



Критеријуми за избор и постављење старешина на одређене дужности

УДК 355.253

Др Бошко Надовеза, пуковник

У првом делу чланка дат је критички осврт на досадашња настојања да се дефинише и догради систем оцењивања и предлог шта би требало задржати у даљој доградњи. Закључак је да је основна слабост била у томе што није постојао одговарајући и унапред дефинисани концепт оцењивања, па је приступ том проблему био парцијалан, а на основу понуђених решења није се могао остварити постављени циљ.

Аутор је у другом делу дефинисао целовити концепт оцењивања, у оквиру којег је утврдио значај критеријума за избор и постављење старешина. Наведене су и образложене основне премисе у дефинисању концепта и критеријума, кроз чије се остварење може доћи до постављеног циља. Основно опредељење је да систем треба посматрати у целини (законска регулатива, службено оцењивање, принципи кадровања итд.) и, у тим оквирима, поставити и дограђивати критеријуме, уз уважавање постојећих сазнања, искустава (сабрана у јединствени материјал који се стално допуњује) и прихваћених ставова (критеријуме треба радити по групама дужности, преузети мерљиве критеријуме, уважити шеме развоја кадра итд.).

На крају, предложени су критеријуми за оцењивање (општи критеријум, посебан критеријум, шема развоја кадра, захтевани профил, логичан и конзистентан мерни инструментариј), који омогућују квалитетну селекцију кадра и објективно рангирање, даљу успешну операционализацију посебних критеријума за свако место и проширење улоге оцењивања приликом избора кадра (укључивање свих, а не само предложених старешина).

Питање оцењивања и вредновања старешина као основе за рангирање и доношење одлуке о избору и постављењу на одређене дужности једно је од најважнијих у укупном кадровању. То је и разумљиво ако се узме у обзир шта поступак избора значи за сваког појединца и како утиче на све сегменте и систем Војске у целини. Наиме, од ваљаности избора зависе одговарајућа попуна формацијских места, искоришћеност потенцијалних могућности кадра, заинтересованост и мотивисаност сваког појединца и укупна „клима“ у војном колективу. Добрим избором старешина за конкретне дужности обезбеђују се реални услови да те

старешине буду прихваћене и у јединици, односно у војној установи, што је основна претпоставка да све функционише како треба. Погрешан избор, било да је условљен неадекватним системом оцењивања или субјективним поступком претпостављених, може да демотивише старешине и поремети успостављене системе и праве мере вредности, односно, могао би да има за последицу да се вредни и способни повлаче пред онима којима се даје предност, а то не заслужују.

Досадашња настојања у доградњи оцењивања

Проблематика оцењивања стално је заокупљала пажњу целокупног старешинског састава и свих нивоа командовања, како постојећа решења у тој области (доградња), тако и конкретни избори старешина за постављења на одређене дужности. Суштина тог проблема се може свести на објективно мерење и процењивање укупних вредности и квалитета старешина и њихово доследно примењивање у пракси. У том сегменту су и чињени напори како би се нашла задовољавајућа решења. Међутим, због недовољно прецизно дефинисаног система оцењивања, као и због парцијалног приступа том проблему, а понекад и због „превисоко“ постављених захтева, који се објективно нису могли достићи, дешавало се да поједина решења нису давала очекиване резултате. У таквим условима све се углавном сводило на два правца деловања: *прво*, на повремену доградњу службене оцене, коју су углавном припремале стручне службе, уз мање или веће консултовање других старешина. То се претежно сводило на мања побољшања система службеног оцењивања, при чему се није решавао проблем објективнијег мерења неких елемената (критеријуми) службене оцене, која је и у ранијим варијантама имала пуно немерљивих елемената, као и оних који нису били значајни за реалну оцену квалитета (способности) старешине. Такав начин службеног оцењивања није могао да испуни све захтеве, па су се морала кориговати и нека законска решења, и *друго*, на дефинисање општих услова које појединац треба да испуни да би ушао у избор за постављење на одређену дужност или за унапређење у наредни чин.

Дефинисање концепта оцењивања – предуслов успешне доградње

Настојања која се чине у последње време добар су и осмишљен покушај да се ваљано дефинише целовит концепт оцењивања и начини за његову даљу доградњу. У томе се полази од основних премиса и прихваћеног начина решавања задатака и на томе гради систем који ће моћи да задовољи постављене захтеве. Према једној од полазних премиса у дефинисању концепта оцењивања систем треба посматрати у целини (службена оцена, критеријуми, законска регулатива, избор, захтеви формацијских места и принципи кадрована), и то у оквиру постављених захтева и одлука, с тим да се све то може и математички формулисати и уградити у модел. У вези с тим, морају бити унапред

јасно дефинисани: развојни пут кадра, захтеви формацијских потреба, законско-нормативна регулатива и оцењивање. Да би се то обезбедило неопходно је да се дефинишу и ставови о начину вођења и унапређења кадра, односно да се унапред конципира развојни пут који је потребан за одређене дужности, утврди профил старешине који може стићи до одређене дужности и дефинишу принципи кадрована. Само тако се могу створити услови за планско вођење кадра и вишеструку селекцију током читавог развојног пута, при чему ће оцењивање стално бити значајан инструмент за рангирање и избор најбољих.

При изради, односно доградњи критеријума за оцењивање треба искористити постојећа сазнања и искуства, како наша, тако и из страних армија. То се првенствено односи на нека начелна опредељења и размишљања, која треба свестрано размотрити и, након прихватања, искористити за дефинисање критеријума. Вероватно не би требало градити универзални критеријум, који би се у целини могао применити за сваког старешину без обзира на то где се налази и коју дужност обавља. Прихватљивије је да се праве критеријуми за одређене групе дужности (у видовима, родовима и службама), који би се дефинисали са свим специфичностима. При том би из постојећег система оцењивања требало преузети критеријуме који су мерљиви, уколико се оцени да су реални и прихватљиви. Веома је значајно да се обухвати све што је познато и подвргне детаљној анализи, и да се, кроз истраживања, постепено гради целовит материјал из којег ће произићи јединствени критеријуми за оцењивање старешина. Дакле, поступак се мора спроводити „корак по корак“, уз реално утврђивање шта се тим решењима добија у одређеним фазама. За такав начин израде концепта оцењивања могли би се поставити следећи задаци, чијим би се остварењем дошло до постављеног циља:

- 1) анализа постојећег стања у области оцењивања;
- 2) утврђивање начина доградње система оцењивања;
- 3) дефинисање садржаја система оцењивања и избора старешина.

Пре свега, требало би, у целини, детаљно сагледати постојеће стање система оцењивања и, на основу тога, извести закључак е предлогом мера шта и како треба у њему дефинисати и доградити. Треба детаљно изанализирати стање и проблеме у оцењивању, избору и вођењу кадра и дати критички осврт на неке понуђене варијанте критеријума за оцењивање. Тако би се уобличио и на једном месту изложила суштина онога што се зна о тој проблематици. То би послужило као полазиште у утврђивању начина доградње, јер би се дошло до општих услова за израду ваљаних, свеобухватних и мерљивих критеријума за избор старешина ради постављења на конкретне дужности.

Дефинисање одговарајућег, односно ваљаног садржаја критеријума, према захтеву дограђеног концепта оцењивања, претпоставља претходно прецизирање неких општих опредељења и усмерења. Уз уважавање општих – јединствених критеријума, које морају испуњавати сви професионални официри и подофицири Војске Југославије, ти критери-

јуми би требало даље да се разраде према групама, а затим би за сваку групу дужности требало сачинити шему развоја кадра и прецизно и свеобухватно дефинисати какав се кадар тражи за одређене дужности.

Предлог садржаја критеријума за оцењивање и могућа доградња

На основу наведеног, може се дати начелан предлог јединственог концепта критеријума за оцењивање, који има три основне одреднице. Прва се односи на садржај, а према њој комплекс критеријума за оцењивање и избор старешина требало би да садржи:

1) *општи критеријум*, који би важио за све старешине. Првенствено би се односио на заршене војне школе, односно школе у грађанству, просек службених оцена, знање светског језика, време проведено на садашњој дужности и у чину, године старости итд. Те опште критеријуме требало би разрадити тако да се што више нагласи оно што је заиста важно за обављање конкретне дужности. Посебно је значајно да се добијене службене оцене посматрају у вези с дужностима које су обављане (важније и мање важне за посао који предстоји старешини) и да се, на основу тога, наведе оцена за конкретно лице;

2) *посебан критеријум*, који би важио за групу старешина који су кандидати за одређену дужност. Ти критеријуми (садашња дужност, претходна дужност, захтевани род – служба, највиша школа и научни степен – звање итд.) рашчланили би се на поткритеријуме и елементе на основу постављених захтева. Дефинисање и разврставање би се обављали на основу конкретно траженог развоја кадра и профила старешина за одређена формацијска места. Зато треба претходно дефинисати развојни пут старешина према захтевима дужности. Поређењем жељеног развојног пута старешине са оствареним може се доста поуздано утврдити колике су објективне могућности старешине да обавља неку дужност. На исти начин требало би утврдити која врста и степен стручне спреме су потребни старешини да би успешно обављао одређену дужност. Претпоставка за то је детаљно утврђивање послова и задатака који се обављају на конкретном формацијском месту;

3) *логичан и конзистентан мерни инструментариј*, преко којег се може мерити све оно што је укључено и што је значајно за давање оцене старешини, што подразумева да се за сваки поткритеријум, односно елемент, утврди реална важност (значај) и то искаже бројем бодова. Мора се нагласити (више вредновати) оно што је значајно за старешину и што је гаранција да ће успешније обављати дужност за коју је кандидат. Множењем коефицијента „важности“ сваког поткритеријума – елемента (W_j) са бројем бодова који му је додељен (C_{ij}), а затим њиховим сабирањем добија се укупан број поена за сваког старешину, на основу којих се прави ранг-листа. То значи да се на основу укупног броја поена цени колико је старешина „добар“ за неку будућу дужност. Пример конкретне разраде критеријума приказан је на следећој табели:

Назив критеријума – поткритеријума		Коефицијент важности (Wj)	Могућа стања према поткритеријумима – елементима	Бодови (Ciј)
Развојни пут	прва дужност	1,5	командир	10
			: :	:
			остале дужности	6
	: :	:	:	
	последња дужност	3,0	командант	10
			: :	:
остале дужности			6	
Школа и успех	врста и степен	2,5	највиша и одговарајућа	10
			: :	:
				6
Службене оцене	по дужностима	3,0	4,51–5,00	10
			: :	:
			испод 3,5	6
Време унапређења (провођења) у почетни чин	на дужностима	2,0	од – до	10
			: :	:
Време у чину		1,5	од – до	10
			: :	:
Род – служба	ВЕС		пешадија	10
			: :	:
Године старости			од – до	10
			: :	:
				6
Знање светског језика	број и степен		два – други степен	10
			: :	:
			ниједан	0
Објављени радови	редовност врста и обим			
			: :	:
			нема	0

Друга одредница се односи на домете оцењивања. Понуђени концепт и у тим оквирима дефинисани критеријуми омогућују:

1) да се уз постојећу законску регулативу обави квалитетна селекција кадра (методом постепене елиминације), а затим и објективно рангирање, на основу чега се може обављати избор кадра. Избор са

сачињене ранг-листе требало би да буде у искључивој надлежности командовања;

2) да се даље операционализује свако формацијско место према јединственим ставовима, чиме се обезбеђује уједначеност и доследност критеријума и оцена.



Селекција и рангирање кадра

Трећа одредница се односи на проширење улоге оцењивања у избору кадра. Концепт омогућава стручним органима да рангирају све потенцијалне кандидате, чиме се објективно не доводи у питање право надлежних да предлажу могуће кандидате, него се само омогућава да се директно и аргументовано „суоче“ предложени кандидати са свим осталим кандидатима.

Упоредо с дефинисањем концепта оцењивања и његовом разрадом треба дограђивати и све оно што чини целину јединственог система. Мисли се, првенствено, на два основна задатка, односно на два сегмента јединственог система оцењивања: први се односи на постојећу законску регулативу, а други на службено оцењивање. Што се тиче решења предвиђених законом и подзаконским прописима, анализа је показала да их треба доградити да би се нека од тих решења (која су у неким случајевима много уопштена) прецизније дефинисала. Због тога би ваљало размотрити могућност, а вероватно и потребу, за поновним увођењем листе кандидата за постављење на формацијска места вишег чина, и то за сва места почев од чина капетана I класе. При томе, било би добро да се прецизира целокупан поступак израде листе кандидата, почев од предлагања, разматрања и одлучивања, преко рангирања, до доношења коначне одлуке о постављењу старешине на одређено формацијско место. Поред тога, требало би доградити и садашња решења која се односе на израду ранг-листа за унапређење у више чинове (увођење више мерљивих елемената ради прецизнијег рангирања) и размотрити могућност за формирање саветодавних органа који би претходно расправљали о значајним кадровским питањима и командовању подносили оптималне предлоге. У вези с тим, и службено оцењивање би требало дограђивати тако да добије већи значај и да заиста постане основа за доношење одлуке о унапређењу и постављењу

на више дужности. То значи да би прво требало дефинисати захтеване особине старешина (које треба стварати кроз школу и праксу), па тек онда постављати елементе оцењивања. Све би то, наравно, требало усагласити са законским решењима. Сем тих промена, које се односе на садржај службене оцене, потребна су и одређена побољшања поступка оцењивања. Оно што би се могло релативно брзо и лако изменити односи се на захтев да се старешине оцењују и пре истека законски утврђеног рока, и да се свака службена оцена разматра на саветодавном органу. Поред тога, вероватно би било добро да се уведе обавеза вођења службене забелешке, која би се месечно заокруживала у резиме и годишње разматрала на колегијуму, након чега би се радио закључак (био би то прилог уз службену оцену). У службеним забелешкама евидентирала би се запажања о обављању већих задатака и значајним активностима и регистровале оцене и мишљења контролних органа и запажања надлежних старешина и органа (на пример, оцена борбене готовости и контроле). Свакако, у томе ваља изнаћи праву меру, како питање оцењивања не би отишло у другу крајност, односно како не би сувише „одвлачило“ надлежне старешине од обављања осталих функционалних задатака.

У сваком случају, у посао око операционализације понуђеног концепта, израде мерног инструментарија и доградње законске регулативе треба укључити што више старешина. Пројекат би требало да воде старешине које добро познају послове и задатке Војске Југославије (целину и делове), односно они који познају специфичности одређених структура и делатности, као и организацију и систематизацију. Треба укључити стручњаке који могу да, полазећи од исказаних потреба и захтева, објективно утврде ниво и врсту стручне спреме која је потребна за обављање послова и задатака на сваком формацијском месту. У радну групу би се морали укључити и стручњаци који најбоље познају законско-нормативну регулативу (системска и статусна решења), као и они који могу да обезбеде да се све то математички дефинише.

Закључак

Очигледно, проблематика оцењивања и избора старешина за конкретне дужности веома је комплексна, па се систем може ваљано поставити и даље дограђивати само ако се претходно дефинише целовит концепт оцењивања и обједине напори и сазнања на утврђеном путу за достизање постављеног циља. Основно полазиште је да се оцењивање мора посматрати и градити као јединствен систем, који чине законска регулатива, службене оцене, критеријуми, поступак избора и захтеви формацијских потреба. У оквиру тога, морао би се посматрати јединствени критеријум (при дефинисању и доградњи), јер се само тако може доћи до одговарајућег садржаја општег критеријума, који ће омогућити даљу разраду посебних критеријума за свако формацијско место и

њихову потпуну функционалност. Тако се обезбеђује доступна и усмерена доградња јединственог материјала, који се односи на систем оцењивања у целини (обједињавање свих учесника на истом „путу“), из којег могу произићи употребљиви критеријуми за избор старешина за одређене дужности. То може бити ваљано полазиште за разраду посебних критеријума (уз широко учешће старешина), који ће имати задовољавајуће резултате у примени у првој фази и који, истовремено, могу да буду добра основа (обједињена) за даљу доградњу (побољшање и проширење), у другој фази. Кроз сталну доградњу, према постављеним захтевима и датим оквирима, дошло би се до прихватљивог система оцењивања, који би обезбедио довољно објективно рангирање старешина, а то би био и значајан допринос даљој професионализацији припадника Војске Југославије.