



Доградња система за оцењивање старешина

УДК 355.236:355.33

Др Бошко Надовеза, пуковник

У чланку је указано на значај оцењивања за избор старешина за одређене дужности, из чега произилази неопходност сталне и усмерене доградње читавог система за оцењивање. Посебан значај у оквиру комплексног система за оцењивање има подсистем критеријума за вредновање и рангирање старешина. Да би се посао око дефинисања критеријума што боље урадио предложен је конкретан поступак и етапно постављени циљеви. Наглашено је да треба поћи од општих ставова, сазнања и искуства и поступно градити обједињени материјал из којег ће, на крају, произићи прихватљив критеријум за оцењивање. У оквиру унапред утврђеног концепта и јасно постављених циљева треба објединити знања, напоре и резултате многих стручњака и добрих познавалаца тог посла. Нека општа сазнања и критичко разматрање предложених варијаната могућих критеријума садржани су у почетној фази дефинисања критеријума за оцењивање. У вези с тим, наведена су нека размишљања и предлози за дефинисање критеријума за оцењивање старешина. У чланку су понуђена и нека конкретна решења везана за основне критеријуме, као што су „потребно образовање“ и „развојни пут“, као и решења за бодовање и вредновање.

Доношење одлуке о избору старешина за одређене дужности изузетно је значајна друштвена активност команди и осетљив стручни поступак у оквиру укупног кадрована. Од ваљаности избора зависи колико ће се искористити постојећи кадровски потенцијал и обезбедити потребна мотивисаност кадра у постојећим условима. Конкретно, од тога зависи да ли ће се на правом месту наћи праве старешине, колико ће се створити предуслови за квалитетно обављање задатака, да ли ће старешине напредовати према укупним способностима и уложеном раду и колико ће целокупан састав Војске бити задовољан конкретним кадровским решењима. Због тога поступак избора кадра мора бити што објективнији, а то значи да се треба ослонити на одговарајући систем оцењивања старешина. Да би се постепено градили и у сваком тренутку обезбедили услови за објективно оцењивање и избор кадра неопходно је трагати за новим решењима, која се односе како на дефинисање нормативних услова и критеријума за избор, тако и на прецизирање

поступка за избор кадра. С обзиром на значај и велика очекивања од резултата оцењивања и селекције кадра, разумљиво је што се у вези с поступком избора кадра постављају изузетно велики захтеви. У пракси се показало да су ти захтеви, као и очекивања која се дефинишу пред свако тражење нових решења и модела, била у раскорак са стварним могућностима. Због тога је необично важно да се убудуће доградња система за оцењивање и објективнији избор кадра остварује према реално утврђеним могућностима које систем може да има у појединим фазама. Наиме, није добро да се прецењују или потцењују могућности модела и решења која покушавају да се изнађу и уведу у процес избора кадра.

Настојања која се чине у последње време да се поступак за избор старешина ради постављања на одређене дужности учини што објективнијим завређује посебну пажњу и подршку. Конкретно, ради се о покушају израде целовитог критеријума за објективније „вредновање“ старешина који је добио званичну подршку одговорних старешина. С обзиром на значај и осетљивост тог питања, као и на сумњичавости према радикалним променама, започету израду критеријума за оцењивање старешина треба схватити као могућност која се мора ваљано искористити. То значи да се читав посао мора добро осмислити и задаци реално поставити, а за њихово обављање треба ангажовати старешине свих профила, тако да се по унапред утврђеним фазама добију ваљана и практична примењива решења. У противном, идеја о егзактном рангирању као нечему што би могло бити примењиво биће одбачена и потиснута из размишљања за дужи период.

Посао око израде критеријума као основе за примену егзактног рангирања старешина треба реализовати постепено и уз ангажовање више различитих група стручњака и експерата. У те групе морају се укључити старешине које познају послове и задатке ВЈ и организацијских целина, специфичности одређених структура, организацију и конкретну систематизацију. Осим њих, треба укључити и стручњаке који могу да, на основу исказаних потреба и захтева, објективно оцене адекватност школске спреме и напредовања (развој) за обављање одређених дужности, као и стручњаке који добро познају законску нормативну регулативу, односно који могу успешно да примене математичке методе и моделе. Не би било добро да цео посао обави мањи број људи, поготову оних који су склони да предимензионирају могућност математичког поступка. Јер, зна се да у математици постоје решења за егзактно рангирање људи који су претходно оцењени по више елемената. Међутим, проблем о којем треба расправљати јесте како старешине објективно оценити по неколико елемената и обавити припреме за примену математичког рангирања. Дакле, када се говори о примени те методе треба дискутовати само о томе како да се утврде прави критеријуми и поткритеријуми који се могу објективно квантификовати и у пракси применити. Управо на том послу треба ангажовати стручњаке и експерте да би се то ваљано одрадило.

Предложеном листу критеријума за избор старешина, у чијој изради је учествовао мањи број људи, треба прихватити као почетни предлог, који треба доставити стручним и експертским групама. Предлог се може искористити као добра основа за стицање увида у то шта још треба прецизирати или избацити приликом утврђивања критеријума који ће бити употребљиви. Све оно до чега се дође кроз разматрање предложеног критеријума за оцењивање старешина (постојећи и наредни), као и оно што се зна или ће се сазнати о тој проблематици, треба искористити у изради јединственог материјала. Односно, постепено треба градити основу из које ће произићи прихватљиви (мерљиви и применљиви) критеријуми.

Општа сазнања о изради критеријума за оцењивање

Досадашња сазнања и искуства о том проблему нису тако велика да би се према њима могла прецизирати основна одређења као полазиште при дефинисању критеријума. Али, зато постоје нека начелна одређења и мишљења о којима се може дискутовати и која би се, након тога, могла прихватити као основа за израду критеријума. То је, пре свега, преваладавајући став да не би требало градити јединствене критеријуме, који би се у целини могли применити за сваког старешину, без обзира на којем се командном нивоу налази или коју дужност обавља. Вероватно је прихватљивије да се за неколико основних група старешина ураде посебни критеријуми који ће бити примерени обавезама и одговорности која се захтева од тих лица. На пример, не могу се исти критеријуми и поткритеријуми примењивати приликом избора команданта пука и руковаоца магацина. Исто тако, сигурно је да су различите могућности и потребе за оцењивањем старешина, зависно од тога где и шта раде и ко их оцењује, па и то треба уважити при изради критеријума. Студенте и ученике у војним школама треба оцењивати према једним критеријумима (елементи) и при томе користити оцене и мишљења психолога, социолога и других стручњака; командни кадар треба оцењивати према другим, а „административце“ према трећим критеријумима и сигурно без потребе да се прикупљају мишљења експерата. Осим тога, значајно је и да се изаберу критеријуми који ће бити лако мерљиви и чија примена неће захтевати сложену процедуру која се у постојећим условима може тешко применити.

У изради целовитих критеријума за оцењивање старешина треба поћи од онога што већ постоји, и то треба поступно дограђивати. Првенствено треба преузети „мерљиве“ критеријуме из садашњег система оцењивања (службена оцена, оцена са школовања), па поступно уводити нове критеријуме и поткритеријуме, и то само оне за које се претходно утврди могућност и начин „вредновања“ (давања оцене). Тек након израде и прихватања коначне листе критеријума и поткритеријума може се започети с израдом система бодовања и квантификације елемената. Изузетно је значајно да се за сваки критеријум, односно

поткритеријум, утврди реална важност (значај) и да се то искаже бројем бодова, односно да се изгради конзистентан и логичан мерни инструментариј преко којег ће моћи објективно да се мери све што је значајно за давање оцене о старешини.

Разматрање понуђеног предлога критеријума

Следећи поступак у доградњи постојећег система за оцењивање може да буде критичка анализа понуђеног предлога критеријума за избор старешина. Тако стечена сазнања треба уградити у јединствени материјал и припремити за стручну расправу, а након верификације треба га користити за коначно дефинисање критеријума. Неки конкретни предлози и примедбе које треба пажљиво размотрити и, потом, заузети став јесу:

– *Прво*, сматра се да из понуђеног предлога треба искључити све критеријуме и поткритеријуме који се у овом тренутку не могу „мерити“, односно чије би оцењивање дуго трајало и захтевало ангажовање великог броја људи из различитих јединица – установа. Задржавање „немерљивих“ поткритеријума изазвало би произвољно оцењивање, а то би било много горе него да се ти поткритеријуми изоставе. Конкретно, из понуђеног предлога треба изоставити поткритеријуме према којима треба прецизно да се утврђују и мере одређене особине, односно способности старешина, на пример снага воље, преферирање туђе наклоности, оријентација у различитим техничким и специфичним проблемима, размишљање о конфликтним ситуацијама и слично. Није спорно да један од критеријума треба да се односи на професионалне особине и особине личности (приврженост позиву, креативност, способност за тимски рад, способност усменог и писаног изражавања, способност самообразовања, интелектуалне и радне способности итд.) и да тај критеријум мора имати одговарајуће место у систему оцењивања. Међутим, треба размотрити који се све поткритеријуми морају и објективно могу наћи у том основном критеријуму, зависно од тога како се може обављати „вредновање“. У сваком случају, пре одлуке о прихватању поткритеријума тим стручњака треба да предложи и сагледа могућност за мерење и вредновање. Ако они оцене да је немогуће или да је исувише компликовано „вредновање“ по неком поткритеријуму, тај поткритеријум не треба уградити у систем оцењивања.

– *Друго*, за сваки критеријум треба пажљиво и објективно утврдити укупан број бодова и коефицијент увећања зависно од „важности“, односно од значаја тог критеријума. Укупан број бодова који је одређен за неки критеријум треба по истој аналогiji да се „подели“ по поткритеријумима. Не би било добро да се исти број бодова додели, на пример, поткритеријуму „похвале и одликовања“ и поткритеријуму „развојни пут“ старешине (дужности), јер је очигледно да имају различиту „важност“. Наиме, само се кроз ваљано урађени посао може доћи до прихватљивог „мерног система“, који ће омогућити објективније оцењи-

вање старешине и примену математичког метода у рангирању старешина. Зато је неопходно да тај посао обаве стручне и експертске екипе и да се, при томе, стално пореди број бодова који се додељују поткритеријумима (у оквиру истог критеријума и између различитих критеријума). То је једини начин да се избегну нелогичности у рангирању значаја дужности.

– *Треће*, у оквиру сваког критеријума треба јасно дефинисати поткритеријуме и елементе тако да нема дилеме о чему се ради и како да се „вреднују“. На пример, ако се у оквиру поткритеријума „здравствено стање“ уведе елемент „ментално здравље без дијагнозе менталног обољења и без тежих психичких стресова“ и елемент „без тежих наследних обољења у породици“, тешко да се може без проблема одредити број бодова за сваки од тих елемената. Иста ситуација ће бити ако треба да се утврди разлика у броју бодова које треба доделити за поткритеријуме који су неодређено дефинисани, као „групне дужности“ и „позадинске дужности“, или „одлучност“ и „креативност“. Зато листу елемената и поткритеријума у оквиру критеријума треба да дефинишу стручњаци, и то тако јасно да касније нема потешкоћа око доделе броја бодова.

– *Четврто*, морају се прецизно дефинисати критеријуми и поткритеријуми тако да се кроз њих може исказати и сагледати развојни пут старешине (обављање дужности у току каријере). Конкретно, то значи да треба свеобухватно утврдити основне групе дужности које постоје у ВЈ (командне, оперативне, обавештајне итд.), а онда у оквиру њих прецизирати конкретне дужности – функције (командант, начелник штаба, начелник одељења, референт итд.). За сваки поткритеријум (дужност) треба прецизно утврдити „важност“ и, према томе, одредити број бодова. При одређивању броја бодова треба узети у обзир и податке о формацијским елементима конкретног места (чин, положајна група, стручна спрема). Цео посао треба да ураде групе стручњака (по одређеним сегментима, по родовима – службама, а у оквиру њих по групама задатака и дужностима), тако да се до јединствене листе поткритеријума у оквиру тог критеријума дође кроз обједињавање појединачно сачињених материјала. Само се кроз тако целовит и детаљан поступак може доћи до реалног и логички прихватљивог система бодовања дужности, у којем неће бити дилеме да ли више поена треба да добије старешина који је био оперативац у корпусу или онај који је био начелник штаба у пуку. Треба размотрити могућност и наћи решење да се при конкретном оцењивању развојног пута старешине оцена не даје само на основу броја бодова који су додељени појединим дужностима, него да се укључи и службена оцена добијена за време обављања тих дужности. У том случају би се број бодова добијен за обављање одређене дужности множио коефицијентом изведеним из службене оцене (договорно утврђен).

– *Пето*, поткритеријуме у оквиру критеријума „образовање“ треба доследније дефинисати, уз поштовање постојеће поделе школске спреме

и степена образовања. Уколико се не да убедљиво образложење, не би требало посебно издвајати одређене школе (на пример, техничке), нити омогућити да се за један факултет (на пример, технички) добију бодови по основу стручне спреме и стечене титуле (инжењер), а за друге само по основу стручне спреме. Исто тако, не би требало прихватити предлог да се титула инжењера нађе у групи академских звања, јер ту фактички не спада. Треба прибећи једноставнијим решењима, тако да се поткритеријуми формулишу према постојећој подели школске спреме и академских звања. Конкретно, то значи да би поткритеријуми били средња, виша и висока спрема, као и титуле специјалисте, магистра и доктора наука. У ту основну поделу треба уградити војне школе према рангу који имају, а који је прецизно утврђен и добро познат. Треба трагати за решењем које ће омогућити да се при конкретном оцењивању старешина број бодова за одређену школу веже за оцену са школовања и тако израчуна просечна вредност по критеријуму „образовање“.

– *Шесто*, с обзиром на значај службене оцене неоспорно је да тај поткритеријум треба раздвојити од поткритеријума „награде и похвале“ и дефинисати га као засебан, а можда чак и као критеријум. Истовремено, треба решити дилему да ли ће се уз новодефинисани поткритеријум (критеријум) „службене оцене“ задржати садашњи начин давања службених оцена према утврђеном обрасцу. Уколико се задржава садашњи начин, онда би из новопредложеног критеријума „службене оцене“ требало искључити све елементе који се већ налазе у постојећем обрасцу за службено оцењивање (подаци о здравственом стању, начин обављања задатака, понашање, углед, ауторитет, међуљудски односи). У сваком случају, не би било добро да се неки елементи оцењују два пута. Зато се прво мора решити постојећа дилема, а онда јасно дефинисати поткритеријум „службене оцене“, као и садржај постојеће службене оцене (ако се задржава).

– *Седмо*, треба се договорити око неких отворених питања и онда тај договор дефинисати као став који ће бити полазиште при конкретном утврђивању критеријума и решавању дилема. Наиме, треба се договорити око тога да ли ће се старешини додељивати бодови само за највишу завршену школу или за сваки степен стручне спреме. Затим, да ли ће се за поједине старешине, или за све, различито додељивати бодови, зависно од тога коју су средњу школу завршили, односно да ли су завршили школу у грађанству или у Војсци. То, опет, зависи од тога о каквом се профилу старешине ради, да ли ће се правити ранг-листе по родовима – службама, на коју дужност треба поставити старешину, и слично. Подела на уже групе старешина и дефинисање посебних критеријума омогућава уважавање одређених специфичности (тачно одређена школа, одређена знања и исказивање бројем бодова). Дилема је и то да ли треба доделити дупле бодове старешини који је завршио две школе истог ранга, једну у грађанству а другу у Војсци, односно да ли треба дати бодове свима који су завршили неку школу без обзира на потребе службе. Треба размотрити добре и лоше стране сваке

варијанте и припремити предлог мера које ће омогућити да се оствари прихваћено решење. Уколико се прихвати да се бодови додељују, на пример, само за школовање које је утврђено планом школовања, треба предложити ко и како би то могао да планира и прати, и размотрити да ли би то имало негативног ефекта. То значи да се свако питање мора комплексно размотрити и предложити целовито решење.

Неопходно је да се заузме став и о томе да ли старешини при оцењивању треба дати нула бодова за дужности које није обављао током свог развојног пута или га треба оставити неоцењеног за тај сегмент. Показало се да је давање нула бодова за оно што се није обављало фактички „кажњавање“ оних старешина који су обављали само једну врсту дужности (на пример, командне). Старешина који је цео радни век био на командним дужностима, а тренутно је командант бригаде, према предложеном критеријуму и начину бодовања, може добити укупно четири бода (за групу командних дужности), с тим што би за остале групе дужности (укупно 6) добио нуле. На основу тога, извела би се просечна оцена тако што би се укупан број бодова ($4 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0$) поделио с бројем дужности (7), а то је 0,6 бодова. С друге стране, старешина који је обављао више различитих дужности (оперативац, обавештајац, позадинац) могао би да сакупи много више бодова (имао би мање нула) чак и у случају да је обављао много ниже дужности од командних.

Зато се сматра да је прихватљивија варијанта да се старешини не даје нула бодова за дужности које није обављао него да се рубрике за те дужности оставе празне. У том случају би се укупно добијени број бодова поделио с бројем дужности које је старешина обављао и за које је добио оцену. Све то указује да је поступак утврђивања броја бодова по дужностима заиста сложен, јер се морају помирити бројни противуречни захтеви и свестрано сагледати питања са разних аспеката. Треба пажљиво „избодовати“ дужности према значају, објективно утврдити колико је који развојни пут добар (за све и за поједине групе старешина), одговорити на бројна питања шта је од чега боље и обезбедити да се заиста остваре утврђена начела, и то тако што ће се за одређене елементе дати већи број бодова. Осим тога, треба прецизирати још многе детаље тако да не буде дилема и различитих тумачења.

Закључак

Дефинисање критеријума за потребе објективнијег оцењивања и рангирања старешина веома је сложен посао, који се мора обавити поступно, уз ангажовање стручних и експертских екипа. Значајно је, при томе, да се обезбеде сва тренутна сазнања, као и она до којих се дође током реализације тог посла, и да се сва прикупе и обједине у јединствен материјал. Пошто је посао на самом почетку, наведени предлози, сугестије и појединачна размишљања могу се сматрати зачецима. Отуда и потреба да се на том послу ангажује већи број стручњака и да се иницирају послови које треба плански обрадити.

Када се разматрају могућност и примењивост система за објективније рангирање старешина важно је да се, у вези са тим, правилно оцени тренутна ситуација, али и блиска будућност. То је претпоставка за постепено и сигурно увођење система у којем неће бити залетања и олаког одустајања. Основна оцена је да систем оцењивања израђен на добро дефинисаним критеријумима и одређеним бодовима може бити добар ослонац онима који бирају и постављају старешине на одређене дужности. То не значи да се у овом тренутку могу направити модели преко којих се могу радити отворене ранг-листе са којих ће се директно бирати старешине за сваку прилику. Дакле, нити постоје, нити ће се ускоро направити универзални модели оцењивања којима се могу обухватити и квантификовати сви значајни критеријуми и поткритеријуми, нити ће модели, ма како савршени били, наметнути дилему ко треба да одлучује о избору старешина. Али, зато се може тврдити да модел вишекритеријумског рангирања у којем су ваљано дефинисани критеријуми може дати значајне информације за доношење одлуке. Отуда потреба и захтев да се постојећи модел стално дограђује, и то онај део који се односи на дефинисање и квантификовање критеријума. То су оквири у којима треба постављати задатке у вези са системом објективног рангирања и дефинисати начине за његову доградњу, и то по фазама.