



**DOKTRINA OBUKE ORUŽANIH SNAGA  
BOSNE I HERCEGOVINE**

**2015.**

**BOSNA I HERCEGOVINA  
MINISTARSTVO ODBRANE**



**DOKTRINA OBUKE ORUŽANIH SNAGA  
BOSNE I HERCEGOVINE  
OTP 7-0**

**2015.**

Naziv izdavača: **Komanda za obuku i doktrinu**  
Nosilac aktivnosti izrade: **Odjeljenje za doktrinu**

Urednik: **brigadir Senad Pajić**

Saradnici: **puk. Željko Katava, puk. Haris Gazić,  
puk. Namir Zuka i maj. Bruno Lukić**

Lektor: **Nermin Karadža**

Stručni redaktor:

Tehnički urednik i korektor: **major Draško Brković, kapetan Mirzet Škulj**

Štamparija:\_\_\_\_\_



Broj: 06-03-30-1906/16  
Datum: 21. 04. 2016.

Na osnovu člana 15. Zakona o odbrani Bosne i Hercegovine (Službeni glasnik Bosne i Hercegovine, broj 88/05) i člana 44. Pravilnika o razvoju i upravljanju doktrinarnim publikacijama u MO i OS BiH,

### O D O B R A V A M

upotrebu **OTP 7-0 „DOKTRINA OBUKE ORUŽANIH SNAGA BOSNE i HERCEGOVINE”** u komandama i jedinicama Oružanih snaga Bosne i Hercegovine.



MINISTrica  
Marina Pendeš  
*[Handwritten signature]*

**UDK broj:** 355.5

**Doktrinarna publikacija:** OTP 7-0 „Doktrina obuke Oružanih snaga Bosne i Hercegovine“

**Izdavač:** Komanda za obuku i doktrinu

**Mjesto i naziv štamparije:**

**Godina izdanja:** 2015

**Broj strana:** 141

Biblioteka:

**Tiraž:**

### **Namjena publikacije:**

Priručnik OTP 7-0 „*Doktrina obuke OS BiH*“ je „kamen temeljac“ obuke OS BiH.

OTP 7-0 daje osnove obuke modularnih snaga OS BiH za izvođenje operacija punog spektra, operacija koje su istovremeno ofanzivne, defanzivne, stabilizacijske ili operacije podrške civilnim vlastima, u doba neprestanih sukoba. Izvođenje efikasne obuke za operacije punog spektra mora biti glavni prioritet viših vođa kako pri generiranju snaga tako i tokom operativne upotrebe i pri razmještaju snaga.



# SADRŽAJ

UVOD .....	13
------------	----

## POGLAVLJE 1

<b>OBUKA ZA OPERACIJE PUNOG SPEKTRA – DOKTRINARNA RAZMIŠLJANJA .....</b>	<b>15</b>
1.1. STRATEŠKA SLIKA .....	15
1.2. BUDUĆA OPERATIVNA OKRUŽENJA .....	15
1.3. VRSTE PRIJETNJI .....	16
1.4. PRIRODA BUDUĆIH SUKOBA.....	17
1.5. UTICAJ SAVREMENIH OPERATIVNIH OKRUŽENJA .....	18
1.6. STRATEGIJA I ORGANIZACIJA RASPOREĐIVANJA SNAGA..	19
1.7. OPERACIJE PUNOG SPEKTRA .....	19
1.8. PRIJETNJE .....	20
1.9. VOJNICI.....	20
1.10. UČENJE I PRILAGOĐAVANJE.....	21
1.11. ULOGA OBUKE.....	22
1.12. IMPLIKACIJE CILJNE TAČKE U OBUCI I RAZVOJU VOĐA..	27

## POGLAVLJE 2

<b>PRINCIPI OBUKE.....</b>	<b>29</b>
2.1. KONCEPT OBUKE .....	29
2.1.1. Komandanti i druge vođe su odgovorni za obuku.....	29
2.1.1.1. Komandiri upravljaju obukom i ujedno su izvođači obuke .....	30
2.1.1.2. Komandanti obučavaju svoje direktno podređene jedinice, usmjeravaju i ocjenjuju obuku za dva nivoa niže .....	31
2.1.1.3. Glavni cilj vođe je da svoje podređene i jedinice obuči za uspješno izvršenje misije .....	31

2.1.1.4. Vode motiviraju svoje podređene da teže izvrsnosti i podstiču ih na inicijativu i inovativnost.....	31
2.1.1.5. Vode glavni prioritet stavlju na obuku i razvoj vođa.....	32
2.1.1.6. Vode osiguravaju da se obuka izvodi u skladu sa standardima	32
2.1.1.7. Vode stalno procjenjuju individualnu sposobljenost i sposobljenost organizacije .....	33
2.1.1.8. Vode provode mjere sigurnosti i upravljaju rizicima .....	33
2.1.2. Podoficiri obučavaju pojedince, posade i timove .....	33
2.1.2.1. Obuka je osnovna dužnost podoficira; podoficiri smjernice pretvaraju u akciju .....	34
2.1.2.2. Podoficiri utvrđuju zadatke vojnika, posada i timova i pomažu da se utvrde kolektivni zadaci jedinice koji podržavaju zadatke presudne za izvršenje misije jedinice.....	34
2.1.2.3. Podoficiri osiguravaju i provode obuku zasnovanu na standardima i usmjerenu na postizanje rezultata i na izvršenje misije .....	34
2.1.2.4. Podoficiri se fokusiraju na održavanje prednosti i otklanjanje slabosti .....	35
2.1.2.5. Podoficiri rade na razvoju vještina nižih podoficira i pomažu oficirima u razvoju vještina nižih oficira. ....	35
2.1.3. Obučavajte se onako kako ćete se boriti .....	35
2.1.3.1. Obuka se provodi za operacije punog spektra i brzi prelazak s jedne misije na drugu .....	36
2.1.3.2. Obuka se provodi s ciljem postizanja sposobljenosti i jedinstvenog djelovanja u operacijama kombinovanih rodova	36
2.1.3.3. Prvo se provodi individualna obuka.....	37
2.1.3.4. Obuka koja se provodi treba biti usmjerena na rezultate, realistična i fokusirana na izvršenje misije .....	37
2.1.3.5. Obuka se provodi u kontekstu izazovnih, kompleksnih, nepredvidljivih situacija.....	38
2.1.3.6. Pitanja sigurnosti i upravljanja rizicima uključena su tokom cijele obuke .....	39
2.1.3.7. Utvrditi i koristiti pravu kombinaciju borbenih, virtualnih, konstruktivnih sredstava za obuku i proigravanje.....	40
2.1.3.8. Obuku izvodite i tokom učešća u nekoj operaciji .....	40
2.1.4. Obuku izvodite prema uspostavljenim standardima .....	40
2.1.4.1. Vode poznaju standarde i nameću njihovu primjenu.....	41
2.1.4.2. Vode definisu očekivane rezultate tamo gdje standardi nisu utvrđeni .....	41
2.1.4.3. Vode obuku izvode prema standardima, a ne prema vremenskom trajanju.....	41
2.1.5. Obuku izvodite s ciljem održavanja nivoa sposobljenosti .....	42

2.1.5.1. Održavanje opreme i održavanje nivoa sposobljenosti pojedinca i jedinice uključiti u sve aktivnosti obuke .....	42
2.1.5.2. Održavanje opreme predstavlja kamen temeljac za neprekidnu operativnost.....	43
2.1.5.3. Vojnici i civilna lica na službi u OS BiH održavaju cjelokupne sisteme .....	43
2.1.5.4. Vode obučavaju i provode dodatnu obuku po ključnim zadacima kako bi se održao nivo sposobljenosti.....	43
2.1.5.5. Obuku provodite kako bi se održao nivo individualnih i kolektivnih vještina i znanja .....	44
2.1.5.6. Prisutnost vođa obuci je značajna.....	44
2.1.5.7. Rutinski obučavajte štabni personal .....	44
2.1.5.8. Vođe kod podređenih razvijaju osjećaj odgovornosti.....	44
2.1.5.9. Gubitak koji se može spriječiti je neprihvatljiv .....	45
2.1.6. Provodite multieskalonsku i istovremenu obuku .....	45
2.1.7. Provodite obuku s ciljem stvaranja agilnih vođa i jedinica .....	46
2.1.7.1. Obučavajte vode vještinama tehnikama borbenog komandovanja.....	46
2.1.7.2. Obučavajte vođe koji mogu provoditi komandovanje misijom	47
2.1.7.3. Kod vojnika i civilnih lica na službi u oružanim snagama razvijajte operativni način razmišljanja .....	48
2.1.7.4. Učite vođe da razmišljaju .....	48
2.1.7.5. Obučavajte vođe jedinica da se prilagođavaju dinamičnim ulogama i odgovornostima u izvršenju misije .....	49
2.1.7.6. Stvorite okruženje u kojem vlada “sloboda učenja” .....	49
2.1.7.7. Dajte povratne informacije podređenima .....	50

### **POGLAVLJE 3**

<b>SISTEM VOJNE OBUKE .....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. OSNOVE VOJNE OBUKE .....</b>	<b>51</b>
3.1.1.Disciplina .....	51
3.1.2. Principi .....	51
3.1.3. Podrška obuke .....	52
<b>3.2. OBUKA I USAVRŠAVANJE.....</b>	<b>52</b>
<b>3.3. CIKLUS OBUKE I USAVRŠAVANJA VOJNIH I CIVILNIH LICA .....</b>	<b>54</b>
3.3.1. Institucionalna obuka .....	54
3.3.2. Operativna obuka .....	54
3.3.3. Samorazvoj .....	55

<b>3.4. OSNOVE RAZVOJA VOĐA .....</b>	<b>56</b>
<b>3.5. OBLASTI OBUKE .....</b>	<b>58</b>
3.5.1. Oblast institucionalne obuke .....	58
3.5.2. Oblasti operativne obuke .....	63
3.5.2.1. Odgovornosti komandanata i vođa .....	63
3.5.2.2. Obuka jedinica.....	64
3.5.2.3. Glavni događaji obuke.....	64
3.5.2.4. Operativne misije .....	65
<b>3.6. PROGRAM BORBENE OBUKE (PBO) U CBS I CBO KOiD .....</b>	<b>65</b>
<b>3.7. OBLAST OBUKE SAMOSTALNOG RAZVOJA - SAMORAZVOJ .....</b>	<b>66</b>

## POGLAVLJE 4

<b>UPRAVLJANJE OBUKOM U OS BIH .....</b>	<b>69</b>
<b>4.1. UPRAVLJANJE OBUKOM U MODULARNIM SNAGAMA .....</b>	<b>69</b>
4.1.1. Uticaj generiranih, modularnih sastava snaga na upravljanje obukom .....	71
4.1.1.1. Modularne snage .....	71
4.1.2. Odnosi u obuci .....	73
4.1.2.1. Odnosi u obuci za generirane modulirane snage .....	73
4.1.2.2. Odgovornost za obuku rezervne komponente .....	74
4.1.3. Uloga vođa u upravljanju obukom .....	75
4.1.4. OS BiH i zajednička obuka .....	77
<b>4.2.RAZVOJ LISTE OSNOVNIH ZADATAKA MISIJE .....</b>	<b>78</b>
4.2.1. Fokusiranje na misiju .....	78
4.2.2. Liste osnovnih zadataka misije .....	79
4.2.3. Zajednička lista osnovnih zadataka misije .....	80
4.2.4. Specifična lista osnovnih zadataka misije .....	81
4.2.5. Zadana lista osnovnih zadataka misije .....	85
4.2.5.1. Razvoj liste osnovnih zadataka misije .....	86
4.2.5.2. Osnovni principi razvoja zadanog LOZM .....	88
4.2.5.3. Analiza misije komandanta .....	89
4.2.5.4. Prelazak sa specifičnog LOZM na zadani LOZM .....	90
<b>4.3. MODEL UPRAVLJANJA OBUKOM U OS BiH .....</b>	<b>93</b>
4.3.1. Pristup obuci od vrha ka dnu/od dna ka vrhu .....	93
4.3.1.1. Planiranje.....	94
4.3.1.1.1.Osnovne odrednice planiranja obuke .....	96

4.3.2. Ciljevi obuke .....	99
4.3.3. Strategije obuke .....	100
4.3.3.1. Događaji obuke.....	100
4.3.3.2. Resursi obuke .....	102
4.3.4. Borbena, virtualna i konstruktivna obuka .....	103
4.3.4.1. Borbena obuka.....	103
4.3.4.2. Virtualna obuka .....	103
4.3.4.3. Konstruktivna obuka .....	103
4.3.4.4. Proigravanje .....	104
4.3.4.5. Primjena borbenih, virtuelnih, konstruktivnih pomagala i pomagala za proigravanje .....	104
4.3.4.6. Sistem podrške obuci.....	106
<b>4.4. ORGANIZACIJA VREMENA .....</b>	<b>106</b>
<b>4.5. BRIFINZI O OBUCI.....</b>	<b>107</b>
<b>4.6. PLANOVI OBUKE .....</b>	<b>114</b>
4.6.1. Dugoročno planiranje.....	114
4.6.2.Kratkoročno planiranje .....	117
4.6.3. Neposredno planiranje .....	119
<b>4.7. PRIPREMA ZA OBUKU .....</b>	<b>120</b>
4.7.1. Odabir i priprema instruktora.....	121
4.7.2. Planovi obuke po događajima .....	122
4.7.3. Inspekcije .....	122
4.7.4. Probe .....	122
4.7.5. Izvođenje.....	123
<b>4.8. KARAKTERISTIKE EFIKASNE OBUKE.....</b>	<b>123</b>
4.8.1. Puži-Hodaj-Trči .....	125
4.8.2. Povratak s obuke .....	126
4.8.3. Procjena .....	126
4.8.4. Ocjenjivanje .....	127
4.8.5. Pregled poslije akcije .....	129
4.8.6. Doobuka.....	130
4.8.7. Ocjenjivači .....	131
<b>DODATAK 1.....</b>	<b>133</b>
<b>AKRONIMI I SKRAĆENICE .....</b>	<b>133</b>
<b>DODATAK 2.....</b>	<b>135</b>

<b>TERMINI .....</b>	<b>135</b>
<b>DODATAK 3.....</b>	<b>141</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>141</b>

## UVOD

Priručnik OTP 7-0,,Doktrina obuke OS BiH” je „kamen temeljac” obuke OS BiH. Promjene u prirodi operativnog okruženja širom svijeta koje su se desile u proteklom periodu i koje imaju uticaj na dosadašnju primjenu borbeno usmjerene obuke, način i vođenje operacija u širem spektru ukazale su na potrebu ažuriranja doktrine obuke OS BiH. „OTP 7-0 je osnovni dokument na nivou OS BiH koji uspostavlja sistem upravljanja obukom i edukacijom u OS BiH”.

OTP 7-0 daje osnove obuke modularnih snaga OS BiH za izvođenje operacija punog spektra, operacija koje su istovremeno ofanzivne, defanzivne, stabilizacijske ili operacije podrške civilnim vlastima, u doba neprestanih sukoba. Izvođenje efikasne obuke za operacije punog spektra mora biti glavni prioritet viših vođa kako pri generiranju snaga tako i tokom operativne upotrebe i pri razmještaju snaga.

Iako OTP 7-0 uvodi novi pristup upravljanju obukom, OS BiH ne smije odbaciti dobru praksu obuke koja se primjenjivala prije u entitetskim vojskama. Pored toga, priručnik ističe da pri izradi planova obuke komandanti moraju usklađivati borbeno iskustvo iskusnih pojedinaca i vođa.

Ovaj priručnik daje smjernice u skladu sa izazovima obuke u kompleksnom operativnom okruženju i struktuiran je na slijedeći način:

- Poglavlje 1 razmatra okruženje u kojem se izvodi obuka i operacije. Naglašava se potreba da se OS BiH pripreme za operacije punog spektra. Poglavlje završava razmatranjem koncepta ciljne tačke koji se koristi kako bi se obuka fokusirala na najvjeroatnija operativna okruženja.
- Poglavlje 2 se fokusira na sedam principa OS BiH za obuku i prateće postavke koje se primjenjuju na sve organizacijske nivoe u svim rodovima.
- Poglavlje 3 obrađuje sistem obuke OS BiH, definije obuku i obrazovanje, opisuje tri oblasti obuke i pruža kratak opis razvoja vođa (lidera).
- Poglavlje 4 obrađuje upravljanje obukom OS BiH. Počinje sa opisom utjecaja generiranja snaga OS BiH i modularne organizacije na upravljanje obukom. Potom se bavi načinom izrade liste osnovnih zadataka misije. Veliki dio poglavlja posvećen je razmatranju upotrebe modela upravljanja obuke OS BiH za planiranje, izvršenje i procjenu obuke.

OTP 7-0 se odnosi na sve vođe na svim organizacijskim nivoima. Sve vođe su i instruktori obuke. Vođe su oficiri, podoficiri i civilna lica na rukovodećim pozicijama u OS BiH.

OTP 7-0 koristi termine na zajedničkom nivou OS BiH (KoV i RZ i PZO), ako se mogu primijeniti. Većina termina zajedničkog nivoa i nivoa vidova

definirani su u rječniku tako i samom tekstu. *Reference iz rječnika:* Termini za koje je OTP 7-0 referentna publikacija označeni su zvjezdicom u riječniku. *Reference u tekstu:* Definicije za koje je OTP 7-0 referentna publikacija istaknute su tamnjom bojom u tekstu. OTP 7-0 koristi pojam „lica“ kao kolektivni izraz za vojнике i civilne lica na službi u OS BiH.

Predlagač ove publikacije je KOiD OS BiH.

Polazna osnova za izradu ovog priručnika je priručnik američke kopnene vojske „US Army FM 7-0“ iz decembra 2008. godine.

# POGLAVLJE 1

## OBUKA ZA OPERACIJE PUNOG SPEKTRA – DOKTRINARNA RAZMIŠLJANJA

Izvođenje ofanzivnih i defanzivnih operacija je u prošlosti bila ključna sposobnost oružanih snaga. Novija iskustva NATO iz operacija na Balkanu, u Iraku i Afganistanu u kombinaciji sa savremenim operativnim okruženjima jasno pokazuju da će budućnost biti doba stalnih sukoba u kojima će se oružane snage morati angažovati širom svijeta kako bi doprinijele ispunjenju ciljeva svoje zemlje. Sve ovo i činjenica da su OS BiH na putu u punopravno članstvo u NATO alijansi ukazuje na činjenicu da moramo usvojiti novi način razmišljanja koji uvažava potrebu za uspješnim izvođenjem operacija u punom spektru sukoba, bilo kada i bilo gdje. OS BiH obuku za operacije baziraju na zadacima iz Zakona o odbrani BiH:

- *Sudjelovanje u operacijama zajedničke sigurnosti i operacijama za podršku miru i samoodbrani, uključujući i borbu protiv terorizma;*
- *Pružanje vojne odbrane Bosni i Hercegovini i njezinim državljanima u slučaju napada;*
- *Pomoć civilnim tijelima u reagovanju na prirodne i druge katastrofe i nesreće;*
- *Protivminsko djelovanje;*
- *Ispunjene međunarodnih obaveza Bosne i Hercegovine.*

### **1.1. STRATEŠKA SLIKA**

Globalno posmatrano, može se prepostaviti da će budućnost biti obilježena stalnim sukobima, konfliktima, prirodnim nesrećama.

Više faktora određuje savremeno operativno okruženje, uključujući nauku i tehnologiju, informativnu tehnologiju, transportnu tehnologiju, kao i kretanja u globalnoj ekonomskoj zajednici i razvoj umreženih društava. Međunarodni karakter komercijalnih i akademskih aktivnosti će, također, imati dramatičan uticaj na budućnost. Kompleksnost savremenog operativnog okruženja garantira da će buduće operacije obuhvatati cijeli spektar sukoba.

### **1.2. BUDUĆA OPERATIVNA OKRUŽENJA**

*Operativno okruženje* je kombinacija uslova, okolnosti i uticaja koji određuju upotrebu vojnih snaga i utiču na odluke komandanta.<sup>1</sup> U budućnosti, operativna okruženja će ostati prostori u kojima je krvoproljeće neposredna

---

<sup>1</sup> Izvor US Army JP 3-0

posljedica neprijateljstava između suprotstavljenih snaga. Ostvarivanje operativnih ciljeva zavisiće ne samo od upotrebe smrtonosne sile nego i sposobnosti da se brzo uspostavi i održi stabilnost. Žrtve i uništenja uslijed prirodnih katastrofa, kao i sami sukobi, dovodiće do humanitarnih kriza. Zbog velike smrtnosti, dometa naprednih sistema naoružanja i tendencije sukobljenih strana da izvode operacije u naseljenim područjima, opasnost po vojnike i civile će biti mnogo veća nego u ranijim sukobima.

Za očekivati je da će i državni i nedržavni akteri koristiti sve opcije, uključujući i diplomatske, međunarodne, vojne i ekonomske mjere, koje im budu na raspolaganju. Ovo važi za sve strane u sukobu, nezavisno od njihovih tehnoloških i vojnih kapaciteta. Pored toga, operativna okruženja će se protezati i na područja koja su kroz istoriju bila „zaštićena“ od sukoba, uključujući i našu domovinu BiH i njenu teritoriju, kao i teritorije multinacionalnih partnera, a posebno urbana područja. Operativna okruženja će vjerovatno obuhvatati i područja koja nisu geografski definirana, npr. *cyberspace*. Napadi na kompjuterske mreže ne poznavaju granice. Takvi napadi će se uskoro moći izvoditi bilo gdje i u bilo kom trenutku. Osim *cyber* operacija, sve druge operacije će se izvoditi „među ljudima“. Njihovi ishodi će se mjeriti po njihovim posljedicama po stanovništvo.

Operativna okruženja će i dalje biti veoma promjenljiva. Koalicije, savezi, partnerstva i akteri će se stalno mijenjati. Ovako zamršen spektar aktera zahtijevat će međuagencijske i zajedničke operacije. Međunarodne novinske agencije, koje koriste nove informacijsko-komunikacijske tehnologije više neće zavisiti od država kako bi dobile pristup području operacija. Ove organizacije će imati velik uticaj na to kako javnost vidi operacije. One će imati satelite ili daljinski kontrolisane platforme za zračno izviđanje pomoću kojih će pratiti situaciju na terenu. Pošto će biti teško sačuvati tajnost informacija, sigurnost operacija će biti od većeg značaja nego ikada prije. Na kraju, kompleksni kulturno-leski, demografski i fizički faktori će dodatno doprinositi zamršenosti rata. Ti faktori uključuju i humanitarne krize i etničke i vjerske različitosti. Pored toga, potencijalne prijetnje će biti usmjerene na kompleksna i naseljena područja i tamo nalaziti „plodna tla“. Na kraju, operativno okruženje budućnosti biti će kompleksno, dinamično i promjenjivo.

### **1.3. VRSTE PRIJETNJI**

Države, nacije, transnacionalni akteri i nedržavni elementi će i dalje težiti da redefinišu globalnu distribuciju moći, koncept suvereniteta i prirodu ratovanja. Prijetnje mogu biti nacije-države, organizacije, narodi, grupe, uslovi i prirodni fenomeni koji mogu nanijeti štetu ili dovesti do uništenja života, resursa ili institucija. Priprema za i upravljanje tim prijetnjama zahtijeva upotrebu svih instrumenata državne moći (politička, informacijska, vojna i ekonomska moć). Prijetnje ili izazovi se mogu podijeliti u četiri kategorije:

tradicionalne, netradicionalne (neuobičajene), katastrofalne i disruptivne (subverzivne). Iako ove kategorije pomažu za opisivanje prijetnji sa kojima će se OS BiH vjerovatno sresti, one ne definišu prirodu protivnika. U stvari, protivnici mogu koristiti neki ili sve ove izazove u kombinaciji kako bi postigli željeni efekat protiv BiH.

Tradicionalne prijetnje dolaze od zemalja koje svoje vojne kapacitete i snage koriste kroz prepoznatljive oblike vojnog sučeljavanja i sukoba.

Zbog toga, odvraćanje i dalje ostaje prvi cilj OS BiH. Ukoliko odvraćanje ne uspije, OS BiH će nastojati da održi kapacitete koji mogu nadmašiti svaku kombinaciju konvencionalnih i nekonvencionalnih snaga neprijatelja.

Netradicionalne prijetnje dolaze od protivnika koji koriste nekonvencionalne, asimetrične metode i sredstva kako bi djelovali protiv tradicionalnih prednosti. Slabiji neprijatelj često koristi netradicionalno ratovanje kako bi iscrpio i produžio sukob.

Netradicionalno ratovanje obuhvata metode kao što su terorizam, neredi ili pobune i gerilsko ratovanje. Netradicionalne napade obično prate razne ekonomski, političke, informacijske i kulturne inicijative, koje mogu biti i glavni elemenat tih napada.

Katastrofalne prijetnje uključuju nabavku, posjedovanje i upotrebu nuklearnog, biološkog, hemijskog i radiološkog oružja, poznatog i kao oružje za masovno uništenje. Posjedovanje ovog oružja daje neprijatelju potencijal da nanese iznenadne i katastrofalne posljedice. Zbog proliferacije tehnologije koja ga omogućava, ova prijetnja će u budućnosti vjerovatno biti prisutnija nego što je to bio slučaj u prošlosti.

Disruptivne (subverzivne) prijetnje dolaze od neprijatelja koji koriste nove tehnologije kako bi smanjili prednost NATO saveza u ključnim operativnim domenima. Ove prijetnje obuhvataju razvoj i upotrebu najsavremenijih tehnologija za anuliranje postojećih prednosti NATO saveza u ključnim operativnim domenima.

## 1.4. PRIRODA BUDUĆIH SUKOBA

Kombinovanjem tradicionalnih, disruptivnih, katastrofalnih i netradicionalnih sposobnosti, protivnici će nastojati ostvariti prednost kroz brzu promjenu prirode sukoba i korišćenje sposobnosti za koje su elementi sistema odbrane BiH najmanje pripremljene. Neprijatelj će nastojati osujetiti pokušaje snaga i subjekata sistema odbrane BiH da uđe u dato krizno područje.

Metode koje koriste protivnici obuhvataju djelovanje njihovih snaga u malim, mobilnim borbenim timovima koji se ukrupnjavaju samo kada je

potrebno izvršiti napad na zajednički cilj koji tako postaju „nevidljivi“ jer se „utope“ u lokalno stanovništvo.

Prijetnje se mogu oslanjati na okruženje i sposobnost brzog prilagođavanja. Ekstremističke organizacije će nastojati da poprime i zauzmu državotvorne elemente. One će koristiti medije, tehnologiju i pozicije koje imaju unutar državnih, političkih, vojnih i društvenih infrastruktura u svoju korist. Njihove operacije će biti sve sofisticirane i to kroz primjenu kombinacije konvencionalnih, nekonvencionalnih, netradicionalnih i kriminalnih taktika. Fokusirati će se na razvoj nestabilnosti, otuđenje legitimnih snaga od stanovništva i upotrebu globalne mreže za širenje svojih lokalnih operacija. Pored toga, koristiti će napredne informacijske tehnologije i neće uvažavati nikakve granice u upotrebi nasilja.

Budući sukobi će se vjerovatno voditi „među narodima“, a ne „oko naroda“. Ovo u osnovi mijenja način na koji vojnici mogu primjeniti silu radi postizanja cilja. Neprijatelji će sve više tražiti narod, tj. stanovništvo, među koje će se sakrivati kako bi se zaštitio od napada i sredstava za otkrivanje koje posjeduju snage NATO i pripremiti za napade na druge zajednice, kako bi našli sklonište od napada NATO na njihove baze i kako bi obnovili potrebne resurse. Rat i dalje ostaje borba volja - takmičenje za dominaciju nad narodom. Najvažnije bitke budućih sukoba odvijat će se u naseljenim područjima.

## **1.5. UTICAJ SAVREMENIH OPERATIVNIH OKRUŽENJA**

Promjene u današnjem svijetu i prijetnjama zahtijevaju promjene i u načinu shvaćanja misija i sposobnosti OS BiH. Velike borbene operacije uključuju ofanzivne i defanzivne operacije širokog spektra, kao i operacije na stabilizaciji situacije. Sve operacije OS BiH izvan zemlje podrazumijevaju istovremenu kombinaciju ofanzivnih, defanzivnih i stabilizacijskih operacija.

Operacije unutar BiH i njene teritorije podrazumijevaju istovremenu kombinaciju operacija pružanja podrške civilnim vlastima, ofanzivnih i defanzivnih operacija. Snage OS BiH-a moraju biti sposobne ne samo pobijediti protivničke oružane snage već i djelovati zajedno s drugim instrumentima državne moći, političkim, informativnim i ekonomskim, kako bi ostvarili nacionalne ciljeve. Snage OS BiH moraju, također, biti sposobne da izvode dugotrajne operacije. Od njih se može tražiti da, nakon razmještanja, duži vremenski period izvode operacije iz cijelog spektra sukoba, od stabilnog mira do općeg rata, sve do postizanja strateških ciljeva. Ova sposobnost izvođenja dugotrajnih operacija podrazumijeva sposobnost za kontinuirano izvođenje operacija onoliko dugo koliko je potrebno da se operacija uspješno završi.

## **1.6. STRATEGIJA I ORGANIZACIJA RASPOREĐIVANJA SNAGA**

Strategija i način raspoređivanja snaga savremenih vojski su se promijenili. OS BiH će u budućnosti koristiti modularne snage nivoa bataljonskih borbenih grupa (BBG) iz sastava pješadijskih brigada ojačanih elementima borbene i borbeno servisne podrške u cilju osiguranja snaga za misije u punom spektru operacija.

## **1.7. OPERACIJE PUNOG SPEKTRA**

Moderni operativni koncepti su značajno izmjenili prirodu današnjih operacija. Ovakav koncept od OS BiH zahtijeva vode, vojnike i jedinice sposobne da izvode puni spektar operacija.

Operacije punog spektra zahtijeva intelektualno agilne vođe koji su u stanju djelovati u svakoj operativnoj situaciji u punom spektru sukoba. Efikasno zapovijedanje i kontrola više su usmjereni na komandante nego na osoblje.

Komandanti, a ne štabovi, predvode efikasno donošenje odluka. Komandanti moraju biti u stanju usmjeriti vatru na odlučujuće tačke u ključnim trenucima i postići željene rezultate u željenom vremenu. Decentralizovane, a ne centralizovane operacije su danas standard i vjerovatno će to i ostati. Sve vođe, od najviše do najniže nivoa, moraju razumijeti umijeće i vještini vođenja operacija i borbenog komandovanja.

Vođe moraju sinhronizirati ne samo kombinovane rodove nego i smrtonosno i nesmrtonosno djelovanje. Obuka se više ne može fokusirati samo na predviđene neprijatelje. U svakom sukobu će stanovništvo u području operacija biti ključni faktor, pogotovo u uslovima pobuna i nestabilnog mira. Operacije u ovom dijelu spektra sukoba dešavaju se među stanovništvom i to ne samo u sklopu okruženja postkonfliktnih operacija.

Vojska ne može sama riješiti sve probleme sa kojima se suočava u takvom okruženju. Jedinstveno djelovanje koje uključuje i zajedničke i multinacionalne snage, međuagencijske, nevladine i vladine organizacije danas se spušta sve do taktičkog nivoa. Vođe na svakom nivou moraju biti sposobljene da djeluju u takvom okruženju. Pored toga, vojnici će i dalje, zavisiti od podrške civila u oružanim snagama i sposobnosti sistema podrške.

U izvođenju operacija podrške civilnim vlastima OS BiH moraju biti spremne zadatke izvršavati u saradnji sa civilima iz različitih vladinih i nevladinih agencija i tijela. Zbog moguće izloženosti BiH napadima i prirodnim katastrofama, OS BiH moraju biti spremne da se u kratkom roku angažuju za izvođenje operacije podrške civilnim vlastima. OS BiH se uključuju u pružanje podrške civilnim vlastima u slučajevima prirodnih ili vještačkih katastrofa na teritoriju BiH kada se iscrpe mogućnosti domaćih civilnih agencija.

## **1.8. PRIJETNJE**

Nekadašnje prijetnje iz vremena bipolarnog sukoba bilo je relativno „jednostavno predvidjeti“ i „jednostavno se postaviti“ naspram istih. Danas je svijet suočen sa kompleksnom sigurnosnom situacijom, koja se može opisati kao vrlo dinamična i nepredvidljiva sa svim svojim asimetričnim prijetnjama. One se ogledaju kroz nestabilnost pojedinih država pa čak i regija, što uzrokuje porast nasilja i sa sve izraženijom prijetnjom, a to je pojava međunarodnog terorizma. Organizovani kriminal kao što su trgovina narkoticima i ljudima te drugi oblici kriminala postali su jedan od izvora finansiranja terorizma. Nadalje, razvoj i primjena sofisticiranih komunikacijskih i informacijskih tehnologija obavezno prate određene prijetnje (*cyberspace*). Osim navedenoga, najopasniji i najpogubniji oblik prijetnje je proliferacija oružja za masovno uništenje koja omogućava stvaranje kako vojnih tako i terorističkih prijetnji. Današnji neprijatelji su prilagodljivi, pametni i inovativni. Njihove aktivnosti se ne mogu pouzdano predvidjeti. Oni će naći načine da napadnu slabe tačke prijateljskih snaga. Umjesto da se direktno konfrontiraju sa daleko superiornijim snagama, neprijatelji će napadati koristeći asimetrična sredstva.

U okviru jedne operacije, snage OS BiH će se trebati boriti protiv više protivnika sa različitim ciljevima, a ne samo s jednim protivnikom s jedinstvenom namjenom i komandom.

Dijelovi OS BiH neće se samo morati suočavati s konvencionalnim oružanim snagama nego i ostvarivati interakciju s potpuno drugaćijim kulturama i jezicima civilnog stanovništva. Pored toga, tu će još biti i oronula infrastruktura i neregularne snage. Nesmrtonosne sposobnosti i informacijske operacije će im često biti primarno oružje. Interakcija između raspoređenih jedinica OS BiH i medija eksponencijalno raste. Današnje medijsko okruženje znači da će prijateljske i protivničke snage moći vidjeti ili čuti sve što vojnici urade. Sposobnost prenošenja poruke OS BiH i nadmetanja u medijskom okruženju je često jednako važno kao i aktivnosti na ratištu. Komandanti koriste informacijski angažman za ovakvu borbu. Njihov angažman u informativnim operacijama utiče na percepciju i ponašanje ljudi i to kroz prenošenje informacija, izgradnju povjerenja i promociju podrške operacijama OS BiH.

## **1.9. VOJNICI**

Današnje opasno i kompleksno vojno okruženje zahtijeva vojnike koji su muškarci i žene od karaktera i intelekta. Njihov karakter i sposobljenost predstavljaju osnovu OS BiH zasnovanu na vrijednostima, obučenog i pripravnog vojnika. Vojnici se obučavaju da izvršavaju zadatke samostalno ili u grupi. Vojnici i vođe razvijaju sposobnost zrelog odlučivanja i inicijativu u stresnim situacijama. OS BiH trebaju okretne i prilagodljive vođe koji su u

stanju nositi se sa izazovima cijelog spektra operacija u doba stalnog sukoba. Vođe OS BiH moraju biti:

- 1) Sposobni u svojim težim vještinama.
- 2) Dovoljno fleksibilni da mogu djelovati u cijelom spektru sukoba.
- 3) U stanju sarađivati sa zajedničkim i multinacionalnim snagama, vojnim i civilnim organizacijama i bolje iskoristiti njihove sposobnosti kako bi ostvarili ciljeve.
- 4) Kulturološki osviješteni i iskoristiti tu osvještenost i znanje za izvođenje inovativnih operacija.
- 5) Dovoljno hrabri da znaju prepoznati i iskoristiti prilike u izazovnim i kompleksnim operativnim okruženjima.
- 6) Poštovaoci kodeksa ponašanja pripadnika OS BiH i vojne etike.

Komandanti na svim nivoima trebaju osigurati da se njihovi vojnici ponašaju u skladu s Međunarodnim ratnim pravom. Međunarodno ratno pravo (poznato i kao pravo oružanog sukoba) je dio međunarodnog prava koji uređuje postupanje u slučaju oružanih neprijateljstava. To je običajno i sporazumno pravo koje se odnosi na ratovanje na kopnu i odnose između zaraćenih i neutralnih strana. Međunarodno ratno pravo obuhvata međunarodne sporazume i dogovore čija je BiH potpisnica, kao i primjenjivo običajno međunarodno pravo. Svrha ratnog prava je da:

- Zaštiti vojnike i civile od nepotrebnih patnji.
- Zaštiti određena osnovna ljudska prava osoba koja postanu ratni zarobljenici, kao i ranjenika, bolesnika, i civila.
- Olakša tranziciju ka miru.

## 1.10. UČENJE I PRILAGODAVANJE

Savremene operacije predstavljaju izazov za OS BiH na više načina. OS BiH zavise od svoje sposobnosti učenja i prilagođavanja. Kao primjer može poslužiti izjava njemačkog feldmaršala Erwin Rommela kada je konstatirao da su američki vojnici u početku bili neiskusni (Operacije u sjevernoj Africi u Drugom svjetskom ratu), ali da su brzo i dobro učili i prilagođavali se. Ipak, savremena, kompleksna operativna okruženja zahtijevaju organizacije i vojnike sposobne da se prilagode brzo i dobro. Prilagodljive organizacije konstantno uče iz iskustava (svojih i tudihih) i primjenjuju novo znanje na svaku situaciju. Agilnost i inovativnost su dragocjeni, kao i kreativne i prilagodljive vođe. Kako znanje raste, OS BiH kontinuirano prilagođavaju svoju doktrinu, organizaciju, obuku, MTS, liderstvo, edukaciju, personal i objekte.

Oružane snage BiH, kao cjelina mora biti dovoljno raznolika da može uspješno funkcionisati u cijelom spektru sukoba, od stabilnog mira preko nestabilnog mira do opšteg rata. Promjene i prilagođavanja koje su nekada iziskivale godine da se implementiraju, sada moraju biti uočene, koordinirane i primijenjene mnogo brže. Tehnologija koja je na ratištima dvadesetog stoljeća

igrala sve veću ulogu u povećanju ubojne moći, sada dobiva još više na značaju i iziskivat će veću i bržu inovativnost u budućim sukobima. OS BiH ne može potrošiti mjesecu da odgovori na protivničke, asimetrične pristupe. Rješenja se snagama moraju distribuirati u roku od nekoliko sedmica, a potom se mora brzo i inovativno prilagođavati kako protivnik bude prilagođavao svoj odgovor na novostečene prednosti.

Uprkos mnogim promjenama u savremenim operativnim okruženjima, jedna stvar ostaje konstantna, OS BiH moraju zadržati svoju sposobnost da se bore i pobjeđuju. Bez toga bi OS BiH postale ranjive i to bi protivnik mogao iskoristiti. Održavanje te sposobnosti zahtjeva tešku i realističnu obuku.

## **1.11. ULOGA OBUKE**

Efikasna obuka je osnova uspjeha u operacijama. Kroz obuku vođe, vojnici i jedinice stiču taktičke i stručne sposobnosti koje doprinose njihovom samopouzdanju i agilnosti. Ove karakteristike omogućuju jedinicama da uspješno izvode operacije u punom spektru sukoba. Snage OS BiH se obučavaju prema doktrini obuke koja podržava njihove sposobnosti djelovanja i izvođenja dugotrajnih operacija. Usmjerena obuka priprema vođe, vojnike i jedinice za razmjještanje u operacije, borbe i pobjedu. Postizanje tih sposobnosti zahtjeva posebne tematske obuke po zadacima ofanzivnog i defanzivnog djelovanja, kao i operacija stabilizacije mira i pružanja pomoći civilnim strukturama.

Oružane snage Bosne i Hercegovine svakodnevno obučavaju vojnike i jedinice po individualnim i kolektivnim zadacima u izazovnim i realnim uslovima. Obuka se nastavlja i u jedinicama upućenim u operacije kako bi se održale vještine i prilagodilo promjenama u operativnom okruženju.

Oružane snage Bosne i Hercegovine imaju odgovornosti na državnom nivou. Zbog toga se snage OS BiH pripremaju da mogu djelovati u bilo kom okruženju. Upravljanje obukom treba da poveže obuke i misije. Komandanti svoje vrijeme i druge resurse za obuku troše na zadatke povezane iz doktrine ili dodijeljnih tj. zadatih misija. Kako se snage OS BiH suočavaju sa različitim prijetnjama i potrebama misija, viši komandanti prilagođavaju svoje prioritete obuke na osnovu operativnog okruženja u kojima će snage vjerovatno trebati djelovati. Dok se jedinice spremaju za razmjještanje u operacije, komandanti prilagođavaju prioritete kako bi obuhvatili zadatke koji će se trebati izvršavati u dodijeljenoj ili očekivanoj operaciji.

Obuka OS BiH obuhvata sistem tehnika i standarda koji omogućavaju vojnicima i jedinicama da identifikuju, steknu i uvježbaju potrebne vještine. Iskrena procjena, postakcijske analize, primjena naučenih lekcija i najboljih praksi proizvode kvalitetne vojnike i jedinice sa raznim vještinama koji su spremni za sve aspekte operativnog okruženja. Sistem obuke OS BiH priprema

vođe, vojnike i jedinice da koriste sposobnosti OS BiH na odgovarajući i efikasan način u različitim i izazovnim uslovima savremenog doba.

Kroz obuku, OS BiH pripremaju vojnike da pobjeđuju u borbenim operacijama. Obuka gradi timski rad i koheziju jedinice. Pored toga, obuka uvažava činjenicu da se vojnici u suštini bore jedan za drugog i svoju jedinicu. Ona usađuje osjećaj discipline i priprema vojnike da djeluju u skladu sa Ratnim pravom i pravilima angažovanja. Obuka priprema vođe jedinica za surovu stvarnost borbi. Ona ističe promjenljivost i nepredvidljivost uslova karakterističnih za kopnene operacije.

U sklopu opisane obuke, komandanti stavljuju akcenat na *koncept komandovanja misijom*. Da bi mogli uspješno komandovati misijom tokom operacija, komandanti i podređene vođe moraju kroz obuku razumjeti, graditi i često uvježbavati principe komandovanja misijom.

Upravljanje obukom za operacije punog spektra predstavlja izazov za vođe na svim nivoima. Obuka razvija disciplinu, istrajnost, koheziju jedinice i spremnost za prihvatanje neizvjesnosti. Ona priprema vojnike i jedinice za djelovanje u slučaju nejasnih i kompleksnih situacija u operacijama. Ipak, kompleksnost današnjih operativnih okruženja, pravne i moralne obaveze komandanata prema stanovništvu u području operacija pokazale su neispravnost takvog pristupa. Skorija operativna iskustva su pokazala da snage obučene isključivo za ofanzivne i defanzivne zadatke nisu jednako sposobljene za uspješno obavljanje zadataka stabilizacije mira kao one koje su specifično obučavane i za operacije stabilizacije mira. Radi maksimalne efikasnosti, zadaci vezani za stabilizaciju mira i pružanje podrške civilnim vlastima zahtijevaju tematsku obuku, sličnu obuci za ofanzivne i defanzivne zadatke. Isto tako, prije nego što se angažuju u velikim bojnim operacijama, snage uključene u duge operacije stabilizacije mira ili pružanje podrške civilnim vlastima trebaju proći intenzivnu borbenu obuku, kako bi obnovile svoje sposobnosti za uspješno obavljanje ofanzivnih i defanzivnih zadataka. Za spremnost snaga koje će izvoditi operacije iz punog spektra od ključnog značaja je izbalansiran izbor vrsta zadataka po kojima će se obučavati.

Vođe, vojnici i jedinice moraju biti pripremljeni za postizanje vojnih ciljeva u svim fazama operacija. Snage OS BiH moraju biti obučene da izvode operacije u uslovima bilo kakvog operativnog okruženja i to za cijeli spektar sukoba. OS BiH moraju vršiti obuku, organizirati se i razvijati sposobnosti za operacije stabilnosti istim intenzitetom i jednako fokusirano, kao što to radi za borbene operacije. Slika 1.1 pokazuje odnos između operacija punog spektra i spektra sukoba. Izazovi savremenog operativnog okruženja zahtijevaju promjenu u načinu razmišljanja OS BiH. Elipsa na dijagramu, koja se naziva ciljnom tačkom, pokazuje da se fokus u obuci i sposobljavanju vođa OS BiH mora pomaći sa desne prema lijevoj strani spektra sukoba, tj. od obuke za

uslove rata do obuke za uslove u situacijama negdje između rata i pobune. To će omogućiti snagama OS BiH da sačuvaju sposobnosti potrebne za uspješno nekonvencionalno ratovanje i eventualne ograničene intervencije, a da istovremeno zadrže svoje sposobnosti za borbene operacije.

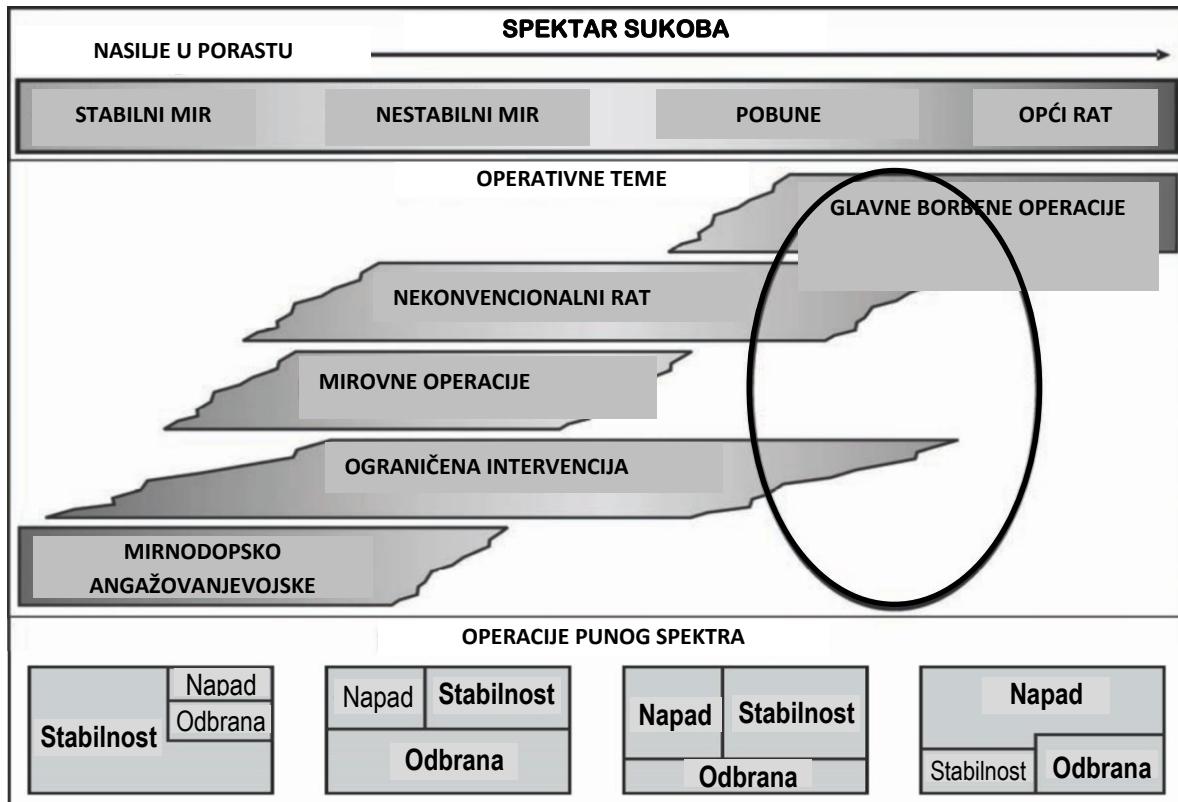
*Koncept ciljne tačke* predstavlja veliku kulturološku promjenu za vođe, vojnike i jedinice OS BiH. Da bi bile uspješne u operacijama, OS BiH ne mogu na izvođenje obuke gledati kao na privremene prekide u pripremama za borbene operacije protiv sebi sličnog protivnika. Isto tako, ne mogu sebi priuštiti da operacije dijeli na one uglavnom ofanzivno-defanzivnog karaktera i one uglavnom stabilizacijskog karaktera jer su sadašnje operacije obično kombinacija ova dva tipa. Snage OS BiH moraju biti dobro obučene i sposobne da se brzo razmjestite radi izvođenja operacija i pobjede u operacijama i ratovima, a istovremeno biti spremne da izvode duže operacije stabilnosti. Slično tome, u operacijama koje su uglavnom stabilizacijskog karaktera, snage i dalje moraju biti spremne da izvode ofanzivna i defanzivna dejstva. Sam karakter operacije - ofanzivna, defanzivna ili stabilizacijska - određen je situacijom, ciljem, uslovima koji se trebaju postići, željenim krajnjim stanjem i nivoom upotrebe oružane sile. U svojoj analizi misije komandanti razmatraju istovremeno izvršavanje ova tri elementa operacija punog spektra.

U savremenom operativnom okruženju vještina komandovanja još više dobiva na značaju. Operacije se odvijaju u naseljenim područjima. Iako tehnologija može poboljšati efikasnost snaga OS BiH, kopnene operacije su u osnovi ljudski poduhvat koji uključuje interakciju sa ljudima. Kao rezultat toga, operacije se izvode u kompleksnom okruženju kojim dominiraju zamršenost situacije, tenzije i neizvjesnost. Komandovanje u ovakovom okruženju je umjetnost, a ne nauka. Ono zahtijeva vođe koji kreativno razmišljaju, bolje poznaju okruženja nego što je to prije bio slučaj i koji mogu pružiti orginalna rješenja za probleme koje zadaju neprijatelji sposobni da se dobro prilagode novoj situaciji i iskoriste svoje asimetrične sposobnosti i prednosti.

Kako bi se obuka i osposobljavanje vođa fokusirala samo na oblast operativne obuke, komande i štabovi OS BiH sastavljaju specifičnu listu osnovnih zadataka misije (specifični LOZM) za svaku brigadu/bataljon i jedinice na višem nivou. Specifični LOZM se rijetko mijenja. Da bi osigurali potrebnu kombinaciju osnovnih zadataka misije oni obuhvataju ofanzivne i defanzivne operacije, kao i operacije stabilizacije mira i podrške civilnim strukturama. Jedinice se obučavaju iz individualnih i kolektivnih zadataka koji proizilaze iz ili podržavaju te općenite specifične osnovne zadatke misije.

Načelnika ZŠ OS BiH, Glavni potčinjenih komandi GPZ i svi direktno podređeni komandanti usmjeravaju obuku svojih podređenih jedinica na date operativne teme.

Komandanti trebaju iskoristiti znanje svojih iskusnih vojnika. Oni mogu pomoći u obuci drugih vojnika i skratiti vrijeme obuke potrebno za određene zadatke. Međutim, komandanti ne smiju misliti da iskusni vojnici i vođe koji su bili u misijama automatski posjeduju vještine potrebne za uspješno izvršenje svih zadataka na novoj poziciji.



*Slika 1.1 Ciljna tačka za obuku i razvoj vođa u OS BiH*

## **1.12. IMPLIKACIJE CILJNE TAČKE U OBUCI I RAZVOJU VOĐA**

Ciljna tačka i standardizirani specifični LOZM predstavljaju promjenu u načinu razmišljanja. Oni su osnova izmijenjenog načina na koji komandanti pripremaju dugoročne i kratkoročne planove obuke. Ranije su ovi planovi bili fokusirani samo za osnovne zadatke misije i obuku po tim zadacima. Danas, međutim, izrada ovih planova predstavlja proces od dva koraka. Prvi korak je dijalog na liniji nadređenog i podređenog komandanta o slijedećem:

- 1) uslovima obuke i potrebnim resursima,
- 2) omjeru napora koje treba uložiti u zadatke vezane za ofanzivne operacije, defanzivne operacije, operacije stabilnosti i operacije podrške civilnim vlastima,
- 3) rizicima u vezi nivoa spremnosti i
- 4) specifičnim sposobnostima jedinice u procesu prenošenja fokusa obuke na pripreme za dodijeljenu tj. zadatu misiju.

Drugi korak je brifing o obuci na kojem nadređeni komandanti analiziraju i diskutuju o obuci sa podređenim komandantima. Iz ovih diskusija proizilazi dogovor koji definiše zadatke po kojima će se izvoditi obuka, uslovi obuke, rizike povezane sa fokusom i uslovima obuke te potrebne resurse.

Jedinice OS BiH moraju imati priliku da se obučavaju po zadacima vezanim za operacije stabilnosti, kao što su npr. „rekonstrukcija lokalnih komunikacija i infrastrukture“, a da istovremeno zadrže sposobnosti potrebne za uspješno izvođenje ofanzivnih i defanzivnih operacija. Obuka treba da uključi i prikupljanje preciznih obavještajnih podataka (prema principu odozdo prema gore), kao i prijem takvih podataka i postupanje po njima na taktičkoj nivou, po principu „odozgo prema dole“.

Koliko je god moguće, uslovi obuke jedinice trebaju realistično odražavati projicirano operativno okruženje. Na primjer, pored neprijateljskih snaga, obuka treba obuhvatiti i kulturu, jezik i informaciju o najvažnijim vođama/rukovodiocima u projiciranom području operacija, kao i rad sa medijima, partnerskim organizacijama i snagama za specijalne operacije. Pored toga, obuka treba obuhvatati i razmatranja o načinu djelovanja.

Operacije iziskuju dobro obučene vođe, vojnike i jedinice koji ne posjeduju samo osnovne borbene vještine, nego su i intelektualno agilni i u stanju da prilagode svoje sposobnosti u cijelom spektru sukoba. Učinkovite vođe i vojnici su dovoljno agilni da spremno iskoriste prilike koje se ukažu. Njihove sposobnosti se mogu proširiti od onih potrebnih za ratovanje do onih potrebnih za podršku operacijama stabilizacije mira (na primjer: poznavanje stranog jezika, kulturnoška osvještenost, omogućavanje ekonomskog razvoja i uprave i rješavanje sukoba putem pregovora i posredovanja). Ovakve vođe i vojnici svoje poznavanje kulture i jezika koriste da doprinesu izvršenju operacije i upotrebi instrumenata državne moći za postizanje željenih ciljeva.

Kompleksna operativna okruženja uticala su na potrebu za promjenom u sistemu generiranja snaga. Odgovor na izazove današnjih operativnih okruženja zahtijeva integriran i koordiniran timski rad jedinica Operativne i Komande za podršku OS BiH.

Jedinice Operativne komande OS BiH su primarno orijentisane na obuku za izvršenje dodijeljenih misija u punom spektru operacija u sklopu združenih snaga. S druge strane uloga KP OS BiH je da podrži OK OS BiH kroz institucionalnu obuku, obuku novoprimaljenih vojnika, oficira i podoficira, kao i u podršci obuci kroz opremanje pojedinaca i jedinica. KP OS BiH pruža doktrinu, mobilne timove za obuku, podršku obuci i vanjske resurse kako bi pomogli u pripremi voda, vojnika i jedinica za misije. KP OS BiH podržava obuku i edukaciju OK OS BiH kroz centre za obuku KOiD-a ili po potrebi na matičnim lokacijama operativnih jedinica. KP OS BiH mora biti konstantno spremna da prilagodi sadržaje kurseva kako bi se podržali zahtjevi operativnih sistema.

Obuka modularnih snaga se razlikuje od obuke u brigadama i bataljonima. Komandanti modularnih elemenata moraju imati šire znanje nego njihovi prethodnici. Obuka u doba stalnih sukoba razlikuje se od obuke za iznenadne vanredne situacije. Iako se potreba za obučenim brigadama i bataljonima nije promijenila, komande OS BiH imaju i novu potrebu za obučenim komandnim mjestima koja se mogu rasporediti u operacije.

Ovi uslovi zahtijevaju od vođa OS BiH da na drugačiji način razmišljaju o tome kako organizirati obuku za svoju organizaciju. Na primjer: trebaju procijeniti da li fiksni troškovi obuke (kao što je vanjska podrška i željeni nivo ocjenjivača) donose odgovarajuću korist u odnosu na utrošena sredstva. Trebaju sagledati načine kako da iskoriste iskustva i znanje prekaljenih vojnika kako bi skratili vrijeme potrebno za dostizanje potrebne spremnosti. Pored toga, vođe trebaju razmotriti realistično organiziranje obuke s obzirom na budžetska ograničenja.

Operativna okruženja, prijetnje i operativni koncept NATO su se promijenili od 2001. godine. Od svih partnerskih snaga, tako i od snaga OS BiH se sada očekuje da izvode operacije punog spektra u cijelom spektru sukoba. Zbog toga se mora promijeniti način razmišljanja svih pripadnika OS BiH, kako vođa tako i vojnika, tako i vojnih i civilnih lica iz aktivnih i rezervnih snaga OS BiH. Svi se oni trebaju prilagoditi novim konceptima i razmišljati o tome na koji način OS BiH može obuku organizirati mudrije, efikasnije i djelotvornije. I dok se okruženje obuke stalno mijenja, stalna potreba za obukom usmjerena na osnovne vještine i dostizanje standarda u izazovnim uslovima ostaje nepromijenjena.

## POGLAVLJE 2

### PRINCIPI OBUKE

U ovom poglavlju govori se o *sedam principa* obuke OS BiH. Ovi principi obuke daju širok, ali zato vrlo temeljit pristup kojim se komandanti i druge vođe mogu rukovoditi u planiranju, pripremanju, izvođenju i procjeni djelotvornosti obuke. Svaki princip obuhvata s njime povezana grupu pravila koje ga podržavaju i proširuju.

#### **2.1. KONCEPT OBUKE**

Obuka osposobljava agilne vojnike, jedinice i njihove vođe. Jedinice moraju biti obučene i spremne za izvođenje punog spektra operacija u cilju podrške jedinstvenom djelovanju u širokom spektru konflikata. Ovo se može postići samo kroz zahtjevnu i realističnu obuku zasnovanu na dostizanju standarda. Komandanti vode i ocjenjuju obuku kako bi osigurali da kvalitet obuke bude na visokom nivou da podređeni zadovoljavaju zahtjevane standarde. Realističnost obuke unapređuje se korišćenjem borbenih, virtualnih i konstruktivnih sredstava za obuku i proigravanje. Da bi se moglo odgovoriti izazovu koji sa sobom nosi priprema za puni spektar operacija, jedinice koriste prednosti koje pružaju kapaciteti za obuku u tri oblasti: *institucionalnoj, operativnoj i oblasti samorazvoja*. Jedinice OS BiH se mogu obučavati na svojim lokacijama, u centrima za obuku ali i u toku izvršenja misija van zemlje. Za planiranje, pripremu, izvođenje i ocjenu djelotvornosti obuke, *komandanti primjenjuju sedam principa* (vidi tabelu 2.1.).

**Tabela 2.1. Sedam principa obuke vojske**

<b>1</b>	Komandanti i druge vođe su odgovorni za obuku.
<b>2</b>	Podoficiri obučavaju pojedince, posade i male timove.
<b>3</b>	Obučavajte se onako kako ćete se boriti.
<b>4</b>	Obuku izvodite prema uspostavljenim standardima.
<b>5</b>	Obuku izvodite s ciljem održavanja nivoa obučenosti.
<b>6</b>	Provodite multiešalonsku i istovremenu obuku.
<b>7</b>	Provodite obuku s ciljem stvaranja agilnih voda i organizacija.

#### **2.1.1. Komandanti i druge vođe su odgovorni za obuku**

Komandanti su odgovorni za obuku, rezultate i spremnost svojih vojnika, civilnih lica na službi u oružanim snagama, kao i organizacijskih cjelina. Međutim, vođe svih nivoa odgovorne su za obuku svojih organizacijskih

cjelina. Na primjer, komandant je odgovoran za obuku jedinice, oficir za operacije odgovoran je za obuku štabnog personala za operacije, a komandir voda i podoficir voda za obuku voda. Ove vođe osiguravaju da njihove jedinice budu obučene i spremne za misiju. Vođe ispunjavaju ovu odgovornost aktivnim učešćem u svim aspektima obuke i pridržavanjem slijedećih *osam pravila*:

- 1) Komandiri upravlju obukom i ujedno su izvođači obuke.
- 2) Komandanti obučavaju svoje direktno podređene jedinice, rukovode i ocjenjuju obuku dva nivoa niže.
- 3) Glavni cilj vođe je da svoje podređene jedinice obuči za uspješno izvršenje misije.
- 4) Vođe motivišu svoje podređene da teže izvrsnosti i podstiču ih na inicijativu i inovativnost.
- 5) Vođe glavni prioritet stavlju na obuku i razvoj vođa.
- 6) Vođe osiguravaju da se obuka izvodi u skladu sa standardima.
- 7) Vođe stalno procjenjuju individualnu sposobljenost i sposobljenost organizacijskih cjelina.
- 8) Vođe provode mjere sigurnosti i upravljuju rizicima.

### **2.1.1.1.Komandiri upravlju obukom i ujedno su izvođači obuke**

Komandir upravlja obukom jedinice i ujedno je glavni izvođač obuke. Komandiri, vođe za svoje jedinice, organizacijske cjeline izrađuju Listu osnovnih zadataka misije (LOZM), odobravaju LOZM njima podređenih organizacijskih cjelina, objavljaju „Smjernice za obuku“ i donose odluke o resursima kojim se omogućava da podređene vode provode djelotvornu obuku. Viši podoficiri na svim nivoima komandovanja su od ključne važnosti u pomaganju komandirima da ispune svoje odgovornosti vezane za obuku. Viši podoficiri često su najiskusniji instruktori u jedinici, pa su ključni za uspješno provođenje programa obuke.

Komandiri četa lično rukovode obukom svoje čete. Komandanti na nivou bataljona i iznad tog nivoa rukovode obukom preko svojih operativnih oficira koji izrađuju planove obuke jedinica. Međutim, da bi se osigurala djelotvorna obuka jedinice, komandanti trebaju ostati uključeni u proces obuke. Djelotvorna obuka ima za rezultat dobro obučene jedinice i osigurava dobrobit i vojnika i civila.

Komandanti usmjeravaju obuku dajući svojim potčinjenima jasne smjernice, ne gušeći inicijativu i inovativnost. Komandanti osiguravaju da se jedinica fokusira na prave zadatke, uslove i standarde. S ciljem provođenja svojih odgovornosti kao glavnih rukovodioca za obuku jedinice, glavnih instruktora komandanti provode slijedeće aktivnosti:

- 1) koriste koncept komandovanja misijom tokom obuke i tokom operacija,
- 2) nadziru planiranje, pripremu, izvođenje i ocjenu obuke koja daje sposobljene vođe, pojedinice i jedinice,

- 3) osigurava da obuka zadovoljava potrebe jedinice,
- 4) fokusira obuku na LOZM jedinice,
- 5) osigurava i štiti neophodne resurse,
- 6) u sve aspekte obuke uključuje pitanje sigurnosti i upravljanja rizicima,
- 7) osigurava da se obuka provodi prema standardima,
- 8) ocjenjuje stručnu osposobljenost vođa i jedinica i daje povratnu informaciju,
- 9) izrađuje i daje podređenim jasnu viziju obuke,
- 10) osigurava da okruženje za obuku u najvećoj mogućoj mjeri bude isto kao očekivano operativno okruženje.

#### **2.1.1.2. Komandanti obučavaju svoje direktno podređene jedinice, usmjeravaju i ocjenjuju obuku za dva nivoa niže**

Komandanti su odgovorni za obuku svojih direktno podređenih jedinica. Oni usmjeravaju i ocjenjuju obuku za dva nivoa niže. Na primjer, komandanti brigada obučavaju bataljone i ocjenjuju čete; komandanti bataljona obučavaju čete i ocjenjuju vodove. Komandanti stvaraju vode na jednom i dva nivoa ispod svog kroz ličnu interakciju i kroz davanje jasnih smjernica.

#### **2.1.1.3. Glavni cilj vode je da svoje podređene i jedinice obuči za uspješno izvršenje misije**

Obuka podređenih, timova i jedinica za uspješno izvršenje misije podrazumijeva obučavanje jedinice u skladu sa utvrđenim standardima u različitim dinamičnim i stresnim uslovima. Vode postavljaju prelazne ciljeve kako bi pripremili svoje jedinice za dostizanje osnovnog cilja. Da bi osigurali izvršenje misije, vode koriste model upravljanja obukom. Vode obuku fokusiraju na zadatke od najveće važnosti za izvršenje misije, izbjegavajući pokušaje da u obuku uključe previše aktivnosti, jer nema dovoljno vremena da se sve realiziraju.

#### **2.1.1.4. Vode motiviraju svoje podređene da teže izvrsnosti i podstiču ih na inicijativu i inovativnost**

Vode stvaraju uslove obuke koji potiču podređene na samoinicijativu i kreativno prevazilaženje izazova. Kako bi stvorili priliku za to, efikasni komandanti praktikuju komandovanje misijom tokom obuke. Komandovanje misijom je provođenje vojnih operacija kroz decentralizirano izvršenje zasnovano na naređenjima za misiju. Uspješno komandovanje misijom zahtijeva da podređene vode na svim nivoima preduzimaju disciplinovanu inicijativu djelujući odlučno i nezavisno kako bi izvršili zadatak u skladu sa komandantovom namjerom.

Rješenja data u udžbenicima i priručnicima rijetko u potpunosti rješavaju probleme. Komandanti namjerno stvaraju kompleksne, više značne i neizvjesne situacije koje predstavljaju izazov za podređeno osoblje i organizacije. Podređene vođe se tako navikavaju na donošenje odluka na osnovu nepotpunih informacija i uče da djeluju i u situacijama koje za njih nisu rutinske. Pod borbenim komandovanjem, vođe od podređenih traže da procijene situaciju, utvrde zadatke čije će provođenje rezultirati rješenjem situacije kao i da zadatke izvrše u skladu sa zadatim standardima. Na kraju vođe trebaju nagraditi svoje podređene odajući priznanje onima koji su se prilagodili nepoznatoj situaciji, preuzeли inicijativu i došli do kreativnih rješenja.

#### **2.1.1.5. Vode glavni prioritet stavljuju na obuku i razvoj voda**

Primarni fokus vođa je da podređene i jedinicu pripreme za operacije punog spektra u različitim operativnim okruženjima. Pripreme uključuju obuku za aktuelna borbena djelovanja, kao i za moguće nepredviđene situacije. To znači da se obuka izvodi u okolnostima težim od onih koje se očekuju u stvarnim operacijama. Vode na svim nivoima maksimalno koriste svaku raspoloživu priliku ili aktivnost za obuku u svrhu izgradnje organizacije i ličnog razvoja pojedinaca. Dobra obuka stvara dobre vođe, a dobre vođe osiguravaju dobру obuku.

Obuka i razvoj vođa ostaju prioritet sve vrijeme tokom učešća u nekoj operaciji. Kontinuirano stavljanje prioriteta na njih poboljšava kvalitet izvršenja zadatka, unapređuje vještine neophodne za izvršavanje aktuelnih operacija i minimizira slabljenje ključnih vještina za buduće operacije.

Odgovornost za obuku i razvoj vještina vođa uključuje i usavršavanje štabnog osoblja. Dobro obučeno štabno osoblje važno je za uspjeh operacija, jednakoj kao i dobro obučene desetine, vodovi i čete.

#### **2.1.1.6. Vode osiguravaju da se obuka izvodi u skladu sa standardima**

Vojска je organizacija koja se zasniva na standardima. Vojne vođe primjenjuju u praksi uspostavljene standarde ili uspostavljaju i provode primjenu standarda tamo gdje oni ne postoje. Kako bi se osiguralo da obuka zadovoljava standarde, vođe su konstantno uključeni u sve faze procesa obuke – fazu planiranja, pripreme, izvođenja i ocjenjivanja.

Vođe nadziru obuku kako bi se uvjerili u njen kvalitet i djelotvornost. Oni osiguravaju da pojedinci i organizacije ostvare ciljeve obuke i da dovoljno resursa i kvalificiranih instruktora bude na raspolaganju kao podrška obuci. Vođe u obuku uvode disciplinu tako što stvaraju i održavaju okruženje koje potiče pojedince i organizacije da zadovolje zadate standarde. Disciplinovana jedinica se obučava tako da zadovolji standarde čak i kada vođe nisu prisutni.

Vođe koji kroz obuku nameću standarde pripremaju svoje jedinice da zadovolje te standarde tokom operacija. Oni daju primjer za buduće generacije vođa.

#### **2.1.1.7. Vođe stalno procjenjuju individualnu sposobljenost i sposobljenost organizacije**

Vođe stalno ocjenjuju svoju vlastitu stručnu sposobljenost, kao i stručnu sposobljenost podređenih pojedinaca i organizacija. Vođe osiguravaju da obuka bude u skladu sa potrebama pojedinca ili organizacije kako bi njihovi podređeni mogli zadovoljiti potrebe misije. Podređene vođe pomažu komandantu tako što kontinuirano ocjenjuju ne samo rezultate i stručnu sposobljenost pojedinaca i organizacije nego i efektivnost i efikasnost obuke. Od jednakog je važnosti da vođe pojedincima i organizaciji daju povratnu informaciju o ostvarenim rezultatima kroz davanje instrukcija, savjetovanje o pojedinačnim rezultatima i analizama nakon obuke.

#### **2.1.1.8. Vođe provode mjere sigurnosti i upravljavaju rizicima**

Vođe uključene u proces smanjuju na minimum štetu i gubitak opreme i povrede personala. Oni to čine kroz efikasan nadzor, nametanje standarda i primjenom metode upravljanja rizicima. U nekim od najopasnijih operativnih okruženja i tokom najkompleksnijih misija OS BiH nisu imale gubitaka. Ovakav uspjeh rezultat je dobrog vođstva, sveobuhvatnog planiranja, efikasnog nadzora i pridržavanja standarda. Vođe utiču na odluke o upravljanju rizicima koje donose vođe na prvoj liniji i usmjeravaju te vođe da utiču na pojedinačno donošenje rizičnih odluka na najnižim nivoima. Vođe:

- 1) Ublažavaju identifikovane rizike obuke pripremom i provođenjem kontrolnih mjera usmjerenih protiv konkretnih rizika. Upravljanje rizicima vođe koriste kako bi se za identifikovane rizike pronašla odgovarajuća rješenja;
- 2) Na odgovarajućem nivou donose rizične odluke. U principu, komandanti utvrđuju i objavljaju tko ima nadležnost za odobravanje rizičnih odluka. Ovo zahtijeva da vođe identifikuju rizike i provode mjere za njihovo ublažavanje. Time se, također, osigurava da odluke koje se tiču sigurnosti donose odgovarajuće vođe.

#### **2.1.2. Podoficiri obučavaju pojedince, posade i timove**

Podoficiri su primarni instruktori individualne obuke, obuke posada i timova. Oficiri i podoficiri posebno su povezani u obuci – njihove odgovornosti za obuku se međusobno dopunjaju. Ovaj odnos obuhvata sve nivoe i vrste organizacionih cjelina. Podoficiri su obično instruktori sa najviše iskustva u organizacionoj cjelini. Njihov doprinos je od presudne važnosti za komandantovu ukupnu strategiju obuke i presudni je element pristupa obuci “od vrha ka dnu/od dna ka vrhu”. Za ovaj pristup je karakteristično da

smjernice dolaze od komandanta (“od vrha ka dnu”), a podređeni oficiri i podoficiri kasnije daju svoj doprinos (od dna ka vrhu). Ova dvosmjerna komunikacija pomaže da se osigura da organizaciona cjelina provodi obuku za najvažnije zadatke. *Postoji Pet pravila koji pomažu podoficirima u obučavanju pojedinaca, posada i timova:*

- 1) Individualna obuka je osnovna dužnost podoficira; podoficiri smjernice pretvaraju u akciju;
- 2) Podoficiri utvrđuju zadatke vojnika, posada i timova i pomažu da se utvrde kolektivni zadaci jedinice koji podržavaju zadatke presudne za izvršenje misije jedinice;
- 3) Podoficiri osiguravaju i provode obuku zasnovanu na standardima i usmjerenu na izvršenje misije;
- 4) Podoficiri glavni fokus stavljuju na održavanje osposobljenosti na zadacima ocijenjenim sa ocjenom „Obučen“ i uklanjanje nedostataka na zadacima koji nisu ocijenjeni sa ocjenom „Obučen“;
- 5) Podoficiri rade na osposobljavanju nižih podoficira i pomažu oficirima u razvoju vještina nižih oficira.

#### **2.1.2.1. Obuka je osnovna dužnost podoficira; podoficiri smjernice pretvaraju u akciju**

Podoficiri obučavaju, usmjeravaju i vode brigu o vojnicima i njihovoj opremi. Oni kod vojnika razvijaju vojnu etiku i kodeks ponašanja pripadnika OS BiH. Podoficiri dobijaju opće smjernice od svojih prepostavljenih i utvrđuju neophodne zadatke, standarde i resurse. Oni zatim provode obuku u skladu sa namjerom svojih vođa.

#### **2.1.2.2. Podoficiri utvrđuju zadatke vojnika, posada i timova i pomažu da se utvrde kolektivni zadaci jedinice koji podržavaju zadatke presudne za izvršenje misije jedinice**

Da bi utvrdili zadatke vojnika, posada i timova, podoficiri polaze od pojedinačnih zadataka vojnika. Oni onda utvrđuju pojedinačne, zadatke, zadatke posada i timova koji su povezani s misijom jedinice ili pomažu provođenje zadataka koji su od presudne važnosti za izvršenje misije. Podoficiri također, pomažu oficirima da odrede kolektivne zadatke koji pomažu provođenje zadataka od presudne važnosti za izvršenje misije.

#### **2.1.2.3. Podoficiri osiguravaju i provode obuku zasnovanu na standardima i usmjerenu na postizanje rezultata i na izvršenje misije**

Disciplinovana obuka usmjerena na izvršenje misije osigurava stručnu osposobljenost vojnika za izvršenje pojedinačnih zadataka koji pomažu izvršenje zadataka od ključne važnosti za izvršenje misije date jedinice.

Podoficiri planiraju, pripremaju, izvršavaju i ocjenjuju individualnu obuku i obuku posada i timova. Oni pomažu komandantima i drugim vođama u ocjenjivanju obuke obavljanjem internih analiza nakon obuke i učešćem u vanjskim analizama nakon obuke. Podoficiri komandantima i drugim vođama daju iskrenu povratnu informaciju o svim aspektima obuke, a naročito individualne obuke i obuke posada i timova. Oni te povratne informacije zasnivaju na svojim zapažanjima i ocjenama prije, tokom i nakon obuke. Podoficiri identificiraju probleme koji se javljaju u vezi s obukom i implementiraju rješenja na svoju vlastitu inicijativu.

#### **2.1.2.4. Podoficiri se fokusiraju na održavanje prednosti i otklanjanje slabosti**

Podoficiri novim vojnicima pomažu da se brzo uklope i prilagode u organizacionu cjelinu, neprekidno ih savjetujući, upućujući i unapređujući njihove novostečene vještine. Podoficiri svoje vojnike obučavaju za različite vještine i zadatke. Obuka za te zadatke priprema vojnike za preuzimanje formacijskih mesta koja nose povećanu odgovornost i za slučaj da se ukaže potreba da zamijene nekog drugog vojnika. Podoficiri su posvećeni pružanju pomoći u napredovanju i razvoju svakog vojnika kako u profesionalnim vještinama tako i u smislu razvoja vojnika kao ličnosti. Ova predanost je od presudne važnosti za stvaranje budućih vođa. Ona je od presudne važnosti kako bi se osiguralo da jedinica može uspješno obaviti svoju misiju čak i u odsustvu njenih vođa. Radeći na razvijanju vještina i znanja vojnika, podoficiri kod svojih podređenih njeguju inicijativu i agilnost.

#### **2.1.2.5. Podoficiri rade na razvoju vještina nižih podoficira i pomažu oficirima u razvoju vještina nižih oficira.**

Podoficiri obučavaju i savjetuju vojnike. Viši podoficiri obučavaju niže podoficire za sljedeću višu poziciju dosta vremena prije njihovog stupanja na tu poziciju. Viši podoficiri pomažu da se formiraju visoko sposobljeni timovi oficira i podoficira i pomažu da nižim oficirima pojasne različite uloge oficira i podoficira u obuci. Podoficiri, također, pomažu oficirima u razvijanju kompetentnosti i profesionalizma kod nižih oficira i objašnjavaju što očekuju podoficira i oficira.

#### **2.1.3. Obučavajte se onako kako ćete se boriti**

Kad je riječ o punom spektru operacija u 21.stoljeću, "borba" uključuje različite vještine. *Obučavati se kao što ćete se boriti* znači obuku provoditi pod uslovima koji vladaju u očekivanom operativnom okruženju. Dok izvode obuku prema borbenoj situaciji kakvu očekuju, vođe se pridržavaju sljedećih *osam pravila*:

- 1) Obuka se provodi za operacije punog spektra i brzi prelazak s jedne misije na drugu;
- 2) Obuka se provodi s ciljem postizanja osposobljenosti i jedinstvenog djelovanja u operacijama kombinovanih rodova;
- 3) Prvo se provodi osnovna obuka;
- 4) Obuka koja se provodi treba biti usmjerena na rezultate, realistična i fokusirana na izvršenje misije;
- 5) Obuka se provodi u kontekstu izazovnih, kompleksnih, mnogostrukih i neugodnih situacija;
- 6) Pitanja sigurnosti i upravljanja rizicima uključena su tokom cijele obuke;
- 7) Utvrditi i koristiti pravu kombinaciju borbenih, virtualnih sredstava za obuku i proigravanje koje odgovara stvarnom operativnom okruženju;
- 8) Obuku izvodite i tokom učešća u nekoj operaciji.

#### **2.1.3.1. Obuka se provodi za operacije punog spektra i brzi prelazak s jedne misije na drugu**

Jedinice OS BiH mogu se angažovati u ofanzivnim i defanzivnim operacijama, operacijama stabilnosti i podrške civilnim organima, a isto tako i u pružanju podrške diplomatskim i ekonomskim aktivnostima, te aktivnostima informisanja. Efikasna obuka stavlja izazov pred vođe i jedinice kroz brzo mijenjanje uslova i potrebu brzog prilagođavanja radi izvršenja misija koje su utoku. Komandanti stvaraju uslove obuke koji podređene vođe tjeraju na brzu procjenu situacije i iznalaženje inovativnih rješenja. To zahtijeva sposobnost da se izvodi obuka funkcionalno-različitim podređenih organizacijskih cjelina. Vođe i podređeni stavlju jednak naglasak na brzo donošenje i izvršenje odluka, kao i na svjesno planiranje i pripremu. Oni uvježбавaju svoju mentalnu agilnost kako bi mogli brzo prelaziti s jedne operacije na drugu – ofanzivne, defanzivne, operacije stabilnosti ili civilnim organima.

#### **2.1.3.2. Obuka se provodi s ciljem postizanja osposobljenosti i jedinstvenog djelovanja u operacijama kombinovanih rodova**

Stručna osposobljenost kombinovanih rodova vojske postiže se efikasnom integracijom borbenih funkcija. Ona je od presudne važnosti za sve vojne operacije. Pojedinci, jedinice i njihove vode se obučavaju za borbu i dobijanje ratova; međutim, oni, također, istovremeno doprinose i provođenju mira i pružaju podršku političkim, informativnim i ekonomskim instrumentima državne moći.

Jedinstveno djelovanje i međuzavisnost zahtijevaju vođe svjesne institucionalne kulture, različitih jedinica koje čine i djeluju u okviru jedinstvenih snaga. Ova svjesnost uključuje i razumijevanje kako saveznički i multinacionalni, vojni i civilni partneri funkcioniraju i donose odluke. Pojedinci, jedinice i njihove vode izgrađuju to razumijevanje samo kroz

kontinuiranu edukaciju i redovnu obuku zajedno s tim partnerima. Razmještene jedinice pripremaju se za učešće u jedinstvenom djelovanju uz minimalnu dodatnu obuku ili uz minimalne periode prilagođavanja.

Komandanti i vođe treba da tokom obuke što je više moguće uvježbavaju jedinstveno borbeno djelovanje. Borbena, virtualna, i konstruktivna sredstva za obuku i proigravanje mogu pomoći u kreiranju uslova u kojima se odvija neka stvarna borbena situacija, uključujući doprinos koji partneri u jedinstvenom borbenom djelovanju daju. *Gdje god je moguće, komandanti u okviru preduputne obuke uspostavljaju odnose koji tačno odražavaju operativne zadatke elementa/jedinice.* Ove uobičajene veze pomažu u izgradnji tima koji je spremjan za jedinstveno borbeno djelovanje.

#### **2.1.3.3. Prvo se provodi individualna obuka**

Osnovne stvari, kao što su individualni zadaci vojnika i borbeni drilovi, predstavljaju presudni dio koncepta "puži, hodaj, trči". Individualne zadatke čine pojedinačne vještine koje su od presudne važnosti za njegovo preživljavanje. Borbeni drilovi su grupne vještine osmišljene kako bi se jedinica obučila za reagovanje i preživljavanje u uobičajenim borbenim situacijama. I kod jednog i kod drugog težište se stavlja na individualnu obuku za obavljanje osnovnih zadataka na najvišem nivou osposobljenosti. Vođe procjenjuju da li je za njihove podređene potrebno da krenu od nivoa "puži". Provodenje osnovne obuke može olakšati obuku iz kompleksnijih individualnih i kolektivnih zadataka, kao što su oni koji se odnose na kulturološke specifičnosti i strane jezike. To nekim vojnicima pomaže da budu agilniji i inovativniji. Vojnici koji su dobro obućeni u osnovnim zadacima, kao što je fizička spremnost, vještina spašavanja života, precizno gađanje i drilovi malih jedinica, od ključne su važnosti za jedinice i njihovo samouvjerenje i uspješno obavljanje kolektivnih zadataka.

#### **2.1.3.4. Obuka koja se provodi treba biti usmjerenata na rezultate, realistična i fokusirana na izvršenje misije**

Obuka usmjerenata na izvedbu uključuje praktično izvođenje zadataka. To je aktivran, pristup obuci koji uključuje praktične radnje, za razliku od pasivnog pristupa koji podrazumijeva samo slušanje. Ova obuka fokusira se na rezultate, a ne na proces. Ona pojedincima i jedinicama omogućava uvježbavanje svih zadataka u skladu sa standardima.

Takva obuka treba da bude fizički i mentalno zahtjevna kako bi polaznike pripremila na uslove u kojima će djelovati tokom operacija. Komandanti i podređene vođe planiraju realističnu obuku. Oni uključuju resurse za podršku obuke koji maksimalno odražavaju uslove koji vladaju u operativnom okruženju.

Obuka obično počinje sa specifičnim LOZM jedinicama. LOZM obuhvata presudne sposobnosti i opće osnovne zadatke za izvršenje misije. Presudne ne sposobnosti za izvršenje osnovnih zadataka misije su sposobnosti zbog kojih je jedinica i formirana. Opći osnovni zadaci za izvršenje misije su oni koje sve jedinice, bez obzira na njihovu vrstu, moraju biti sposobni izvršavati.

Razvijanje sposobnosti za izvršenje ofanzivnih i defanzivnih zadataka ne podrazumijeva automatski i razvijanje stručne sposobnosti za izvođenje zadataka u oblasti sigurnosti i podrške civilnim vlastima. Isto tako, jedinica koja se fokusira samo na zadatke osiguranja stabilnosti ili pružanja podrške civilnim vlastima može se suočiti sa priličnim teškoćama pri brzom prelasku sa ofanzivnih na defanzivne operacije.

Efikasna obuka odvija se u uslovima koji omogućavaju izvršenje kako zadataka vezanih za presudne sposobnosti tako i opštih osnovnih zadataka misije kroz smrtonosno i nesmrtonosno djelovanje, kako bi se jedinica mogla prilagoditi različitim situacijama. Iako nijedna organizacija ne može biti potpuno sposobljena za svaku vrstu operacija u svakom trenutku, svaka od njih može se sposobiti za zadatke koje će najvjerojatnije izvršavati u kratkoročnom periodu. Kako operativno okruženje postaje složenije i kako resursi (kao što je vrijeme, novac, kopneni i zračni prostor) postaju sve manji, raste vrijednost borbenih, virtualnih, konstruktivnih sredstava za obuku i proigravanje. Ova sredstva unapređuju djelotvornost tako što u potpunosti odražavaju uslove stvarnih operativnih okruženja. Vode su odgovorne za uključivanje i efikasnu upotrebu pomagala za obuku, uređaja, simulatora i simulacija kako bi se povećala realističnost uslova obuke.

#### **2.1.3.5. Obuka se provodi u kontekstu izazovnih, kompleksnih, nepredvidljivih situacija**

Vode obučavaju svoje podređene pojedince i jedinice kako postupati u izazovnim, kompleksnim, dvosmislenim i neugodnim situacijama. Ovakvi uslovi zahtijevaju od agilnih pojedinaca i njihovih vođa da pokažu inicijativu i kreativnost i da se spremno nose sa neizvjesnim i konfliktnim situacijama. Primjenjujući „komandovanje misijom“, vode zahtijevaju od svojih podređenih da uvježbavaju inicijativu isprobavajući različita rješenja za izazovne probleme.

Efikasna obuka izgrađuje kompetentne i pouzdane jedinice i vođe. Ona obuhvata situacije u kojima se njihova disciplina i odlučnost testiraju u različitim i teškim uslovima. Obuka u ovakvim uslovima izgrađuje pojedince koji ostaju mirni u haotičnim i neizvjesnim uslovima.

Zahtjevna obuka od pojedinaca traži da istovremeno provode kontinuirane operacije i različite elemente operacija punog spektra. Svi vojnici moraju razviti sposobnost da brzo procijene nivo neophodne sile. Obuka u realističnim uslovima od vojnika zahtijeva da koriste silu koja je proporcionalna dатој

situaciji. Tokom takve obuke vojnici se obučavaju da predvide posljedice svojih postupaka.

Obuka bi trebala predstavljati izazov i za komandante. Neke aktivnosti obuke bi trebale da komandante stavlju u situacije koje zahtijevaju brzo donošenje odluke na osnovu brze analize, bez podrške štaba. Ovakva obuka pojedinice, jedinice i njihove vođe priprema za složene situacije kojim se odlikuju savremena operativna okruženja. Da bi se postigla sposobljenost za operacije punog spektra neophodne su vođe-instruktori koje razumiju zahtjeve takvih situacija i koji svoje jedinice efikasno obučavaju za njih.

#### **2.1.3.6. Pitanja sigurnosti i upravljanja rizicima uključena su tokom cijele obuke**

Upravljanje rizikom i sigurnost ne podrazumijevaju bježanje od rizika. Rizik je sastavni dio vojne obuke pošto uspjeh u operacijama zavisi od teške, realistične i zahtjevne obuke. Upravljanje rizikom primjenjuje se na individualnu i kolektivnu obuku u bilo kojem operativnom okruženju ili aktivnosti obuke bez obzira na ešalon, komponentu, misiju ili vrstu snaga o kojima je riječ. *Upravljanje rizicima* je proces donošenja odluka radi utvrđivanja i procjene opasnosti i izrade i provođenja mjera ublažavanja rizika kako bi se rizik u potpunosti kontrolisao u sveukupnom spektru misija, funkcija, operacija i aktivnosti OS BiH. Upravljanje rizicima kod borbenе moći stavlja naglasak na element zaštite.

Vođe upravljaju rizicima, a da pri tom ne umanjuju realističnost obuke. Oni utvrđuju opasnosti, umanjuju rizik, procjenjuju faktore okruženja i donose odluke na odgovarajućem nivou. Upravljanje rizicima vođama na raspolažanje stavlja znanje koje im je potrebno da promišljeno preuzimaju rizike.

Vođe koriste proces upravljanja rizicima kako bi utvrdili pravi odnos između potencijalnih dobitaka i gubitaka povezanih sa rizikom tokom operacija i obuke. Na primjer, vojnik koji prilagođava težinu propisanog borbenog kompleta kako bi maksimalno uvećao borbenu moć i mobilnost mora preuzeti rizik.

Upravljanje rizicima proširuje obim Programa sigurnosti vojske koji se zasniva na pridržavanju propisanog kako bi se rizici utvrdili i analizirali i kako bi se upravljalo rizicima koji možda jesu ili nisu obuhvaćeni doktrinom. Pojedinci i jedinice kontinuirano primjenjuju upravljanje rizicima na obuku i uspostavljaju kontrolne mjere kako bi se rizici ublažili. Tokom obuke, upravljanje rizicima pomaže vođama da utvrde opasnosti koje su svojstvene teškim, realističnim i zahtjevnim situacijama obuke. Vođe onda mogu donijeti odluku o tome da li je postizanje ciljeva obuke vrijedno prihvatanja rizika koji je povezan sa tim opasnostima. Tokom operacija, komandanti upravljanje rizicima koriste kako bi utvrdili opasnosti i ublažili rizike koje takve opasnosti

predstavljaju za snage. Ovo doprinosi očuvanju snaga tako da komandanti mogu da primjene maksimalnu borbenu moć u trenutnoj operaciji i održe borbenu moć za buduće operacije. Pošto pojedinci tokom operacije postupaju onako kako su obučavani, od presudne je važnosti praksa da se tokom obuke u proces operacija ugradi upravljanje rizicima.

#### **2.1.3.7. Utvrditi i koristiti pravu kombinaciju borbenih, virtualnih, konstruktivnih sredstava za obuku i proigravanje**

Kombinacija borbenih, virtualnih, konstruktivnih sredstava za obuku i proigravanje može pomoći u stvaranju operativnog okruženja identičnog stvarnom okruženju. Na osnovu raspoloživih borbenih resursa, kao što su na primjer vrijeme, gorivo, finansijska sredstva i poligon za obuku, komandanti utvrđuju pravu kombinaciju borbenih, virtualnih, konstruktivnih sredstava za obuku i proigravanje kako bi se izvela djelotvorna i efikasna obuka za misiju i uvježbavala neka operacija.

#### **2.1.3.8. Obuku izvodite i tokom učešća u nekoj operaciji**

Obuka ne prestaje kada se jedinica uputi u misiju. Komandanti bi trebali periodično preraditi LOZM za koje daju smjernice kako bi se održao nivo ili po potrebi ponovo provela obuka za određene zadatke. Zavisno o raspoloživom vremenu i resursima, komandanti bi trebali provoditi obuku o zadacima iz LOZM s ciljem održanja osposobljenosti tokom dugotrajnog boravka u području misije. Komandanti i razmatraju efekte operativnih varijabli (političkih, vojnih, ekonomskih, socijalnih, infrastrukturnih, informativnih varijabli, varijabli fizičkog okruženja, i vremenskih varijabli-PMESII-PT/PVESII-OV) za područje operacija prije nego što provedu ovakvu obuku.

#### **2.1.4. Obuku izvodite prema uspostavljenim standardima**

Vojna obuka se izvodi prema uspostavljenim standardima. Vođe propisuju zadatke sa standardima koji se na njih primjenjuju, a koji osiguravaju da organizaciona cjelina bude sposobna za izvršenje svoje doktrinarne i dodijeljene misije tj. zadataka. Standard je minimum potrebne osposobljenosti kako bi se neki zadatak izvršio pod određenim uslovima. Cilj obuke je potpuno ovladavanje određenom vještinom, a ne samo postizanje osposobljenosti. Komandanti kontinuirano postavljaju izazove pred pojedince i jedinice tako što mijenjaju uslove obuke da bi se postigao zahtjevani standard. Slijedeća pravila stavljaju fokus na obuku zasnovanu na standardima:

- 1) Vođe poznaju standarde i nameću njihovu primjenu;
- 2) Vođe određuju očekivane rezultate tamo gdje standardi nisu utvrđeni;
- 3) Vođe obuku izvode prema standardima, a ne prema vremenskom trajanju.

#### **2.1.4.1. Vode poznaju standarde i nameću njihovu primjenu**

Nametanje standarda pojedincima i organizacionim cjelinama osigurava zdravu osnovu za obuku. Efikasna obuka se vrši prema standardima vojske, zajedničkim standardima ili kombinacijom jednih i drugih. Standardi uključuju mjerila postignutih rezultata koja vode koriste za ocjenu osposobljenosti pojedinaca i organizacionih cjelina za obavljanje zadatka. Standardi se utvrđuju dokumentima kao što su doktrina, strategija obuke kombinovanih robova vojske i standardnim operativnim procedurama jedinice. Standardi se nalaze u svim priručnicima na svim nivoima kroz dodijeljene stavke ZADATAK – USLOV – STANDARD.

#### **2.1.4.2. Vode definišu očekivane rezultate tamo gdje standardi nisu utvrđeni**

Od pojedinaca i organizacionih cjelina može se tražiti da izvrše zadatke koji proizilaze iz novih taktika, tehnika i procedura ili novih uslova. Može se desiti da standardi za takve zadatke nisu uspostavljeni. Vode se prilagođavaju tako što prerađuju postojeći zadatak ili uspostavljaju standard kako bi se u dатој situaciji postupilo na odgovarajući način.

Vode uspostavljaju ostvarive standarde na osnovu smjernica komandanta, zapažanja, saznanja i naučenih lekcija iz sličnih operacija, na osnovu svog profesionalnog prosuđivanja i na osnovu zdravog razuma. U doktrini se opisuju uobičajene taktike, tehnike i procedure koje komandantima, drugim vođama i jedinicama dozvoljavaju da se brzo prilagode dinamičnim situacijama. Tamo gdje je to moguće, komandanti nove standarde zasnivaju na doktrini, pošto je doktrina osnov za zajedničku terminologiju i kriterije za ocjenjivanje.

#### **2.1.4.3. Vode obuku izvode prema standardima, a ne prema vremenskom trajanju**

Vode izdvajaju dovoljno vremena za obuku za izvršenje zadataka u skladu sa utvrđenim standardom. Kada je to neophodno, oni posvećuju vrijeme za dodatno obučavanje po zadacima pod istim ili različitim, po mogućnosti, težim uslovima. Dobre vode razumiju da obukom ne mogu sve obuhvatiti, pa se fokusiraju na obuku po najvažnijim zadacima. Vode ne prihvataju rezultate koji su ispod utvrđenog standarda s ciljem da se obuka po svim zadacima završi u datom roku. Obuci čiji je cilj osposobljenost po standardu za izvršenje nekoliko zadatka daje se prednost u odnosu na onu u kojoj je fokus stavljen na izvršenje više zadatka ispod utvrđenog standarda. Dostizanje utvrđenog standarda može zahtijevati ponavljanje zadatka ili ponavljanje obuke. Vode trebaju odvojiti vrijeme za popravnu obuku. Ako jedinica zadovolji utvrđeni standard u kraćem vremenu nego što je bilo očekivano, preostalo vrijeme može se iskoristiti ili za

obuku po povezanim zadacima, ili vođe mogu obuku završiti prije predviđenog vremena. Planovi obuke bi to trebali omogućiti.

### **2.1.5. Obuku izvodite s ciljem održavanja nivoa osposobljenosti**

Jedinice moraju biti u stanju da budu kontinuirano operativne dok su u nekoj misiji. Održavanje je od presudne ne važnosti za neprekidnu operativnost, pa zato čini sastavni dio obuke. Održavanje ne podrazumijeva samo puko održavanje opreme; ono uključuje održavanje i stalni nivo obučenosti, izdržljivost personala, opreme i sistema tokom dužeg vremenskog perioda. Vođe stvaraju uslove obuke koji ovo zahtijevaju od jedinica. **Vođe obuku, potrebnu za održavanje nivoa osposobljenosti ugraduju u individualnu i kolektivnu obuku poštujući sljedećih devet pravila:**

- 1) Održavanje opreme i održavanje nivoa osposobljenosti pojedinca i jedinice uključite u sve aktivnosti obuke;
- 2) Održavanje opreme predstavlja kamen temeljac neprekidne operativnosti;
- 3) Vojnici i civilna lica na službi u OS BiH održavaju cjelokupne sisteme;
- 4) Vođe obučavaju i provode dodatnu obuku iz ključnih zadataka kako bi se održao nivo osposobljenosti;
- 5) Provodite obuku kako bi se održao nivo individualnih i kolektivnih vještina i znanja;
- 6) Lično prisustvujte obuci;
- 7) Rutinski obučavajte štabni personal;
- 8) Vođe kod podređenih razvijaju osjećaj odgovornosti;
- 9) Gubitak koji se može sprječiti je neprihvatljiv.

#### **2.1.5.1. Održavanje opreme i održavanje nivoa osposobljenosti pojedinca i jedinice uključiti u sve aktivnosti obuke**

Komandanti, pojedincima i jedinicama daju dovoljno vremena za održavanje vještina i opreme u skladu sa odgovarajućim standardima tokom aktivnosti obuke. To vrijeme uključuje i periode planirane za održavanje (kao na primjer s ciljem preventivne provjere i usluga održavanja), aktivnosti na zbornom mjestu i fizičke vježbe. Vođe obučavaju svoje podređene da cijene važnost održavanja svojih vještina i održavanja opreme. Jedinice tokom operacija, održavanje obavljaju u skladu sa standardima prema kojima su vježbali tokom obuke. Obuka iz održavanja u ovom kontekstu uključuje ne samo vođenje brige o opremi, već uključuje i održavanje presudnih individualnih i kolektivnih vještina. Obuka iz održavanja pomaže da se očuva mentalna i fizička forma, presudne kritične vještine i nivo operativnosti opreme. Efikasna obuka priprema pojedince i jedinice da budu operativni tokom dužih perioda kroz uključivanje zadataka vezanih za održavanje koji su potrebni za neprekidno provođenje operacija.

### **2.1.5.2. Održavanje opreme predstavlja kamen temeljac za neprekidnu operativnost**

Funkcionalna, pouzdana i održavana oprema presudna je za uspjeh misije. Svi vojnici su odgovorni za održavanje svoje opreme tokom obuke i tokom operacija. Odgovornost vođa je da se pobrinu da se to i osigura. Vođe osiguravaju da njihovi podređeni provode plan održavanja s istim intenzitetom kao što je slučaj s drugim aktivnostima obuke. Ovi periodi bi trebali da imaju jasne, fokusirane i mjerljive ciljeve. Kao što je slučaj i kod drugih vrsta obuke, vođe vrše nadzor, nameću standarde, prave analize nakon obuke i svoje podređene čine odgovornima. Oni i kroz vlastiti primjer stavlju naglasak na to da je obuka iz održavanja važna za borbenu spremnost. Obuka iz efikasnog održavanja osigurava da oprema organizacione cjeline bude na raspolaganju kada se ukaže potreba. Takva obuka, također, ublažava posljedice čestog upućivanja i brzog tempa smjenjivanja personala.

### **2.1.5.3. Vojnici i civilna lica na službi u OS BiH održavaju cjelokupne sisteme**

Vođe obučavaju podređene da održavaju cjelokupne sisteme. Na primjer, održavanje nekog borbenog vozila uključuje održavanje njegovih dijelova – oružja, radio uređaja, osnovne opreme, hemijske, biološke, radiološke i nuklearne opreme – ali i samog vozila. Također, jedinice su sistemi koji zahtijevaju održavanje u smislu odmaranja, snabdijevanja, rotacije smjena, te posebne obuke, po potrebi.

### **2.1.5.4. Vođe obučavaju i provode dodatnu obuku po ključnim zadacima kako bi se održao nivo osposobljenosti**

Održavanje osposobljenosti odnosi se na održavanje vještina pošto zdravlje, memorija i vještine slabe ako se redovno ne koriste i ne izlazu zahtjevnim zadacima. Ograničeno vrijeme obuke od vođa zahtijeva da odaberu zadatke koji su najvažniji za postizanje izdržljivosti ili da unaprijede, na primjer, one zadatke koji su presudni za izvršenje misije, a koji ne mogu biti uspješno obavljeni bez česte vježbe. Praksa da se vrši dodatno obučavanje u zadacima koje pojedinci mogu izvesti u skladu sa zadatim standardom, a da se pri tom ne vrši dodatno obučavanje iz zadataka koje pojedinci ne mogu izvesti, predstavlja gubljenje dragocjenog vremena za obuku. Komandanti vrše odabir najvažnijih zadataka kada pripremaju svoje LOZM. Dok to rade, komandanti uzimaju u obzir pregled poslije akcije (AAR/PPA), trendove, novu opremu i saradnju među vođama na svim nivoima. Oni koriste kombinaciju borbenih, virtualnih, konstruktivnih sredstava za obuku i proigravanje koji najbolje održavaju individualne i kolektivne vještine.

#### **2.1.5.5. Obuku provodite kako bi se održao nivo individualnih i kolektivnih vještina i znanja**

Vode, vrijeme provedeno na obuku iz LOZM zadataka usklađuju sa vremenom koje se posvećuje vještinama poput fizičke i mentalne spremnosti, preciznog gađanja i orijentacije.

#### **2.1.5.6. Prisutnost voda obuci je značajna**

Fizička prisutnost vođe odlučujuća je za to kako ga drugi vide. Ne radi se samo o tome da se vođa pojavi, nego se radi o imidžu koji vođa stvara. Prisutnost se ogleda kroz postupke, riječi i način ponašanja voda, te način na koji donose odluke. Davanje primjera vezano za zdravlje, fizičku spremnost, izdržljivost i pribranost pod stresnim okolnostima osnovni su elementi koje prisustvo vođe podrazumijeva.

#### **2.1.5.7. Rutinski obučavajte štabni personal**

Štabni personal je produžena ruka komandanta i od presudne je važnosti za komandantov sistem komandovanja i kontrole. Operacije zahtijevaju od personala neprekidnu operativnost, a da pri tom nivo njihove sposobljenosti ne opada. Štabni personal treba da obuku prolazi redovno i često, a ne u kratkim intervalima neposredno prije važnog ocjenjivanja. Efikasan program održavanja dovodi do visokog nivoa sposobljenosti štabnog personala. On uključuje:

- 1) Operativnost tokom produženih perioda i na velikim udaljenostima;
- 2) Primjenu planova odmora;
- 3) Održavanje informacionih sistema taktičkog komandovanja i kontrole i druge opreme;
- 4) Uspostavljanje sigurnosnih mjera;
- 5) Obuka po različitim vještinama i sposobnostima.

#### **2.1.5.8. Vode kod podređenih razvijaju osjećaj odgovornosti**

Resursi uključuju individualnu opremu i opremu organizacione cjeline, lokaciju razmještaja, poligone za obuku i gađanje, objekte, vrijeme, okruženje i budžetska sredstva na raspolaganju za određenu jedinicu. Zaštita ovih sredstava je kako odgovornost vođe tako i pojedinačna odgovornost. Podređeni slijede primjer koji daju njihove vode. Održavanje stanja spremnosti zahtijeva nametanje odgovornosti za imovinu i druge resurse svih ešalona.

Disciplinovani pojedinci dobrovoljno na sebe preuzimaju odgovornost za opremu i brigu o njoj. Ovaj osjećaj ima za rezultat uštede na skupim i nepotrebnim troškovima zamjene opreme. Pored toga, izvršenje misije od pripadnika zahtijeva da budu fizički i mentalno spremni i da njihova oprema

bude u funkciji i odražavana na pravi način. Disciplina i odgovornost se gradi kroz tešku obuku tokom koje pojedinci uče da poštaju i vjeruju u sebe i svoje vođe. Dobra obuka, također, razvija osjećaj vrednovanja važnosti dobrog održavanja opreme i drugih resursa.

#### **2.1.5.9. Gubitak koji se može spriječiti je neprihvatljiv**

Vojnici i civilna lica na službi u oružanim snagama i druge vođe imaju profesionalnu obavezu da štite državne resurse-ljudske, finansijske, materijalne, prirodne i informacione. Spriječavanje gubitka može se ublažiti kroz primjenu upravljanja rizicima tokom obuke.

#### **2.1.6. Provodite multiešalonsku i istovremenu obuku**

Multiešalonska obuka je tehnika obuke koja omogućava istovremenu obuku više od jednog ešalona na različitim i komplementarnim zadacima. To je najefikasniji način obuke, naročito ako se raspolaže ograničenim resursima. Ova obuka od komandanta i drugih vođa zahtjeva sinhronizovano planiranje i koordinaciju koja obuhvata sve ešalone na koji se obuka odnosi.

Multiešalonska obuka osigurava optimalno korištenje vremena i drugih resursa. Ovo je važno u okruženju koje se odlikuje čestim raspoređivanjima i gdje su sredstva ograničena. Multiešalonska obuka može se organizirati kada se cijela jedinica obučava za izvršenje jednog zadatka ili kada različiti ešaloni jedinice istovremeno prolaze obuku za izvršenje različitih zadataka. Multiešalonska obuka omogućuje pojedincima i vođama da vide efekte koje učinak jednog ešalona ima na drugi ešalon. Ova vrsta obuke daje komandantima priliku da smanje zahtjeve za resursima obuke. Na primjer, kada je nižem ešalonu potrebno manje pažnje od višeg ešalona, kontrolori posmatrači /instruktori mogu se objediti na višem ešalonu i može se od njih tražiti da posmatraju oba ešalona.

Iako multiešalonska obuka obuhvata onoliko ešalona koliko to komandant želi, težiće se rijetko staviti na više od dva ešalona.

Istovremena obuka se odvija kada vođa obuku provodi u okviru neke druge vrste obuke. Ova obuka dopunjava izvršenje primarnih ciljeva obuke tako što vođama omogućava da vrijeme koje imaju na raspolaganju iskoriste na najefikasniji način. Na primjer, komandir artiljerijske baterije koja pruža podršku pješadijskom bataljonu tokom manevarske vježbe, koja ne uključuje gađanje, može izvesti obuku sa vatrenom sekcijom haubičke baterije dok centar za upravljanje vatrom održava komunikaciju sa oficirima za vatrenu podršku koji se kreću sa pješadijom. Isto tako, dok na poligonu za vrijeme bojevog gađanja vojnici čekaju da na njih dođe red, njihove vođe mogu ih obučavati za neke druge zadatke. Vođe iznalaze načine da sve raspoloživo vrijeme koriste za obuku. Istovremena obuka može se provoditi tokom multiešalonske obuke.

Iako velike aktivnosti obuke pružaju najbolju mogućnost za izvođenje multieskalonske obuke i manje aktivnosti obuke mogu osigurati uslove za istovremenu obuku više ešalona.

Vode bi trebali preuzimati inicijativu i organizirati vlastite aktivnosti obuke u okviru veće aktivnosti obuke, u skladu sa potrebama njihove jedinice i u koordinaciji sa većom jedinicom kojoj se pruža podrška.

### **2.1.7. Provodite obuku s ciljem stvaranja agilnih vođa i jedinica**

Oružane snage BiH obučavaju i educiraju svoje pripadnike sa ciljem stvaranja agilnih vođa i jedinica koje mogu uspješno djelovati u bilo kojem operativnom okruženju. Vojska stvara vođe koji u jednom trenutku mogu upravljati vatrom, a u drugom mogu pomagati nekoj porodici da se evakuše iz uništene kuće. Vojska vrši obuku vođa sa ciljem da promišljeno preuzimaju rizike s ciljem stvaranja prilika za preduzimanje, održavanje i eksploraciju inicijative. Ovakva agilnost zahtijeva educirane, vrhunski obučene i disciplinovane pojedince koji moraju biti i fizički izdržljivi, mentalno agilni, „dobro potkovani“ u ključnim odgovornostima i kodeksu ponašanja pripadnika OS BiH. Vojsci su potrebni ljudi koji imaju dovoljno iskustva i znanja za uspješno izvršavanje bilo koje misije u spektru konflikta i na bilo kojem operativnom zadatku. Takvi pojedinci i njihove vođe, mogu se prilagoditi bilo kojoj situaciji i uspješno djelovati u bilo kojem operativnom okruženju.

*Slijedećih sedam pravila odnose se na stvaranje sposobnih i agilnih vođa i jedinica:*

- 1) Obučavajte vođe vještinama i tehnikama borbenog komandovanja;
- 2) Obučavajte vođe koji mogu provoditi komandovanje misijom;
- 3) Kod vojnika i civilnih lica u službi u oružanim snagama razvijajte operativni način razmišljanja;
- 4) Učite vođe da razmišljaju;
- 5) Obučavajte vođe i jedinice da se prilagođavaju svojim dinamičnim ulogama i odgovornostima u vršenju misije;
- 6) Stvorite okruženje u kojem vlada „sloboda učenja“;
- 7) Dajte povratne informacije podređenima.

#### **2.1.7.1. Obučavajte vođe vještinama tehnikama borbenog komandovanja**

*Borbeno komandovanje* je nauka i umijeće razumijevanja, vizualiziranja, opisivanja, usmjeravanja, kontinuiranog vođenja i stalne procjene snaga, kako bi komandant nametnuo svoju volju protiv neprijateljski nastrojenog i prilagodljivog neprijatelja. S ciljem izvršenja misije, primjenom borbenog komandovanja, vođe odluke provode u djela, sinhronizujući snage i borbene funkcije u vremenu i prostoru i u skladu sa odgovarajućom svrhom. Za razliku od ranijih iskustava i načina vođenja rata, danas se vojska suočava sa različitim izazovima. Ovi izazovi su rezultat složenih okolnosti. Neke su vojne prirode, a

druge su rezultat aktivnosti stanovnika u zoni operacija. Ovi uslovi zahtijevaju da se, kao nikad prije, razumije širok spektar faktora. Komandanti razmišljaju o ovim faktorima u svjetlu operativnih varijabli (PVESII-OV) i varijabli misije (misija, neprijatelj, teren i vremenski uslovi, trupe i raspoloživa borbena pozadinska podrška, raspoloživo vrijeme, razmatranja vezana za civilno stanovništvo - METT-TC). Razumijevanje i primjena gore opisanih faktora je od ključne važnosti za uspjeh borbenog komandovanja.

Borbeno komandovanje vođa vođeno je stručnim rasuđivanjem zasnovanim na različitim izvorima, kao što su iskustvo, znanje, obrazovanje, obavještajni podaci i intuicija.

Vode unapređuju svoju vještina borbenog komandovanja kroz primjenu realističnih, kompleksnih i dinamičnih scenarija obuke. Kroz obuku vode stiču veće razumijevanje koje im omogućava da donose bolje odluke od protivnika. U isto vrijeme, izoštavaju svoje intuitivne sposobnosti vizualiziranja trenutnih i budućih uslova u njihovom operativnom okruženju. Uspješno borbeno komandovanje podrazumijeva donošenje pravovremenih i efikasnih odluka zasnovanih na rasuđivanju i informacijama. To zahtjeva da se zna kada i o čemu treba donijeti odluku.

To od vođa, također, zahtjeva da ocijene kvalitet informacija i saznanja. Komandanti utvrđuju koje su važne informacije neophodne i od svojih podređenih i personala traže da se fokusiraju na njihovo prikupljanje. Komandanti predviđaju aktivnosti koje se trebaju provesti nakon donošenja odluka, svjesni činjenice da nakon što se te odluke izvrše često nije moguće stvari vratiti na staro. U borbenom komandovanju, komandanti kombinuju analitički i intuitivni pristup u procesu donošenja odluka. Ove se vještine razvijaju i unapređuju napornom obukom i mentorstvom koji nadređeni komandanti pružaju na svakom nivou komandovanja.

### **2.1.7.2. Obučavajte vode koji mogu provoditi komandovanje misijom**

Komandanti koji provode obuku uz korišćenje koncepta komandovanja misijom razvijaju vođe koji uvježbavaju komandovanje misijom i podređene koji su navikli na ovakvo komandovanje, a koji očekuju da će djelovati na osnovu naređenja za misiju (*Naređenja za misiju* predstavljaju tehniku izrade naređenja, kojom se naglasak stavlja na rezultate koji podređeni trebaju postići, a ne način na koji će ih ostvariti. Ova tehnika daje maksimalnu slobodu djelovanja prilikom određivanja koji je najbolji način za izvršenje dodijeljene misije). Ako se komandovanje misijom ne uvježbava tokom obuke, vođe ga neće koristiti ni u operacijama.

Da bi se osiguralo komandovanje misijom neophodno je da vlada okruženje povjerenja i međusobnog razumijevanja. Obuka uz korištenje komandovanja misijom povećava povjerenje i omogućava jedinici da osigura

jedinstveno djelovanje stavljanjem fokusa na komandantovu namjeru. Podređeni razvijaju inicijativu i sposobnost iznalaženja kreativnih rješenja problema ili ukratko rečeno, podređeni postaju agilniji. Efikasno komandovanje misijom zahtijeva vođe koji mogu sročiti jasan opis namjere – kratki akt koji jasno navodi svrhu i krajnje željeno stanje. Kao što je slučaj i sa borbenim komandovanjem, komandanti i druge vođe na svim nivoima koriste komandovanje misijom i tokom obuke i tokom operacija.

#### **2.1.7.3. Kod vojnika i civilnih lica na službi u oružanim snagama razvijajte operativni način razmišljanja**

Jedinice su agilne samo u mjeri u kojoj su to njihovi pripadnici, a naročito njihove vođe. Operativno spremni pojedinci i njihove vođe imaju dovoljno znanja i iskustva potrebnog za izvođenje punog spektra svih operacija, o bilo kojoj vrsti konflikta da je riječ i oni to znaju. Kontinuirani konflikt stvara vojnu silu sastavljenu od iskusnih vojnika koji imaju raznovrsno operativno iskustvo. Svi scenariji obuke jedinica OS BiH, bilo to na lokalnim područjima obuke jedinica ili u centrima KOiD, trebaju integrirati ofanzivne, defanzivne i operacije stabilnosti. Međutim, stvaranje operativnog načina razmišljanja zahtijeva komplementarna operativna iskustva uz istovremeni rad na samorazvoju kroz savladavanje teorijskog znanja i kroz simulacije. Pored toga, ono zahtijeva i institucionalnu obuku koja osigurava sticanje širih i analitičkih iskustava. Efikasna institucionalna obuka vojnicima i civilima u vojnoj službi omogućava da razmislje o svojim snagama i slabostima i preduzmu neophodne korake na razvoju i unapređenju svojih vještina i znanja. Čitanjem analiza nakon obuke i naučenih lekcija pojedinaca i jedinica u operacijama unapređuje se lično znanje i iskustvo.

Operativno spremne vođe moraju posjedovati raznoliko znanje, vještine, ponašanje i sposobnosti. U svrhu obučavanja svojih modularnih jedinica i, ove vođe ovladavaju vještinama i sposobnostima koji su svojstveni za druge rodove. Institucionalna obuka na stalnoj lokaciji razmještaja, a vježbe u centru za borbenu obuku i rad na samorazvoju, zajedno doprinose stvaranju operativnih vođa i jedinica.

#### **2.1.7.4. Učite vođe da razmišljaju**

Vođe operativnih jedinica obučene su da razmišljaju kritički i originalno. Ove vođe znaju kako provoditi operacije. Jednako je važno da posjeduju znanje kako doći do novih originalnih rješenja za kompleksne taktičke situacije u stvarnom operativnom okruženju.

Efikasna obuka kod vođa razvija sposobnost izrade primjenjivih taktičkih koncepata, brzog izbora jedne od mogućih alternativa i prilagođavanja aktivnosti promjenama u operativnom okruženju. Ove vještine su rezultat kombinacije obrazovanja i iskustva ojačanih kroz obuku, vježbe i svakodnevne

operacije. Vođe operativnih jedinica razumiju da ne postoji jedno jedino rješenje za neki problem, jer ono što je funkcionalo jučer ne mora nužno funkcionišati i danas. Oni mogu primijeniti svoje vještine i znanje na rješavanje problema koji se ponavljaju, kao i na nove probleme čim se pojave. Vođe razvijaju vještine njima podređenih vođa tako što stvaraju okruženje za obuku koje potiče podređene na razmišljanje izvan okvira standardne rutine i uobičajenih rješenja. Vode uče svoje podređene da se operacije ne odvijaju uvijek u istim okolnostima, po istom redoslijedu ili s logičnim prelaznim fazama.

#### **2.1.7.5. Obučavajte vođe jedinica da se prilagodavaju dinamičnim ulogama i odgovornostima u izvršenju misije**

Za obuku koja za rezultat ima prilagodljive vođe i jedinice potrebna je kreativnost i imaginacija. Komandanti i druge vođe sebe i sebi podređene pojedince i jedinice pripremaju za nepoznate situacije koje uključuju smrtonosna i nesmrtonosna sredstva. Vođe rade na stvaranju fleksibilnih podređenih, podređenih koje nepoznate situacije neće paralizirati. Vođe obučavaju svoje podređene za izvođenje aktivnosti na njihovom trenutnom nivou odgovornosti i jednom nivou iznad. Takva obuka priprema pojedince da po potrebi brzo preuzmu dužnost na poziciji koja je za stepen viša od njihove trenutne pozicije. Sve vrste pomagala za obuku i proigravanje omogućavaju vođama da provedu obuku i dodatnu obuku za zadatke koji se odvijaju u različitim uslovima.

Da bi jedinice bile agilne, komandanti i viši podoficiri pomažu podređenima u razvijanju intuicije. Vode savjetuju svoje podređene u različitim situacijama koje uključuju različite uslove i stepene sile. Ti savjeti pomažu podređenima da prepoznaju slične situacije i da intuitivno znaju kako da se nose s njima, a da nisu ograničeni samo jednim "odobrenim" rješenjem. Vođe pomažu podređenima da prepoznaju alternativna (premda nestandardna) rješenja kompleksnih izazova radije nego da se oslanjaju na ranija rješenja, koja možda ne odgovaraju dатoj situaciji. Borbeni drilovi su važne borbene vještine koje vojnike uče kako da instinkтивno reagiraju u situacijama opasnim po život u kojim agresivno djelovanje može biti važnije od finesa ili gdje je neodložno djelovanje važnije od promišljenog donošenja odluke. Međutim, dobro obučeni vojnici mogu brzo odrediti kojim situacijama borbeni drilovi ne odgovaraju, razmislići o njima i djelovati kako bi riješili datu situaciju.

#### **2.1.7.6. Stvorite okruženje u kojem vlada "sloboda učenja"**

Vođe u jedinicama njeguju atmosferu koja podređenim vođama omogućava da razmisle kako bi postupili u nepredviđenim događajima i reagovali na nepoznate situacije. Sloboda učenja ne znači da se prihvata izvedba koja je ispod standarda. Ona znači uspostavljanje standarda kojim se

nagrađuje kreativnost, inovacija i inicijativa i komandna klima koja dozvoljava nenamjerne greške. Vođe se fokusiraju na aktivnosti koje su završene i kako su pojedinci odgovorili na datu situaciju. Ako rezultati nisu zadovoljavajući, vođe uče iz svojih grešaka kroz povratne informacije koje dobijaju. Oni analiziraju zašto nisu postigli zadovoljavajuće rezultate, iznalaze načine kako da prilagode svoje djelovanje i pokušavaju ponovo. Vođe, također, traže prijedloge od svojih podređenih koji prolaze obuku.

Podređeni koji misle da im neuspjeh nije dozvoljen i da ne smiju ni pokušati isprobati neke inovativne načine za izvršenje svojih zadataka izbjegavaju da preuzmu rizik i da pokušaju doći do inovativnih rješenja. Najbolje lekcije često se uče na neuspjehu. Međutim, ponovljeni neuspjesi na istom zadatku mogu ukazivati na nesposobnost da se uči ili na potrebu da se ponovno procijeni tehnika obuke ili obuka ili i jedno i drugo. Današnja dinamična operativna okruženja traže od pojedinaca i njihovih vođa da uče tokom operacija.

Ova važna vještina traži agilne vode koji mogu učiti iz svojih grešaka počinjenih pod stresnim okolnostima i koji se mogu uspješno prilagoditi novim, ali sličnim situacijama. Učiti tokom operacija nije isto što i imati slobodu učenja (prvo proizilazi iz drugog). Okruženje obuke u kojem pojedinci imaju slobodu pravljenja grešaka stvara pojedince koji su sposobniji da uče i prilagođavaju se tokom operacija.

#### **2.1.7.7. Dajte povratne informacije podređenima**

Glavna tehnika za davanje povratnih informacija u vojsci je pregled poslike akcije (PPA). Vode koriste PPA kako bi osigurali da su povratne informacije zasnovane na posmatranju i procjenama rezultata postignutih tokom obuke. Pregled poslike akcije, od ključne je važnosti za stvaranje agilnih vođa i njihovih podređenih. Povratne informacije pomažu svim pojedincima da uče tokom obuke. One im omogućavaju da razmisle o onome što su učinili i o tome kako mogu poboljšati svoje buduće rezultate. Pregled poslike akcije nije kritika već sredstvo samoanalize koja pomaže vođama i njihovim podređenim da razumiju kako su se i zašto određene aktivnosti odvijale na određen način i što bi trebalo uraditi slijedeći put kako bi se izbjegle iste greške ili opet postigao uspjeh. Vođe mogu nakon obuke, koristiti analize, za mjerjenje efikasnosti obuke i da li su tokom naredne obuke potrebne neke izmjene. Dobro planirane i provedene analize nakon obuke stvaraju kamen temeljac za učenje u jedinicama. Jedan od rezultata analize obuke trebaju biti i razvijene naučene lekcije. Kroz razvijen sistem naučenih lekcija one trebaju biti dostupne svim jedinicama OS BiH radi praktične primjene u procesu obuke.

## **POGLAVLJE 3**

### **SISTEM VOJNE OBUKE**

Ovo poglavlje razmatra sistem vojne obuke koji priprema vojnike, civilna lica na službi u OS BiH, organizacije i njihove vođe za izvođenje operacija punog spektra. Ono ukazuje na važnost discipline u obuci i komplementarnu prirodu institucionalne obuke, operativne obuke i samorazvoja. Poglavlje definiše sistem obuke, te naglašava značaj razvoja vođa OS BiH.

#### **3.1. OSNOVE VOJNE OBUKE**

Osnove vojne obuke su disciplina, poštivanje principa i načela i odgovoran sistem podrške obuci.

##### **3.1.1. Disciplina**

Suštinska osnova svakog dobrog programa obuke je disciplina. Dobri komandanti i vođe izgrađuju disciplinu u procesu obuke kako bi osigurali uspjeh misije. Disciplina u obuci se može sumirati na slijedeći način:

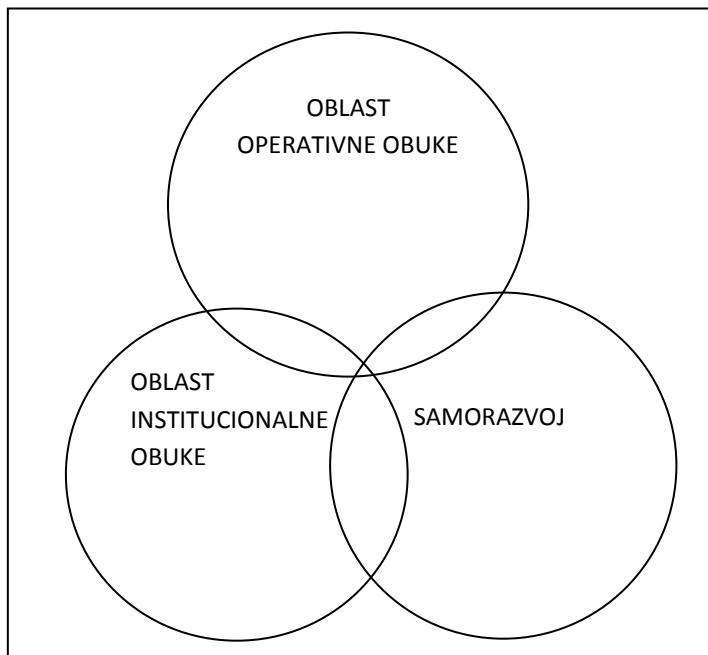
- 1) Disciplinovani pojedinci čine prave stvari kada ih niko ne gleda, čak i pod haotičnim i neizvjesnim uslovima. Disciplina zahtjeva stalnu samosvijest i poslušnost, čak i kada pretpostavljeni nisu prisutni.
- 2) Disciplinovani pojedinci ispunjavaju standarde bez obzira na uslove. Oni ponavljanjem uvježbavaju sve zadatke do dostizanja standarda, održavaju dostignute standarde obuke i obučavaju se u uslovima koji blisko preslikavaju očekivano operativno okruženje.
- 3) Disciplina je individualna, kolektivna i odgovornost vođa. Od suštinskog je značaja za uspjeh misije. Dobro obučeni pojedinci i organizacije povećavaju vjerovatnoću uspjeha u bilo kojoj operaciji.

##### **3.1.2. Principi**

Svrha obuke je da osigura obučenu i spremnu vojsku komandantima borbenih jedinica. Obuka gradi individualno samopouzdanje i kompetentnost, a pojedincima pruža osnovne vještine i znanja. Pojedincima i organizacijama su potrebne vještine i znanja kako bi funkcionali kao dio operativnih vojnih snaga koje izvode operacije punog spektra u bilo kom operativnom okruženju. Principi obuke uspostavljeni u poglavljiju 2. se primjenjuju na svu vojnu obuku, bez obzira na temu, rod, lokaciju ili vrijeme trajanja. Vojska primjenjuje ove principe za planiranje, pripremu, izvršenje i procjenu individualne i kolektivne obuke u tri različite, ali povezane oblasti obuke: institucionalna obuka, operativna obuka i samorazvoj (Vidi sliku 3.1.).

### **3.1.3. Podrška obuke**

Razvoj vođa i priprema vojnika, civilnih lica, štabova i jedinica za operacije punog spektra zahtjeva timski rad. Centri za obuku KOiD i operativne jedinice imaju tu odgovornost. Ispunjavanje tih zahtjeva traži blisku koordinaciju, integraciju i sinhronizaciju. Dok svaka oblast obuke ima posebne odgovornosti, neka namjerna preklapanja oblasti obuke osiguravaju uvođenje svih zadatka neophodnih za operacije punog spektra. Izvođenje kvalitetne obuke oslanja se na postojeću infrastrukturu za obuku koja je dizajnirana za pripremu podređenih i drugih vođa za izazove operativnog okruženja. Sistem podrške vojne obuke pruža podršku obuci kroz osiguravanje neophodnih proizvoda, usluga i objekata za stvaranje odgovarajućeg okruženja obuke.



*Slika 3.1. Oblasti vojne obuke*

### **3.2. OBUKA I USAVRŠAVANJE**

Sistem vojne obuke obuhvata obuku i usavršavanje. Obuka i usavršavanje ne završavaju samo kroz institucionalnu obuku u centrima KOiD, na sličan način se obuka i usavršavanje nastavljaju u operativnim jedinicama. Obuka i

usavršavanje se pojavljuju u sve tri oblasti obuke. Obuka priprema pojedince na izvjesne situacije. Usavršavanje priprema pojedince za neizvjesne situacije. Usavršavanje razvija agilnost, rasudivanje i kreativnost. Obuka razvija sposobnost djelovanja.

Obuka razvija taktičke, tehničke, individualne i kolektivne vještine kroz instrukcije i praktično uvježbavanje. Obuka koristi koncept „puži-hodaj-trči“ koji se sistematski nadograđuje uspješnim izvođenjem svakog zadatka. Faza od kojeg vojnik ili jedinica otpočinju obuku zavisi od procjene vođe o trenutnoj nivou borbene spremnosti; naime, ne trebaju svi započeti obuku fazom „puzanja“.

Vještine se stiču uvježbavanjem u različitim uslovima ispunjavanjem standarda za postavljeni zadatak obuke. Obuka priprema pojedince i jedinice kroz razvijanje vještina, funkcija i timskog rada neophodnog za uspješno izvršenje zadatka ili misija. Obuka se obično povezuje sa pitanjem „sta uraditi“. Dobro obučene organizacije i pojedinci reaguju instinkтивno, čak i u nepoznatim situacijama. Obuka također pomaže razvijanju sposobnosti vođa i organizacija da se prilagode promjenama u nepoznatim situacijama. Vojnici i timovi koji izvode borbeni dril do dostizanja standarda u novoj situaciji pod borbenim stresom su primjer dobrih rezultata obuke. Praktično ponavljanje obuke za zadatke pod različitim uslovima razvija intuiciju o tome kako pristupiti zadatku u novim ili nepoznatim uslovima.

Suprotno tome, usavršavanje, pruža intelektualnu izgradnju i principe. To omogućava pojedincima da primjenjuju stečene vještine izvan standardnih situacija kako bi se dobio željeni rezultat. Ovo pomaže da se razviju pojedinci i vođe koji razmišljaju, primjenjuju stečena znanja i rješavaju probleme u nepredviđenim ili nepoznatim situacijama. Usavršavanje je povezano sa pitanjem „kako razmišljati.“ To pruža pojedincima trajne sposobnosti koje omogućavaju više kognitivne misaone procese. Usavršavanje priprema pojedince za službu putem prenošenja znanja, vještina i ponašanja koje je primjenjivo na različite zadatke kako u miru, tako i u ratu. Osposobljeni vojnici i civilna lica na službi u OS BiH imaju potrebne osnove da se prilagode na nove i nepredviđene situacije.

Tradicionalna obuka i usavršavanje ne mogu zadovoljiti sve potrebe jedne savremene vojske. Vojska zato prilagođava obuku i usavršavanje kako da bi ispunila uslove današnjeg operativnog okruženja. Razvoj novih pristupa obuci je neophodan da bi se osiguralo da vojnici i civilna lica na službi u OS BiH budu uvjereni u svoju sposobnost da mogu izvoditi operacije punog spektra bilo gdje duž spektra sukoba sa minimalnom dodatnom obukom.

### **3.3. CIKLUS OBUKE I USAVRŠAVANJA VOJNIH I CIVILNIH LICA**

Vojnici i civilna lica na službi u OS BiH počinju obuku na dan stupanja u OS BiH. Obuka traje sve do njihovog penzionisanja ili završetka vojne službe. Pojedinci se obučavaju da izgrade vještine i znanja koje su neophodne za operativne vojne snage. Obuka priprema pojedince, jedinice, štabove i njihove vođe za izvođenje operacija punog spektra bilo gdje i bilo kada unutar spektra sukoba. Ovo trajno učenje se javlja u sve tri oblasti: institucionalnoj obuci, operativnoj obuci i samorazvoju i uključuje vlastitu procjenu.

#### **3.3.1. Institucionalna obuka**

Vojnik je, prije svega, ratnik. Novoprimaljeni vojnici, podoficiri i oficiri svoju obuku počinju osnovnom vojnom obukom u COO/KOid. Vojnici koji se uspješno kvalifikuju kroz kvalifikacijska vrata u COO po potpisu ugovora se upućuju u operativne jedinice gdje nastavljaju naprednu individualnu obuku po vojno evidencijskoj specijalnosti nakon čega se razvijaju kroz operativnu obuku sa svojom jedinicom. Najbolji vojnici će se upućivati na primarni kurs za razvoj vođa čime će steći uslove da eventualno budu unaprijeđeni u podoficire. Novoprimaljeni oficiri i podoficiri će nakon uspješne kvalifikacije u COO biti upućeni na osnovne oficirske i podoficirske kurseve nakon kojih će nastaviti svoj razvoj kroz operativnu obuku u jedinicama te karijerni kroz CPR /KOid ili po potrebi u školama prijateljskih zemalja za deficitarne tečajeve koji nisu razvijeni ili nisu isplativi da se razvijaju unutar OS BiH. Sve navedeno važi i za pripadnike rezervnog sastava OS BiH.

Suprotno ovom, većina civilnih lica na službi u OS BiH primaju se u oružane snage sa vještinama i znanjima potrebnim za njihovu poziciju. Civilni unapređuju svoja znanja, vještine i sposobnosti kroz civilni obrazovni sistem, funkcionalnu obuku, samorazvoj i dodijeljene zadatke. Civilna lica na službi u oružanim snagama daju važan doprinos borbenoj spremnosti OS BiH.

#### **3.3.2. Operativna obuka**

Operativna obuka gradi se na osnovama individualnih vještina naučenih u centrima za obuku KOid. Vođe jedinica uvode nove vještine koje su potrebne za vojničke specijalnosti. Pored toga, vojnici usavršavaju kolektivne zadatke koje podržavaju osnovne zadatke misije jedinice. U jedinicama, pojedinci se obučavaju da dostignu standarde individualnih i kolektivnih zadataka - prvo sa svojom jedinicom, a zatim kao integrisana komponenta tima kombinovanih rodova, koji može učestvovati u združenoj akciji. Glavni događaji obuke koji uključuju aktivnosti kao što su: situacijske terenske vježbe (STV/STX), vježbe komandnog mjesa (VZM/CPX) i kompjuterski podržana vježba - KPV/CAX), kvalifikacijska bojeva gađanja (KBG/QFX), terenske vježbe (TeV/FTX), vježbe bojevog gađanja (VBG/LFX), vježbe vanjskog ocjenjivanja (VVO) koje

objedinjuju FTX, CAX i LFX, program borbene obuke (PBO), preduputna obuka jedinica deklarisanih za OPM te operativno raspoređivanje i angažovanje, pružaju dodatna iskustva neophodna za izgradnju potpuno obučenih jedinica. Bez obzira na to gdje se pojedinci obučavaju: u centrima za obuku KOiD-a ili operativnim jedinicama - efikasna obuka mora biti relevantna, rigorozna, realistična, izazovna i adekvatno podržana. Uslovi treba da oslikavaju operativno okruženje u najvećoj mogućoj mjeri. Ova obuka u operativnom okruženju daje puni obim iskustava potrebnih za stvaranje sposobnog, hrabrog i agilnog pojedinca i jedinice.

Civilna lica na službi u OS BiH obično stiču iskustvo radom na svojim zadacima.

Civilna lica podržavaju operativne jedinice i centre za obuku. Oni popunjavaju pozicije koje pomažu popunu, opremanje, snabdijevanje i obuku operativnih jedinica. Civilna lica na službi u OS BiH svojim vještinama omogućavaju funkcionisanje vojnih organizacija i programa.

### **3.3.3. Samorazvoj**

Samorazvoj je jednako važan kao i druga individualna obuka. On omogućava pojedincima da prošire svoja znanja i iskustva i da dopune obuku u oblastima institucionalne i operativne obuke. Samorazvoj može poboljšati vještine potrebne za trenutnu poziciju ili pomoći u pripremi pojedinca za buduće pozicije. To može značiti razliku između uspjeha i neuspjeha. Pojedinci su odgovorni za vlastiti profesionalni razvoj i iznalaženje razvojnih mogućnosti.

Civilna znanja, vještine i sposobnosti daju ključni doprinos izgradnji borbenoj spremnosti. Oni se poboljšavaju kroz civilni obrazovni sistem i usmjereni su na kontinuirano učenje. Komandanti i prvoprepostavljeni nadgledaju godišnji pojedinačni učinak i razvoj. U školama, pojedinci prate svoj vlastiti napredak. Bez obzira na to ko prati plan samorazvoja, odgovornost za samorazvoj je na svakom pojedincu. Ovo je u skladu sa željom svakog pojedinca da se usavrši.

Vojnici i civilna lica na službi u OS BiH vrše vlastitu procjenu sa ili bez nadzora. Oni u potpunosti procjenjuju vlastite kompetencije i traže savjete i upute od drugih kako bi utvrdili svoje prednosti i nedostatke. Upute za samorazvoj mogu se dobiti u školama, od nadređenih, mentora i kolega.

Kao profesionalci, vojnici i civilna lica na službi u OS BiH dužni su da se obučavaju i školju dok su na dužnosti i izvan nje. Samorazvoj može imati razne oblike. Kao primjer mogu se navesti: čitanje vojnih i opštih priručnika, profesionalnih magazina i vojne istorije; pohađanje kurseva; završavanje online kurseva modula ili sticanje akademskog zvanja. Takva vrsta obuke i

edukacije je od presudne važnosti za razvoj agilnosti i širine vještina potrebnih u operacijama punog spektra. Pojedinci mogu koristiti vojnu ili civilnu obuku i edukaciju kako bi postali osposobljeniji u bilo kojoj oblasti.

### **3.3.4. Obuka i usavršavanje su trajan proces**

Vojnici i civilna lica na službi u OS BiH prolaze kroz obuku u oblastima institucionalne i operativne obuke i edukacije tokom svoje karijere. Oni dopunjavaju obuku, edukaciju i iskustvo kroz strukturirane, vođene i individualne programe samorazvoja. Pojedinci se vraćaju u škole i/ili središta za obuku u određenom trenutku da steknu nove vještine i znanja koji su potrebni za nove dužnosti ili da se pripreme za dužnost sa višim nivoom odgovornosti. Oni se zatim vraćaju u jedinice, ponekad na viši nivo, preuzimaju nove dužnosti i odgovornosti, i primjenjuju u operacijama znanje i iskustvo koje su stekli u školi.

Vođe trebaju podsticati podređene da usavrše svoje vještine i znanja kroz obuku i edukaciju u sve tri oblasti obuke. Komandanti i druge vođe dopunjaju i ojačavaju ono što pojedinci uče u školama i središtima za obuku. Podređeni i druge vođe pronalaze praznine u učenju i popunjavaju te praznine kroz samorazvoj. Slično tome, civilna lica na službi u OS BiH unapređuju svoje vještine u institucionalnom domenu obuke kroz civilne kurseve i civilni obrazovni sistem. Po završenim kursevima oni nastavljaju rad na svojim trenutnim pozicijama ili se premještaju na pozicije sa višim nivoom odgovornosti. Ovaj trostruki, vojni timski usmjeren pristup proširivanju obuke pojedinca pomaže u razvoju agilnih vođa.

## **3.4. OSNOVE RAZVOJA VODA**

Vojska je posvećena obuci, usavršavanju i razvoju svog komandnog kadra –oficira, podoficira i civilnih lica na službi u OS BiH kako bi organizaciju vodili u kompleksnim i izazovnim operacijskim okruženjima dvadeset prvog stoljeća. Obuka i edukacija razvija sposobne vođe i priprema ih za trenutne i buduće zadatke sa stalno rastućom odgovornošću. Vođe trebaju imati karakter, osobnost i intelektualni kapacitet:

- 1) Karakterne vođe poštuju kodeks ponašanja pripadnika OS BiH, pokazuju razumijevanje prema svima oko sebe i promovišu ratnu etiku;
- 2) Vođe pokazuju vojničko držanje ličnim primjerom; fizički su sposobni, pribrani i samouvjereni, te otporni na stresne situacije;
- 3) Vođe sa intelektualnim kapacitetom posjeduju mentalnu agilnost, donose razumne odluke, inovativni su, imaju takta u međuljudskim odnosima, te su vrsni poznavaoци svoje profesije.

Model vojne obuke i razvoja vođa pomaže kod razvoja obučenih i borbeno spremnih jedinica koje vode kompetentne i samopouzdane vođe (vidi sliku

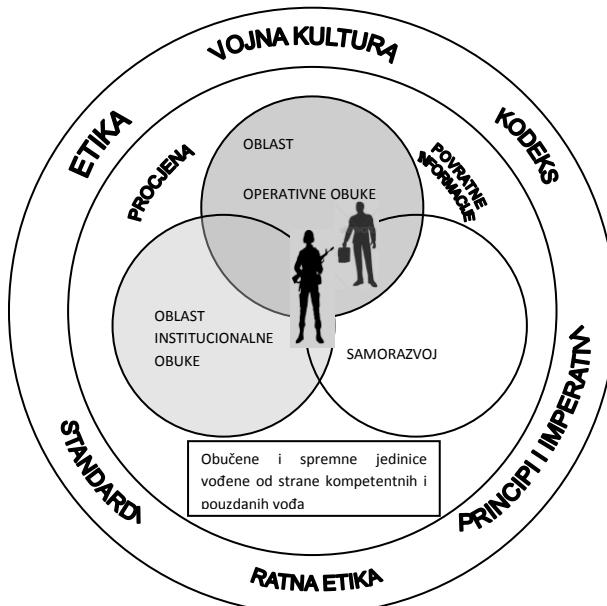
3.2.). Razvoj vođa je promišljen, kontinuiran, dosljedan i napredan proces. On izgrađuje vojnike i civilna lica na službi u oružanim snagama u kompetentne i pouzdane vođe koji djeluju odlučno, izvršavaju misije, te se brinu o potčinjenim i njihovim porodicama. Ovo je zasnovano i na kodeksu ponašanja pripadnika OS BiH. Sklonost ka komandovanju, vođenju štaba, te posebni zadaci (kao što su podučavanje, dužnosti atašea, te rad u zajedničkim štabovima) sveukupno doprinose razvoju voda, te utiču na buduća postavljenja i napredovanja. Vođe iz rezervnog sastava se profesionalno razvijaju na isti način kao i aktivni podoficiri i oficiri.

Razvoj vođa prožima se kroz permanentnu sintezu znanja, vještina i iskustava stečenih kroz sve tri oblasti obuke. Svaka oblast pruža različita iskustva i sadrži specifične, ali mjerljive akcije koje razvijaju vođe. Oblasti obuke se međusobno prepriču, pružaju povratne informacije i procjene iz različitih izvora kroz procedure koje doprinose razvoju pojedinaca. Povratne informacije o izvedbi te formalne i neformalne procjene pomažu pojedincu da popravi izvedbu na trenutnoj dužnosti te ih pripremaju da uspješno rade na sljedećoj višoj dužnosti.

Kompetentne i samopouzdane vođe su od suštinske važnosti za uspješnu obuku jedinica, te na kraju za upotrebu tih jedinica u operacijama. Vođe su prvenstveno vojnici i ostaju tehnički i taktički sposobljeni u osnovnim vojnim vještinama. Civilne vođe usavršavaju vještine i znanje potrebne za njihove dužnosti. Oni izgrađuju svoje sposobnosti vođenja kako bi pružili svojim organizacijama vještine vođenja i upravljanja. Sve vođe teže ka tome da budu brzi i sposobni da posmatraju, razumiju i reaguju u određenom operativnom okruženju. Te iste vođe uvježбавају izvršenje misije i primjenjuju odgovarajuća znanja, vještine i iskustva stečena kroz obuku i edukaciju da bi se misija izvršila.

Komandanti i druge vođe imaju ključne uloge u sve tri oblasti obuke kroz razvoj podređenih vođa sa sljedećim karakteristikama:

- 1) Da su tehnički i taktički kompetentni, samopouzdani i agilni;
- 2) Mogu uspješno angažovati svoje jedinice u cijelom spektru konflikta;
- 3) Posjeduju znanje i vještine potrebne za obuku i angažman moduliranih jedinica i da djeluju kao dio zajedničke akcije;
- 4) Da su kulturološki profilirani;
- 5) Znaju pripremiti naređenja za misiju u skladu sa namjerom njihovog komandanta;
- 6) Da su hrabri, sposobni iskoristiti priliku i efikasno upravljati rizicima;
- 7) Brinu o svojim ljudima.



*Slika 3.2. Model vojne obuke i razvoja vođa*

### **3.5. OBLASTI OBUKE**

Tri oblasti obuke upotpunjaju jedna drugu, pružajući tako sinergijski sistem obuke i školovanja. Njihova integracija je od ključne važnosti za obuku vojnika, civilnih lica na službi u OS BiH i organizacija. Takav vid integracije je posebno bitan za razvoj operativnih vojnih snaga koje mogu uspješno sprovoditi operacije punog spektra u kratkom roku u bilo kojem dijelu spektra operacija. Izvođenje operacija punog spektra zahtijeva kompetentne, pouzdane vojnike, te iskusne sa znanjem iz više oblasti. Vještine koje se ne razviju u jednoj oblasti obuke nadoknađuju se u drugim područjima. Na primjer, vojnici koji nisu bili angažovani u operacijama pružanja pomoći u katastrofama trebaju čitati i razumjeti zapažanja, razmatranja i naučene lekcije u ovakvima operacijama. Vođe procjenjuju kompetencije svojih podređenih kako bi uočili propuste u obučenosti. Posjedujući ova saznanja, te znajući šta će pojedinci naučiti na poslu, vođe identificiraju nedostatke podređenih, te izdaju odgovarajuća uputstva za njihov samorazvoj.

#### **3.5.1. Oblast institucionalne obuke**

Oblast institucionalne obuke obuhvata institucionalni sistem obuke i edukacije, koji prvenstveno podrazumijeva centre za obuku KOiD-a i edukaciju

u zemlji i inostranstvu koji osiguravaju početnu obuku, te narednu profesionalnu vojnu obuku za vojnike i vođe u skladu sa konceptima profesionalnog razvoja vojnika, podoficira i oficira. To je glavna komponenta izgradnje borbene spremnosti (generiranja snage). Oblast institucionalne obuke osigurava početnu vojnu obuku i profesionalni razvoj vojnih lica. Sastojeći se od centra za obuku KOiD, ova oblast osigurava osnovne vještine i znanja koja su potrebna za izvršenje operativnih zadataka i napredovanje u službi. Centri za obuku KOiD obučavaju i ospozobljavaju vojnike i vođe u posebnim vojnim vještinama, ratnim zadacima, borbenim drilovima i individualnim vještinama. Iste se poboljšavaju i proširuju kroz rad na operativnim zadacima te kroz samorazvoj. Institucionalna obuka također pruža funkcionalnu obuku i podršku oblasti operativne obuke. Vode i pojedinci savladavaju osnove svoje profesije tokom institucionalne obuke. Ovo omogućuje jedinicama da se fokusiraju na kolektivnu obuku, dok istovremeno održavaju i poboljšavaju individualne vještine i znanja. Oblast institucionalne obuke podržava vojnike tokom njihove karijere. Ono je ključno je za podizanje borbene spremnosti jedinice.

Oblast institucionalne obuke daje okvir koji razvija sposobnost kritičkog razmišljanja. Ovakve vođe su sposobne steći predstavu o izazovima punog spektra, te razumjeti kompleksne sisteme. Umno su agilni i razumiju osnove svoje profesije, roda i službe vojske. Rodovska edukacija osigurava osnovno razumijevanje kako njihov rod, a i drugi rodovi međusobno djeluju. Institucije za usavršavanje višeg nivoa, kao što su komandno-štabni koledži, te visoke civilne škole, izvode vođe iz njihove „zone komfora“, pomažući im da postanu još mentalno agilniji.

Vojska sistemski ospozobljava vojna i civilna lica, te priprema jedinice za izvršenje svojih misija. Obuka i usavršavanje postaju progresivno napredniji tokom karijere pojedinca. Institucionalna obuka formira i nadograđuje osnove za operativnu obuku u jedinicama.

Oblast institucionalne obuke sastoji se od četiri glavne komponente:

- Osnovna vojna obuka;
- Karijerno usavršavanje;
- Funkcionalna obuka;
- Podrška obuci u jedinicama.

#### a. **Osnovna vojna obuka**

Osnovna vojna obuka se realizira sa kandidatima/kadetima za prijem u OS BiH u Centru za osnovnu obuku (COO) /KOiD. Pod kandidatom/kadetom za prijem podrazumjevaju se kandidati/kadeti za pozicije vojnika, podoficira i oficira u OS BiH. Ova obuka nije orijentisana na vojno evidencijske sposobnosti (VES) i zasnovana na je na pješadijskom „Nivou vještina I“ i ostalim relevantnim vojničkim i stručnim publikacijama koje regulišu osnovni nivo vojne obuke. Ova obuka treba da kandidatu/kadetu

pruži osnovna znanja, vještine i ponašanja koje trebaju pojedincu da postane pripadnik OS BiH i da uspješno djeluje kao član vojne jedinice te doprinese izvršenju misije, preživi i pobijedi na bojištu. Osnovna obuka ima slijedeće ciljeve:

- 1) Da kandidat/kadet stekne znanja i vještine kojima će doprinijeti uspješnoj misiji svoje buduće jedinice i pomoći kojih može preživjeti u stresnom taktičkom okruženju,
- 2) Da kod kandidata/kadeta razvije svjest o važnosti timskog rada i sposobnost da radi efikasno kao dio tima u stresnim uslovima,
- 3) Da kod kandidata/kadetima razvije najviši mogući nivo individualne odgovornosti, samodiscipline, samopoštovanja, kao i poštovanja prema drugima,
- 4) Da svaki kandidat/kadet na obuci ispunji propisane kvalifikacijske norme,
- 5) Po ispunjavanju svih kvalifikacijskih normi u COO sa kandidatima/kadetima za vojnike će se potpisivati ugovori o PVS i oni svoju dalju obuku nastavljaju u jedinicama u koje se raspoređuju.

Po ispunjavanju svih kvalifikacijskih normi u COO kandidati/kadeti za oficire ili za podoficire se upućuju u Centar za profesionalni razvoj (CPR) na osnovni oficirski nivo obuke i na osnovni podoficirski kurs. Po uspješnom diplomiranju na ovim kursevima sa kandidatima/kadetima za oficire i podoficire će se potpisati ugovori o PVS te će isti biti raspoređeni u jedinice OS BiH. Njihovo dalje karijerno i funkcionalno usavršavanje biti će opisano u narednim poglavljima.

#### **b. Karijerno usavršavanje**

Profesionalno vojno usavršavanje i civilni obrazovni sistem pomažu u razvoju vojnih voda. Obuka i usavršavanje za oficire, podoficire i civilna lica na službi u OS BiH je konstantan i trajan proces tokom karijere. Formalna obuka i usavršavanje proširuju iskustva. Oni osiguravaju vrijeme za učenje, kao i za podučavanje drugih. Vode mogu iskoristiti ovo vrijeme da se osvrnu unazad i preispitaju svoje znanje, vještine i sposobnosti i način kako ih poboljšati. Stručno vojno usavršavanje i civilni sistem obrazovanja su progresivni i napravljeni po nivoima. Oni uspostavljaju doktrinarne temelje i izgrađeni su na prethodnoj obuci, usavršavanju i operativnim iskustvima. Ti programi pružaju direktnu tehničku, taktičku i obuku voda usmjerenu da pripreme vode za uspjeh u budućim zadacima. Stručno vojno usavršavanje i civilni obrazovni sistem uči pojedince kako da misle, pomažući im da postanu mentalno agilni.

Karijerno usavršavanje u OS BiH se izvodi u CPR/ KOiD i za cilj ima pripremiti vode za preuzimanje pozicija sa većim nivoom odgovornosti. Karijerno usavršavanje podoficira i oficira u OS BiH/ CPR je struktuirano prema slijedećem:

## 1) Podoficiri

Prvi nivo karijernog usavršavanja za podoficire u OS BiH da bi bili proizvedeni u čin OR5 je osnovni podoficirski kurs. Da bi uopšte kaplar bio razmatran za ovaj kurs i unapređenje u oficira uslov je da je završio primarni kurs za razvoj vođa i uspješno obavljao dužnost vođe tima ili ekvivalenta. Paket instrukcija Osnovnog podoficirskog kursa je dizajniran da osposobi podoficire za dužnost komandira desetine ili ekvivalenta.

Za unapređenje u čin OR6 nije predviđen karijerni kurs jer se podoficiri na ovom nivou postavljaju na dužnosti komandira desetine ili specijalista različitih rodova i isti su osposobljeni za navedeno kroz osnovni podoficirski kurs ili specijalistički/funkcionalni kurs u nadležnosti svojih matičnih jedinica.

Drugi nivo karijernog usavršavanja za podoficire u OS BiH da bi bili proizvedeni u čin OR7 je napredni podoficirski kurs. Da bi podoficir OR6 bio razmatran za ovaj kurs i unapređenje u OR7 uslov je da je završio osnovni podoficirski kurs i uspješno obavljao dužnost komandira desetine ili ekvivalenta. Paket instrukcija naprednog podoficirskog kursa je dizajniran da osposobi podoficire za dužnost podoficira voda.

Za unapređenje u čin OR8 nije predviđen karijerni kurs jer se podoficiri na ovom nivou postavljaju na dužnosti podoficira četa, specijalista ili štabnih podoficira za šta se osposobljavaju kroz funkcionalne ili specijalističke kurseve u nadležnosti jedinica ili KOiD.

Treći, ujedno i završni nivo karijernog usavršavanja za podoficire u OS BiH da bi bili unaprijeđeni u čin OR9 je akademija glavnih podoficira ili visoka podoficiska škola. Paket instrukcija na ovom karijernom nivou usavršavanja je namjenjen da osposobljava podoficire za najviše podoficirske dužnosti u OS BiH sa fokusom na glavne pooficire komandi i štabne podoficire na određenim dužnostima G i J štaba. OS BiH trenutno ovaj kurs nemaju razvijen, podoficiri predviđeni na ove dužnosti će se upućivati na školovanje u R.Hrvatsku na Visoku podoficirsku obuku i na Akademiju Glavnih narednika (USASMA) u Sjedinjenim Američkim Državama.

## 2) Oficiri

### a) Osnovna oficirska obuka

Prvi karijerni nivo usavršavanja oficira OS BiH i uslov u proizvođenje potporučnika je osnovna oficirska obuka koja se realizira u CPR KOiD. Paket instrukcija osnovne oficirske obuke nije specifičan za rod niti za službu u OS BiH i namijenjen je za osposobljavanje oficira planiranih za prve oficirske dužnosti u OS BiH odnosno dužnosti komandira vodova ili ekvivalenta. Kandidati/kadeti za prijem oficira u OS BiH prije upućivanja

na osnovnu oficirsku obuku moraju zadovoljiti kvalifikacijske standarde u COO kroz osnovnu vojnu obuku. Pripadnici OS BiH po potrebi mogu biti upućeni na osnovni nivo oficirske obuke u inostranstvo.

Za unapređenje u čin OF2 nije predviđen karijerni kurs jer se oficiri na ovom nivou postavljaju na dužnosti komandira vodova ili specijalista za šta se ospozobljavaju kroz funkcionalne ili specijalističke kurseve u nadležnosti jedinica ili KOiD.

b) Obuka za štabne oficire

Drugi nivo karijerne obuke za oficire OS BiH je obuka za štabne oficire u CPR KOiD.

Paket instrukcija štabne oficirske obuke namijenjen je za ospozobljavanje oficira OF-2. Za unapređenje u čin OF-3 za obavljanje komandnih, štabnih, i specijalističkih dužnosti viših od komandira voda ili dužnosti istog nivoa, pripadnici OS BiH po potrebi mogu biti upućeni na štabni nivo oficirska obuke u inostranstvo.

c) Usavršavanje komandno-štabnog nivoa

Treći nivo karijerne obuke za oficire OS BiH je usavršavanje komandno-štabnog nivoa. Ovaj nivo usavršavanja ospozobljava oficire za upravljanje, vođenje i komandovanje na zajedničko-taktičkom i operativnom nivou. Ovaj nivo usavršavanja je uslov za unapređenje u čin OF5 i on se realizira u inostranstvu u okviru bilateralne saradnje sa prijateljskim zemljama, ali se može razmotriti i mogućnost njegove realizacije u BiH.

d) Usavršavanje operativno-strategijskog nivoa

Četvrti nivo karijerne obuke za oficire OS BiH je usavršavanje operativno-strategijskog nivoa. Ovo je strategijski oblik usavršavanja koji oficire najvišeg nivoa u činu OF5 ospozobljava za obavljanje ključnih dužnosti na operativno-strategijskom nivou. Uslov za upućivanje na ovaj oblik usavršavanja je uspešno završeno usavršavanje komandno-štabnog nivoa ili naučno zvanje magistra. Ovo usavršavanje se realizira u inostranstvu u okviru bilateralne suradnje sa prijateljskim zemljama.

**b. Funkcionalna obuka**

Funkcionalna obuka kvalificira vojnike, civilna lica i njihove vođe za postavljanje na dužnosti koje zahtijevaju posebne vještine i znanja. Funkcionalna obuka nadograđuje osnovne vještine i znanja stekena kroz početnu vojnu obuku, stručno vojno usavršavanje i civilni obrazovni sistem. Primjeri funkcionalne obuke vođa su:

- 1) Kurs komandira četa;
- 2) Kurs komandanata bataljona;
- 3) Kurs 1.podoficira četa;
- 4) Štabni kurs za podoficire;
- 5) Kurs za administrativne podoficire.

**c. Podrška obuci u jedinicama**

Obuka za operacije punog spektra zahtjeva blisku povezanost oblasti institucionalne obuke sa oblasti operativne obuke. Oblast institucionalne obuke daje puno više od obuke i edukacije; tu se podučava i razvija vojna doktrina. Doktrina uspostavlja okvir za sve što vojska čini. Ona daje osnovu uspostavljanju standarda za izvršenje zadataka i misije. Oblast institucionalne obuke je širok izvor koji postoji kao podrška oblasti operativne obuke.

Oblast institucionalne obuke, prema zahtjevu i dostupnosti, osigurava sredstva za obuku koja pomažu komandantima i drugim vođama da obučavaju svoje jedinice. Ova sredstva uključuju sljedeće: strategije obuke kombinovanih rodova, paketi podrške obuci, mobilne timove za obuku, kurseve na lokaciji jedinice i on-line kurseve za učenje na daljinu.

Mobilni timovi za obuku su naročito vrijedan resurs. Oni mogu ponuditi stručno rješenje za konkretni problem, pomažu komandantima u obuci vojnika, timova i jedinice, te mogu osigurati profesionalni razvoj vojnika organizujući kurseve na lokaciji jedinice. Pojedinci i jedinice obraćaju se centrima za obuku KOID-a preko prepostavljenih komandi, za pružanje stručne pomoći u rješavanju konkretnih problema po pitanjima samostalnog razvoja, obuke i edukacije. Zajednički štab OS BiH određuje prioritete stručne podrške obuci rješavajući po zahtjevima iz operativnih jedinica OS BiH.

**3.5.2. Oblasti operativne obuke**

Obuka i profesionalni razvoj vojnika, civilnih lica i vođa nastavlja se i u oblasti operativne obuke. Oblast operativne obuke obuhvata aktivnosti obuke koje organizacija poduzima za vrijeme boravka na vlastitoj lokaciji, u glavnom području za obuku (poligonima i simulacijskim sistemima), tokom zajedničkih vježbi, u području prikupljanja i kada je operativno angažovana. Četiri područja oblasti operativne obuke su:

- Odgovornosti komandanata i vođa,
- Obuka jedinica,
- Glavni dogadjaji obuke,
- Operativne misije.

**3.5.2.1. Odgovornosti komandanata i voda**

Komandanti su odgovorni za borbenu spremnost jedinice. Podređene vođe pomažu komandantima da se postigne spremnost za izvršenje misije tako što osiguravaju da sva obuka i profesionalni razvoj vođa doprinesu sposobljenosti jedinica za obavljanje osnovnih zadataka misije i da se dostignu uspostavljeni vojni standardi.

### **3.5.2.2. Obuka jedinica**

Obuka jedinice jača temelje koji su postavljeni u oblasti institucionalne obuke i uvodi dodatne vještine koje su potrebne da se podrži kolektivna obuka. Jedinice nastavljaju individualnu obuku da bi poboljšale i održavale nivo individualne osposobljenosti tokom vježbanja na kolektivnim zadacima. Kolektivna obuka zahtijeva međusobnu interakciju između pojedinaca ili organizacija za izvršavanje zadataka i aktivnosti koji doprinose osposobljenosti za izvršenje osnovnih zadataka misije. Kolektivna obuka obuhvata izvođenje kolektivnih, individualnih i zadataka za vođe u vezi sa svakim ciljem obuke ili aktivnosti. Obuka jedinice se odvija na lokalnom području obuke - LPO, glavnem području obuke i vlastitoj lokaciji. Ovo se dešava i tokom zajedničkih vježbi i obuke, te za vrijeme kad je jedinica operativno angažovana. Obuka jedinice razvija i održava spremnost organizacije tako što se ostvaruje dostizanjem i održavanjem nivoa osposobljenosti za izvođenje osnovnih zadataka misije. Ova obuka obuhvata pripremu za angažovanje i izvođenje operacija u cijelom spektru konflikata. Sistem podrške obuci osigurava dostupnost svih resursa za obuku potrebnih za poboljšavanje borbene spremnosti operativnih jedinica.

### **3.5.2.3. Glavni događaji obuke**

Obuka jedinice se izvodi kroz događaje obuke. Ovi događaji uključuju situacijske terenske vježbe (STV/STX), vježbe komandnog mjesta (VKM/CPX) i kompjuterski podržana vježba - KPV/CAX), kvalifikacijska bojeva gađanja (KBG/QFX), terenske vježbe(TeV/FTX), vježbe bojevog gađanja (VBG/LFX), vježbe vanjskog ocjenjivanja (VVO) koje objedinjuju FTX, CAX i LFX, program borbene obuke (PBO), predputnu obuka jedinica deklarisanih za OPM.Na ovaj način se stvaraju mogućnosti za obuku jedinice i razvoj agilnosti vođa.

Glavni događaji obuke pomažu pojedincima, jedinicama i njihovim vođama da poboljšaju i održe nivo svojih taktičkih i tehničkih vještina. Ukoliko neke jedinice nisu u skorije vrijeme prošle vježbu vanjskog ocjenjivanja u glavnem području obuke, komandanti tih jedinica i koriste praktičnu, virtuelnu i konstruktivnu obuku na LPO u cilju osiguranja visokog stepena obučenosti i spremnosti za buduće zadatke. Glavni događaji obuke omogućavaju komandantima ma da procijene osposobljenost svojih jedinica za uspješnu realizaciju osnovnih zadataka misije. Ovo također dozvoljava vođama da riješe neuobičajene probleme, te izoštire svoje vještine u donošenju odluka. Glavni događaji obuke pružaju priliku da se posmatranjem stekne uvid i nauče lekcije o tome kako jedinice koriste propisane taktike, tehnike i procedure (TTP).

U zajedničkim vježbama, vođe uče kako funkcionsati kao dio raznolikog tima, te kako da koriste prednosti svakog člana tima. Stvarni predstavnici ili akteri

treba da predstavljaju zajedničke, međuagencijske, vladine, odnosno multinacionalne učesnike u zajedničkim vježbama, a također i širok raspon ugovorene podrške koja mora biti prisutna tokom operacija.

### **3.5.2.4. Operativne misije**

Operativne misije dograđuju ono što pojedinci i organizacije nauče u oblasti institucionalne i operativne obuke. Operativno angažovanje omogućava pojedincima, štabovima i jedinicama da razviju samopouzdanje u vlastite vještine koje su razvili tokom obuke. Pojedinci, štabovi i jedinice također usavršavaju izvođenje zasnovano na posmatranju, uvidu i lekcijama stečenim tokom operacija.

Obuka se nastavlja i tokom operativnog angažovanja gdje god i kad god to komandant može uklopiti. Ovakva obuka smanjuje na minimum opadanje nivoa ključnih vještina, te prerađuje i osvježava vještine potrebne za tekuće i buduće operacije. Operativno iskustvo potvrđuje ili osporava ono što su vode i podređeni naučili tokom obučavanja u sve tri oblasti obuke. Operativne misije također zahtijevaju od pojedinaca i organizacije da se prilagode na nejasne i promjenjive situacije. Prilagođavanje može uključivati modifikaciju taktika, tehnika i procedura zasnovanih na operativnim iskustvima.

## **3.6. PROGRAM BORBENE OBUKE (PBO) U CBS I CBO KOiD**

Obuka koju pružaju CBO i CBS podržava obuku i razvoj vođa kako u operativnoj tako i u oblasti institucionalne obuke i služi kao most između ovih oblasti. Koncept obuke u CBO i CBS podržava obuku jedinica Operativne komande kroz integrisane borbene simulacije i terenske vježbe vanjskog ocjenjivanja (FTX). Programi obuke u CBS i CBO obuke pomažu komandantima da razviju borbeno spremne jedinice i pripreme agilne vođe koji su sposobni za izvođenje operacija punog spektra u nepredviđenim situacijama u bilo kojoj tački unutar spektra konflikata. Obuka u CBS i CBO se fokusira na slijedeće imperativne:

- 1) Angažovanje komandi, pojedinaca i jedinica tokom vježbi sa vanjskim ocjenjivanjem mora biti zahtjevno - i fizički i intelektualno;
- 2) Vježbovni mehanizirani bataljon (OPFOR) i okruženje u kojem se izvodi obuka moraju pomoći da se podstakne razvoj inovativnih vođa i organizacija;
- 3) Jedinice moraju biti borbeno spremne za FTX u CBO baš kao što bi bile i za izvođenje operacija;
- 4) Scenariji u CBO i CBS obuhvataju operacije punog spektra - ofanzivne, defanzivne, stabilizacijske ili operacije podrške civilnim strukturama;
- 5) Scenariji moraju biti intelektualno izazovni za vođe te moraju testirati njihove vještine u okruženju zajedničkih djelovanja;

- 6) Obuka u CBO i CBS mora težiti ka živim, virtuelnim i konstruktivnim sredstvima za obuku kako bi integrisali partnere u zajedničkim djelovanjima i proširili iskustva tokom obuke;
- 7) Posmatrači-kontrolori/instruktori, kao sastavni dio Direktorijata vježbe, moraju imati solidnu širinu znanja i dubinu iskustava;
- 8) Povratne informacije se moraju fokusirati na rezultat, a ne na proces;
- 9) Povratne informacije moraju biti pravovremene tako da vode mogu načiniti popravke;
- 10) Posmatrači-kontrolori/instruktori moraju poznavati i sprovoditi standarde, Ponovno pokretanje ili ponavljanje misije razvija vođe i jedinice više od prelaska na novu misiju, u slučaju da trenutna misija nije izvedena prema standardima;
- 11) Osoblje uključeno u vježbe mora biti sposobno prikazivati trendove mogućih prijetnji u operativnom okruženju, te buduće sposobnosti;
- 12) Osoblje uključeno u vježbe pruža pomoć jedinicama stacioniranim u svojim kasarnama u skladu sa raspoloživim resursima za obuku i prioritetima obučavanja;
- 13) Obuka u CBS i CBO se koristi kako bi se pomoglo komandantima da povećaju borbenu spremnost jedinica za operativno angažovanje, dok iste napreduju kroz svaku fazu borbenog osposobljavanja.

### **3.7. OBLAST OBUKE SAMOSTALNOG RAZVOJA - SAMORAZVOJ**

Učenje je za profesionalna vojna lica trajan proces. Obuka i usavršavanje u sklopu oblasti institucionalne i operativne obuke ne mogu zadovoljiti sve potrebe pojedinaca u pogledu znanja, uvida, intuicije, iskustva, imaginacije i prosuđivanja.

Profesionalna vojna lica treba takođe i da nastave sa usavršavanjem u oblasti samorazvoja. Oblast samorazvoja uključuje planirano, ciljno usmjereno učenje, koje nadograđuje i proširuje dubinu i širinu baze znanja pojedinca, te samosvijest i svjesnost o situaciji; dopunjava naučeno u oblastima institucionalnog i operativnog obučavanja; poboljšava profesionalne kompetencije i ispunjava lične ciljeve.

Samorazvoj poboljšava prethodno stečeno znanje, vještine, ponašanje i iskustvo. Samorazvoj se fokusira na maksimalno povećavanje individualnih sposobnosti, minimiziranje slabosti, te ispunjavanje individualnih ciljeva razvoja. Pojedinci uspostavljaju ciljeve samorazvoja, te identificiraju načine da iste dostignu u sklopu vlastitog plana za samorazvoj.

Profesionalna vojna lica svih nivoa u kontinuitetu proučavaju vojnu doktrinu, zapažanja, uvide, naučene lekcije te najbolju praksu. Oni uče iz vojne istorije, kao i iz drugih disciplina.

Vojnici otpočinju sa svojim planovima samorazvoja još tokom početne vojne obuke u COO.

Civilna lica na službi u OS BiH počinju sa planiranjem vlastitog samorazvoja od momenta zapošljavanja. Planovi samorazvoja pružaju komandantima i ostalim vođama sredstvo za unapređivanje taktičkih i tehničkih vještina vojnika i civilnih lica na službi u OS BiH. Plan samorazvoja prati svakog pojedinca na svakoj dužnosti tokom njihove karijere.

Uspješan samorazvoj zahtijeva timski rad vođe i pojedinca. Samorazvoj počinje procjenom vlastitih prednosti, slabosti, potencijala i potreba za profesionalnim razvijanjem. Komandanti i druge vođe stvaraju atmosferu koja ohrabruje podređene ka uspostavljanju ličnih i profesionalnih ciljeva razvoja. Prilagođavanje ovih ciljeva javlja se kroz lično vođenje ili mentorstvo od strane komandanata i vođa. On-line učenje, te druge tehnologije također podržavaju programe samorazvoja.



## **POGLAVLJE 4**

### **UPRAVLJANJE OBUKOM U OS BIH**

Upravljanje obukom u OS BiH je proces koji vođama OS BiH omogućava da identifikuju potrebe za obukom na osnovu kojih zatim planiraju, pripremaju, izvode i procjenjuju obuku. To je sistematičan pristup upravljanju vremenom i resursima, kao i ostvarivanju ciljeva obuke kroz svršishodne aktivnosti. Poglavlje počinje pregledom generiranja snaga OS BiH i obuke modularnih snaga. Zatim razmatra ulogu vođa u upravljanju obukom i opisuje izradu liste osnovnih zadataka misije. Poglavlje završava opisom modela upravljanja obukom u OS BiH.

#### **4.1. UPRAVLJANJE OBUKOM U MODULARnim SNAGAMA**

Učestali konflikti, operacije punog spektra i modularna organizacija snaga izmijenili su način na koji današnje oružane snage upravljaju obukom. Upravljanje obukom je proces koji služi da se identificiraju potrebe za obukom, na osnovu kojih zatim vode planiraju, pripremaju, izvode i ocjenjuju obuku. Prvi dio ovog poglavlja sadrži pregled generiranja snaga u OS BiH (*u US sistemu zvani ARFORGEN*) i razmatra efekte modularne organizacije na upravljanje obukom. Također se bavi i novim odnosima u obuci koje su ili će OS BiH razviti u svrhu podrške generiranja snaga, uključujući i odgovornost za jedinice rezervne komponente. Komplementarnost uloge oficira, podoficira i civila u upravljanju obukom nastavlja se i u modularnim snagama.

Generiranje snaga OS BiH pokreće upravljanje obukom

Podrška OS BiH državnoj politici ogleda se u organizaciji, obuci i osiguravanju snaga za izvršenje zadataka u i izvan zemlje u skladu sa zadacima OS BiH iz Zakona o odbrani BiH i odlukama Predsjedništva BiH o angažovanju snaga OS BiH izvan zemlje u operacijama podrške miru. Veličinu i sposobnosti snaga uslovljavaju strateški dokumenti; Sigurnosna i Odbrambena politika i Vojna strategija Bosne i Hercegovine te zadaci OS BiH iz Zakona o odbrani BiH i zahtjevi komandanata jedinica po prijemu specifičnih misija. U procesu generiranja snaga OS BiH (aktivnih i budućih rezervnih snaga u strukturi OS BiH) pripremaju i osiguravaju jedinice ili kontingente sposobne za izvršenje zadataka u i izvan zemlje u skladu sa dodijeljenom misijom. Ovim procesom se postupno, tokom predviđenih perioda raspoloživosti, razvija gotovost jedinica kako bi se osigurala obučenost, pripravnost i kohezivnost jedinica spremnih za operativno razmještanje. U procesu generiranja snaga jedinice prolaze kroz ciklus od tri faze gotovosti:

- Početna faza (vraćanje u prvobitno stanje),
- Obuka/gotovost i
- Raspoloživost za misiju.

Proces generiranja snaga treba biti osnova za osiguranje spremnosti snaga kako na viskom tako i na niskom stepenu spremnosti snaga što kroz operativne koncepte operativnih i taktičkih jedinica zahtjeva dostizanje potrebnih operativnih sposobnosti.

Jedinice ulaze u početnu fazu po povratku iz misija ili kada se završi predviđeni period za razmještanje ovih jedinica dok su u fazi raspoloživosti za misije. Jedinice tokom ove faze provode pojedinačnu i kolektivnu obuku po zadacima koji podržavaju njihove specifične /eng. *Core mission essential task list/* ili zadate liste osnovnih zadataka misije /eng. *Directed mission essential task list.* U ovoj fazi vrše se uglavnom kvalifikacijske provjere i gađanja (pojedinačne kvalifikacije, kvalifikacije posada, timova i manjih jedinica).

Jedinice prelaze u fazu obuka/spremnost kada su spremne početi sa kolektivnom obukom na višem nivou i pripremama za razmještanje. Jedinice koje imaju zadatu misiju /eng. *Directed mission/* ostvaruju napredak onoliko brzo koliko je to moguće kako bi postigle sposobnosti potrebne za zadatu misiju. Prije prijema zadate misije, jedinice se fokusiraju na razvoj svojih specifičnih (prim.prv. koristi se i termin „težišne“) sposobnosti. Težište kolektivne obuke u ovoj fazi ostaje na obuci jedinica deklarisanih za operacije podrške miru i obuci direktno usmjerenoj na ispunjavanje partnerskih ciljeva uključujući i NATO program koncepta operativnih sposobnosti, ocjenjivanja i povratnih informacija (OCC E&F). Operacije izvan zemlje i u zemlji ubrzavaju proces koliko je to potrebno i utiču na popunu jedinica ljudstvom i opremom kao i na obuku ovih jedinica.

Snage i štabovi koji se raspoređuju u tekuće operacije ili su na raspolažanju za momentalno stavljanje u stanje pripravnosti i raspoređivanje u slučaju vanrednih situacija su u fazi raspoloživosti. Na kraju faze raspoloživosti jedinice ulaze u fazu vraćanja u početno stanje i ciklus započinje iznova. Dodatne vrste gađanja komandanti osiguravaju tokom ove faze raspoloživosti u cilju osiguranja potrebnih sposobnosti prema zadatim misijama.

I snage koje se generiraju, moduliraju po specifičnim, zadatim misijama i operativne snage OS BiH na mirnodopskim lokacijama učestvuju i reaguju na proces generiranja snaga u OS BiH. Komandanti operativnih jedinica OS BiH izrađuju planove za obuku po osnovnim zadacima misije. Komandanti utvrđuju prioritete za raspodjelu resursa na osnovu sljedećih faktora: raspoloživo vrijeme, potrebno vrijeme za obuku, raspoloživi resursi i zadata misija. Snage koje se generiraju prilagodjavaju nivo podrške kako bi se zadovoljile operativne potrebe OS BiH.

#### **4.1.1. Uticaj generiranih, modularnih sastava snaga na upravljanje obukom**

U OS BiH je došlo do značajnih promjena prelaskom na obuku modularnih sastava kombinovanih rodova (BBG) i obuku privremeno organizovanih snaga za OPM izvan zemlje. Modularni sastavi kroz obuku u OS BiH se zasnivaju na pješadijskim bataljonima ojačanim sa jedinicama borbene i borbeno servisne podrške integrišući i jedinice deklarisane za NATO vođene OPM. Scenariji obuke, ocjenjivanje i vježbe se zasnivaju na scenarijima po operacijama u punom spektru. Ova transformacija, zajedno sa implementacijom procesa generiranja snaga u OS BiH za operacije u zemlji i izvan zemlje, rezultira promjenama u odnosima i odgovornostima u obuci.

##### **4.1.1.1. Modularne snage**

Prelazak na modularni sastav snaga sa aspekta obučavanja i potreba za izvođenjem operacija punog spektra promijenili su pristup obuci i dostizanju borbene spremnosti jedinica OS BiH. Formacije više nisu zasnovane na glomaznim, fiksnim jedinicama. Modulirane funkcionalne jedinice, koje su OS BiH realno u stanju u najbližoj budućnosti, obučavati i imati eventualno spremne za misiju su najviše do snaga jačine BBG.

Jedinice se, putem procesa generiranja snaga u OS BiH, prilagođavaju za formiranje organizacije snaga, kontigenta, snaga za izvršenje zadatka koji odgovaraju specifičnim potrebama misije. U sastav kontigenta snaga često ulaze jedinice iz različitih komandi i jedinica. Na taj način se modularni bataljoni, čete, niže jedinice, kontingenti, grupe i timovi često podređuju i raspoređuju komandama pod čijom se administrativnom kontrolom (ADMINCON) inače ne nalaze.

Viši komandanti odgovorni su za obuku i gotovost ovih jedinica sve dok se one ne rasporede ili pridodaju snagama za izvršenje zadatka. Ovo za rezultat ima da komandanti koji imaju administrativnu kontrolu i budući komandanti snaga za izvršenje zadatka mogu uticati na razvoj, snabdijevanje resursima i izvršenje planova za obuku ovih jedinica kao i njihovu pripremu za raspoređivanje. Ipak, komandanti jedinica imaju krajnju odgovornost za obuku, rezultate i gotovost svojih jedinica.

Štabovi na svim nivoima moraju biti dobro obučeni za proces operacija kako bi mogli integrirati modularne formacije ili omogućiti integraciju vlastite jedinice u kontigent snaga. Zbog toga je neophodno da štabovi budu dobro upoznati sa ograničenjima i sposobnostima različitih vrsta jedinica koje mogu biti uključene u paket snaga. Komandanti, takođe, obučavaju svoje štabove da provode kontrolu ili se i sami integriraju u paket snaga sposobnih za izvršenje operacija kao dijela jedinstvene akcije. Štabno osoblje mora biti agilno i sposobno pružiti podršku komandantu u provođenju komandovanja i kontrole.

Misijski komandanti, kroz funkciju komandovanja i kontrole i uz pomoć štabnog osoblja, integrišu sve borbene funkcije i podređene jedinice za izvršenje misija.

Štabna obuka zahtijeva učestalu obuku i vježbe komandovanja i kontrole na digitalnim informatičkim sistemima (vjerovatno će u budućnosti OS BiH biti opremljene digitalnim informatičkim sistemima). Kao i sa posadom na bilo kom drugom sistemu naoružanja, štabnom osoblju potrebna je obuka kako bi održali nivo spremnosti i osigurali sposobnost za integraciju njihovog informatičkog sistema sa drugim digitalnim sistemima. Ovo mora biti sastavni dio planova za obuku jedinica. Operativno iskustvo vođa u štabnim funkcijama i koordinacija mogu pomoći u usmjeravanju potreba za obukom štabnog osoblja.

Modularne, generisane formacije uspostavljene na misijskoj osnovi su agilnije, ekspeditivnije, i raznovrsnije od formacijskih sastava OS BiH. Ipak, modularne formacije zahtijevaju viši stepen obučenosti i operativne sinhronizacije na nivou bataljona i brigade. Današnji komandanti bataljonskih borbenih grupa (BBG) koordiniraju i sinhronizuju obuku i osposobljenost mnogih funkcionalnih jedinica koje organski pripadaju borbenim bataljonskim timovima. Njihova je odgovornost umnogome drugačija od odgovornosti koju su ranije imali komandanti brigada OS BiH. Na primjer, u sadašnjoj strukturi OS BiH, inženjerijski bataljon organski pripada Brigadi taktičke podrške, a bataljoni logističke podrške Komandi za podršku, odnosno Komandi za logistiku. Komandant Brigade za taktičku podršku i Komanda za logistiku nadzirali su obuku svojih organskih, formacijskih bataljona i četa. Ovakva struktura omogućavala je komandantima brigada i komandama da se fokusiraju na obuku svojih formacijskih, manevarskih bataljona, bataljona/četa za podršku. Nasuprot tome, komandanti BBG modulirani za vježbe i buduće operacije odgovorni su za obuku artiljerijskih bataljona, četa/baterija za borbenu podršku koji su modulirani kroz BBG u procesu vanjskog ocjenjivanja OS BiH. Samim tim u ovom procesu generiranja snaga u ciklusu i fazama spremnosti mogu uticati na spremnost kroz sistem upravljanja obukom. Komandanti i štabovi BBG/ timova mogu izvan svog sastava, zatražiti stručnu pomoć u obuci funkcionalnih komponenti njihovih modularnih jedinica od vodeće nacije u operaciji podrške miru, NATO/EUFORMTT i ETT, te preko programa obuke centara za obuku u KOiD. Slično tome, komandanti funkcionalnih i multifunkcionalnih brigada/bataljona podrške odgovorni su osigurati da njima podređene jedinice održavaju nivo obučenosti i osposobljenosti nezavisno od lokacije. Na primjer, komanda Brigade taktičke podrške na jednoj lokaciji, sa podređenim bataljonima na drugoj lokaciji, odgovorna je za obuku svih bataljona. Za uspješno provođenje kombinovane obuke u modularnim jedinicama potrebna je agilnost komandanata i štabova. Njihova agilnost je neophodna kako bi se osiguralo da strategija obuke u svim

jedinicama brigadnih/bataljonskih borbenih grupa rezultira sposobljenosću za izvršenje osnovnih zadataka misije.

Komandanti i štabovi modularnih snaga moraju biti podjednako agilni i sposobljeni. Bojne koordiniraju operacijama većeg broja četnih borbenih timova i angažuju četne timove podrške i funkcionalne čete. Brigade i bataljoni pripremaju se za komandovanje i kontrolu u operacijama. Nakon proširenja, štabovi modularnih bataljona i brigada mogu djelovati kao komande zajedničkih operativnih i taktičkih grupa, komandi kopnene komponente zajedničkih snaga i komandi multinacionalnih snaga. Komandama kopnenih snaga potrebna su obučena komandna mjesta koja se mogu razmjestiti i djelovati bilo gdje u svijetu. Iako se zasniva na brigadama/bataljonima, današnji i budući generirani i modularni sastav OS BiH treba sve ešalone u pripremi za upotrebu u različitim operacijama u spektru sukoba.

#### **4.1.2. Odnosi u obuci**

Komandanti jedinica su odgovorni za obuku, rezultate i spremnost vojnika, civila i formacija. Komandant ima primarnu ulogu u obuci i upravljanju jedinicom i kao takav odgovoran je za obuku organskih i pridodatih komponenti. Po organizacionom principu, jedinice OS BiH raspoređuju se ili pridodaju odgovarajućim komandama shodno operativnom konceptu i planovima. Iako su komandanti odgovorni za obuku i spremnost podređenih vojnika, oni ovu ulogu ne mogu ostvariti bez podrške same komande na lokaciji. Komande i druge formacije u generiranju snaga pružaju podršku komandama, ne samo u obuci već i u svim drugim aspektima održavanja snaga i administracije. Više komande i komande na dатој lokaciji odgovorne su pružiti podršku obuci. Viša komanda određuje prioritete u obuci i osigurava resurse, na primjer, ocjenjivače, opremu i vojnike. Pretpostavljeni komandant, preko osoblja kasarne, osigurava objekte, logistiku i druge usluge i podršku.

##### **4.1.2.1. Odnosi u obuci za generirane modulirane snage**

Ključni princip tokom generiranja snaga u OS BiH je da odgovornost matične baze za obuku ostaje statična umjesto dinamična. Na taj način se minimiziraju promjene u funkcionalisanju komandovanja i kontrole prije razmještanja jedinice. Komandanti koji daju jedinice zadržavaju odgovornost za obuku, čak i nakon što je podređena jedinica određena za misiju u okviru moduliranih snaga i sve do trenutka kada se ta jedinica i stvarno rasporedi ili pridoda moduliranim snagama. Komandant snaga utiče na obuku jedinice predviđene za prekomandu ili pridodavanje snagama za izvršenje zadatka putem koordinacije sa komandantom koji daje tu jedinicu. Komanda snaga za izvršenje zadatka periodično podnosi izvještaje o stanju obučenosti i spremnosti raspoređenih ili pridodatih jedinica onim komandama kojima će ove jedinice

biti upućene nakon obuke/operacije kako bi se olakšala izrada planova obuke za početnu fazu procesa generiranja u OS BiH.

#### **4.1.2.2. Odgovornost za obuku rezervne komponente**

Po uvođenju procesa generiranja snaga u OS BiH, neće doći do većih izmjena u vezi odgovornosti za buduću obuku rezervne komponente. Rezervna komponenta se suočava sa dodatnim izazovima koji se tiču koordinacije između MO BiH i OS BiH i usklajivanja obuke za specifičnu listu osnovnih zadataka misije sa potrebama sigurnosti, suvereniteta i integriteta BiH. Prema članu 16.,21. i 28. Zakona o odbrani BiH, MO BiH, ZŠ OS BiH te KP/KUP OS BiH nadležna je za komandovanje i kontrolu nad rezervnom komponentom OS BiH. O rezervnoj komponenti OS BiH govore članovi 35.-39. Zakona o odbrani i članovi 16.,102. i 178. Zakona o službi u OS BiH. Rezervna komponenta je integrisana u postojeću strukturu OS BiH, a njeno brojno stanje je 50% aktivne komponente OS BiH, te su pod komandom komandi i jedinica u skladu sa organizacijsko-formacijskom strukturu.

Prije mobilizacije, komandanti jedinica su nosioci organizacije obuke i svih drugih zakonskih obaveza po pitanju rezervne komponente i oslanjanju se na raspoložive kapacitete i sposobnosti Komande za podršku gdje je uključen podsistem personala. Nakon mobilizacije, pojedinci rezervne komponente se pridružuju odgovarajućim komandama i jedinicama.

Većina funkcija administrativne kontrole prenosi se na komandu jedinice koja je prihvatile pripadnike rezervne komponente ujedinice i ona postaje jedinica koja dobija podršku za obuku.

Koncept obuke rezervnih jedinica treba imati težište na zadacima prije i nakon mobilizacije, a koje definiše nadležni komandant. Težište treba biti na dostizanju i održavanju osposobljenosti za izvođenje aktivnosti koje su od ključnog značaja u predmobilizacijskom periodu i koje mogu poslužiti kao pomoć pri izvođenju postmobilizacijske obuke za ostale osnovne zadatke misije. Zadatak obuke rezervne komponente OS BiH je dostizanje najviših mogućih standarda u izvršavanju kolektivnih i individualnih zadataka u predmobilizacijskom periodu. Najviši prioritet daje se izvršavanju zadataka kojim se jedinice i pojedinci osposobljavaju za pružanje podrške kretanju jedinice u skladu sa standardima obuke koje je utvrdilo Ministarstvo odbrane BiH i ZŠ OS BiH. Pripadnici rezervne komponente će učestvovati u vježbama aktivnih profesionalnih snaga kako bi poboljšale efikasnost u izvršavanju misije.

**Planovi predmobilizacijske obuke.** Predmobilizacijska obuka ima težište na individualnim i nižim kolektivnim zadacima na nivou čete. Štabovi se obučavaju za izvršenje individualnih i kolektivnih zadataka na svom nivou. Planovima predmobilizacijske obuke utvrđuju se kriteriji obuke, aktivnosti

obuke, oprema i programi podrške obuci za potrebe izvođenja obuke usmjerenе na zadržavanje uspješnosti u izvršenju zadataka. Stručnost u izvršavanju ovih zadataka omogućava obuku za potpuno izvršenje LOZM po mobilizaciji jedinice. Plan godišnje obuke uglavnom ima težište na pripremi i izvršenju godišnje obuke.

**Planovi postmobilizacijske obuke.** Postmobilizacijska obuka ima težište na kolektivnim zadacima na nivou čete. Planovima postmobilizacijske obuke utvrđuju se kriteriji obuke, aktivnosti obuke, oprema i programi podrške obuci koji su neophodni za obučavanje jedinice do nivoa pune sposobljenosti za izvršenje LOZM. Postmobilizacijski planovi se svake godine inoviraju na osnovu informacija dobijenih izvršenjem predmobilizacijskog plana. Komandant koji odobrava LOZM jedinice, godišnji plan obuke (GPO), odobrava i postmobilizacijski plan.

Plan se potom dostavlja komandantu lokacije mobilizacijskog zborišta, lokacije gdje će se izvoditi postmobilizacijska obuka.

Pripadnici rezervne komponente (vojnici, podoficiri i oficiri) obučavaju se prema odobrenim planovima isto kao pripadnici aktivnog sastava OS BiH.

#### **4.1.3. Uloga voda u upravljanju obukom**

Oficiri, podoficiri i civili u OS BiH imaju komplementarne uloge i odgovorni su za planiranje, pripremu, izvođenje i ocjenjivanje obuke kako bi osigurali da se obuka provodi profesionalno i prema standardima.

##### **a. Oficiri**

Komandanti i drugi oficiri uključeni su u sve aspekte obuke, od planiranja i pripreme do izvođenja i ocjenjivanja. Planiranje obuke je centralizirano i koordinirano kako bi se definirali prioriteti u obuci i osigurala trajna fokusiranost na obuku u svim ešalonima jedinice. Suprotno tome, izvođenje obuke je decentralizovano. Decentralizacija podstiče komunikaciju odozdo prema gore o prednostima i slabostima svakog pojedinca i formacije u odnosu na izvršenje misije. Decentralizacija u izvođenju obuke podstiče individualnu inicijativu. Međutim, više vođe ostaju odgovorne za nadzor nad obukom, razvoj vođa i povratne informacije.

Uloga komandanta uključuje puno više od pukog planiranja i nadzora nad obukom. Po potrebi, oni, također, pripremaju i provode individualnu i kolektivnu obuku. Oficiri lično nadziru i procjenjuju obuku kako bi ugradili disciplinu i osigurali da jedinice zadovoljavaju standarde OS BiH. Glavni podoficir komande ima značajnu ulogu u pružanju podrške komandantu pri rukovodjenju programom obuke jedinice. Glavni podoficir prati i procjenjuje kvalitet obuke i pridržavanje standarda do najnižeg

nivoa u strukturi jedinice. Komandanti provjeravaju adekvatnost vanjske podrške obuci tokom obilazaka i kontrole obuke u cilju otklanjanja nedostataka u podršci obuke. Komandanti nalažu štabovima da prioritet stave na koordinaciju podrške obuci njima podređenih jedinica. Glavni podoficiri komandi na svim nivoima provode upravo iste aktivnosti.

Posjetom aktivnostima obuke, komandanti i viši podoficiri podređenim jedinicama i vodama prenose poruku o važnosti obuke i razvoja vođa. Tokom posjete aktivnostima obuke oni od podređenih vojnika i vođa dobijaju povratne informacije. Ovakve povratne informacije omogućavaju komandantima i starijim podoficirima da prepoznaju i rješe sistemske probleme u oblastima kao što su: planiranje, rukovođenje, usavršavanje vođa, rukovođenje i podrška. Na osnovu vlastitih zapažanja i drugih povratnih informacija, komandanti izdaju smjernice i nalažu izmjene s ciljem poboljšanja obuke i povećanja nivoa gotovosti. Najkorisnije su nenajavljenе posjete obuci ili posjete koje su najavljenе malo prije same posjete. Takve posjete sprečavaju obimne pripreme u podređenim jedinicama koje djeluju kao ometači obuke.

**b. Podoficiri**

Podoficiri su odgovorni za brigu o vojnicima i njihovu individualnu obuku. Glavni podoficiri komandi, podoficiri četa, i ostali ključni podoficiri provode obuku po specifičnim individualnim zadacima ili zadacima manjih jedinica. Takođe, oni pomažu u prepoznavanju kolektivnih zadataka jedinice. Svi ovi zadaci podržavaju osnovne zadatke misije jedne jedinice. Komandanti odobravaju utvrđene zadatke, a zatim nadziru i procjenjuju obuku zajedno sa oficirima i podoficirima jedinica.

Podoficiri se fokusiraju na razvoj vještina i usvajanje znanja koji su potrebni za osnovno vojničko osposobljavanje. Ovladavanje zadacima postiže se ponavljanjem. Ova osnova, koja uključuje, na primjer, vještine strijelca, zaštite, VES i tjelesnu spremnost, ključna je za gotovost jedinice. Podoficiri integrišu novoprimaljene vojnike u organizaciju i omogućavaju njihov profesionalni razvoj na dužnosti na koju su raspoređeni. Vođe na najnižoj nivou obučavaju vojnike izvođenju individualnih zadataka u desetini, posadi, timu i ekivalentno manjim jedinicama. Vođe i viši podoficiri akcenat stavljaju na obuku zasnovanu na standardima i usmjerenu ka postizanju rezultata kako bi osigurali da vojnici postignu standarde OS BiH-a. Podoficiri unakrsno obučavaju svoje podređene kako bi umanjili posljedice mogućih gubitaka u jedinica i osposobili buduće vođe. Glavni podoficiri komandi, podoficiri četa, i drugi viši podoficiri podučavaju mlađe podoficire i oficire i pomažu im u savladavanju širokog spektra različitih individualnih zadataka.

Tokom kolektivne obuke komandanti podoficirima ostavljaju vrijeme potrebno za provođenje individualne obuke. Dodijeljeno vrijeme omogućava ponavljanje zadataka. Podoficiri obučavaju vojnike prema standardima i uz razumijevanje koliko je obuka po individualnim zadacima vezana za osnovne zadatke misije i prateće kolektivne zadatke. Komandanti na osnovu preporuka glavnih podoficira komandi, vrše selekciju zadataka za individualnu obuku, obuku manjih timova i posada. Podoficiri predlažu zadatke za obuku na sastancima za obuku. Kada komandant odobri zadatke za obuku, ovi zadaci se uključuju u planove obuke jedinice i rasporede obuke koji iz njih proističu. Podoficiri planiraju i pripremaju odobrenu obuku, tokom obuke provode pregled nakon završene aktivnosti (PPA), a na sastancima o obuci pružaju povratne informacije o pojedinačnim rezultatima vojnika. U svrhu poboljšanja efikasnosti, jedan viši podoficir može istovremeno obučavati vojnike kojima je dodijeljen manje zahtjevan VES. Težište obuke na individualnim zadacima vojnika i usavršavanje podoficira je u početnoj fazi obuke odnosno u I fazi procesa generiranja snaga, ciklusa spremnosti i gotovosti. Tokom druge i treće faze ciklusa akcent je na integraciji individualnih i kolektivnih zadataka, zadataka za vođe višeg nivoa podoficirskog lanca podrške i osiguranju standarda po zadacima potrebnim za sve operacije iz cijelog spektra sukoba.

#### c. Civilna lica u OS BiH

Civilni osiguravaju stabilnost i kontinuitet OS BiH. Generalno, civili u OS BiH ostaju duže u službi nego njihove kolege, profesionalna vojna lica. U svakodnevnim operacijama, oni OS BiH pružaju svoje stručno znanje i sposobnosti. Iako se civili u OS BiH obično ne raspoređuju u modulirane snage tj. u sistem za generisanje snaga, oni su podjednako uključeni u popunu, opremanje i obuku i snaga za generiranje i operativnih snaga OS BiH. Civilni podržavaju, ali i predvode aktivnosti OS BiH. Civilni na rukovodnim mjestima, ukoliko ih ima u OS BiH, planiraju, pripremaju, izvode i ocjenjuju obuku svojih podređenih pripadnika i organizacijskih cjelina. Oni se rukovode principima obuke opisanim u poglavljju 2 i koriste opisane mehanizme za usmjerenje obuke u svojim organizacijskim cjelinama.

#### 4.1.4. OS BiH i zajednička obuka

Zajednička obuka prati zajedničku doktrinu koju će OS BiH razviti i omogućiti sveobuhvatan odgovor u sigurnosnom i odbrambenom sistemu BiH. Zajednička obuka omogućava bolje razumijevanje drugih vidova, kao i međuresornih i državnih sigurnosnih i drugih agencija, multinacionalnih partnera u odbrambenom sistemu BiH. OS BiH izvodi obuku zajedno sa ovim partnerima kako bi bolje upoznali njihove sposobnosti, ograničenja, kulturu, i

način izvođenja operacija. Kada su raspoređeni na mjesto komandanta zajedničkih snaga, komandanti OS BiH uspostavljaju ciljeve zajedničke obuke. Oni planiraju, pripremaju, izvode i ocjenjuju združenu obuku i uspješnost takve obuke. Zajednička obuka za NATO vođene operacije prati združenu doktrinu NATO.

## **4.2.RAZVOJ LISTE OSNOVNIH ZADATAKA MISIJE**

Usljed nedostatka resursa, a naročito vremena, jedinice se ne mogu obučavati za postizanje standarda po svakom zadatku potrebnom za sve operacije iz cijelog spektra sukoba. Zbog toga komandanti usmjeravaju obuku na najvažnije zadatke koji pomažu jedinici u pripremi za izvođenje operacija. Ovo se postiže pomoću usmjeravanja na misiju i liste osnovnih zadataka misije (LOZM). Lista osnovnih zadataka misije je kompilacija osnovnih zadataka misije koje jedinica mora izvoditi uspješno kako bi bila u stanju izvršiti doktrinarnu ili zadatu misiju. Komandanti jedinica naglašavaju prioritet obuke po LOZM, ali istovremeno, kada god je to moguće, u planove obuke nastoje uključiti i elemente koji nisu specifično vezani za misiju.

### **4.2.1. Fokusiranje na misiju**

Fokusiranje na misiju je proces koji služi prepoznavanju potreba za obukom na osnovu specifičnih sposobnosti jedinice koje su opisane u formacijskoj knjizi ili na osnovu zadate misije. Zadata misija je misija koja se zvanično dodjeljuje jedinici u cilju izvršenja ili pripreme za izvršenje iste. Komandanti zadate misije dodjeljuju najčešće putem operativnog naređenja ili operativnog plana.

Fokusiranjem na misiju u procesu planiranja, pripreme, izvođenja i ocjenjivanja programa obuke, komandanti osiguravaju da se pripadnici jedinice obučavaju onako kako će djelovati u borbenom okruženju. Fokusiranje na misiju postiže se prvenstveno analizom misije i usmjeravanjem obuke na osnovne zadatke potrebne za izvršenje misije. Fokusiranje na misiju od ključnog je značaja tokom cijelokupnog procesa obuke jer omogućava komandantima i štabovima u svim ešalonima da izrade ciljne programe obuke koji obuhvataju aktivnosti obuke od presudnog značaja za izvršenje misije i obrađuju zadatke za sve jedinice OS BiH.

Fokusiranje na misiju pomaže komandantima da resurse za obuku rasporede na osnovu potreba misije. Zbog nedostatka vremena ili drugih resursa, jedna jedinica ne može biti sposobljena za svaki osnovni zadatak misije. Komandanti sastavljaju uspješan program obuke tako što se svjesno fokusiraju na one zadatke koji su najvažniji za izvršenje misije. Takve zadatke oni izdvajaju iz LOZM jedinice.

#### **4.2.2. Liste osnovnih zadataka misije**

Osnovni zadatak misije je kolektivni zadatak koji jedinica mora biti u stanju uspješno izvesti kako bi izvršila svoju doktrinarnu ili zadatu misiju. Svi osnovni zadaci misije su podjednako važni. Kako jedinice moraju biti sposobljene za izvršavanje svih elemenata iz operacija punog spektra, nekad istovremeno, ne mogu sebi dozvoliti obučavanje isključivo po jednom elementu, a na štetu drugih. Jednako tako, od njih se ne može očekivati sposobljenost za izvršavanje svih zadataka u svakom trenutku u spektru sukoba. Zbog toga komandanti koriste LOZM za usmjeravanje organizacijske obuke.

Komandanti i štabovi procjenjuju nivo obučenosti jedinice u odnosu na LOZM. Oni određuju prioritet zadataka u planovima za obuku. Komandanti uzimaju u obzir dva faktora pri određivanju prioriteta u obuci: procjenu sposobljenosti jedinice za svaki zadatak i rizik za buduće operacije zbog prihvatanja nižeg stepena sposobljenosti za taj zadatak. Komandanti određuju prioritete u obuci u koordinaciji sa nadređenom komandom.

LOZM predstavlja osnovu za strategiju obuke jedinice i samim tim za planove obuke. Komandanti izrađuju strategiju obuke kako bi postigli sposobljenost za osnovne zadatke misije. Svi osnovni zadaci misije ključni su za spremnost za misiju. Zbog toga, u listi osnovnih zadataka misije nema prioriteta. Ipak, komandanti usmjeravaju napore i resurse na one zadatke koji zahtijevaju najviše obuke.

U upravljanju obukom, komandanti primjenjuju modificirani oblik borbenog komandovanja. Oni određuju:

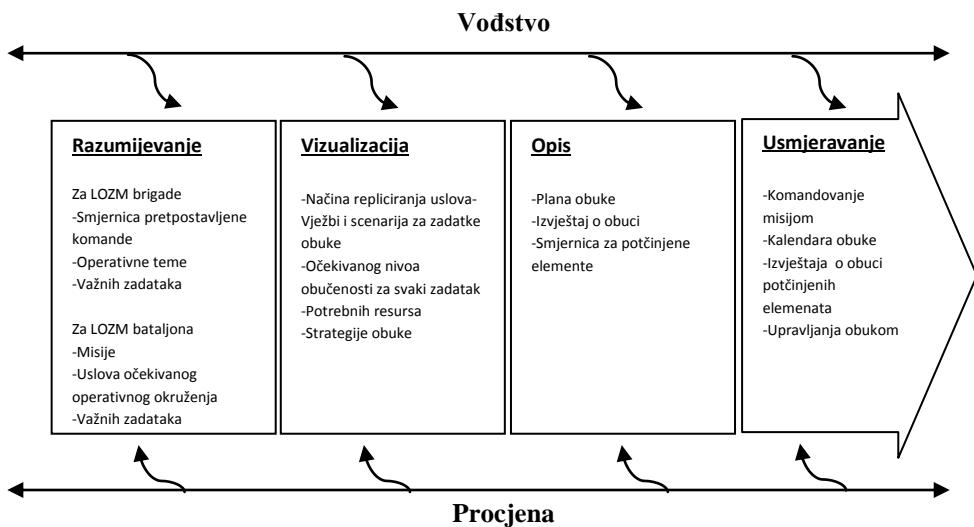
- 1) Zadatake koji zahtijevaju obuku;
- 2) Prioritetne aktivnosti obuke;
- 3) Kako replicirati uslove operativne teme ili projiciranog operativnog okruženja;
- 4) Mogući rizik ukoliko se ne postigne standard u obuci po određenim zadacima.

Razumijevanje očekivanih uslova je ključno u odlučivanju za koje zadatke je potrebna obuka, koje uvjete treba replicirati i koji su rizici razumni. Uslovi mogu biti ili oni koji su opisani u operativnoj temi ili oni sa kojim će se jedinica vjerovatno suočiti u zadatoj misiji. Vizualizacija željenog nivoa spremnosti i kako ju postići vodi ka izradi strategije obuke koja opisuje ciljeve, načine i sredstva za postizanje spremnosti za misiju. Konačno, komandant strategiju obuke opisuje u smjernicama i planu obuke te nalaže njen izvršenje. Učešće u obuci i nadzor nad obukom omogućavaju komandantima da procijene nivo spremnosti i vrednuju obuku.

Postoje tri vrste listi osnovnih zadataka misije:

- 1) Zajednička lista osnovnih zadataka misije (zajednička LOZM) izvedena iz Univerzalne zajedničke liste osnovnih zadataka misije;
- 2) Specifična lista osnovnih zadataka misije (specifični LOZM), koja je standardizovana i zasnovana na doktrini i misiji jedinice opisane u formacijskoj knjizi;
- 3) Zadana lista osnovnih zadataka misije (zadani LOZM), koju izrađuje komandant po prijemu zadate misije.

Jedinice se obučavaju samo po jednom od navedenih LOZM.



Slika 4.1. Borbeno komandovanje u obuci

#### 4.2.3. Zajednička lista osnovnih zadataka misije

Zajednička lista osnovnih zadataka misije je lista zadataka koje zajedničke snage moraju biti u stanju izvesti kako bi izvršile misiju. Zadaci iz zajedničke liste osnovnih zadataka opisani su jednostavnim jezikom Univerzalne zajedničke liste zadataka. ZŠ OS BiH vrši selekciju zadataka potrebnih za izvršavanje dodijeljene ili očekivane misije. Zajednička lista osnovnih zadataka misije pored zadataka sadrži i uslove i standarde. Ona takođe zahtijeva utvrđivanje zadataka vezanih za komandovanje, kao i pratećih zadataka.

Oružane snage BiH često daju jedinice za kontigente zajedničkih snaga. Komanda multinacionalne brigade u zoni operacija može dobiti ulogu komande zajedničkih snaga u čijem sastavu može biti angažiran kontingent snaga OS BiH. Ova uloga zahtijeva da takva komanda OS BiH izradi zajedničku listu

osnovnih zadataka misije. Komandant borbenih snaga ili komandant zajedničkih snaga koji je uspostavio zajedničku operativnu grupu odobrava zajedničku listu osnovnih zadataka misije. Komandanti snaga OS BiH koje su raspoređene ili dodijeljene zajedničkim snagama moraju osigurati da se njihov zadati LOZM uklapa u zajednički LOZM zajedničkih snaga.

Publikacije drugog nivoa doktrinarne hijerarhije sadrže pregled sistema zajedničke obuke. One obuhvataju:

- 1) Elaboriranje potrebne zajedničke obuke;
- 2) Planiranje zajedničke obuke;
- 3) Izvođenje zajedničke obuke;
- 4) Procjenu sposobnosti zajedničkih snaga.

#### **4.2.4. Specifična lista osnovnih zadataka misije**

Specifična lista osnovnih zadataka misije jedne jedinice predstavlja listu specifičnih sposobnosti za osnovne zadatke misije i opće osnovne zadatke misije. Jedinice se obučavaju za zadatke prema specifičnom LOZM sve dok komandant jedinice i njegov direktno prepostavljeni komandant ne donesu odluku da se jedinice počnu obučavati za zadatu misiju. Tada jedinica prelazi na obuku po zadatom LOZM. Specifični LOZM obično usmjerava obuku jedinice u početnoj fazi generiranja snaga. Međutim, obuka jedinice može se preusmjeriti i u drugim fazama generiranja snaga, u slučaju prijema direktnе misije.

##### **a. Standardizacija**

U današnjim generisanim modularnim snagama OS BiH, komandanti i vođe očekuju određene sposobnosti od elemenata koji su dodijeljeni njihovom kontigentu snaga. Standardizirani specifični LOZM i uslovi fokusirane obuke na nivou bataljona i višim nivoima na dva načina omogućavaju ispunjenje ovih očekivanja. Oni jačaju sposobnosti OS BiH za brzo sastavljanje kontingenta snaga, a istovremeno minimiziraju potrebu za dodatnom obukom za očekivane zadate misije. Provođenje obuke fokusirane na specifični LOZM pruža državi i OS BiH stratešku dubinu potrebnu za nepredvidive izazove.

ZŠ i OK OS BiH periodično prilagođavaju uslove obuke zavisno o procjeni mogućeg operativnog okruženja. Komandanti ne mogu, a i ne trebaju, provoditi obuku po svim kolektivnim i individualnim zadacima vezanim za specifični LOZM. Umjesto toga, oni provode obuku po onim zadacima koje smatraju najvažnijim. Komandanti prihvataju razuman rizik u vezi ostalih zadataka.

Komandanti i nosioci aktivnosti razvijaju standardne specifične LOZM za jedinice veličine brigada i veće jedinice na osnovu opisa misije jedinice, odobrene formacije, ključnih sposobnosti i doktrine. ZŠ OS BiH, odobrava

i, ako je potrebno, ažurira ove specifične LOZM nakon opće popune OS BiH. Liste ključnih zadataka misije brigada, bataljona, BBG, formacijskih bataljona i bataljona za podršku sinhronizuju se kako bi se osigurala odgovarajuće sparivanje elemenata koji pružaju i primaju podršku u osnovnim zadacima misije. Nosioci aktivnosti moraju osigurati da odgovarajući specifični LOZM služi kao osnova za obuku kombinovanih rodova.

Većina komandanata na nivou bataljona i višim nivoima mogu pronaći odgovarajući specifični LOZM u Smjernicama za obuku. Komandanti bataljona i komandiri četa izrađuju i prilagođavaju svoje specifične LOZM kako bi podržali specifični LOZM na višem nivou. Na nivou vodova i niže, planiraju se i izvode individualni i kolektivni zadaci koji podržavaju specifični LOZM čete. Štabovi utvrđuju i obučavaju se po grupama zadataka i pratećim individualnim i kolektivnim zadacima koji podržavaju specifični LOZM. Čete ne mogu imati „specifični štabni LOZM“. Komandanti jedinica za koje nije objavljen specifični LOZM izrađuju svoj specifični LOZM na osnovu odobrene formacije i doktrine. Sljedeći pretpostavljeni komandant koji ima administrativnu kontrolu (ADMINCON) nad tom jedinicom odobrava njen specifični LOZM.

**b. Komponente specifičnog LOZM**

Specifični LOZM čine dvije vrste zadataka:

- 1) Osnovni zadaci misije prema specifičnim sposobnostima su osnovni zadaci misije koje odobrava prepostavljena komanda i specifični su za vrstu jedinice. Oni se mogu nazvati i doktrinarnim zadacima misije jer se isti nalaze u priručnicima po nivoima (primjer priručnik Pješadijski bataljon propisuje osnovne zadatke za jedinicu tog ranga).
- 2) Opći osnovni zadaci misije su osnovni zadaci misije koje propisuje ZŠ OS BiH, a odobrava prepostavljena komanda, a koje sve jedinice, nezavisno o tipu, moraju biti u stanju izvršiti.

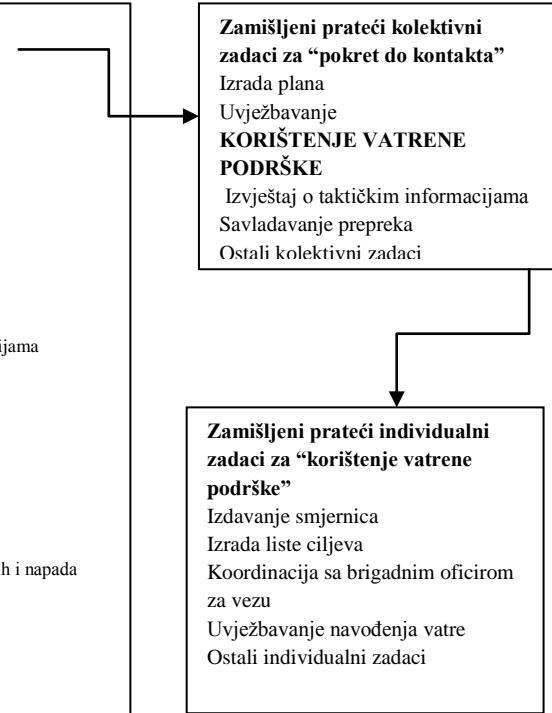
Grupe zadataka, prateći individualni i kolektivni zadaci podržavaju specifični LOZM .

**c. Grupe zadataka i prateći kolektivni zadaci**

Grupu zadataka čine kolektivni zadaci neophodni za izvršenje nekog specifičnog dijela osnovnog zadatka misije. Na primjer, grupa zadataka za osnovni zadatak misije „izvođenje ofanzivnih operacija“ može obuhvatiti „izvršiti napad“ i „izvršiti pokret do kontakta“. Za izvršenje grupe zadataka, jedinica mora biti osposobljena za izvođenje odgovarajućih pratećih kolektivnih zadataka.

#### d. Specifična lista osnovnih zadataka misije

**Osnovni zadatak misije prema specifičnoj sposobnosti:** izvođenje ofanzivnih operacija  
**Grupa zadataka:** Izvođenje pokreta do kontakta  
**Grupa zadataka:** Izvođenje napada  
**Grupa zadataka:** Izvođenje operacija savladavanja prepreka  
**Osnovni zadatak misije prema specifičnoj sposobnosti:** Izvođenje defanzivnih operacija  
**Grupa zadataka:** Izvođenje područne odbrane  
**Osnovni zadatak misije prema specifičnoj sposobnosti:** izvođenje operacija stabilnosti  
**Grupa zadataka:** Civilni elementi - sigurnost  
**Grupa zadataka:** Civilni elementi - kontrola  
**Osnovni zadatak misije prema specifičnoj sposobnosti:** Izvođenje operacija sigurnosti  
**Grupa zadataka:** Osigurati zakon  
**Grupa zadataka:** Izvođenje operacija čuvanja  
**Grupa zadataka:** Izvođenje operacija osiguravanja područja  
**Osnovni zadatak misije prema specifičnoj sposobnosti:** Integracija djelovanja prema informacijama  
**Opći osnovni zadatak misije:** Komandovanje i kontrola  
**Grupa zadataka:** Planiranje operacije  
**Grupa zadataka:** Priprema za operaciju  
**Grupa zadataka:** Izvođenje operacije  
**Grupa zadataka:** Procjena operacije  
**Opći osnovni zadatak misije:** Zaštita snaga  
**Grupa zadataka:** Lokalno osiguranje  
**Grupa zadataka:** Primjena mjera za preživljavanje  
**Grupa zadataka:** Primjena zaštitnih mjera u slučaju kemijskih, bioloških, radioloških, nuklearnih i napada visoko eksplozivnim sredstvima  
**Grupa zadataka:** Izvođenje operacija izvlačenja ljudstva  
**Opći osnovni zadatak misije:** Održavanje  
**Grupa zadataka:** Logistička podrška  
**Grupa zadataka:** Podrška personalne službe  
**Grupa zadataka:** Podrška saniteta



Slika 4.2. Primjer specifičnog LOZM i pratećih zadataka

Prateći kolektivni zadaci su zadaci koji čine grupe zadataka. Smjernice za obuku obično navodi prateće kolektivne zadatake. Komandanti određuju prioritete obuke po odgovarajućim grupama zadataka na osnovu vlastite procjene, sposobnosti jedinice za svaku grupu zadataka i važnosti grupe zadataka za moguće misije. Zatim određuju konkretnе prateće kolektivne zadatake po kojima će se vršiti obuka. Prepoznavanje ovih važnih pratećih kolektivnih zadataka omogućava komandantima da odrede zadatake koji:

- 1) Integrišu borbene funkcije;
- 2) Dobijaju najviši prioritet u snabdijevanju resursima: municija, područje za obuku, objekti (uključujući pomagala za ratno proigravanje, stvarna, virtualna, konstruirana i druga pomagala za obuku), MTS, finansije;
- 3) Naglašavaju se u procjenama obuke;
- 4) Podržavaju LOZM prepostavljene komande ili jedinice.

**e. Prateći individualni zadaci**

Izrada efikasne strategije obuke zahtijeva unakrsno upoređivanje kolektivnih i individualnih zadataka sa svakim osnovnim zadatkom misije ili grupom zadataka.

U ovakvo unakrsno upoređivanje mogu biti uključeni podređeni komandanti, štabovi, glavni podoficiri komandi, podoficiri četa, ostali ključni oficiri, podoficiri i civili u OS BiH. Viši podoficiri poznaju LOZM jedinice. Zbog toga su oni najbolje sposobljeni za integraciju individualnih zadataka u osnovne zadatke misije tokom obuke.

Nakon što su utvrđeni prateći kolektivni zadaci, glavni podoficir komande ili podoficir čete, zajedno sa ostalim ključnim podoficirima, izrađuje listu pratećih individualnih zadataka za svaki kolektivni zadatak. Publikacije koje se odnose na obuku vojnika i trebaju poslužiti kao izvori odgovarajućih individualnih zadataka.

Neke potrebe koje nisu direktno vezane za konkretnu misiju ključne su za zdravlje, dobrobit, individualnu spremnost i kohezivnost dobro obučene jedinice. Komandanti utvrđuju te potrebe koje nisu direktno vezane za konkretnu misiju (na primjer, elementi obavezne obuke opisane u određenim pravilnicima i publikacijama, strojevoj obuci, obuci iz života i rada jedinica), a po kojima će se jedinica obučavati. U odabiru takvih elemenata komandantu obično pomaže glavni podoficir komanda ili podoficir čete.

**f. Utvrđivanje zadataka, određivanje prioriteta i prihvatanje rizika**

Zajednički štab OS BiH standardizira zadatke po specifičnom LOZM i prateće grupe zadataka za nivoe iznad nivoa bataljona. Međutim, komandanti na svim nivoima utvrđuju kolektivne i individualne zadatke za obuku, prioritete u obuci za svaki od zadataka i rizik koji nosi

neprovođenje obuke po drugim kolektivnim zadacima. Intelektualni proces izrade specifičnog LOZM nije se promijenio u odnosu na ubičajeni proces izrade LOZM. Ipak, specifični LOZM pruža komandantu okvir za osposobljavanje jedinice kroz obuku za sve elemente iz operacija punog spektra: ofanzivne operacije, defanzivne operacije, operacije stabilizacije i operacije podrške civilnim vlastima.

Lista pratećih kolektivnih zadataka za svaku grupu zadataka može biti duga. Komandanti s pravom kažu da ne mogu provesti obuku po svim zadacima sa liste. Umjesto da pokušavaju provesti obuku po što većem broju zadataka, trebaju se konsultirati sa prepostavljenim komandantom i razmotriti kakve su potrebe u odnosu na dodijeljenu operativnu temu. Komandanti na nižim nivoima onda obuku fokusiraju na zadatke koji su najvažniji za izvršenje misije u okviru date operativne teme. Prepostavljeni komandant mora odobriti da potčinjena komanda preuzme rizik neprovođenja obuke po drugim zadacima. Zadaci po kojima se ne vrši obuka su obično zadaci koji su periferni za misiju ili zadaci za koje je komandant procijenio da ih jedinica može izvršiti bez dodatne obuke. Iskustvo jednog i drugog komandanta, prepostavljenog i potčinjenog bitno je za njihovo prosuđivanje o tome za koje zadatke je potrebna obuka, a za koje nije. Kao što je opisano u tačkama 4-35 i 4-36 komandanti mogu primijeniti princip borbenog komandovanja u usmjeravanju aktivnosti i izradi planova obuke.

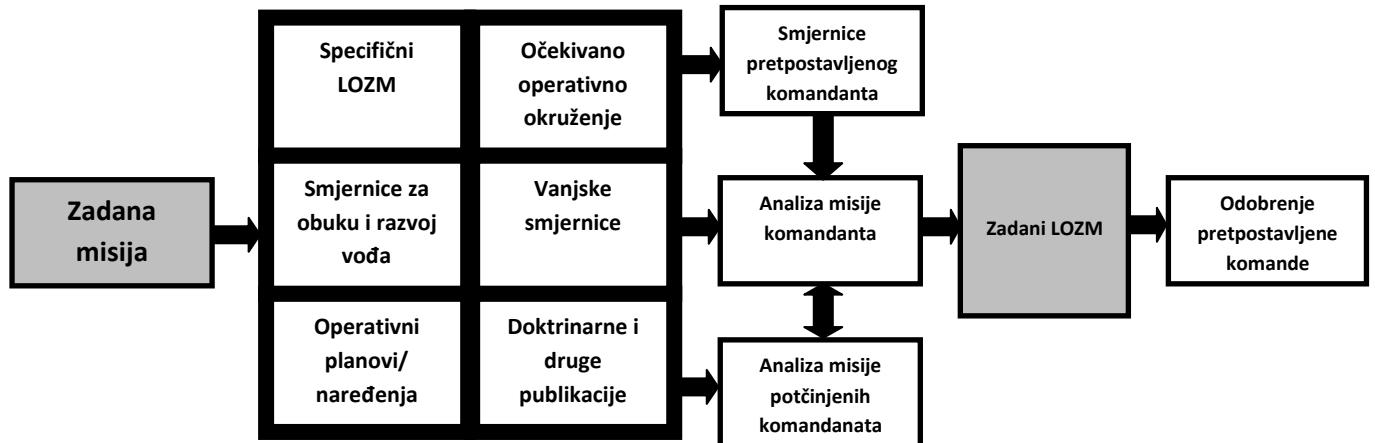
Dodjeljivanje teme za obuku po specifičnom LOZM pomaže komandantima u utvrđivanju najvažnijih zadataka. Zavisno o raspoloživom vremenu, moguće je provoditi parcijalnu obuku po zadacima iz specifičnog LOZM za dvije različite operativne teme. Međutim, istovremeno provođenje obuke za više od jedne operativne teme će vjerovatno biti kontra produktivno. Odgovarajući komandanti dodjeljuju operativnu temu za obuku u smjernicama za obuku i razvoj vođa.

#### **4.2.5. Zadana lista osnovnih zadataka misije**

Zadana lista osnovnih zadataka misije je lista osnovnih zadataka misije koje jedinica mora izvesti kako bi izvršila zadatu misiju. Nakon što se jednoj jedinici dodjeli misija, njen komandant priprema zadati LOZM tako što prilagođava specifični LOZM jedinice na osnovu analize misije i zadatog LOZM prepostavljenog komandanta. Zadani LOZM služi za fokusiranje programa obuke jedinice do izvršenja misije. Jedinice podrške su raspoređene u zonu operacija ili predviđene za takvu ulogu izvršavaju iste funkcije bez obzira jesu li već raspoređene u zonu operacija. Upravo zbog toga, obuka ovakvih jedinica, kao i jedinica koje služe kao podrška u konkretnim operativnim planovima, zasniva se na zadatoj listi osnovnih zadataka misije.

#### **4.2.5.1. Razvoj liste osnovnih zadataka misije**

Tehnika razvoja zadane liste osnovnih zadataka misije (zadani LOZM) pomaže komandantima da identifikuju zadatke za koje jedinica mora biti sposobljena izvoditi kako bi izvršila zadatu misiju. Ovu tehniku jedinice mogu primjenjivati i u izradi specifičnog LOZM, ako on već ne postoji u jedinici. Tehnika je prije uputa nego fiksni proces. Ona objedinjuje zadatu misiju i obuku i smjernice za razvoj vođa sa drugim ulaznim elementima koje filtriraju komandanti i potčinjeni i na taj način pomaže komandantima u utvrđivanju osnovnih zadataka zadate misije. Komandanti analiziraju zadatu misiju i u sastavljanje zadatog LOZM uključuju i potčinjene komandante, štabove, i njihove glavne podoficire komandi ili podoficire četa kako bi pomogli u identifikovanju zadataka koji su presudni za uspjeh misije. Njihovo učešće pomaže u kreiranju zajedničke slike o ključnim zahtjevima koji se pred jedinicu postavljaju za izvršenje date misije. Ovakva zajednička slika omogućava da zadati LOZM i podređenih elemenata podržavaju zadati LOZM prepostavljene komande ili drugog elementa kom se pruža podrška.



*Slika 4.3. Tehnika razvoja zadanog LOZM*

**Primjena tehnike razvoja zadanog LOZM:**

- 1) Usmjerava obuku jedinice na ključne zadatke;
- 2) Otvara forum za profesionalnu diskusiju između prepostavljenih, potčinjenih i pridruženih (isti nivo) komandanata i štabova u pogledu veza između misije i obuke i omogućava osposobljavanje vođa;
- 3) Omogućava potčinjenim komandantima, štabovima i ključnim podoficirima unakrsno upoređivanje kolektivnih i individualnih zadataka misije;
- 4) Rezultira privrženošću vođa planu obuke organizacije;
- 5) Osnovni principi razvoja liste osnovnih zadataka zadate misije.

#### **4.2.5.2. Osnovni principi razvoja zadanog LOZM**

Sljedeći principi primjenjuju se u razvoju zadanog LOZM:

- 1) Zadani LOZM se izvodi iz komandantove analize zadane misije,
- 2) Osnovni zadaci zadane misije primjenjuju se na cijelu jedinicu. Zadani LOZM ne obuhvata zadatke koji se pojedinačno dodjeljuju podređenim jedinicama.
- 3) Zadani LOZM svake jedinice podržava i komplementaran je sa zadanim LOZM prepostavljene komande i ili komande kojoj se pruža podrška.
- 4) Raspoloživost resursa ne utiče na izradu zadanog LOZM. Zadani LOZM je opis zadataka koji su neophodni za izvršenje misije jedinice i kao takav nema ograničenja.
- 5) Kada osnovni zadaci zadate misije uključuju i nove doktrine ili zadatke koji nisu standardni, komandanti formiraju zadatke, uslove i standarde na osnovu vlastite profesionalne procjene, smjernica, zapažanja, saznanja i lekcija iz sličnih operacija. Prepostavljeni komandanti odobravaju standarde za ovakve zadatke istovremeno sa odobravanjem LOZM.

Pri izradi zadanog LOZM, komandanti razmatraju kako integrirati borbene funkcije u planove i naređenja za izvođenje operacija kombinovanih rodova. Komandanti primjenjuju ratne funkcije kako bi osigurali da zadaci neophodni za izgradnju, održivost i primjenu borbene moći budu kolektivno usmjereni ka izvršenju misije. Borbena funkcija je grupa zadataka i sistema (ljudi, jedinice, informacije i procesi) koje objedinjuje zajednička svrha koju komandanti koriste za izvršenje misija i ciljeva obuke.

Borbene funkcije su:

- 1) Obavještajni rad;
- 2) Pokret i manevr;
- 3) Vatre;
- 4) Zaštita;
- 5) Podrška (Održivost);
- 6) Misjsko komandovanje.

#### **4.2.5.3. Analiza misije komandanta**

Polazna tačka u izradi zadanog LOZM je zadata misija jedinice. U nekim slučajevima, pretpostavljeni komandanti određuju operativnu temu očekivanih operacija: glavne borbene operacije, asimetrično ratovanje, operacije podrške miru, ograničene intervencije ili vojni angažman u mirnodopskim uslovima što pomaže u usmjeravanju vojnika i vođa i njihovog načina razmišljanja (Obično putem Smjernica za obuku). Na taj način komandanti mogu koordinirati, povezivati i integrirati zadati LOZM i odgovarajuće prateće individualne i kolektivne zadatke jedinice.

Ukoliko je vrijeme ograničeno, komandanti mogu spustiti zadati LOZM podređenim jedinicama, a može se ukazati i potreba da njihove smjernice za obuku budu komandne prirode. Kad utvrđuju zadatke po zadanom LOZM, komandanti prihvataju srazmjeran nivo rizika. Rizik se također javlja i kada nema dovoljno vremena za analizu svih aspekata misije. Ovo za posljedicu može imati da podređeni komandanti i štabovi izostave neki zadatak za koji se jedinica mora obučiti kako bi bila u potpunosti pripravna.

Pri analizi misije, a zatim i u procesu izrade zadanog LOZM, komandanti razmatraju nekoliko važnih faktora:

- 1) Specifični LOZM jedinice;
- 2) Planove i naređenja;
- 3) Očekivano operativno okruženje;
- 4) Vanjske smjernice;
- 5) Doktrinarne i druge publikacije.

##### **a. Specifični LOZM jedinice**

Specifični LOZM jedinice može poslužiti kao polazna tačka za izradu zadanog LOZM, jer neke od specifičnih sposobnosti jedinice mogu istovremeno biti i sposobnosti potrebne za izvršenje zadate misije. Ove specifične sposobnosti izvode se iz misije jedinice.

##### **b. Planovi i naredenja**

Operativni planovi i naređenja sadrže informacije o misijama i relevantne informacije na osnovu kojih se može utvrditi za koje zadatke je potrebna obuka. Ulagani elementi za izradu planova obuke mogu biti:

- 1) Naređenje o razmeštanju u područje operacija,
- 2) Izvršenje rezervnog plana za nepredviđene okolnosti.

##### **c. Očekivano operativno okruženje**

Operativno okruženje opisuje se na osnovu osam operativnih parametara ili varijabli: politički, vojni, ekonomski, socijalni, infrastrukturni, informacijski, fizičko okruženje i vrijeme (PVESII-OV/ PMESII-PT). Svaki parametar utiče na izvođenje vojnih operacija (planiranje, priprema, izvršenje i procjena). Komandanti prilagođavaju snage, primjenjuju

različite sposobnosti i pružaju podršku različitim misijama kako bi osigurali uspjeh u današnjem kompleksnom operativnom okruženju. Na osnovu operativnih varijabli identificuju se uslovi pod kojima će jedinica ne samo djelovati već i pod kojim će se obučavati. Ovi uslovi, u kombinaciji sa standardima za zadatke iz zadatog LOZM, pomažu komandantima u procjeni spremnosti jedinice za misiju.

**d. Vanjske smjernice**

Vanjske smjernice služe kao dodatni izvor zadataka vezanih za zadanu misiju.

Izvori vanjskih smjernica mogu biti:

- 1) Smjernice komandanata za obuku i razvoj vođa;
- 2) Zadati LOZM prepostavljene komande ili zadati LOZM razmještenih ili snaga podrške koje se razmještaju;
- 3) Direktive prepostavljene komande ili snaga koje primaju podršku;
- 4) Mobilizacijski planovi (za jedinice rezervne komponente);
- 5) Planovi integracije snaga.

**e. Doktrinarne i druge publikacije**

Doktrinarni i drugi izvori mogu dati dodatne informacije u vezi zadane misije. Ovi izvori uključuju:

- 1) Univerzalna lista zajedničkih zadataka;
- 2) Smjernice za obuku OS BiH;
- 3) Pravilnik o razvoju vođa;
- 4) Kolektivni zadaci i borbeni drilovi jedinica.

**f. Odobravanje zadanog LOZM**

Osim ako je drugačije propisano, zadani LOZM odobrava direktno prepostavljeni komandant. Komandanti jedinica koje će biti dodijeljene, pridodate ili stavljene pod operativnu kontrolu razmještenih snaga ili snaga koje se razmještaju ostvaruju koordinaciju sa komandantom tih snaga u procesu izrade zadanog LOZM. Komandant na višem nivou koji ima funkciju administrativne kontrole usaglašava zadani LOZM i osigurava da zadani LOZM jedinice podržava zadani LOZM razmještenih snaga ili snaga koje se razmještaju. Ovo može uključivati i konsultacije sa komandantom snaga koje se podržavaju.

#### **4.2.5.4. Prelazak sa specifičnog LOZM na zadani LOZM**

Komandant jedinice i njegov prepostavljeni komandant odlučuju kada će fokus u obuci jedinice preći sa zadataka specifičnog LOZM i prepostavljenih uslova operativne teme na zadatke zadanog LOZM i uslove koji odražavaju očekivano operativno okruženje. Kako zadana misija može biti dodijeljena tokom bilo koje faze procesa generiranja snaga, komandanti se pripremaju za brzo prilagodavanje sistema obuke i podrške obuci sa specifičnog LOZM na zadani LOZM. Jedinice počinje sa obukom po zadacima zadanog LOZM nakon

što dostignu sposobljenost po specifičnom LOZM, o čemu odlučuju komandant jedinice i njegov prvopredstavljeni. Izuzetak su jedinice koje nemaju dovoljno vremena za obuku po zadacima specifičnog LOZM između dva operativna razmještanja i jedinice kojima je dodijeljena misija znatno drugačija od njihove doktrinarne misije, sposobnosti i opreme. Takve jedinice mogu započeti sa obukom po zadacima zadate LOZM odmah nakon upoznavanja sa novom misijom.



Slika 4.4. Prelazak sa specifičnog LOZM na zadani LOZM

### **4.3. MODEL UPRAVLJANJA OBUKOM U OS BiH**

Temelj obuke u OS BiH je model upravljanja obukom u OS BiH. Ovaj model komandantima daje okvir unutar kojeg se njihove jedinice mogu osposobljavati da izvršavaju osnovne zadatke misije. Ovaj model odražava proces operacija opisan u priručniku OTP 3-0. Postoje dvije primarne razlike između jednog i drugog: prije svega, dok borbeno komandovanje pokreće proces operacija, LOZM je taj koji pokreće upravljanje obukom, a drugo, model upravljanja obukom uključuje povratnu vezu od dna ka vrhu, koja komandantima olakšava izradu procjena. Svaka od aktivnosti u ovom modelu je važna, ali se uspješna obuka najvećim dijelom zasniva na detaljnoj pripremi.



*Slika 4.5. Model upravljanja obukom u OS BiH*

#### **4.3.1. Pristup obuci od vrha ka dnu/od dna ka vrhu**

Pristup obuci od vrha ka dnu/ dna ka vrhu predstavlja timsko zalaganje u kojem se na obuku primjenjuje komandovanje misijom. U ovom pristupu se od viših voda očekuje da odrede smjernice i resurse obuke. Potčinjene vođe definišu ciljeve i potrebe specifične za njihovu organizaciju, te šalju povratne informacije o dostignutoj sposobljenosti kroz obuku. Osim toga, oni utvrđuju konkretne potrebe obuke i realiziraju obuku prema standardima u skladu sa rasporedom obuke ili kalendaru glavnih događaja. Ovakvo timsko zalaganje omogućava fokusiranu obuku, uspostavlja prioritete obuke i omogućava efikasnu komunikaciju između različitih nivoa komandovanja.

Upravljanje, zasnovano na misiji i prioritetima, teče od vrha nadole i omogućava potčinjenoj jedinici da odredi konkretnе kolektivne i individualne zadatke koji sudjeluju u podršci osnovnim zadacima misije prepostavljenog

štaba. Povratne informacije sa dna ka vrhu od suštinske su važnosti jer ukazuju na obuku kakva je potrebna za postizanje sposobljenosti za izvršavanje zadataka. Vođe svih ešelona uzajamno se obaveštavaju o potrebama te o planiranju, pripremi, izvršenju i procjeni obuke.

#### **4.3.1.1. Planiranje**

Izvođenje obuke u skladu sa standardima počinje planiranjem. Jedinice izrađuju planove obuke koji im omogućavaju dostizanje potrebnog nivoa sposobljenosti u izvršenju osnovnih zadataka misije za izvršenje operacija punog spektra i to pod uslovima kakvi vladaju u operativnom okruženju. Komandanti određuju strategiju obuke za jedinicu i pripremaju planove obuke. Izrada ovih planova podrazumijeva određivanje i zakazivanje događaja obuke, raspodjelu termina i resursa i koordinaciju infrastrukturnalne podrške. Komandanti planiraju dugoročno, kratkoročno i neposredno. Osim toga, komandanti traže odobravanje kolektivnih zadataka u svrhu podrške LOZM tokom brifinga.

Načelno planovi i smjernice obuke u OS BiH se izrađuju prema slijedećem

Radnja	Zadnji datum izdavanja	Period zahvaćen planom
ZŠ OS BiH izdaje godišnje Smjernice obuke Načelnika ZŠ OS BiH, Trogodišnji Glavni plan obuke i godišnji Kalendar glavnih događaja obuke.	01. juli tekuće godine za planirani period	Do 3 godine
OK i KP OS BiH izdaju potčinjenim komandama godišnje smjernice i godišnji plan obuke sa kalendarom glavnih događaja obuke	Najkasnije do 15. avgusta tekuće godine	Jedna godina
Jedinice nivoa brigade izdaju potčinjenim godišnje smjernice za obuku i godišnji plan obuke sa kalendarom glavnih događaja obuke	Najkasnije do 15.septembra tekuće godine	Jedna godina
Bataljoni izrađuju Smjernice i kvartalni plan obuke	U prvoj trećini tekućeg kvartala za naredni kvartal	3 mjeseca
Čete izrađuju sedmične planove obuke	5 sedmica unaprijed	1 sedmica

Planiranje proširuje proces fokusiranja na misiju kojim se LOZM povezuje sa budućom pripremom, izvršenjem i procjenom obuke. Centralizirano i koordinirano planiranje oblikuje obuku koja se na svim nivoima komandovanja jedinicom uzajamno podupire i bazirana je na LOZM. Planiranje podrazumijeva neprekidnu koordinaciju, počevši od dugoročnog planiranja, preko kratkoročnog i neposrednog, a na kraju dovodi do izvršenja obuke.

Dugoročno, kratkoročno i neposredno planiranje slijede iste procedure. Komandanti sa svih nivoa procjenjuju obuku, daju smjernice i objavljaju planove obuke. Jedina razlika između različitih nivoa komandovanja nalazi se u složenosti procjene, obimu, omjeru i obliku obuke, te u smjernicama za razvoj vođa. Planiranje počinje sa dvije načelne informacije: LOZM i procjena obuke.

Procjena obuke omogućava fokusiranost i usmjerenost planiranja utvrđivanjem koji zadaci su novi, gdje su potrebna poboljšanja ili gdje treba očuvati uvježbanost tj. osposobljenost. Procjena obuke daje komandantima polaznicu za opis njihove strategije obuke. Procjena obuke poredi trenutni nivo uvježbanosti jedinice sa željenim nivoom uvježbanosti, bazirandom na standardima OS BiH. Tako dobijemo obuku kakva je potrebna za postizanje i očuvanje uvježbanosti u izvršavanju osnovnih zadataka misije. Komandant uz pomoć najvažnijih vođa, izrađuje strategiju obuke kojom se jedinica priprema za ispunjenje svih ciljeva obuke.

#### **4.3.1.1.Osnovne odrednice planiranja obuke**

Ravnjanje po ovim osnovnim odrednicama doprinosi izradi kvalitetnih planova obuke:

- Dosljedno čuvanje fokusa misije;
- Koordinacija sa uobičajenim funkcionalnim organizacijama podrške;
- Naglasak na pravilnom vremenskom okviru;
- Fokus na organizacijskim elementima;
- Naglasak na osnovnim i pratećim zadacima jedinice;
- Integracija složenog upravljanja rizicima u sve planove obuke;
- Izbjegavanje promjena planova obuke;
- Korištenje resursa na najefikasniji način.

##### **a. Dosljedno čuvanje fokusa misije**

Svaki štab uključuje podređene štabove u izradu planova obuke. Na osnovu plana prepostavljenog štaba, potčinjeni komandanti pripremaju planove sa dosljednim fokusom misije.

##### **b. Koordinacija sa uobičajenim funkcionalnim organizacijama podrške**

Komandanti brigada, bataljona i BBG planiraju koordiniranu zajedničku obuku kombinovanih rodova koja obuhvata njihove stalne organizacije podrške na lokacijama razmještaja. Komandanti drugih jedinica koje se

razmještaju sa timovima aktivno učestvuju u izradi planova obuke jedinica kojima pružaju podršku te izrađuju komplementarne planove obuke. Komandanti svih nivoa od podređenih očekuju da svoje planove obuke integrišu i djeluju koordinirano tokom planiranja.

**c. Naglasak na pravilnom vremenskom okviru**

Dugoročni planovi obuke zavisno od procenta rezervne komponente jedinice u koje su uključeni i mobilisani elementi rezervne komponente, protežu se na period od najmanje jedne godine. Mogu pokrivati i kompletan proces generiranja snaga u OS BiH u jednom ciklusu, na operativnom i strategijskom nivou. Dio planova na dugoročnoj osnovi za rezervnu komponentu odnose se na period od najmanje tri godine, odnosno cijelokupan proces generiranja snaga u OS BiH u ciklusu. Kratkoročni planovi obuke obično se tiču sljedećeg kvartala. Međutim, taj period može biti uslovljen i konkretnim ciklusom procesa generiranja snaga u OS BiH. Kratkoročni planovi za rezervnu komponentu uglavnom se uklapaju u jednogodišnji period. Neposredno planiranje za aktivne snage počinje šest do osam tjedana prije realizacije obuke. Neposredno planiranje za jedinice sa većim procentom rezervne komponente počinje otprilike četiri mjeseca prije. Rokovi su fleksibilni i zajedno ih određuju nadležni komandanti.

**d. Fokus na postupnosti u obuci jedinice**

Fokus na postupnosti u obuci jedinice se postiže kroz:

- Individualne vještine i vještine malih jedinica;
- Razvoj vođa;
- Borbenu evidenciju;
- Obuku štabnog osoblja.

**1) Individualne vještine i vještine malih jedinica**

Pojedinačni vojnik je ključan za sposobnost svake jedinice da izvrši svoju misiju. Vojnici se najprije uče individualnim zadacima ili zadacima vođa u skladu sa standardima kroz programe obuke centara za obuku u KOiD. Međutim, za očuvanje i unapređenje tih vještina neophodno je efikasno periodično ponavljanje zadataka u operativnom okruženju OS BiH. Dobro obučeni vojnici, koji su valjano usvojili vještine poput fizičke spremnosti, pružanja prve pomoći, gađanja i vježbi za manje jedinice, od suštinske su važnosti za uspješno izvođenje kolektivne obuke. Komandanti trebaju naglašavati važnost kolektivne obuke malih jedinica (grupa, posada, timova, desetina i vodova) više od obuke četa i većih jedinica. Uvježbanost malih jedinica temelj je spremnosti većih jedinica.

**2) Razvoj vođa**

Vođe provode veći dio raspoloživog vremena tokom obuke nadzirući obuku svojih podređenih. Međutim, i oni se moraju razvijati kao vođe. Vođe uče i radeći svoj posao tokom kolektivne obuke. Bez obzira na to,

komandanti trebaju vođama ponuditi mogućnost razvoja, ali i pred podređene postaviti izazove tokom obuke. Razvoj vođa se vrši u skladu sa operativnim potrebama jedinica, kontingenta snaga te potreba profesionalnog razvoja oficira i podoficira prema trenutnim konceptima profesionalnog razvoja u OS BiH i specifičnostima operativnih okruženja gdje će se buduće operacije dešavati.

3) Borbena evidencija

Borbena evidencija je pregled pojedinaca, posada ili elemenata sa informacijama o sposobnostima, uvježbanosti u izvršenju kritičnih zadataka te drugim informacijama koje se tiču osposobljenosti za borbene zadatke.

Borbena evidencija prati ključne informacije o obučenosti posada na odabranim najbitnijim sustavima naoružanja (npr. letjelica, tenkova, haubica, protivoklopnih sistema, inžinjerijskih mašina itd u zavisnosti od jedinice). Ovakva se evidencija vodi na nivou bataljona i niže.

Komandanti, takođe, prate podatke o obuci koji se tiču spremnosti, poput stabilnosti posade, nivo popune i kvalifikacija. Borbena evidencija navode kvalifikovane rezervne operatere ili članove posada koji su raspoređeni na drugim mjestima u jedinici. Tokom realizacije obuke, članovi posada sa borbene evidencije, obuku izvode zajedno sa svojim matičnim posadama.

4) Obuka štabnog osoblja

Pored koordinacije redovnih mirnodopskih zadataka koji se daju jedinicama u kasarnama OS BiH štabovi moraju konstantno imati obuku za operativne zadatke jer je štab svojevrstan oružani sistem. Kao i svaki drugi oružani sistem, štabno osoblje mora prolaziti obuku da bi ispravno funkcionalo. Štabno osoblje komandantima daje relevantne informacije koje su neophodne za donošenje pravovremenih i ispravnih odluka. Da bi to bilo moguće, komandanti i štabno osoblje trebaju djelovati kao kohezivan tim. Da bi se formirao takav tim, štabno osoblje i komandanti se obučavaju zajedno, u idealnom slučaju, služeći se borbenim, virtualnim, konstruktivnim i pomagalima za proigravanje. Ovakva obuka pomaže osoblju da shvati na koji način komandant djeluje i razmišlja. Ciljevi obuke štabnog osoblja izvode se iz kolektivnih zadataka koji podupiru LOZM jedinice. Samo kroz čestu i izazovnu obuku komandanti i njihovo štabno osoblje dostižu uvježbanost u svome intuitivnom umijeću borbenog komandovanja.

e. **Naglasak na osnovnim i pratećim zadacima jedinice**

Efikasni planovi obuke stavljuju naglasak na podizanje ili očuvanje uvježbanosti jedinice u izvršenju osnovnih zadataka misije.

**f. Integracija upravljanja rizicima u sve planove obuke**

Komandanti obučavaju svoje jedinice prema strogim standardima i u najrealističnijim mogućim uslovima. Primjena upravljanja rizicima (UR) nije smetnja postizanju toga cilja; čak što više, tako se olakšava realizacija vrlo učinkovite i realistične obuke. Upravljanje rizicima uključuje identifikaciju, procjenu i kontrolu rizika koji proizilaze iz operativnih faktora, te donošenje odluka koje dovode u ravnotežu nivoa rizika i prednosti obuke za misiju. Vođe i podređeni na svim nivoima komandovanja primjenjuju UR radi očuvanja borbene moći i resursa. Vođe i stabno osoblje neprekidno uočavaju opasnosti i procjenjuju rizike. Potom kreiraju i koordiniraju kontrolne mjere s ciljem ublažavanja ili eliminacije opasnosti. Upravljanje rizicima je kontinuiran proces u svakoj misiji i segmentu obuke. Uključen je u sve planove obuke i stalan je dio priprema za obuku.

**g. Izbjegavanje promjena planova obuke**

Neplanirane ili neočekivane promjene ometaju obuku i frustriraju podređene. Planiranje omogućava organizacijama da predvide i integrišu promjene na koordiniran način. Stabilnost i predvidivost mogu biti rezultat fiksiranja planova obuke. U najvećoj mogućoj mjeri, viši komandanti štite podređene organizacije od nepotrebnih izmjena. Komandanti odlučuju o fiksnom periodu realizacije planova obuke. Bez obzira na to, promjene su dio svakog operativnog okruženja, a dobre organizacije se prilagođavaju neizbjježnim promjenama.

**h. Korištenje resursa na najefikasniji način**

Vrijeme i drugi resursi obuke su uvijek ograničeni. U menadžmentu resursima, komandanti daju prioritet obuci koja najviše doprinosi postizanju i očuvanju nivoa operativne uvježbanosti i spremnosti jedinica.

#### **4.3.2.Ciljevi obuke**

Nakon odabira osnovnih zadataka misije, komandanti određuju ciljeve obuke za svaki od zadataka. Cilj obuke je izjava u kojoj se opisuje željeni ishod aktivnosti obuke u nekoj jedinici. On se sastoji od zadatka, uslova i standarda:

- *Zadatak.* Jasno definirana i mjerljiva aktivnost koju realiziraju pojedinci i organizacije.
- *Uslovi.* Varijable u operativnom okruženju ili situaciji pod kojima se od jedinice, sistema ili pojedinca očekuje da djeluju i koje mogu uticati na izvršenje.
- *Standard.* Kvantitativna ili kvalitativna mjera i kriterij za preciziranje nivoa izvršenja zadatka. Mjera daje osnovu za opisivanje promjenljivih nivoa izvršenja zadatka. Kriterij je minimalna prihvatljiv nivo izvršenja, povezan sa konkretnom mjerom izvršenja. Na primjer, mjera za stavljanje zaštitne maske je vrijeme, a kriterij je određeni broj sekundi. Uslovi i

standardi za većinu zadataka kolektivne obuke jedinica doktrinarno su dati u planovima obuke po misiji (POM). Sažetak obuke i ocjenjivanja je kratak dokument koji donosi informacije o ciljevima kolektivne obuke, vezanim ciljevima pojedinačne obuke, potrebnim resursima i primjenjivim procedurama ocjenjivanja za dati tip organizacije. Sažeci obuke i ocjenjivanja za individualnu obuku se nalaze u „Priručnik nivoi vještina od I do IV“ i ostalim publikacijama za individualnu obuku vojnika.

#### **4.3.3. Strategije obuke**

Strategija obuke opisuje načine i sredstva koje komandant namjerava iskoristiti za dostizanje i održavanje nivoa osposobljenosti u izvršenju osnovnih zadataka misije. Strategija se zasniva na komandantovoj procjeni i konsultacijama sa pretpostavljenim komandantima. Strategije obuke uključuju:

- 1) Zadatke koji se uvježbavaju;
- 2) Personal koji se obučava;
- 3) Ciljeve obuke;
- 4) Redoslijed kojim se zadaci uvježbavaju, s obzirom na ograničeno vrijeme i druge resurse;
- 5) Učestalost obuke iz pojedinih zadataka;
- 6) Vrste događaja kojima se kreiraju uslovi za izvršenje zadataka obuke;
- 7) Uslove pod kojima se zadaci uvježbavaju;
- 8) Resurse potrebne za izvršenje strategije obuke;
- 9) Alternativne načine uvježbavanja zadataka.

##### **4.3.3.1. Događaji obuke**

Komandanti povezuju svoju strategiju obuke sa planovima obuke kreirajući i integrišući određene događaje u planove obuke jedinice. Događaji obuke su osnovni elementi koji podržavaju integralni sklop potrebne obuke u odnosu na LOZM. Kod dugoročnog planiranja, viši komandanti i osoblje vrše generalnu procjenu broja, tipa i trajanja događaja obuke potrebnih za realizaciju obuke po LOZM. Kada se uvrste u dugoročne planove obuke, ovi događaji čine maticu za alokaciju resursa. Takođe, daju preliminarne planske smjernice potčinjenim komandantima i njihovom osoblju.

Nadalje, pri razvijanju kratkoročnih planova obuke, viši komandanti opisuju događaje obuke u odnosu na ciljeve obuke, scenarije, resurse i uputstva za koordinaciju, sve na osnovu LOZM. Tipični događaj obuke uključuje zajedničke vježbe, situacijske vježbe na LPO, bojevo gadanje i vježbe u centrima za obuku KOiD.

Efektivnost događaja obuke dobija se kvalitetnom koordinacijom i korištenjem scenarija događaja zasnovanih na misiji. Događaji obuke fokusiraju obuku jedinice na jedan, grupu ili više osnovnih zadataka misije. Vode se

fokusiraju na prateće kolektivne zadatke i osnovne zadatke misije podređene jedinice. Dobro razrađene aktivnosti uključuju i uslove koji su replika očekivanog operativnog okruženja. Po potrebi, vojnici i vođe se smještaju u nejasne, neizvjesne i promjenljive okolnosti.

Komandanti ovo postižu u fazi *hodanja*, pa čak i *trčanja*. Obuka treba uključiti i aktivnosti koje od vođa i jedinica traže brz prelaz iz ofanzivnih u defanzivne operacije i iz operacija stabilnosti u podršku civilnim vlastima, u okvirima odgovarajućeg LOZM.

Događaji obuke, u zavisnosti je li obuka institucionalna ili u nadležnosti jedinice mogu zahtjevati upotrebu objekata ili područja za obuku (lokalnog – LPO ili glavnog-CBO/CBS, instruktora/kontrolora/ocjenjivača, suprotstavljenih snaga (OPFOR iz sastava jedinice na LPO ili MVb na glavnom području obuke CBO) zatim određenih pomagala, uređaja ili simulatora.

U najvećoj mogućoj mjeri, komandanti i vođe na svim nivoima komandovanja, nastoje približiti okruženje u kojem se odvija obuka u očekivanom operativnom okruženju. Uvode odgovarajući broj kombinovanih rodova, objedinjenih operativnih kapaciteta i snaga za specijalne operacije u sve aktivnosti obuke. Kombinacija borbenih, virtualnih, konstruktivnih pomagala i pomagala za proigravanje u obuci može učiniti okruženje obuke vrlo sličnim stvarnom operativnom okruženju. Preplitanjem realnog okruženja sa virtualnim i konstruktivnim pomagalima, komandanti mogu proširiti stvarne dimenzije područja obuke, integrirati zajedničke kapacitete i učiniti okruženje u kojem se odvija obuka još realističnjim.

Velike, multiesalonske, multirodovske, multifunkcionalne događaje obuke treba centralizirano planirati, kako bi prepostavljeni komandanti mogli uvježbati i integrirati ratne funkcije u koordiniranu obuku kombinovanih rodova. Na primjer, brigade mogu integrirati ratne funkcije, dok njihov BBG i ostali podređeni bataljoni uvježbavaju svoje specifične sposobnosti.

Iako je planiranje ovakvih događaja obuke centralizirano, razvoj konkretnog scenarija i ciljeva istih trebaju prepustiti komandantima jedinica koje se obučavaju u koordinaciji sa odgovarajućim personalom CBS i CBO KOiD.

Aktivnosti koje su podržane izvana, uključujući ocjenjivanje, omogućavaju jedinicama da se fokusiraju na izvođenje obuke. Prepostavljeni štabovi obično pružaju sljedeće vidove podrške:

- 1) Scenarije koji se izvode iz LOZM jedinice i ciljeve obuke koje definira komandant;
- 2) OPFOR;
- 3) Posmatrače-kontrolore/instruktore;
- 4) Replikatore;
- 5) Podršku ocjenjivanju.

Programi i scenariji ocjenjivanja BBG u CBO integrисани sa vježбом štaba KM brigade u CBS primјeri su raspoložive vanjske podrške obuci pomoću kojih se izvodi obuka kombinovanih rodova sa fokusom na misiji. Scenariji integrисаниh vježbi u centrima KOiD, CBS i CBO, zasnivaju se na ciljevima obuke svake od jedinica koje učestvuju u obuci.

Obuka treba biti strukturirana od individualne obuke pa po ešalonima od nižeg do najvišeg. Međutim, ograničenost resursa (recimo vremena) često spriječava realizaciju obuke po ešalonima. Stoga komandanti strukturiraju sve aktivnosti obuke tako da maksimalno iskoriste multiešalonsku i istovremenu obuku.

#### **4.3.3.2. Resursi obuke**

Komandanti se u određivanju prioritetnih resursa za obuku oslanjaju na svoje procjene osnovnih zadataka misije i ključnih kolektivnih zadataka. Resursi su, na primjer vrijeme, objekti, municija, novac i gorivo. Kad je to moguće, komandanti će potvrditi resurse prije objavlјivanja dugoročnih i kratkoročnih planova obuke. U suprotnom, manjak resursa može dovesti do eliminacije nižih prioriteta obuke, zamjene jeftinijim alternativama ili do premještanja resursa za izvođenje obuke po LOZM za koju manjka resursa.

Komandanti prioritet daju resursima za one aktivnosti koje podupiru osnovne zadatke misije. Nije za sve zadatke potrebna jednak obuka niti ista količina vremena ili drugih resursa. Komandanti resurse raspoređuju sa ciljem da se postigne uvježbanost po LOZM, a sve na osnovu svojih procjena prethodnih realizacija i trenutne uvježbanosti u izvođenju osnovnih zadataka misije.

Kada dostupni resursi ograničе obim ili broj terenske obuke i bojevog gađanja, komandanti mogu zamijeniti kombinacijom virtualnih i konstruktivnih simulacijskih vježbi. Simulacije pomažu komandantima da održe uvježbanost bez obzira na ograničenost resursa. Komandanti određuju kako će te zamjenske aktivnosti uticati na postizanje željenog nivoa uvježbanosti i te informacije proslijedu direktno prepostavljenom komandantu. Prepostavljeni komandant će ili uputiti dodatne resurse ili odobriti racionalizirani plan.

Prepostavljeni komandanti daju procjenu resursa potrebnih za podršku strategijama obuke tako što najprije izvrše procjenu fiskalnih proračunskih projekcija neophodnih za podršku jedinica. Prepostavljeni komandanti vrše slične analize za municiju, gorivo, objekte i druge potrebne resurse. Na osnovu tih analiza, prepostavljeni komandanti dodjeljuju resurse svojim podređenima. Prepostavljeni i potčinjeni komandanti raspravljaju o alokaciji resursa u razgovorima koji prethode brifingu o obuci. Potčinjeni komandanti uključuju aktivnosti i dodijeljene im resurse u dugoročne planove obuke. Komanda za

obuku i doktrinu upravlja glavnim područjima obuke, poligonima uključujući i Centar za simulacije i glavna pomagala kao što je MILES oprema i slično.

#### **4.3.4. Borbena, virtualna i konstruktivna obuka**

Oružane snage Bosne Hercegovine se oslanja na kreativnu mješavinu terenskih, virtualnih, konstruktivnih pomagala i pomagala za proigravanje u realizaciji realistične obuke. Borbena, virtualna i konstruktivna obuka pokriva obuku sve do stepena na kojem se u aktivnostima obuke koriste simulacije. Na primjer, jedinice izvode borbene vježbe sa OPFOR snagama koristeći MILES opremu, vježbe bojevog gađanja, vježbe razmještanja i bojevi dril u realnim uslovima koji su replika stvarnog operativnog okruženja u najvećoj mogućoj mjeri. Ovo je posebno naglašeno u bataljonima, četama i jedinicama nižeg nivoa. Virtualna, konstruktivna pomagala i pomagala za proigravanje koriste se kao dodatak, nadgradnja i dopuna praktičnoj borbenoj obuci. Pomažu u podizanju ulazne uvježbanosti kod borbene obuke i skraćuju vrijeme potrebno za pripremu obuke. Također nude spektar različitih okruženja obuke i omogućavaju izvođenje niza scenarija pod različitim uslovima. Na osnovu ciljeva obuke i raspoloživosti borbenih resursa kao što su vrijeme, municija, simulacije i dostupnost poligona komandanti određuju odgovarajuću kombinaciju i učestalost borbene, virtualne i konstruktivne obuke, da bi komande i jedinice dodijeljene resurse trošile na efikasan način.

##### **4.3.4.1. Borbena obuka**

Borbena obuka je obuka koja se izvodi u terenskim uslovima pomoću taktičke opreme. Kod takve obuke, stvarni ljudi upravljaju stvarnim sistemima. Borbena obuka se može pojačati simulatorima i taktičkom borbenom simulacijom za simuliranje borbenih uslova.

##### **4.3.4.2. Virtualna obuka**

Virtualna obuka se koristi pomoću kompjuterski stvorenih i prilagođenih bojnih polja, u simulatorima sa približnim karakteristikama taktičkih oružanih sistema i vozila. Virtualna obuka služi za vježbanje kontrole motora, odlučivanja i komunikacijskih vještina. Ova obuka angažuje stvarne ljude na simuliranim sistemima. OS BiH trenutno ne raspolaže sa ovakvim simulatorima ali imaju namjeru iste nabaviti kroz planove modernizacije. Trenutno pripadnici OS BiH u pripremi za ISAF misiju imaju na raspolaganju ove sisteme u američkim centrima u Njemačkoj.

##### **4.3.4.3. Konstruktivna obuka**

U konstruktivnoj obuci se koriste kompjuterski modeli i simulacije za uvježbavanje komandnih i štabnih funkcija. Ovo podrazumijeva simulaciju

ljudi koji upravljaju simuliranim sistemima. Konstruktivnu obuku mogu sprovoditi jedinice od nivoa voda do nivoa viših od brigada u centrima za obuku KOiD. Vježba komandnog mjeseta primjer je konstruktivne obuke.

#### **4.3.4.4. Proigravanje**

Proigravanje je primjena tehnologije kroz komercijalne ili službene, multižanrovske igre u realističnom okruženju, u sklopu edukacije i obuke. Vojska se služi tehnologijama proigravanja za razvoj sposobnosti i pomoći u obuci pojedinaca i organizacija. Proigravanje se može koristiti u individualnoj, kolektivnoj i multieskalonskoj obuci. Proigravanje se može izvoditi u autonomnom okruženju ili se integrirati u borbenu, virtualnu ili konstruktivnu pomagala. Također se može iskoristiti za individualno obrazovanje. Kad se sprovodi u realističnom okruženju, proigravanje može simulirati operacije i sposobnosti.

Proigravanja se kategorisu na osnovu primjene. Na primjer, proigravanje gađanja je akcijska video igra u kojoj učestvuje avatar, jedan ili više komada naoružanja i promjenjiv broj neprijatelja. Takva proigravanja mogu poboljšati vještine kao što su individualne taktike i taktike malih jedinica, borbeni dril, planiranje i uvježbavanje misije, procedure vođenja trupa, vizualizacija bojišta i razvoju borbenih timova. U drugu kategoriju proigravanja spadaju strateške igre u realnom vremenu. Ova proigravanja su kontinuirana bez smjenjivanja: igrači djeluju istovremeno. Kako se sredstva proigravanja usavršavaju, komandanti imaju sve više načina da uvježbavaju operacije punog spektra u sklopu bilo koje teme. Kao što je navedeno za virtualni trening OS BiH još uvijek ne raspolažu ovakom vrstom sistema ali imaju namjeru iste nabaviti u budućnosti.

#### **4.3.4.5. Primjena borbenih, virtuelnih, konstruktivnih pomagala i pomagala za proigravanje**

Primjenom mješavine borbenih, virtualnih, konstruktivnih pomagala i pomagala za proigravanje jača se sposobnost organizacije da realizira obuku na djelotvoran i efikasan način. Ova pomagala omogućavaju komandantima da simuliraju učešće velikih jedinica, oskudnih resursa ili skupe opreme u aktivnostima obuke. Pomoći ovakvih pomagala smanjuje se količina resursa (uključujući manevarski prostor) potrebnih za izvođenje obuke. Na primjer, propisna upotreba ovih pomagala omogućava komandantima da izvršavaju zadatke komandovanja i kontrole u borbenom vozilu, na osnovu poruka koje pristižu iz prepostavljenog štaba, susjednih i potčinjenih jedinica, čak i ako svit organizacijski elementi ne učestvuju u obuci. Cilj primjene borbenih, virtualnih, konstruktivnih pomagala i pomagala za proigravanje jeste učiniti aktivnost obuke što realističnjom uz što niže troškove.

Jedinice ranga brigade se oslanjaju na aktivnosti konstruktivne obuke za postizanje i održanje uvježbanosti.

Jedinice nivoa bataljona i niže se više koriste praktičnom borbenom obukom u obučavanju i održavanju obučenosti po misiji te na podržavajućim individualnim zadacima. Simulacijom i proigravanjem se služe da bi:

- 1) Poboljšali vještine u procesu donošenja odluka;
- 2) Vježbali štabne drilove i procedure KM;
- 3) Usavršili standardne operativne procedure;
- 4) Uvježbali i proigrali planove;
- 5) Vježbali kontinuirano praćenje situacije;
- 6) Razvijali ključne vođe.

Komandanti i komandanti na nivou bataljona i niže dostižu i održavaju obučenost na kolektivnim i individualnim zadacima u podršci misiji kroz borbenu obuku i upotrebu konstruktivnih i virtuelnih pomagala i proigravanja, a sve kako bi:

- 1) Pripremili borbenu obuku;
- 2) Uvježbali kolektivne zadatke jedinice i drilove desetina, timova i posada;
- 3) Doobučavali:
  - a) odabранe organizacijske zadatke,
  - b) prateće kritične zadatke desetina, timova i posada,
  - c) pojedinačne vojničke i zadatke vođa koji se ocjenjuju sa „P“ (potrebno uvježbavanje) ili sa „N“ (neuvježban),
- 4) Virtualno proširili operativno područje obuke, bez širenja fizičkog prostora obuke;
- 5) Ponavljali zadatke pod različitim uslovima kako bi se stekla intuicija kako najefikasnije izvršiti zadatak;
- 6) Uvježbali sve ratne funkcije;
- 7) Učinili obuku realističnijom;
- 8) Omogućili geografski raspršenim jedinicama da se obučavaju kao tim.

Virtualnu i konstruktivnu obuku te obuku sa proigravanjem trebalo bi dovesti do maksimuma tokom faze obnavljanja ciklusa procesa generiranja snaga u OS BiH. Tada jedinice uglavnom nemaju na raspolaganju svu svoju opremu za borbenu obuku.

Jedinice u fazi obnavljanja ciklusa trebaju iskoristiti svaku mogućnost da održe uvježbanost u digitalnom individualnom i kolektivnom borbenog komandovanju. Centri za obuku iz borbenog komandovanja na lokacijama (Centra za borbenu obuku i borbene simulacije) su dobar resurs za ove svrhe. U ovim se objektima realiziraju digitalne, simulacijske vježbe komandovanja i kontrole. S vremenom nakon više simulacijskih vježbi doći će do poboljšanja uvježbanosti vođa u vještini i umještosti borbenog komandovanja.

#### **4.3.4.6. Sistem podrške obuci**

Sistem podrške obuci u OS BiH treba da osigura resurse za realizaciju strategija obuke koje su izradili komandanti na njihov zahtjev. Sistem podrške obuci nudi:

- 1) Opremu, pomagala, aparati/uređaji, trenažeri, simulatori i simulacijske sisteme;
- 2) Usluge, logisticiranja i podršku, ljudstvo u podršci obuci (OPFOR);
- 3) Objekte i poligone, uključujući centre za obuku.

Vode se koriste ovim proizvodima, uslugama i objektima kako bi kreirali okruženje za obuku kao repliku operativnih okruženja. Sistem podrške obuci nudi alatke za realizaciju vojničke, štabne, kolektivne i obuke za vode na bilo kojoj lokaciji. Osim toga, sistem daje operativno osoblje za poligone, objekte gdje se vrši obuka iz komandovanja i kontrole i upravljanje područjima obuke. Ovi resursi omogućavaju vodama da se fokusiraju na samu obuku, umjesto na potrebe obuke.

Oružane snage Bosne i Hercegovine prilagođava sistem podrške obuci u objektima potrebama obuke iz specifičnog LOZM i zadanog LOZM. Modernizacija poligona omogućava upotrebu novih sistema naoružanja, integriše informativne sisteme za komandovanje i kontrolu i omogućava jedinicama da izvode obuku pomoću više različitih scenarija. Centri za obuku iz borbenog komandovanja korisni su za više tipova obuke, kao što su obuka operatera i vođa na informativnim sistemima za komandovanje i kontrolu, obuka štabnih funkcija, vježbe komandnog mjesta, terenske vježbe i vježbe tokom predputne obuke.

### **4.4. ORGANIZACIJA VREMENA**

Komandanti jedinica koriste se vremenskim ciklusima, poput *žuto-zeleno-crveno* i *obuka-misija-podrška*, u organizaciji potrebnog i raspoloživog vremena. Svrha vremenskog ciklusa je dati potčinjenim komandantima mogućnost predviđanja u izradi njihovih planova obuke. Ovi ciklusi određuju i štite periode obuke i resurse obuke, tako da se potčinjene jedinice u to vrijeme mogu fokusirati na obuku iz LOZM. Ovakva predvidljivost pomaže komandantima da postignu i očuvaju tehničku i taktičku kompetentnost, održe nivo osposobljenosti i pruže podršku jedinici.

Ciklusi obično traju od četiri do osam sedmica. Standardni ciklus se sastoji od tri perioda:

- 1) Prvi koji se fokusira na kolektivnu obuku;
- 2) Drugi na individualnu;
- 3) Treći na podršku instalaciji/lokaciji i operativnim poslovima na lokaciji.

Međutim, konkretni ciklusi i njihovo trajanje razlikuju se zavisno o lokalnim uslovima i zahtjevima misija, kao što su proces generiranja snaga u OS BiH, datumu upućivanja jedinica i veličini i tipu lokacije.

U organizaciji vremena se ne nameće samo jedno rješenje, s obzirom da veliki broj faktora može uticati na organizaciju vremena i određivanje prioritetnih resursa. Sistem koji dobro funkcioniše u jednom objektu ne mora funkcionišati u drugom. Različite okolnosti traže različita rješenja. Stoga, komandanti razvijaju sistem koji najbolje odgovara njihovoj lokaciji. To može podrazumijevati određivanje prioriteta na osnovu ciklusa procesa generiranja snaga u OŠ BiH u koordinaciji sa komandantima kontingenta snaga.

#### **4.5. BRIFINZI O OBUCI**

Komandanti održavaju brifing o obuci za svoga prepostavljenog komandanta kako bi dobili odobrenje za svoje dugoročne i kratkoročne planove obuke. Brifing o obuci se izrađuje u dva koraka: najprije razgovor, a zatim i formalni brifing o obuci. Važnost saradnje u dva koraka ne može se pretjerano naglasiti. Prije brifinga, komandant neke jedinice i njegov direktno prepostavljeni komandant vode razgovor. Razgovor se fokusira na obuku ili iz specifičnog LOZM ili iz zadanog LOZM. Svrha razgovora je odrediti konkretne grupe zadataka i prateće kolektivne zadatke koji će biti predmet obuke. Kroz ovaj dijalog komandanti usaglašavaju slijedeće:

- 1) Komandantovu procjenu spremnosti jedinice u razmatranju:
  - a) operativne teme (za obuku iz specifičnog LOZM) ili
  - b) operativne teme iz predviđenog operativnog okruženja (obuka iz zadanog LOZM).
- 2) Uslove pod kojima će se jedinica obučavati;
- 3) Ključne izazove u postizanju spremnosti;
- 4) Sve nestandardne ili nedostupne resurse potrebne za oponašanje tih uslova;
- 5) Rizike koje sobom povlači prihvatanje nižeg nivoa obuke iz odabralih zadataka.

U slučaju obuke iz specifičnog LOZM, razgovor komandanata pomaže da ocijene koliko će im vremena trebati da postignu uvježbanost iz specifičnog LOZM prije nego što jedinica počne sa obukom iz zadanog LOZM. Razgovor obojici komandanata štedi vrijeme predviđeno za brifing. Također, garantuje da će plan obuke jedinice biti sinhroniziran sa vizijom prepostavljenog komandanta te u skladu sa zahtjevima iz smjernica za obuku sa nivoa Načelnika ZŠ OS BiH.

Drugi korak, brifing o obuci, ima za rezultat odobren plan obuke i postizanje dogovora o resursima između komandanata. Prepostavljeni komandanat određuje termine razgovora i brifinga. Međutim, i jedno i drugo treba obaviti što ranije kako bi se rezervisali resursi za obuku jedinice.

Brifing o obuci fokusira se na dvije teme: kako komandant jedinice namjerava postići uvježbanost u zadacima specifičnog i zadanog LOZM koji su definirani tokom razgovora, te koji su resursi potrebni za to. Dok specifični LOZM svake jedinice uglavnom uvijek ostaje isti, operativna tema određuje uslove obuke, a procjena određuje koji će se prateći kolektivni zadaci obučavati. Ti uslovi obuke i iskustvo jedinice u izvršenju osnovnih zadataka misije određuju prioritete među grupama pratećih zadataka te kolektivnih i individualnih zadataka. Na primjer, ako će se jedinica obučavati u uslovima asimetričnog ratovanja, komandant može donijeti odluku da jači naglasak bude na kolektivnim zadacima koji podržavaju specifični osnovni zadatak misije „izvođenje operacija stabilnosti“, više nego na pratećim ofanzivnim ili defanzivnim operacijama. Kada jedinica primi zadatu misiju, dva komandanta određuju zadani LOZM jedinice i kada će jedinica preći sa obuke po specifičnom LOZM na obuku po zadanom LOZM. Komandanti ponavljaju opisani proces kako bi izradili i odobrili plan i dogovor za dostizanje ospasobljenosti po zadanom LOZM.

Brifinzi o obuci rezultiraju dogовором, verbalnim ili pismenim, između prepostavljenog i komandanta jedinice ili potčinjene jedinice. Dogovor je sporazum o slijedećem:

- 1) Zadatak koji se uvježbava;
- 2) Uslovi obuke;
- 3) Resursi potrebni za kreiranje takvih uslova;
- 4) Rizici povezani sa dijelovima obuke na koje se komandanti fokusiraju;
- 5) Kada će jedinica preći sa obuke u specifičnom LOZM na zadani LOZM (Vrijedi za brifinge o specifičnom LOZM).

Kad se složi sa predmetnim planom obuke, prepostavljeni komandant prihvata obavezu da će osigurati potrebne resurse, uključujući vrijeme i da će svesti na minimum angažman jedinice na neplaniranim zadacima. Potčinjeni komandant prihvata da će izvršiti odobreni plan obuke i izvesti obuku prema standardu. Ovako podijeljena odgovornost pomaže u ispunjenu prioriteta, jedinstvenosti nastojanja i sinhronizaciji aktivnosti za izvođenje kvalitetne obuke i efikasne organizacije resursa.

Komandanti se mogu opredijeliti za modifikovani oblik borbenog komandovanja tokom razgovora. Razumijevanje (PVESII-OV), od suštinske je važnosti za određivanje zadataka koji će se obučavati, uslova koje treba oponašati i prihvatljive količine rizika. Vizualizacija toga što jedinica treba postići u cilju uvježbanosti i spremnosti izoštrava fokus obuke. Opisivanje plana obuke na osnovu vizualizacije (uključujući potrebno vrijeme, podršća obuke, objekte, poligone i druge resurse), pojašnjava potrebe jedinice za resursima. Konačno, na osnovu dogovora, komandant nalaže izvršenje plana i po potrebi, zadužuje sve komandante.

### Primjer – razgovor komandanata (specifični LOZM)

1. BBG iz 4. Pješadijske brigade priprema se za povratak nakon jednogodišnjih operacija u sklopu podrške NATO vođene operacije/protivpobunjenička operacija. Komandant grupe, pukovnik Marić, planira obuku po specifičnoj listi osnovnih zadataka misije (specifični LOZM) na matičnoj lokaciji. Njegova će jedinica obnavljati opremu i personal i neće primati naređenje za izvršenje zadata misije.

Da bi njegov plan obuke bio odobren, pukovnik Marić i osoblje brigade zakazuju brifing o obuci sa prepostavljenim generalom. Zatim pukovnik Marić organizuje razgovor sa komandantom brigade da bi potvrdio valjanost plana obuke.

Svrha razgovora dvojice komandanata je sljedeća:

- Pukovnik Marić će dati svoju procjenu obučenosti jedinice po specifičnom LOZM. Zadaci za koje je borbena grupa potpuno obučena ocjenjuju se sa O; oni koji su djelomično uvježbani ocjenjuju se sa TU; i oni koji nisu uvježbani ocjenjuju se sa N;
- Da se dobije generalova saglasnost sa Marićevim prijedlogom fokusa obuke. Fokus uključuje grupe zadataka i prateće kolektivne zadatke po kojima će se Borbena grupa obučavati za ocjenu O;
- Da se dogovore oko grupe zadataka i pratećih kolektivnih zadataka po kojima se bojeva grupa uopće neće obučavati (i zašto) i oko onih po kojima se neće obučavati za O, te oko pratećih rizika;
- Da izdvoje pitanja obnavljanja, npr. kada će oprema jedinice biti dostupna za obuku;
- Da odaberu resurse potrebne Borbenoj grupi za oponašanje operativne teme u aktivnostima obuke, posebno one resurse koji nisu dostupni u sistemu podrške obuci na toj lokaciji ili se ne finansiraju kroz operativni tempo i proračun jedinice;
- Da dogovore vrijeme koje će pukovnik Marić imati za svaki cilj obuke po specifičnom LOZM;
- Da dogovore sredstva kojima će se pukovnik Marić služiti za procjenu spremnosti po specifičnom LOZM.

Razgovor komandantima omogućava da odrede prioritete obuke borbene grupe za postizanje potrebne spremnosti za generisanje snaga OS BiH u odnosu na opremu, ljudstvo i vremenska ograničenja.

U pripremama za razgovor, pukovnik Marić pregleda generalove smjernice za obuku i razvoj vođa. Smjernice uključuju operativnu temu u kojoj se jedinica obučava. Tema opisuje operativne uslove koje Borbena grupa treba oponašati: tipične prijetnje i operativno okruženje između ratnog djelovanja i pobune u konfliktnom spektru. Prije razgovora, pukovnik Marić proučava priručnik i POM pješadijski bataljon da bi provjerio grupe pratećih zadataka i kolektivnih zadataka za svaki od zadataka iz specifičnog LOZM. Zatim, sa sebi podređenim vođama procjenjuje sposobnost Borbene grupe za izvršenje zadataka iz

specifičnog LOZM.

Komandanti započinju razgovor o izazovima sa kojima će se borbena grupa suočavati. Postižu saglasnost oko učinka koji će izmjena većine vođa u jedinici u fazi obnavljanja imati na obuku. Takođe se dogovaraju oko procjene specifičnog LOZM Borbene grupe, baziranog prvenstveno na prethodnom rasporedu jedinice. Pukovnik Marić ocjenjuje uvježbanost Grupe, uzimajući u obzir uslove operativne teme, na slijedeći način:

- |                                    |    |
|------------------------------------|----|
| – Izvođenje ofanzivnih operacija:  | TU |
| – Izvođenje defanzivnih operacija: | TU |
| – Izvođenje operacija sigurnosti:  | TU |
| – Izvođenje operacija stabilnosti: | O  |
| – Informativni angažman:           | O  |
| – Komandovanje i kontrola:         | O  |
| – Zaštita snaga:                   | O  |
| – Snabdijevanje:                   | TU |

Procjenom se kreira zajednička matrica i pomaže generalu da razumije potrebe komandanta Grupe za resursima. Stav pukovnika Marića je da, iako je 1. BBG uspješno funkcionalna na nivou čete i nižim nivoima, tema asimetričnog ratovanja traži uvježbanost na nivou cijele Grupe. Vještine informativnog angažmana znatno su sazrele u tekućim operacijama. Komandant je uvjeren da je moguće postići uvježbanost u komandovanju i kontroli, zaštiti i stabilizaciji na nivou cijele Grupe, uz malo dodatne obuke. Međutim, ofanzivne operacije, sigurnosne operacije i operacije operacije snabdijevanja Grupe i četa nisu obučavane ni ocjenjivane više od godinu dana. Nadalje, Grupa i čete nisu obučavane za defanzivne operacije više od godinu i po. Ipak, čete su izvodile i ofanzivne i defanzivne operacije za vrijeme misije.

Ove procjene navode pukovnika Marić da preporuči fokusiranje na kolektivne zadatke koji podržavaju slijedeće zadatke specifičnog LOZM: „izvođenje sigurnosnih operacija“, „snabdijevanje“ i „izvođenje ofanzivnih operacija“. Uvjeren je da može sačuvati ocjenu O iz „komandovanja i kontrole“ sa samo jednom ili dvije vježbe komandnog mjesa na nivou Grupe. Vjeruje da može dopustiti ocjenu TU iz „izvođenja operacija stabilnosti“, s obzirom da će mu nedavno operativno iskustvo omogućiti brzo popravljanje ocjene na O. Također misli da može sačuvati ocjenu TU iz „izvođenja defanzivnih operacija“, jer operativna tema ne ukazuje na izglednost prijetnje sa sličnim ofanzivnim kapacitetima. Očit rizik povezan sa ovim planom je to što on neće pripremiti Grupu i podređene jedinice za suočavanje sa neprijateljem značajnih ofanzivnih kapaciteta.

General se slaže sa procjenom i logikom pukovnika Marić i saglasan je da je rizik neobučavanja za defanzivne operacije nizak. Ipak, on kaže pukovniku Marić da prva borbena grupa mora biti sposobna da izvodi mobilnu odbranu sa ocjenom P.

Oba su komandanta saglasna da nema dovoljno vremena za obučavanje Grupe

po svih osam osnovnih zadataka misije (uključujući 21 podređenu grupu zadataka), a kamoli za mnoštvo pratećih kolektivnih zadataka povezanih sa svakom grupom zadataka. Komandanti se oslanjaju na svoje iskustvo i primjenjuju borbeno komandovanje u nastojanju da razumiju situaciju, vizualiziraju potrebe i odaberu odgovarajući plan. Oni odlučuju koje su to najkritičnije grupe zadataka i prateći kolektivni zadaci za spremnost, a za koje je potrebna obuka. Takođe odlučuju za koje zadatke nije potrebna obuka, bilo zato što su već obučavani, ili se mogu brzo uvježbati, ili nose nizak rizik.

Nakon kraće diskusije, dva komandanta se odlučuju za sljedeće prioritetne grupe zadataka:

- Izvođenje napada;
- Izvođenje pokreta do kontakta;
- Izvođenje operacija zaštite snaga;
- Pružanje logističke podrške;
- Izvođenje mobilne odbrane.

Komandant brigade takođe izdvaja nekoliko prioritetnih pratećih kolektivnih zadataka za svaku grupu zadataka. On podsjeća pukovnika Marića da, iako osnovni zadaci misije nisu poredani po prioritetima, grupe zadataka i prateći kolektivni zadaci jesu, s obzirom da za neke osnovne zadatke misije treba više truda i resursa nego za ostale.

Pukovnik Marić zatim naglašava značajnije probleme vezane za fazu obnavljanja:

- Oprema za obuku je potrebna što prije nakon povratka iz misije;
- Potrebno je popuniti neke ključne pozicije na samom početku obnavljanja;
- Priča se o manjku sredstava za kurs za snajperiste, artiljerijske nišandžije i artiljerijske izviđače;
- Uobičajena pretrpanost objekata za virtualne i konstruktivne simulacije;
- Kada i kako će se izvoditi obuka sa novom opremom;
- Potreba za mobilnim timovima za obuku koji bi pomogli kolektivnu obuku nakon završetka obuke na novoj opremi.

General nalaže svome osoblju da iznađu rješenja koja će se odraziti na brifing o obuci komandanta Grupe.

Generalove smjernice za obuku i razvoj vođa navode najbolje načine oponašanja uslova operativne teme tokom obuke. Na primjer, general od jedinica očekuje da se pripreme za slijedeće:

- Suočavanje sa aktivnom pobunom u urbanim područjima;
- Snalaženje sa neprijateljski nastrojenim stanovništvom koje može podržati i formirati organiziranu gerilu ili pobunjeničke aktivnosti tokom stabilizacijskih operacija;
- Izvođenje operacija u oskudnom okruženju sa manjkom esencijalnih

- usluga za stanovništvo;
- Koordinacija sa međuresornim i nevladnim organizacijama;
- Suočavanje sa organizovanim mehanizovanim snagama reda veličine od voda ili čete.

General očekuje da se ovi uslovi oponašaju tokom kolektivne obuke. On navodi da treća BBG 4.Pješadijske brigade podrži obuku 1. Borbene grupe sa igračima uloga, posmatračima i OPFOR-om veličine čete. Takođe predlaže da prva borbena grupa maksimizira upotrebu simulacijskog centra KOiD za uvježbavanje obimnih štabnih operacija, umjesto da koristi trupe kao pomagala u obuci tokom terenske vježbe.

Tokom razgovora, pukovnik Marić navodi resurse koji nisu dostupni u njihovoj matičnoj lokaciji.

S obzirom da je tokom misije njegova artiljerijska baterija djelovala kao lahka pešadija, komandant grupe traži da se prekorači standardna količina municije od 155 mm koja je propisana kao standard u obuci. Međutim, general kaže da će o tome odlučiti nakon što pukovnik Marić opiše svoj plan obuke i opravda potrebu za time tokom brifinga o obuci.

Pukovnik Marić također priznaje da će grupi, nakon toliko mjeseci fokusiranja na protivpobunjeničko djelovanje, trebati obuka za sve prateće kolektivne zadatke do postizanja dogovorene ocjene. To bi moglo dovesti do ocjene TU iz „izvođenja ofanzivnih operacija“, što bi umanjilo operativnu sposobnost grupe. Slažu se da je riječ o prihvatljivom riziku, jer se ne očekuju nikakve ofanzivne operacije na nivou borbene grupe u predviđenom operativnom okruženju.

Pukovnik Marić zatim iznosi svoju ocjenu nivoa uvježbanosti koji očekuje po svakom zadatku iz specifičnog LOZM prije prelaska iz faze obnavljanja u fazu obučavanja/ spremnosti. Ovu ocjenu zasniva na zadacima, uslovima obuke potrebnima za postizanje uvježbanosti, izglednim rizicima i potrebama procesa generiranja snaga u OS BiH. General nalaže pukovniku Mariću da izvodi obuku sa svojim vodovima i četama barem za ocjenu TU iz pratećih kolektivnih zadataka, a da osoblje bataljona i četa obučava po zadacima specifičnog LOZM barem za ocjenu O i što je brže moguće. Ukoliko postigne ove ciljeve obuke, grupa će dostići najbolju moguću spremnost, ukoliko neplanirana misija skrati raspoloživo vrijeme za obuku. Komandanti se slažu da je za racionalnu procjenu spremnosti grupe za prelazak na obuku fokusiranu na zadani LOZM potrebno ocjenjivanje iz dva dijela: vježba komandnog mjesta sa vanjskim ocjenjivanjem radi procjene osoblja i vanjsko ocjenjivanje borbene grupe kroz terensku vježbu u Centru za borbenu obuku KOiD. U prvom slučaju, ocjenjivanje se odvija na lokalnom području, a u drugom na glavnom području obuke.

Komandanti su razjasnili sljedeće:

- Procjenu specifičnog LOZM koju daje komandant borbene grupe;
- Zadatke za koje će se borbena grupa obučavati i one za koje neće;
- Uslove pod kojima će borbena grupe izvoditi obuku;

- Procjenu potrebnih resursa i stručnog kadra;
- Problematiku faze obnavljanja ciklusa i regeneracije snaga;
- Rokove za postizanje ciljne spremnosti po specifičnom LOZM;
- Rizike po spremnost i njihove potencijalne implikacije;
- Sredstva mjerena spremnosti po specifičnom LOZM.

Sljedeći korak je izrada plana obuke za postizanje uvježbanosti po specifičnom LOZM oko koje su se komandanti saglasili. Kad je plan kompletiran, pukovnik Marić brifira generala i njegovo osoblje kako bi dobio odobrenje i „postigao dogovor“ između dva komandanta. General komandantu borbene grupe daje pristanak za tražene resurse i zaštiti vrijeme predviđeno za obuku Borbene grupe. Komandant borbene grupe pristaje da izvrši odobreni plan obuke.

pukovnik Marić zna da će morati izraditi plan obuke po zadatom LOZM ako primi naređenje za zadatu misiju. Pri tome će se držati slične procedure kao i za izradu plana obuke po specifičnom LOZM. Ključne razlike su u tome što će morati izraditi i dobiti odobrenje za zadani LOZM borbene grupe, odrediti kada se fokus borbene grupe pomjera sa specifičnog na zadani LOZM i kako oponašati uslove u predvidenom području operacija.

Komandanti brigada primaju informacije putem brifinga o obuci od svojih potčinjenih i pridodatih bataljona. Komandanti bataljona i glavni podoficir bataljona lično prezentuju pregled plana obuke bataljona. Ovaj princip brifiranja se primjenjuje i ako se radi o višim nivoima komandovanja, komandant i glavni podoficir potčinjene komande prezentuju prepostavljenom komandantu prijedlog plana obuke svoje jedinice.

Predstavnici Komande za podršku, komandi brigada iz sastava OK OS BiH prisustvuju svim brifinzima o obuci radi koordinacije elemenata podrške obuci i pravovremenog osiguranja resursa za buduću obuku.

Komandant koristi brifinge o obuci kao svojevrstan alat u profesionalnom razvoju svojih podredenih vođa. Brifing pruža mogućnost komandantima da daju savjete i podučavaju potčinjene. Osim diskutovanja o svojoj filozofiji i strategijama za izvođenje obuke i operacija punog spektra, komandanti se mogu baviti i pitanjima doktrine, integracije snaga i razvoja vođa. Ova interakcija omogućava potčinjenim komandantima i višim podoficirima da bolje shvate kako je njihova obuka povezana sa misijski orijentiranim planovima i programima obuke prepostavljene komande.

Prepostavljena komanda određuje format i sadržaj brifinga o obuci. Međutim, smjernice o brifinzima bi trebale biti dovoljno fleksibilne da dozvole potčinjenima širinu da naglase svoje inicijative i prioritete. Glavni podoficir komande bi trebao biti taj koji pravi analizu uspjeha individualne obuke i razgovara o planiranoj individualnoj obuci i razvoju vođa.

Jedinice ne bi trebale razgovarati o pitanjima borbene pripravnosti na brifinzima o obuci, osim ako se to pitanje ne tiče obuke. Statistički podaci, podaci o personalnoj popuni, logistički podaci i druga pitanja koja se tiču menadžmenta su pitanja koja treba raspravljati na drugim brifinzima jedinica. O navedenim podacima se tokom brifinga o obuci ne diskutuje jer isti odvlače pažnju učesnika od fokusa na brifing o obuci.

## **4.6. PLANOVI OBUKE**

Plan obuke prevodi komandantove smjernice za obuku i razvoj vođa i strategiju obuke u niz međusobno povezanih zahtjeva i događaja kako bi se postigao komandantov cilj obuke. Dokumenti za planiranje obrađuju frekvenciju i dužinu svakog događaja obuke, te potrebne resurse. Potrebnii resursi i događaji obuke usmjeravaju planiranje. Postoje tri tipa planova obuke: dugoročni, kratkoročni i sedmični rasporedi obuke.

### **4.6.1. Dugoročno planiranje**

Dugoročni plan obuke je početak procesa realizacije komandantove strategije obuke. Dugoročni plan utvrđuje ključne događaje obuke za jedinicu, definirajući i neophodne resurse za izvođenje događaja obuke. Dugoročni plan obično obuhvata 12-mjesečni period. Komandanti mogu prilagoditi vremenski okvir da bi se ispunile njihove potrebe.

Dugoročni plan obuke se sastoji od smjernica za obuku. Prepostavljeni komandanti objavljaju smjernice za obuku i razvoj vođa dovoljno rano da daju svojim jedinicama dovoljno vremena za planiranje i tokom operacija i u mirnodopskom periodu. Smjernice koje se dobijaju od viših ešalona su od izuzetne važnosti za izradu i integraciju dugoročnih planova obuke potčinjenih komandi i jedinica. Svaka komanda prati uspostavljenu vremensku dinamiku kako bi potčinjeni imali vremena pripremiti svoje planove. Prepostavljene komande bi potčinjenim trebala ostaviti više vremena za planiranje nego sebi.

#### **a. Dugoročne smjernice za obuku**

Smjernice za obuku i razvoj vođa uključuju komandantovu procjenu obuke. Komandiri do nivoa čete mogu praviti svoje smjernice. Oni su ti koji trebaju osigurati da su njihove smjernice u skladu sa smjernicama njihovih prepostavljenih komandanata. Komandanti ujedno pripremaju svoje potčinjene vođe za izvršenje misije i razvijaju ih za preuzimanje uloge vođa na višim dužnostima. Smjernice za obuku na operativnom nivou se rade na bazi zahtjeva i prioriteta Načelnika ZŠ OS BiH izraženih kroz Smjernice za obuku Načelnika ZŠ OS BiH.

Komandanti se pozivaju na smjernice prepostavljene komande kada prave svoje smjernice za obuku. Smjernice viših komandi za obuku predstavljaju osnovu za analizu i određivanje zadataka koje treba uvježbavati, koliko

vremena treba provesti uvježbavajući pojedine zadatke te određuju druge potrebne resurse.

Potčinjeni komandanti koriste svoje smjernice za obuku kao spreman referentni materijal za izvođenje obuke u cijelom dugoročnom okviru. Komandanti određuju period koji pokrivaju smjernice na osnovu misije i situacije. Tabela 4.2 navodi spisak tema koje se obično obrađuju u smjernicama.

**Tabela 4.1. Poredenje dugoročnog, kratkoročnog i neposrednog planiranja obuke**

Dugoročno	Kratkoročno	Neposredno
Dodijeliti LOZM i druge kolektivne zadatke koji podržavaju LOZM	Doraditi i proširiti Dugoročni plan obuke	Doraditi i proširiti kratkoročne planove za održavanje sastanaka o obuci
Komandant vrši procjenu	Povezati svaki događaj obuke sa posebnim ciljevima obuke	Objaviti planove za obuku i operativnog naređenja, po potrebi
Uspostaviti ciljeve obuke za svaki osnovni zadatak obuke	Utvrđiti i dodijeliti resurse za kratkoročnu obuku, kao što su lokalni objekti za obuku	Odrediti najbolji tok obuke
Identifikovati glavne događaje obuke	Koordinirati kratkoročne kalendare sa jedinicama koje pružaju podršku	Dati posebne smjernice instruktorima
Utvrđiti resurse za dugoročnu obuku i dodijeliti glavne resurse, kao što su vježbe vanjskog ocjenjivanja i simulacijske vježbe	Objaviti kvartalne smjernice i plan obuke	Dodijeliti sisteme, sredstva i usluge za podršku obuke, uključujući nastavna sredstva, pomagala, simulatore, simulacije i slične resurse
Utvrđiti raspoložive resurse usluge za podršku sistema obuke; utvrđiti nove potrebe	Dati ulazne informacije za sastanke o obuci jedinice	Objaviti detaljan raspored obuke
Koordinirati dugoročne kalendare sa jedinicama za logističku podršku kako bi se eliminirali ometači obuke		Dati osnov za izvođenje i procjenu obuke
Objaviti godišnje smjernice za obuku i plan obuke		
Dati osnov za operativni proračun		
Prepostavljenim komandama dati dugoročne ulazne informacije u vezi obuke		

**Tabela 4.2. Teme za smjernice za obuku i usavršavanje voda**

Komandantova filozofija obuke	Glavni događaji obuke i vježbe
Komandantov koncept obuke	Organizacijski program inspekcije
LOZM i podržavajući kolektivni zadaci koje treba obučavati	Obuka štaba u operacijama komandnog mjesata
Smjernice za izvođenje glavnih događaja obuke	Individualna obuka Standardizacija
Resursi za obuku	Procjena obuke i povratne informacije
Smjernice za razvoj vođa	Obuka na novoj opremi i druga pitanja integracije snaga
Uslovi obuke	Dodjela resursa
Komandantovi prioriteti	Ciklusi upravljanja vremenom
Program razvoja vođa	Upravljanje rizicima
Obuka kombinovanih rodova	
Dugoročni kalendar planiranja kao prilog Smjernica	

### b. Dugoročni kalendar planiranja

Dugoročni kalendar planiranja prikazuje raspored događaja opisanih u smjernicama za obuku. Glavni događaji obuke i raspoređivanje snaga zakazano izvan planiranog vremenskog okvira može se također pojaviti na kalendaru dugoročnog planiranja. Dugoročni kalendari planiranja se zaključuju nakon odobrenja prepostavljenog komandanta (obično tokom brifinga o obuci). Ovo potčinjenim jedinicama omogućava stabilnost planiranja. Samo komandant koji odobrava može vršiti promjene kalendara za dugoročno planiranje. komandant koji odobrava slaže se da dodijeli i zaštiti potrebne resurse, uključujući vrijeme. Potčinjeni komandanti se slažu da izvode obuku u skladu s rasporedom.

Tokom dugoročnog planiranja, komandanti organizuju vrijeme obuke tako da se podrži obuka po LOZM i smanji uticaj ometača obuke. (Ciklusi upravljanja vremenom tj. organizacije vremena su jedna od tehnika). Osim individualnih potreba, kao što su odmori i ljekarski pregledi, jedinice mogu biti angažovane na zadacima kao sto su straža ili podrška na lokaciji razmještaja. Ako se ove potrebe ne uzmu u obzir u ranoj fazi planiranja to može dovesti do prekida obuke.

#### 4.6.2.Kratkoročno planiranje

Kratkoročni planovi obuke sastoje se od kratkoročnih smjernica za obuku i kvartalnog plana obuke. Ovi planovi razrađuju smjernice sadržane u dugoročnim smjernicama za obuku i godišnjem planu obuke. Dodjeljuju resurse podređenim jedinicama i daju zajedničku osnovu za kratkoročno planiranje. Kada se osmišljavaju događaji obuke, planeri ostavljaju dovoljno vremena za izvođenje obuke prema standardima, te vrijeme za doobuku, ukoliko je potrebna.

**a. Kratkoročne smjernice za obuku**

Kratkoročne smjernice za obuku omogućavaju komandantu i ključnom osoblju da vrše daljnje određivanje prioriteta i detaljnije razrade smjernice koje se nalaze u dugoročnim smjernicama. Komandanti bi trebali objaviti kratkoročne smjernice dovoljno rano da bi podređeni komandanti mogli napraviti svoje kratkoročne planove obuke. Ove smjernice trebalo bi trebalo proslijediti podređenim komandama i jedinicama najmanje dva (2) mjeseca prije početka obuke. Nakon što dobiju smjernice od prepostavljenih komandi, potčinjene jedinice do nivoa četa objavljaju svoje kratkoročne smjernice za obuku.

**Tabela 4.3. Primjer kratkoročnog ciklusa obuke jedinica**

Aktivnost	Datum objave	Vremenski okvir
Brigada ili komanda istog nivoa objavljuje smjernice za obuku i razvoj vođa	3 mjeseca prije početka obuke	3 mjeseca
Bataljoni, eskadrile i samostalne čete objavljaju smjernice za obuku	2 mjeseca prije početka obuke	3 mjeseca
Čete/baterije objavljaju smjernice za obuku	6 sedmica prije početka obuke*	3 mjeseca
Održati brifing o obuci	Po odluci komandanta , prije početka obuke	3 + mjeseca

\*Da bi se ostavilo dovoljno vremena za kratkoročno planiranje na nivou čete prije početka obuke. Mora se sinhronizovati sa ciklusom generiranja snaga u OS BiH, ukoliko je moguće.

Podoficiri igraju važnu ulogu u kratkoročnom planiranju. Glavni podoficir, prvi podoficir čete ili drugi ključni podoficiri daju preporuke za planiranje o individualnom programu obuke za jedinice na osnovu komandantovih smjernica. Njihova najvažnija dužnost je utvrditi individualne zadatke obuke kako bi se integrisali u LOZM tokom obuke. Ovi zadaci uključeni su u kratkoročni plan obuke.

**b. Kratkoročni plan obuke**

Kratkoročni plan obuke dorađuje dugoročni plan obuke i daje vremenske rokove potrebne vođama malih jedinica da pripreme raspored obuke i planove za obuku.

U pripremi kratkoročnog plana obuke, vođe ubacuju detalje za daljnju razradu glavnih događaja obuke koji se nalaze na dugoročnom planu obuke.

Primjeri ovih detalja su:

- 1) Glavne dnevne aktivnosti na velikim događajima obuke;
- 2) Obuka na vlastitoj lokaciji zakazana radi pripreme za glavne događaje obuke, ocjenjivanje i slanje u misiju;
- 3) Značajni događaji koji nisu vezani za obuku, kao što su državni praznici.

Kratkoročni plan obuke se koordinira sa pretpostavljenim komandantom i jedinicama za podršku obuke. Ovom koordinacijom postiže se zajednički fokus za obuku i podršku jedinicama kojima se pruža podrška i jedinicama koje pružaju podršku.

#### **4.6.3. Neposredno planiranje**

Neposredno planiranje se vrši na nivou bataljona i ispod. Uključuje organizovanje sastanaka o obuci i izradu izradu sedmičnih rasporeda obuke jedinice. Neposredno planiranje vrši se iz slijedećih razloga:

- 1) Raspored i izvođenje obuke prema kratkoročnim planovima obuke;
- 2) Daju su posebna uputstva instruktorima;
- 3) Vrši se završna koordinacija za dodjelu resursa za obuku;
- 4) Završava se koordinacija sa drugim organizacijama koje će učestvovati u obuci;
- 5) Priprema se detaljan raspored obuke.

Neposredno planiranje obično pokriva period od četiri do šest (4-6) sedmica prije obuke jedinica OS BiH. U koordinaciji sa višim komandama, komandanti određuju koji vremenski okvir najbolje odgovara njima i njihovim podređenim jedinicama. Formalno neposredno planiranje završava kada organizacija objavi raspored obuke. Komandanti određuju odgovornosti, a podređeni vrše koordinaciju obuke tokom sastanaka o obuci. Kada je potrebno, izdaju posebne planove ili operativna naređenja za odgovarajuće događaje obuke.

##### **a. Sastanci o obuci**

Najvažniji sastanak čete je sastanak o obuci. Sastanci o obuci omogućavaju protok informacija odozdo prema gore u vezi karakterističnih potreba malih jedinica za obukom, štabnom obukom i obukom pojedinačnih vojnika.

Obično vodovi, čete i bataljoni imaju sedmične sastanke o obuci. Na nivou čete i voda, sastanci se direktno tiču pojedinosti pripreme i izvođenja obuke, kao i pripremnih radnji prije obuke. Na nivou bataljona, sastanci o obuci primarno se tiču pitanja upravljanja obukom.

Sastanci o obuci bave se samo obukom. Prisustvuju odgovarajući predstavnici potčinjenih jedinica i jedinica koje daju podršku. Informacije odozdo prema gore i zahtjevi su od izuzetnog značaja za uspjeh sastanka.

**b. Sedmični raspored obuke**

Neposredno planiranje za rezultat ima detaljan sedmični raspored obuke. Viši komandanti uspostavljaju politike kako bi se na minimum svele promjene u rasporedu obuke. Kao minimum, sedmični raspored za obuku treba:

- 1) Navesti kada počinje obuka i gdje se održava;
- 2) Odrediti dovoljno vremena za obuku po svim zadacima prema standardima, uključujući vrijeme za doobuku kada se ne zadovolje standardi;
- 3) Navesti individualne, kolektivne zadatke i zadatke vođa koji će se obučavati;
- 4) Osigurati teme za multieskalonsku i istovremenu obuku kako bi se do maksimuma iskoristilo vrijeme za obuku;
- 5) Navesti tko priprema, izvodi i ocjenjuje obuku;
- 6) Dati administrativne podatke koji se odnose na uniforme, oružje, opremu, literaturu i sigurnosne mjere.

Komandna odgovornost za kalendar obuke sastoji se u slijedećem:

- 1) Komandiri četa odobravaju i potpisuju nacrt sedmičnog rasporeda obuke svoje čete;
- 2) Komandanti bataljona odobravaju i potpisuju sedmični raspored i osiguravaju neophodnu administrativnu i logističku podršku.

Obuka se smatra dogovorenom i ne može se mijenjati kada komandant bataljona potpiše sedmični raspored obuke. Viši komandanti obilaze obuku kako bi osigurali da se ispunjavaju ciljevi obuke, te da su zadaci uvježbani u skladu sa standardima.

**4.7. PRIPREMA ZA OBUKU**

Formalno neposredno planiranje za obuku završava kada jedinica objavi svoj raspored obuke i planove obuke u pisanoj formi (kada je to potrebno). Neformalno planiranje, detaljna koordinacija i priprema za izvođenje obuke nastavljaju se do završetka obuke. Priprema je suština upravljanja obukom. Komandanti podređene vođe koriste sastanke za obuku da bi se dodijelila odgovornost za pripremu cjelokupno zakazane obuke.

Priprema uključuje slijedeće:

- 1) Obuku instruktora;
- 2) Potvrdu da je područje za obuku na raspolaganju;
- 3) Izviđanje lokaliteta;
- 4) Upravljanje rizicima;
- 5) Osiguranje neophodnih pomagala i simulatora;
- 6) Izdavanje planova obuke za ključne događaje;
- 7) Vršenje probi i provjera prije započinjanja obuke;

- 8) Nastavak utvrđivanja i eliminacije potencijalnih ometača obuke kako bi što više pripadnika prisustvovalo obuci.

Utvrdjivanje odgovornosti za provjere prije obuke je važan dio svakog sastanaka o obuci. Provjere prije obuke uključuju sljedeće:

- 1) Utvrđivanje odgovornosti za zadatke podrške obuci;
- 2) Nadgledanje pripremnih aktivnosti;
- 3) Procjena da li se obuka može vršiti u skladu sa standardima, uzimajući u obzir uslove na obuci.

Potčinjene vođe određuju i biraju kolektivne, individualne i zadatke vođa koji su neophodni da se podrže utvrđeni ciljevi obuke. To rade na osnovu povratnih informacija odozgo prema gore, sa internih sastanaka.

Komandanti prave okvirne planove, uključujući zahtjeve za pripremnu obuku, multieskalonsku obuku, istovremenu obuku i resurse za obuku. Često su ti planovi verbalne smjernice izdate tokom sastanaka o obuci. Kada je potrebno, komandanti pripremaju plan obuke svih događaja u pismenom obliku. Svi planovi obuke uključuju vrijeme i druge resurse neophodne za doobuku.

#### **4.7.1. Odabir i priprema instruktora**

Instruktori uključuju vođe, ocjenjivače, posmatrače-kontrolore/ instruktore, OPFOR personal i simulatore. Oni se određuju, obučavaju u skladu sa standardima i vrše probe prije nego počne obuka. Za vršenje izazovne, doktrinarno ispravne i profesionalne obuke potrebno je unaprijed pripremiti vođe i instruktore. To znači upućivati ih kako da vrše obuku, dati im vremena za pripremu i izvršiti probu. Komandanti osiguravaju da su instruktori i ocjenjivači tehnički i taktički sposobljeni za zadatke na kojima će vršiti obuku. Komandanti su takođe zaduženi da osiguraju da oni shvataju kako je obuka povezana sa LOZM jedinice i ciljevima obuke. Pravilno pripremljeni instruktori, ocjenjivači i vođe ulijevaju povjerenje i entuzijazam onima koje obučavaju.

Obuka instruktora je ključni korak u pripremi za obuku. Vođe, ocjenjivači, posmatrači-kontrolori/ instruktori i OPFOR personal koji učestvuju u bilo kojem događaju obuke moraju znati, shvatati i biti kompetentni i obučeni u skladu sa standardom za svaki zadatak. Sve vođe su instruktori, ali nisu svi instruktori nužno vođe. Vojnik ili stručnjak za neku oblast može biti najbolja osoba da izvodi obuku po nekom kolektivnom ili individualnom zadatku. Potčinjene vođe moraju biti i instruktori i vođe elementa koji izvodi kolektivnu obuku.

#### **4.7.2. Planovi obuke po događajima**

Kompleksna obuka može zahtijevati formalni plan obuke za taj događaj. Komandanti izdaju plan obuke za taj događaj što prije. To rade nakon što se završi izviđanje lokaliteta na kojem će se vršiti obuka i identifikuju dodatni zahtjevi za podršku obuke sa potčinjenim vođama i instruktorima. Ovakav plan usmjerava organizaciju ka ispunjavanju zadataka obuke. Utvrđuje neophodne elemente da bi jedinica izvršila obuku u skladu sa standardima. Plan može biti u formi operativnog naređenja ili samo usmenih smjernica koje se daju na sedmičnim sastancima o obuci. Instruktori vrše koordinaciju da bi dobili opremu, proizvode, municiju koja im je potrebna kao podrška za obuku, a na osnovu izviđanja lokaliteta obuke i plana obuke za dati događaj. Formalni plan obuke za dati događaj uključuje slijedeće:

- 1) Potvrđeno područje i lokacije na kojima će se izvoditi obuka;
- 2) Dodijeljena municija za obuku;
- 3) Koordinirani simulatori i pomagala za obuku;
- 4) Potvrđene resurse za transport;
- 5) Potrebna sredstva za podršku vojnicima, koordinacija izvršena;
- 6) Analizu upravljanja rizikom;
- 7) Određivanje instruktora;
- 8) Završne zahtjeve za koordinacijom.

#### **4.7.3. Inspekcije**

Inspekcija je potreba radi pripreme za obuku kako bi se osiguralo da su svi potrebeni resursi na raspolaganju. Inspekcija može biti jednostavna, kao što su provjere prije obuke. Ali može biti i složena kao što je program inspekcije organizacije koji podrazumijeva inspekciju cjelokupnog programa obuke jedinice. Cilj inspekcije je da se osigura da je oprema spremna i ispravna, da su resursi na raspolaganju, a sigurnost je prioritet. Inspekcije pomažu vođama u slijedećem:

- 1) Da jedinice imaju sve što ime je neophodno da bi mogle izvršiti kvalitetnu obuku;
- 2) Da jedinice izvode obuku u skladu sa standardima;
- 3) Da je vrijeme pravilno planirano;
- 4) Da je obuka fokusirana na LOZM;
- 5) Da se mogu ispuniti ciljevi obuke;
- 6) Da se unapređuju individualne vještine i znanja.

#### **4.7.4. Probe**

Proba je najvažniji dio pripreme. Često se naziva „ROC DRILL“ (Rehearsal of Concept/proba koncepta), a omogućava vođama i vojnicima koji učestvuju u obuci da stvore sliku događaja i svojih zadataka u realizaciji istog. Organizaciji se omogućava da sinhronizuje obuku sa

vremenom, mjestom i resursima. Često samo prolaženje kroz vježbu ili vježba na pješčanom reljefu pomaže vođama da vizualiziraju gdje se trebaju nalaziti pojedinci kako bi mogli izvršiti koordiniranu aktivnost u određeno vrijeme. Vođe vide kako se obuka treba odvijati, šta bi moglo izmaći kontroli, te kako se obuka može promijeniti da bi se prilagodila za predviđene i nepredviđene događaje. Komandanti i vođe takođe vrše probe da bi:

- 1) Utvrđili slabe tačke u planu obuke događaja,
- 2) Naučili i dali savjete o efikasnim tehnikama obuke,
- 3) Osigurali da obuka ispunjava sigurnosne i okolišne zahtjeve,
- 4) Odredili kako instruktori namjeravaju ocijeniti izvedbu pojedinaca ili organizacije,
- 5) Ocijenili sposobnosti podređenog instruktora i dali mu povratne informacije,
- 6) Uvjerili instruktore u plan obuke.

#### **4.7.5. Izvođenje**

Obuka se izvodi na svim nivoima komandovanja, od uvježbavanja kompletног sastava jedinice pa do nivoa podoficira koji izvode individualnu obuku. Idealno, vođe izvode obuku koristeći pristup „puži, hodaj, trči“, osmišljeno i prilagođeno prema potrebama i sposobnostima pojedinaca, tima ili jedinice, kako bi se vremenom izgradilo povjerenje i naglasile osnove i standardi. Za efikasno izvođenje obuke, bez obzira na vršenje specifičnih kolektivnih, individualnih i zadatka vođa potrebna je adekvatna priprema, efikasna prezentacija i uvježbavanje, kao i sveobuhvatno ocjenjivanje. Nakon izvođene obuke, vođe su te koje omogućavaju završetak vježbe i razmatraju uspjeh i izazove kako bi mogli primjeniti zapažanja, saznanja i naučene lekcije za narednu obuku i operacije.

### **4.8. KARAKTERISTIKE EFKASNE OBUKE**

Pravilno prezentovana i izvršena obuka je realistična, sigurna, zasnovana na standardima, dobro organizovana, efikasna, efektivna i izazovna.

#### **a. Realistična**

Za realističnu obuku potrebno je organizirati obuku na način na koji se namjerava djelovati u svim dimenzijama očekivanog operativnog okruženja. Realistična obuka uključuje sve raspoložive elemente kombinovanih rodova ipo potrebi, organizacija ili pojedinaca koji su uključeni u jedinstvene aktivnosti. Optimizuje se korištenje pomagala i simulatorka kako bi se reproducirali stres, zvukovi i uslovi stvarne operacije.

**b. Sigurna**

Sigurna obuka je predvidiv rezultat izvođenja uspostavljenih taktičkih i tehničkih standarda. Kroz kontrolu rizika vođe na svim nivoima zaduženi su da osiguraju da su sigurnosni zahtjevi integralni svih aspekata planiranja, pripreme, izvođenja i ocjene obuke, a ne samo neki prateći element.

**c. Zasnovana na standardima**

Obuka u OS BiH mora biti zasnovana na standardima koje propisuju relevantne doktrinarne i tehničke publikacije. Poštivanje standarda ne bi trebalo ograničavati inovacije i promišljeno preduzimanje rizika. Terenski priručnici i druge publikacije za obuku daju informacije kako bi se pomogla obuka, dale upute potčinjenim instruktorima i izvršila ocjena rezultata obuke. Opće smjernice za obuku i ocjenjivanje koje se nalaze u odgovarajućem POM daju informacije koje se tiču ciljeva kolektivne obuke. Ove opće smjernice takođe uključuju individualne i zadatke vođa koji podržavaju ciljeve kolektivne obuke.

**d. Organizovana**

Dobro organizovana obuka sadrži kombinaciju elemenata početne obuke, obnavljanja stečenog znanja i poboljšanja. Takođe uključuje kombinaciju individualnih i zadataka vođa inkorporiranih u kolektivne zadatke. Organizuje događaje obuke i ide takvim slijedom da se omogućava jedinici da ispuni svoje ciljeve obuke.

**e. Efikasnna**

Efikasnna obuka na najbolji način koristi resurse za obuku. Efikasno izvršena obuka na najbolji način koristi raspoloživo vrijeme svih koji učestvuju u obuci.

**f. Efektivna**

Efektivna obuka gradi sposobnost, timski rad, povjerenje i koheziju. Efektivna obuka omogućava komandantima i njihovim organizacijama da ispune svoje ciljeve obuke.

**g. Izazovna**

Izazovna obuka ima takmičarski karakter. Iako se pojedinci i organizacije mogu ponekad takmičiti jedni protiv drugih u negativnom smislu, kad je riječ o dostizanju propisanih standarda uvijek se trebaju takmičiti. Kada se dostigne standard, vođe i instruktori mijenjaju uslove da zadatak bude izazovniji. Ako se standard ne postigne, instruktori preduzimaju korektivne mјere i ponavljaju obuku. To rade dok se ne dostignu standardi. Obuka se izvodi prema standardima, a ne raspoloživom vremenu.

#### **4.8.1. Puži-Hodaj-Trči**

Tehnika „puži-hodaj-trči“ je objektivan i pristup zasnovan na standardima. Zadaci se u početku obučavaju na osnovnom nivou (puži), zatim postaju sve teži (hodaj) i na kraju se ide na pristup realnosti koja se očekuje u borbenim uslovima (trči). Obuka počinje na osnovnom nivou, sa fazom „puzanja“. Ali, vođe prvo vrše procjenu nivoa obučenosti pojedinaca i jedinice. Neki pojedinci i organizacije mogu biti spremni za fazu „hodaj“, ili čak za fazu „trči“, u zavisnosti od iskustva.

Događaji u fazi „puži“ su jednostavnii za izvođenje i zahtijevaju minimalnu podršku. Faza „puži“ fokusira se na osnove zadatka i odvija se polako, kako bi pojedinci i organizacije shvatili zahtjeve zadatka. Faza „hodaj“ postaje sve teža. Potrebno je više resursa od jedinice i matične lokacije i povećava se stepen realnosti i ritam. U fazi „trči“, intenzivira se nivo težine obuke. Za fazu „trči“ potrebni su resursi da bi se stvorili uslovi kakvi se očekuju u očekivanom operativnom okruženju. Napredak od faze „puži“ ka fazi „trči“ za određeni zadatak može se desiti tokom jednodnevne vježbe ili može biti potrebno više perioda obuke.

U obuci „puži-hodaj-trči“ zadaci i standardi ostaju isti. Međutim, uslovi u kojima se izvodi obuka se mijenjaju. Pravi, virtualni, konstruktivni i proigravajući elementi koji omogućavaju obuku osiguravaju varijabilne uslove da bi se podržala strategija obuke „puži-hodaj-trči“. Načini na koji se mijenjaju uslovi su sljedeći:

- 1) Povećava se težina uslova pod kojima se izvode zadaci;
- 2) Pojačava se tempo obuke;
- 3) Povećava se broj zadataka koji se obučava;
- 4) Povećava se ili smanjuje broj personala koji učestvuje.

Instruktori koriste pristup „puži-hodaj-trči“ da bi odredili koje sve detalje trebaju uključiti u praksi. Ako pojedinci ili organizacije imaju početnu obuku na tom zadatku, instruktori naglašavaju osnovne uslove. Ako pojedinci izvode obuku obnavljanja stečenog znanja, instruktori povećavaju broj detalja i realnosti dok uslovi ne budu odražavali stvarno operativno okruženje što je moguće bliže. One koji već imaju iskustvo instruktori potiču da u obuci izvode višestruke zadatke pod stresnim uslovima. Instruktori izvode obuku koristeći kombinaciju demonstracija, konferencija, diskusija i prakse u zavisnosti od iskustva onih koji se obučavaju.

Obavještavaju pojedince o ciljevima obuke (zadaci, uslovi i standardi) i primjenjivim procedurama ocjenjivanja. Instruktori odmah nakon prezentacija idu sa praksom kako bi se informacije pretočile u korisne individualne i kolektivne vještine.

#### **4.8.2. Povratak s obuke**

Povratak je produžetak obuke. Obuka nije završena sve dok ne završi i ova faza. Smatra se da je ona završena kada je organizacija opet spremna da izvodi operacije. To uključuje najmanje slijedeće:

- 1) Izvođenje obuke održavanja;
- 2) Čišćenje i inventar opreme i dijelova;
- 3) Vraćanje izdate opreme i municije;
- 4) Pravljenje pregleda poslije akcije;
- 5) Provođenje završne inspekcije.

#### **4.8.3. Procjena**

U kontekstu obuke, *procjena* je procjena vođe o sposobnosti jedinice ili organizacije da izvede svoju listu osnovnih zadataka misije i u konačnici njene sposobnosti da ispuni doktrinarnu ili zadatu misiju. Procjena obuke bavi se širokim područjem, od podrške obuci, integracije snaga, logistike i raspoloživosti personala. Ove procjene čine osnovu za utvrđivanje ocjene obuke organizacije za izvješće o spremnosti. Komandant uzima u obzir sljedeće kada procjenjuje:

- 1) Svoja zapažanja podređenih vođa;
- 2) Povratne informacije iz pregleda poslije akcije;
- 3) Rezultate ocjene jedinice, gdje se rezultati mjere prema standardima kako bi se izvršila procjena.

Komandanti bataljona i viših nivoa ešalona zaduženi su za cijelokupnu spremnost jedinice. Shodno tome oni procjenjuju organizacije koja imaju već veliki broj ocjena. Ovi komandanti uspostavljaju program procjene jedinice ili organizacije koji:

- 1) Utvrđuje odgovornost u okviru štaba i podređenih organizacija za prikupljanje i analizu ocjena i priprema preporuke;
- 2) Koncentriše se na efikasnost obuke voda i jedinica;
- 3) Koristi glavne podoficire i druge podoficire da prikupe povratne informacije o obuci pojedinaca, posade, tima ili desetine;
- 4) Omogućava se prepostavljenom komandantu da prati rezultate i da djeluje tako da se mijenjaju prioriteti, politike ili planovi kako bi se prevazišle slabosti i održale jake strane.

Povratne informacije su prenošenje verbalnih ili pisanih informacija koje se tiču ocjena ili korektivnih mjera o procesu ili zadatku pojedinca i organizacije. Njima se daje osnova za procjenu. Izvori povratnih informacija su:

- 1) Osobna zapažanja;
- 2) Izvještaji prepostavljenih komandi;
- 3) Posjete štabnog osoblja radi pružanja pomoći;

- 4) Vanjsko ocjenjivanje, uključujući dokumentaciju Centra za borbenu obuku i Centra za borbene simulacije;
- 5) Izvještaji o spremnosti;
- 6) Organizovane inspekcije.

Dokumentacija Centra za borbenu obuku i drugih centara KOiD (paket procjena i ocjena) pruža odlične informacije za komandanta da izvrši procjenu obučenosti i spremnosti jedinice. Ova dokumentacija može uključivati video i pisane pregledе poslije akcije, izvještaje o prednostima i slabim stranama jedinice i preporuke za buduću obuku na matičnoj lokaciji i LPO.

#### **4.8.4. Ocjenjivanje**

U kontekstu obuke, ocjenjivanje je proces koji se koristi da se izmjeri pokazana sposobnost pojedinca ili jedinice da ispunи specifične ciljeve obuke. Ocjenjivanje je jedan od oblika povratne informacije. Komandanti ocjenjuju potčinjene jedinice dva ešalona niže od njihove jedinice. Ocjenu obuke vrši komandant sa povratnim informacijama na pokazanoj sposobnosti pojedinaca, štaba i organizacije, jedinice u odnosu na standard. Metoda i dobre prakse ocjenjivanja jedinica odražavaju se na kraju perioda u ciklusu generiranja snaga u OS BiH. Odnosno, komandanti u procesu planiranja formalnog i vanjskog ocjenjivanja najveće efekte će imati ako ista organizuju na kraju faza obuke u ciklusu generiranja i raspoloživosti/gotovosti. Takođe, vanjsko ocjenjivanje jedinica preko Centra za borbenu obuku (CBO) /KOiD mora biti integriran u sistem ocjenjivanja jedinica OS BiH na najvišem nivou i time čini najobjektivnije ocjene i inpute za komandante jedinica tokom procjene jedinica. Obuka koja se vrši bez ocjenjivanja je gubitak vremena i resursa. Ocjenjivanje može biti neformalno, formalno, interno, vanjsko ili kombinacija istih.

##### **a. Neformalno ocjenjivanje**

Neformalno ocjenjivanje vrši se kada vođe ocjenjuju obuku svoje jedinice prema uspostavljenim standardima. Vode nakon neformalnog ocjenjivanja prave pregled poslije akcije ili daju kritiku, zavisi od prirode povratnih informacija koje će dati. Primjer je kada komandir desetine daje usmene informacije o sposobljenosti vođe tima za uzvraćanje vatre tokom pokreta do kontakta. Drugi primjer je kada vođa dolazi u posjetu dok je obuka u toku i iznosi svoje zapažanje o učinku pojedinca ili jedinice potčinjenim vođama. U svim slučajevima, vođe ocjenjuju obuku prema standardima. Ova vrsta ocjenjivanja daje povratne informacije u stvarnom vremenu o okruženju u kojem se izvodi obuka, kao i o rezultatima obuke.

##### **b. Formalno ocjenjivanje**

Formalno ocjenjivanje podrazumijeva da ga vrše pravi ocjenjivači i da je ono zakazano u rasporedu obuke. Obično se na brifinzima o kratkoročnoj obuci navodi kada će se vršiti formalno ocjenjivanje. Koliko god je to

moguće, pokušava se da štabovi dva ešalona iznad vrše formalno ocjenjivanje. Operativna komanda OS BiH ocjenjuje bataljone, komande brigade ocjenjuju čete komande bataljona ocjenjuju vodove. Obično se povratne informacije daju u formi završnog izvještaja, nakon čega slijedi izvještaj u pisanoj formi.

Tokom i nakon formalnog ocjenjivanja, ocjenjivači pripremaju svoje izvještaje i preporuke. Dostavljaju ih komandantu jedinice koja se ocjenjuje, ivišoj komandi, ako to zahtijeva komanda koja je naložila ocjenjivanje. Dokumentacija o ocjenjivanju može varirati od određene obuke i ocjenjivanja za interno ocjenjivanje obuke do sveobuhvatnog izvještaja za vanjsko ocjenjivanje.

**c. Unutrašnje (interno) ocjenjivanje**

Unutrašnje (interno), ocjenjivanje je plansko, za njega postoje resursi i izvodi ga jedinica ili organizacija za koju se vrši ocjenjivanje. Primjer za to su situacijske trening vježbe (STX) koju izvodi jedinica.

**d. Vanjsko (eksterno) ocjenjivanje**

Vanjsko (eksterno) ocjenjivanje je planska aktivnost, za njega postoje resursi i izvodi ga pretpostavljena komanda ili viša komanda izvan lanca komandovanja. Direktor vježbe je obično dva ešalona iznad organizacije čije se ocjenjivanje vrši. Mehanizam ovakvog ocjenjivanja je program borbene obuke - PBO u centrima KOiD i omogućava komandantima procjenu jedinice sa aspekta ciljeva, zahtjeva strategije obuke kombinovanih rodova i spremnosti jedinice.

Vanjski izvori bi trebali izvršiti ocjenjivanje obuke kad god je to moguće tako da se objektivno mogu izmjeriti rezultati u skladu sa standardima pješadijskih jedinica OS BiH i kombinovanih rodova. Vlastito ocjenjivanje pojedinaca i jedinice je jednak, ako ne i važnije od ocjenjivanja koje vrši vanjski ocjenjivači. Efikasni komandanti stvaraju klimu u kojoj podstiču otvorene i iskrene povratne informacije.

**e. Obuka i borbena spremnost**

Ocenjivanje obuke je izuzetno važna komponenta mjerena spremnosti jedinica i organizacije snaga. Ocjenjivanje mjeri iskazanu sposobnost pojedinaca, vođa, štaba i jedinice da izvodi zadatke prema standardima OS BiH.

Prepostavljeni komandanti i vođe se fokusiraju na spremnost jedinice zahtijevajući ocjenjivanje posebnih podzadataka liste osnovne misije i najvažnijih kolektivnih podzadataka. Također, koriste rezultate ocjenjivanja da bi odredili koja zapažanja, saznanja i iskustvo čine naučene lekcije. Naučene lekcije se distribuiraju u sve komande i jedinice OS BiH i koriste za planiranje buduće obuke.

Ocenjivanje obuke pojedinaca ili malih jedinica obično uključuje svakog pojedinca uključenog u obuku. Za veće događaje obuke, ocjenjivači obično zasnivaju svoje ocjenjivanje na izvođenju određenog dijela obuke pojedinca ili potčinjene organizacije.

Ocenjivanje obuke nije test. Ocjenjivanje se ne vrši da se nađu razlozi da se kazne vođe i potčinjeni. Vođe koriste ocjenjivanje kao prilike da daju savjete i za razvoj vođa. Ocjenjivanje govori pojedincima i organizacijama da li su dostigli standard i pomaže im da utvrde cijelokupnu efikasnost njihovog plana obuke.

Rezultati ocjenjivanja mogu snažno uticati na komandnu klimu u jedinici. Viši komandanti bi trebali shvatiti nemamjerne greške i stvoriti pozitivnu klimu za učenje kako se iste greške ne bi ponavljale.

#### **4.8.5. Pregled poslije akcije**

Pregled poslije akcije (PPA) je metoda davanja povratnih informacija organizacijama kroz uključivanje učesnika u dijagnostički proces obuke kako bi se produbilo i proširilo učenje. Vođe koriste formalne ili neformalne PPA za davanje povratnih informacija o obuci. Pregled poslije akcije su forum za organizovani pregled i razmjenu informacija. Pregled poslije akcije također omogućava pojedincima, vođama, štabu i jedinicama koji učestvuju u obuci da sami otkriju šta se desilo tokom obuke, zašto se to desilo i kako da zadatke ili operacije izvršavaju bolje. Pregled poslije akcije je profesionalna diskusija u kojoj aktivno trebaju učestvovati oni koji se obučavaju. Pregled poslije akcije su:

- 1) Dvosmjerna diskusija, a ne jednosmjerna kritika učinka sposobnosti pojedinca ili jedinice;
- 2) Aktivno uključivanje učesnika unapređuje učenje i razvoj organizacije kao „organizacije koja uči“;
- 3) Koriste se „navodeća pitanja“ da bi se podstakli ključni učesnici da sami otkriju važna zapažanja, razmišljanja i lekcije sa događaja obuke;
- 4) Naglašavaju se korektivne radnje, umjesto da se suviše vremena gubi na analizu onoga što nije bilo dobro;
- 5) Fokusira se direktno na postizanje ciljeva obuke koji proizilaze iz LOZM;
- 6) Naglasiti ispunjavanje standarda OS BiH, a ne davati sudove o uspjehu ili neuspjehu.

Pregled poslije akcije je često napravljen za razvoj vođe na više nivoa komandovanja (npr., povratne informacije iz PPA desetine ili sekcijske se trebaju uključiti u PPA voda). Povratne informacije iz PPA voda se trebaju uključiti u PPA čete. Nakon što se završi PPA sa svim učesnicima, viši instruktori mogu nastaviti profesionalnu diskusiju sa odabranim vođama. Obično je diskusija

usmjerenja na specifične doprinose vođa obuci. Korištenje ovog procesa povezuje razvoj obuke i razvoj vođa.

Neke PPA su formalni zapisi ključnih vođa jedinice. Drugi su jednostavno diskusije „jedan na jedan“ između komandanta i posmatrača-kontrolora/instruktora negdje pored vozila.

Vođe jedinice moraju biti obučene da vrše i neformalno i interno ocjenjivanje. Moraju biti sposobni da planiraju, pripreme i urade PPA kad god i gdje god je to potrebno. Ukoliko prođe puno vremena između obuke i pravljenja PPA može se izgubiti stečeno znanje. To znači da vođe ostaju:

- 1) Upoznati sa LOZM jedinice, te kako LOZM jedinice podržava LOZM više komande,
- 2) Taktički i tehnički sposobljeni za izvršavanje ocjenjenih zadataka.

Pregled poslije akcije treba vršiti tokom obuke, kao i na kraju obuke ili završetka obuke. Povratne informacije vođa prema potčinjenim tokom obuke omogućavaju potčinjenim da odmah preduzmu korektivne mjere. Često davanje povratnih informacija daje organizaciji priliku da ispravi nedostatke prije samog kraja obuke. Ako vođe prave samo PPA na kraju vježbe, može se izgubiti naučeno.

Pregled poslije akcije sa vođama se fokusira na taktičku procjenu. Ove PPA doprinose učenju vođa i prilika su za razvoj vođa. Uključujući rezultate ocjenjivača, posmatrača-kontrolora/instruktora i OPFOR, u PPA daju se dodatne mogućnosti za razvoj vođa. Ovakve PPA doprinose cjelokupnoj komandantovoj ocjeni efikasnosti obuke i procjeni sposobnosti jedinice.

Pregled poslije akcije tokom završne faze obuke fokusiraju se na planiranje, pripremu i izvršenje tek završene obuke. PPA organizacije fokusiraju se na učinak pojedinačnih i kolektivnih zadataka. Utvrđuju se nedostaci i definiše potrebna obuka da bi se oni otklonili.

#### **4.8.6. Doobuka**

Vođe shvataju da se neće svi zadaci savladati prema standardima iz prvog pokušaja. Stoga određuju vrijeme i druge resurse za doobuku u svojim planovima za obuku. Doobuka omogućava učesnicima da primjene korektivne mjere. Doobuka se treba završiti što prije, ako ne odmah, da bi se zapažanja i ocjene pretočile u zadatke čije će se izvođenje vršiti prema standardima. Obuka nije završena dok organizacija ne dostigne postavljene standarde. Komandanti ne dozvoljavaju jedinici da završi obuku vjerujući da je izvođenje ispod standarda prihvatljivo. U nekim slučajevima „ponovni početak“ ili „ponovno izvođenje“ nekog događaja može biti neophodno prije nego se pređe na naredni događaj obuke.

#### **4.8.7. Ocjenjivači**

Komandant osigurava da su ocjenjivači obučeni i da pomažu da se uradi PPA koji će potići maksimalno učešće svih koji su obučavani. Vanjski ocjenjivači su obučeni za zadatke koje ocjenjuju i obično ne učestvuju u obuci koja se izvodi. Osim što moraju biti sposobni da vrše planiranje, pripremu i da urade PPA, efikasni ocjenjivači trebaju biti:

- 1) Upoznati sa LOZM i ciljevima obuke jedinice, organizacije koju ocjenjuju;
- 2) Taktički i tehnički osposobljeni i obučeni za zadatke koje ocjenjuju;
- 3) Upoznati su sa standardima ocjenjivanja;
- 4) Upoznati su sa taktičkim i terenskim standardnim operativnim procedurama jedinice, organizacije koju ocjenjuju;
- 5) Upoznati sa karakteristikama jedinice, organizacije koja se ocjenjuje, kao što su misija jedinice, problemima sa personalom, popunom vođa i stanjem opreme.

Ne samo da pojedinci i jedinice koje se obučavaju uče od ocjenjivača, nego i ocjenjivači uče posmatrajući organizaciju koju ocjenjuju.



## DODATAK 1

### AKRONIMI I SKRAĆENICE

AAR /PPA ( <i>After Action Review</i> )	Pregled poslike akcije
ADMINCON ( <i>Administration control</i> )	Administrativna kontrola
ARFORGEN ( <i>Army Force Generation</i> )	Generisanje snaga OS BiH
BBG	Bataljonska borbena grupa
BCT ( <i>Brigade Combat Team</i> )	Brigadni borbeni tim
CATS ( <i>Combined Arms Training Strategy</i> )	Strategija obuke kombinovanih rodova
CAX/KPV ( <i>Computer Assisted Exercise</i> )	Kompjuterski podržana vježba
CMETL ( <i>Core Capability Mission Esential</i> )	Lista specifičnih osnovnih zadataka misije
COOPM/PSOTC	Centar za obuku u operacijama podrške miru
CPX /WZM( <i>Command Post Exercise</i> )	Vježba komandnog mjesa
CRM /UR( <i>Composite Risks Management</i> )	Upravljanje rizicima
DMETL ( <i>Directed Mission Esential Task List</i> )	Lista osnovnih zadataka
PVS <i>environment and time</i>	Profesionalna vojna služba informativno, fizičko okruženje i vrijeme
EV/VVO ( <i>External evaluation</i> )	Vježbe vanjskog ocjenjivanja
FTX /TeV ( <i>Field Training Exercise</i> )	Terenska vježba
GPO	Godišnji plan obuke
JP ( <i>Joint Publication</i> )	Zajednička publikacija
KNO	Kandidati/kadeti na obuci
LFX/VBG ( <i>Live Fire Exercise</i> )	Vježba bojevog gađanja
LOZM( <i>Misson Esential Task List</i> )	Lista osnovnih zadataka misije
LPO( <i>Local Training Area</i> )	Lokalno područje za obuku
LPO	Lokalno područje obuke
MO BiH	Ministarstvo odbrane Bosne i Hercegovine
MTS	Materijalno tehnička sredstva
NZŠ OS BiH	Načelnik Zajedničkog štaba oružanih snaga Bosne i Hercegovine
OCC E&F ( <i>Operation capability concept evalution and feedack</i> )	NATO program koncepta operativnih sposobnosti ocjenjivanja i povratnih informacija
OPFOR ( <i>Oposing Forces</i> )	Suprotstavljene/protivničke snage
OS BiH	Oružane snage Bosne i Hercegovine
OTP( <i>Field Manual</i> )	Operativni terenski priručnik
OK	Operativna komanda
PBO ( <i>CTC Program</i> )	Program borbene obuke
PMESII-PT /PVESII-OV( <i>Political, military, economic, social</i> )	Političko, vojno, ekonomsko

<i>infrastructure, information, physical</i>	socijalno, infrastrukturno,
POM	Plan obuke po misiji
PSO/OPM ( <i>Peace support operation</i> )	Operacije podrške miru
QFX/KBG	Kvalifikacijsko bojevo gađanje razvoj
CBO ( <i>Combat Training Center</i> )	Centar za borbenu obuku
CBS( <i>Combat Simulation Center</i> )	Centar za borbene simulacije simulatori i simulacije
CPR( <i>Center for Professional Development</i> )	Centar za profesionalni razvoj
COO ( <i>Basic Training Center</i> )	Centar za osnovnu obuku
STX/STV( <i>Situation Training Exercise</i> )	Situacijska vježba
TADSS/NPUSS	Nastavna pomagala, uredaji,
TPP ( <i>Tactics, technics and procedures</i> )	Taktike, tehnike i procedure
USASMA ( <i>United States army sergents major academy</i> )	Akademija glavnih narednika
VES	Vojno evidencijska sposobnost zadate misije - zadani LOZM
KM	Komandno mjesto
KOiD( <i>Traning and Doctrine Command</i> )	Komanda za obuku i doktrinu
ZŠ	Zajednički štab
KUP	Komanda za upravljanje personalom

## **DODATAK 2**

### **TERMINI**

#### **Administrativna kontrola**

Upravljanje ili vršenje nadležnosti nad potčinjenim ili drugim elementima u pogledu administracije i podrške koje obuhvata i organizaciju snaga OS BiH, kontrolu resursa i opreme, upravljanje personalom, logistiku jedinica, individualnu obuku i obuku jedinica, spremnost, mobilizaciju, demobilizaciju, disciplinu i druga pitanja koja ne spadaju u operativne misije potčinjenih i drugih elemenata ili jedinica.

#### **Ciljna tačka**

Krajnje željeno stanje obučenosti i spremnosti vojnika, podoficira, oficira i jedinice.

#### **Pregled poslike akcije**

Metoda uključivanja učesnika u analizu izvršene obuke kako bi organizacijske cjeline dobile povratnu informaciju tj. izvještaj koji im može pomoći da poboljšaju i unaprijede proces učenja.

#### **ARFOR**

Štab komponente OS BiH za zajedničke namjenske snage /Joint Task Force/ ili zajedničke i multinacionalne snage (OTP 3-0)

#### **Army Service Component Command**

Komanda nadležna za davanje preporuka komandantu zajedničkih snaga o dodjeljivanju i upotrebi snaga OS BiH unutar borbenog komandovanja.

#### **Procjena**

U kontekstu obuke, sud vode o sposobnosti elementa/jedinice da izvršava osnovne zadatke misije i u konačnici, da izvrši svoju doktrinarnu ili zadatu misiju.

#### **Borbeno komandovanje**

Umijeće i vještina razumijevanja, vizualiziranja, opisivanja, usmjeravanja, predvođenja i procjene snaga u cilju nametanja komandantove volje protivniku koji razmišlja i koji je adaptabilan. Borbeno komandovanje podrazumijeva korištenje sposobnosti rukovođenja i predvođenja kako bi se odluke pretočile u djela, a kroz svršishodno sinhroniziranje snaga i borbenih funkcija u vremenu u cilju izvršenja misija. (OTP 3-0)

#### **Borbena evidencija**

Evidencija pojedinaca, posada ili elementa koja sadrži informaciju o njihovim sposobnostima, sposobljenosti za izvršavanje kritičnih zadataka ili druge informacije vezane sa borbenu sposobnost.

## **Upravljanje rizicima**

Proces donošenja odluka za identificiranje i ocjenu rizika i koncipiranje i primjenu mjera za ublažavanje rizika kako bi rizik bio pod kontrolom u cijelom spektru misija, funkcija, operacija i aktivnosti OS BiH.

## **Uslovi**

(Zajednička) Varijable u operativnom okruženju ili situaciji pod kojima se od jedinice, sistema ili pojedinca očekuje da djeluju i koje mogu uticati na izvršenje.

## **Osnovni zadatak misije prema specifičnim (ili težišnim) sposobnostima [jedinice]**

Osnovni zadatak misije koji odobri Komanda ili Uprava ZŠ OS BiH, a koji je specifičan za datu vrstu jedinice u skladu sa dokumentom kojim je odobren i doktrinom.

## **Lista specifičnih osnovnih zadataka misije–specifični LOZM**

Lista osnovnih zadataka misije prema specifičnim sposobnostima jedinice i općim osnovnim zadacima misije.

## **Zadata misija**

Misija koja je jedinici zvanično dodijeljena na izvršenje.

## **Lista zadanih osnovnih zadataka misije –Zadani LOZM**

Lista osnovnih zadataka koji se moraju izvršiti u cilju ostvarenja zadate misije.

## **Procjena**

U kontekstu obuke, proces u okviru kojeg se mjere pokazane sposobnosti pojedinaca i jedinica da ostvare zacrtane ciljeve obuke.

## **Feedback/povratna informacija/izvještaj**

Dostavljanje usmene ili pismene ocjene o procesu ili zadatku ili informacije o potrebi ispravljanja nedostataka, pojedincu ili elementu/jedinici.

## **Ocenjivanje**

U kontekstu obuke, proces koji se koristi da bi se izmjerila sposobnost pojedinaca ili jedinice da ostvare određene ciljeve obuke.

## **Proigravanje**

Korišćenje tehnologije za podršku obrazovanju i obuci kroz upotrebu gotovih „višežanrovske“ igara koje se odvijaju u realističnom, polu-virtualnom okruženju, a koje mogu biti komercijalne ili razvijene samo za potrebe vojske.

## **Opći osnovni zadatak misije**

Osnovni zadatak misije koji je odobrila Komanda OS BiH ili Uprave ZŠ OS BiH, Sektor u Ministarstvu obrane BiH, koji sve jedinice, bez obzira na to o kom tipu jedinice se radi, moraju biti sposobne izvršiti.

## **Snage za generiranje**

Organizacijski elementi/jedinice OS BiH čija je primarna misija da generiraju i održavaju sposobnost operativnih jedinica OS BiH tako da ih komandanti zajedničkih snaga mogu upotrijebiti; izgradnja borbene spremnosti.

## **Modularne snage**

Snage koje se kreiraju, modeliraju i osposobljavaju za potrebe izvršenja određene misije.

## **Oblast institucionalne obuke**

Sistem institucionalne obuke i obrazovanja OS BiH koji prevashodno obuhvata centre za obuku i škole koje vrše osnovnu obuku, a nakon toga pružaju i stručno vojno obrazovanje za vojниke, vođe i civilna lica na službi u oružanim snagama.

## **Mjera efikasnosti/djelotvornosti**

Kriterij na osnovu kojeg se procjenjuju promjene u sistemskom ponašanju i sposobnostima ili u operativnom okruženju, a koji je vezan za mjerjenje stepena u kome je željeno krajnje stanje dostignuto, neki cilj ili efekt ostvaren. (OTP 3-0).

## **Misija**

- 1) Zadatak koji, zajedno sa svrhom, jasno indicira koju akciju treba preduzeti i razlog za tu akciju.
- 2) U dnevnoj upotrebi, a pogotovo u vojnim elementima/jedinicama nižeg nivoa, dužnost dodijeljena pojedincu ili jedinici, zadatak.

## **Komandovanje misijom**

Izvođenje vojnih operacija kroz decentralizovano izvršavanje zadataka na osnovu naređenja za misiju. Uspješno komandovanje misijom zahtijeva od potčinjenih vođa na svim nivoima komandovanja da preuzimaju inicijative na disciplinovan način i agresivno i nezavisno djeluju u cilju ispunjenja misije unutar namjere komandanta.

## **Osnovni zadatak misije**

Kolektivni zadatak koji jedinica mora biti sposobna izvršiti da bi ostvarila svoju doktrinarnu ili zadatu misiju.

## **Fokus na misiji**

Proces koji se koristi kako bi se iz specifičnih sposobnosti jedinice navedenih u dokumentu kojim je odobrena formacija ili u zadatoj misiji jedinice, definiralo koja obuka je jedinici potrebna.

## **Naređenja za misiju**

Tehnika sastavljanja naređenja koja podređenima naglašavaju koji se rezultat želi ostvariti, a ne na koji način da ga ostvare. Omogućava maksimalnu slobodu djelovanja u odlučivanju koji je najbolji način za izvršenje dobijene misije.

## **Multiesalonska ili višešalonska obuka**

Tehnika obuke koja omogućava paralelno obučavanje najmanje dva ešalona po različitim ili komplementarnim zadacima.

## **Operativno okruženje**

Kombinacija uslova, okolnosti i uticaja koji se odražavaju na upotrebu vojnih sposobnosti i na odluke koje donosi komandant.

## **Operativne jedinice**

One vojne organizacije čija je primarna svrha učestvovanje u punom spektru operacija kao dio zajedničkih snaga.

## **Operativna tema**

Tema tj. karakter najvažnije operacije koja se izvodi u bilo koje vrijeme unutar područja operacija komandanta kopnenih snaga. Operativna tema snagama prenosi poruku o prirodi glavnih operacija kako bi se olakšalo međusobno razumijevanje snaga o tome kako, u širokim linijama, komandant namjerava djelovati.

## **Oblast operativne obuke**

Aktivnosti obuke koje organizacijske cjeline poduzimaju na matičnim lokacijama, u Centru za borbenu obuku, tokom zajedničkih vježbi, u mobilizacijskim centrima i za vrijeme operativne upotrebe ili raspoređivanja.

## **Oblast obuke za samostalnog razvoja-samorazvoj**

Plansko i ciljno učenje koje produbljuje i proširuje znanje pojedinca, njegovu samosvijest i svijest o situaciji. Služi kao dopuna naučenog institucionalnog i operativnog učenja, unapređuje profesionalnu sposobljenost i omogućava ispunjenje ličnih ciljeva.

## **Standard**

Kvantitativna ili kvalitativna jedinica mjere ili kriterij koji precizira nivo sposobljenosti po zadatku.

## **Zadatak**

Jasno definirana i mjerljiva aktivnost koju izvode pojedinci ili organizacijske cjeline.

## **Grupa zadataka**

Skup kolektivnih zadataka koji su potrebni kako bi se izvršio specifični dio nekog osnovnog zadatka misije.

## **Okvirni pregled obuke i ocjenjivanja**

Zbirni dokument koji daje informacije o ciljevima kolektivne obuke, odgovarajućim ciljevima individualne obuke, potrebnim resursima za obuku i odgovarajućim procedurama ocjenjivanja za taj tip organizacije.

## **Upravljanje obukom**

Proces koji vođe OS BiH koriste u cilju prepoznavanje potrebne obuke, a potom i planiranja, pripreme, izvođenja i ocjene obuke.

## **Cilj obuke**

Opis željenog rezultata neke aktivnosti obuke u jedinici. Sastoji se od zadataka, uslova i standarda.

## **Jedinstveno djelovanje**

Sinhronizacija, koordinacija i/ili integracija aktivnosti vladinih i nevladnih subjekata i vojnih operacija kako bi se ostvarilo jednistvo napora.

## **Ratna funkcija**

Grupa zadataka i sistema (ljudi, organizacijskih cjelina, informacija i procesa) koje povezuje zajednička svrha, a koje komandanti koriste da bi izvršili misije i ostvarili ciljeve obuke. (OTP 3-0)

## **Generiranje snaga**

Borbeno osposobljavanje i obučavanje snaga.



### **DODATAK 3**

### **LITERATURA**

1. US Army JP 3-0
2. FM 7-0 Full spectrum operations, US Army
3. OTP 3-0 Operacije (prijevod), OS BiH
4. OTP 7-01 Doktrina obuke (2010) OS BiH