгледуваат и оценуваат.

6.14.10 ПЛАНИРАЊЕ НА ОЦЕНУВАЊЕТО

Оценувањето за да биде ефективно, тоа мора да биде темелно испланирано и изведено. Командирите мора да почнат со планирањето што е можно побрзо за да се обезбеди успешно оценување.

Синцирот на командување потребно е да ги има следните информации за поддршка на долгорочното планирање на оценувањето:

1. видот на вежбата (четна теренска вежба - ФТХ, четна ситуациска вежба - СТХ, тактички вежби без единици;
2. датум на вежбата;
3. начин на оценување;
4. барања за поддршка (внатрешни – надворешни), и
5. координација за надворешна поддршка на оценувањето.

За да се обезбеди ефикасно среднорочно планирање командантот и клучните командири треба да ги обезбедат следните потребни информации:

1. намерата на командантот и фокусот на вежбата;
2. листата за проверка пред вежбата;
3. нивото на оценување;
4. термин за обука на оценувачите, и
5. план за изведување на обука со оценувачите.

Командантот и клучните командири обезбедуваат целосен план за оценување и контрола, а тој ја содржи: целта на вежбата и оценувањето; процедури на оценувањето; сценарио на вежбата; цели на обуката; упатства за изведување на прегледот по завшеното дејствие (ППД); упатства за ресурсите; потребната координација; местото и улогата на оценувачите; правила на дејствување; дополнителен матегијал и прирачници и листи за оценување.

Корекција на плановите до колку е потребна може да се прави се до извршувањето.

6.14.11 ОЦЕНУВАЧИ

Оценувачите мора да бидат квалификувани за да се пренесе нивното искуство на оценуваната единица со квалитетни и валидни набљудувања. Тие треба да се со повисок или исти чин со командирот на единицата која се оценува. При изведувањето на оценувањето, оценувачите треба да имаат потполно самостојна позиција. Во овој процес командирите и војниците учат од оценувачот, но и самиот оценувач учи со самото набљудување на единицата.

Што би требало еден оценувач да поседува, користи и употребува во процесот на оценувањето? Првенствено оценувачот мора да биде обучен и извежбан; да го познава теренот; да не навлегува во расправи; да ги идентификува добрите и лошите страни; да не донесува предвремени заклучоци; секогаш да го користи синџирот на командување; да биде подготвен да ги учи командирите на единиците; да биде флексибилен; да ги искуси истите услови во кои се наоѓа единицата која се оценува и да се знаат целите на обуката на маркирантите (спротивната сила).

Планерите на оценувањето треба да користат стандардни обрасци -работни листи, со што им се олеснува работата.

Исто така во многу ќе им помогне и матрицата за оценување на задачата.

6.14.12 ПРЕГЛЕД ПО ИЗВРШЕНОТО ДЕЈСТВО

Прегледот по извршеното дејство е процес кој овозможува учесниците во обуката да откријат сами за себе што се случило, како се случило и како може подобро да се направи⁵⁰.

Прегледот по извршеното дејство е битен за да:

1. се фокусира на целите на обуката (дали била завршена мисијата);
2. го нагласува работењето по зададените стандарди (во прегледот по извршеното дејство нема победници или губитници);
3. ги охрабрува војниците да ги увидат важните делови од вежбата;
4. овозможува голем број на војници и командири (вклучувајќи ја и спротивната сила-маркирантите), да партиципираат така да се споделат стекнати искуства.

Прегледот по извршеното дејство се состои од четири дела и тоа:

⁵⁰ FM 25-101 Прирачник за менаџмент со обуката стр.163

1. Преглед на тоа *што требаше да се случи*, (планот за обука)
2. Да се утврди *што се случило*, (вклучувајќи ги и видувањата на спротивната сила-маркирантите)
3. Да се утврди *што било добро, а што лошо* со тоа што се случило.
4. Да се утврди *како задачата да се иврши поинаку наредниот пат*.

Прегледот по извршеното дејство најчесто се користи како техника за развој на командирите, низ целиот ситем на командување. Со истиот се решаваат сите проблеми и слабости во процесот на тренинг системот во армијата. По изведувањето на ПИД, командирот ги прегледува оценките и резултатите за да ја процени ефикасноста на обуката на единицата. Истата ја оценува како *обучена, делумно обучена или необучена*.

ЗАКЛУЧОК

По осамостојувањето Р.Македонија се определи за изградба на сопствен одбранбен систем и сопствена армија, која соочена со проблемите во потесното опкружување како и предизвиците на времето постојано ја зајакнуваше својата борбена готовност. Р. Македонија уште во почетокот на креирање на сопствен одбранбен систем се ориентира кон политичка, односно воена интеграција во колективните системи на безбедност, со крајна цел зачленување во НАТО.

Од формирањето на АРМ, една од приоритетните цели беше достигнувањето на стандардите што важат за современите армии и создавање на армија која според структурата и модалитетот ќе биде компатибилна на НАТО и западните армии, што е еден од условите за влез во западната алијанса. Носителите на креирањето на структурата и модалитетот на АРМ се нејзините старешини-лидери.

Старешините во армиите на нашата држава од најстари времиња до денес беа и се главните креатори и носители во остварувањето на стратегијата, оператиката и тактиката. Тоа го остваруваа преку креирањето на армиските модели, вештината на војувањето, едукацискиот систем, менаџментот со обуката, усовршувањето на вооружувањето и логистичката поддршка. Денешните старешини ја проучуваат историјата на војувањата, а посебно се изучуваат: вештините, принципите, стандардите и нормите на воената организација. Истите се обработуваат во повеќе светски военошколски установи, додека одредени вештини и квалитети се прифатени и ден-денес се применуваат.

Старешините ги проучуваат, анализираат и применуваат теориите на способностите за решавањето на проблемите во секојдневниот живот и работа со потчинетите, со тежиште на остварувањето на командната функција. Во рамките на компонентите на авторитетот како фактор на раководење со воспитно-образовниот процес, посебен акцент треба да се даде на: моралната, стручната, положбената и личната компонента.

Воената организација има потреба од детална анализа на психофизичките особини на старешината, како би можеле и би биле подготвени за преземање на корективни активности и мерки, во едукативниот процес. Но со тоа не е комплетиран мозаикот, бидејќи старешината мора да ги поседува и ораторските способности, без разлика во кои услови или ситуација се наоѓа.

За успешно функционирање на воената организација, како и за имплементација на субординацијата и хиерархијата, потребно е разрешување на проблемите што настануваат на релација помеѓу старешините и војниците, помеѓу старешните и помеѓу војниците. Оттука, во воената организација пожелно е да се посвети поголемо внимание на овие наведени елементи и компоненти кои можат да имаат негативно влијание и ефект на единица или организација. Тоа може да се постигне со постојано следење, преземање на корективни мерки, едукација и преку севкупниот воспитно-образовен процес.

Познавањето на командно-контролниот процес во армијата има есенцијално значење во водењето на единиците во сите услови: за време на обуката, во вонредни прилики и во воени услови. Од тој аспект за целосна имплементација на БОиВ во единиците на АРМ неминовна е потребата од процесот на планирање, организација и изведување - реализација на воспитно-образовниот процес во единиците и установите на АРМ.

Посебно мајсторство на старешините е кога во воспитно-образовниот процес и тренинг системот ќе одговорат на пршањата: *кој, кога, каде, зошто, со што и со кого*. Со добивањето на одговорите на поставените прашања во целост ќе се оствари раководењето и командувањето во процесот на тренингот, на посебни вежби и мисии, а посебно во процесот изработката на борбевите документи (наредби и додатоци) на тактичко ниво и на донесувањето на одлуките во единиците на АРМ.

Старешината во АРМ треба да ги поседува и да има потребни вредности, карактеристики, вештини и да презема соодветни акции. Со поседување на вакви квалитети, вештини и знаења, ќе биде во состојба да ја оствари својата визија и цел и тогаш ќе одговара на армиските лидерски вредности и квалитети на НАТО. Ваквите старешини можат да одговорат на денешните и идни предизвици, истовремено ќе бидат промотори на вредносните особини кај својот персонал, кај пониските старешини и нивните следбеници.

За вклучување во НАТО алијансата потребно е да се изврши не само трансформацијата на организациско - формациската структура на АРМ, туку и нејзиниот едукациски систем на старешини-лидери, почнувајќи од Генералштабот и Воената академија, па завршувајќи со Командата за обука и останатите единици и установи во АРМ. Со реализацијата на оваа приоритетна цел на АРМ, до израз би дошле старешинските квалитети.

Старешините на иднината ќе мораат да воспостават реална визија и да внесат во воената организација такви новитети, квалитети и односи, кои ќе ги предводат своите потчинети со чувство за вредност, насочено кон остварување на визијата и целите, а со тоа и стратегиско одбранбените цели на Р.Македонија.

ЛИТЕРАТУРА

1. Бакрески О. Државните органи и одбраната-координација, Македонска ризница, Куманово 2002.
2. Ванковска Б и Цветковски Ц., Правото и одбраната-основи на одбранбеното право, РОБЗ, Скопје, 1996.
3. Ванковска-Цветковска Б, Војската и демократијата, Детска радост, Скопје, 1995.
4. Георгиева Л., Творење на мирот, Студио АДА, Скопје, 1999.
5. Георгиева Л., Творење на мирот, Виладорф, Скопје, 2004.
6. Гоцевски Т: Политичкиот и економскиот систем на Република Македонија, Универзитетска печатница "Свети Кирил и Методиј" Скопје, 1995.
7. Гоцевски Т: Основите на одбранбено-заштитниот систем на Република Македонија, НИГП Европа 92, Кочани 1995.
8. Гоцевски Т: Колективната безбедност и одбраната на Македонија, Просвета, Куманово 1993.
9. Гаве А. Вештина командовања, ВИНЦ, Београд, 1993.
10. Grupa avtor: Osnovi na voenata andragogija, VIZ, Belgrad,
11. Димишкоски Слободан: Основи на националната одбрана на Република Македонија-воено-политички аспекти, НИП Глобус, Скопје, 1996.
12. Димишковски Слободан: Војна, војска и политика, НИП Глобус, Скопје 1994.
13. Додевски. З. Лидерство во армијата, 2-ри Август С, Штип, 2001.
14. Домазетовиќ Љ. Ратови новог доба-ратоводство у биткама и ратовима, книга 2, Београд, 1999.
15. Домазетовиц Љ. Руководенје и командованј кроз векове, кнјига 1, ВИНЦ Београд, 1992.
16. Домазетовиц Љ. Мр Петар В. Теразиц. Ликови и дела славних војсковода старог века, кнјига 2, ВИНЦ Београд, 1992.
17. D-r. Mladen Zvonarevi}: Socijalna psihologija, "Skolska kniga", Zagreb, 1972.god.,

18. Јовановиц Б. Увод у теорију војног руководења, Војноиздачки завод, Београд, 1984.
19. ЇЪРГИН Д. СТАНИСЛАУ Д. Командните висости-борбата за световната икономика, Весела ЛЮЦКАНОВА, СОФИЈА, 2003.
20. Коен д-р Уилям, Новото изкуство на лидера, как да ръководим с достоинство и чест, "Класика и Стил",ООД СОФИЈА, 2001.
21. Кузев С., ЗБИРКА-документи од областа на безбедноста и одбраната (стратегиски определби), Југореклам, Скопје, 2001.
22. Кузев С., Стратегија за одбрана, Југореклам, Скопје, 2001.
23. Ландсбърг М. Основи на лидерството, идея, вдъхновение, импулс, "Класика и Стил",ООД СОФИЈА, 2002.
24. Montew: Ogledi okolu vospitaniето, Pedaogosko opstestvo NRS, Belgrad, 1953. god., str.37
25. Mensur Ibrahimasic: Moral Armije, "Narodna Armija", Beograd, 1967.
26. Макијавели Н.,Владетелот, Култура, Скопје, 1993.
27. Милс Р. Елита власти, ПЛАТО, Београд 1998.
28. Македонија во НАТО. Министерство за одбрана на РМ. Форумпринт-Д.Е. Куманово. 2003г.
29. Митревска Марина, Кризен менаџмент, Македонска ризница, куманово,2005
30. НАТО Хандбоок, Брусселс, НАТО Оффице оф Информатион анд пресс, 2001.
31. Нацев З., Едукативни проекции во одбаната, НИП, Ѓурѓа, 1995.
32. Нацев З., Теориски основи на доктрината и стратегијата на Националната одбрана, НИП, Ѓурѓа, Скопје, 1998.
33. Нацев З., и Начески Р., Безбедност и Националната одбрана, Македонска ризница, Куманово, 2001.
34. Николовски Б., Воено раководење, организација на штабови и штабни операции, АЛФА 94, Скопје, 2003.
35. Николовски Б., Основи на военото раководење, АЛФА 94, Скопје, 1999.
36. Николовски Б., командирски практикум, раководење со вод и чета-батерија во мир и војна, АЛФА 94, Скопје, 2000.
37. Перспективите на Р македонија на патот кон НАТО И европската унија, Коста Абраш-Охрид, 2006

38. Пецуји}, М., Мили}, В., Методологија друштвених наука, Београд, НИРО
Службени лист СФРЈ, 1991.
39. Osnovi vojne psihologije, VIZ, Belgrad, 1973,
40. ССНО, Руководенје и командовање, удзебник за војне академије,
Војноиздавацки завод, Београд, 1983.
41. Славевски С. Националната безбедност на Република Македонија И
евроатланските интеграции, Диги принт, Скопје 2003.
42. Спасески Ј, и Аслимоски П, Безбедност, одбрана, мир, АД Коста Абраш,
Охрид, 2000.
43. Стаменковски А. Одбрана-НАТО, НИП “Ѓурѓа”, Скопје, 1997г.
44. Стаменковски А: Планирање во одбраната, НИП Ѓурѓа, Скопје, 1996.
45. Стаменковски А: Менаџмент со одбраната, НИП Ѓурѓа, Скопје, 2004.
46. Сун Цу, Вештина на војувањето, Штрк, Скопје, 1996.
47. Стојилјковиц М. Процес доносенја одлуке, Војноиздавацки завод,
Београд, 1975.
48. Центар високих војних скола ЈНА “МАР[АЛ ТИТО”, УПУТСТВО, за рад
команди-стабова, нацрт, Војна стампарија, Београд, 1983.
49. Современа македонска одбрана, Министерство за одбрана на РМ, бр.1-12,
1999-2006.
50. Тодоров. Т. Димков. Д. Меѓународен менаџмент, Боро - Графика, Скопје,
2000.
51. Тасевски Љ. Лидерство во раководењето со Армијата на Република
Македонија-магистерски труд, Универзитет “Св. Кирил и Методиј”
Филозофски Факултет-Скопје, Институт за одбранбени и миривни студии,
2004.
52. Танкосиц С. Вукадиновиц Д. Руководенје и командување у систему
опстенародне одбране, 1981.
53. Управување со кризи во Р Македонија, “БМ-АМБ” ДОО-Струмица, 2005.
54. Фукујама Ф, Крајот на историјата и послоедниот човек, Култура, Скопје,
1994.
55. FM 22-100 Military Leadership, Headguartes, Department of the Arms 1999
56. FM 25-101 Menaxment so obukata MPRI
57. Шуклев Б. Менаџмент, Економски факултет, Скопје, 1999.

ДОКТРИНАРНИ ДОКУМЕНТИ

1. Акционен план за членство на РМ во НАТО
2. Бела книга на одбраната на Република Македонија, Министерство за одбрана на Р Македонија, Скопје, 2005.
3. Годишна национална програма за членство на РМ во НАТО 2003-2004г, Скопје, Октомври 2003г.
4. Национална концепција за безбедност и одбрана на РМ, Скопје, Мај 2003г.
5. Стратегиски одбранбен преглед-политичка рамка, Скопје, Октомври 2003г.
6. Стратегија за одбрана на Република Македонија, (Сл. Весник на РМ, 45/98).
7. Стратегија за интеграција на РМ во НАТО, (Сл. Весник на РМ 45/98).

НОРМАТИВНО-ПРАВНИ АКТИ

1. Устав на РМ, (Сл. Весник на РМ, бр. 52/91)
2. Закон за одбрана (Сл. Весник на РМ, бр. 8/92)
3. Закон за одбрана (Сл. Весник на РМ, бр. 42/01)
4. Закон за Служба во Армијата на Р Македонија (Сл. Весник на РМ, 62/2002)