

Др Бошко Надовеза, пуковник

Увод

Избор, постављање и унапређење кадра је изузетно сложено и значајно питање, које се вишеструко одражава на појединце и све елементе војске као великог система. Од решавања конкретних кадровских питања, односно вођења кадра у служби, зависи стварање претпоставки да се сваки појединац максимално мотивише и ангажује у обављању задатака. Због тога је неопходно да се област вођења кадра (извор, постављење и унапређење) целовито и прецизно регулише и, на основу тога, дефинише одговарајући систем вредновања кадра. Дограђу система вредновања (оцењивање и рангирање) старешина који ће одговорити постављеном захтеву могуће је остварити дефинисањем одговарајућих критеријума. Основни критеријум је развојни пут старешина, односно могуће варијанте кретања по дужностима, при чему се свака дужност вредније одређеним бројем бодова. На основу тих бодова оцењује се развојни пут старешине. Други критеријум је просечна службена оцена у току читаве службе, трећи – захтевани род-служба, четврти – завршена школа, пети – остварени стаж, шести – године старости, седми – време проведено на последњој дужности, осми – познавања страних језика, девети – број објављених радова и десети критеријум је оцена Института за ментално здравље Војномедицинске академије.

Кадровска питања која се односе на избор, постављење и унапређење побуђују изузетно велико интересовање старешина. Наиме, у оквиру кадровских комбинаторика решавају се основна статусна питања, односно ниво до којег у оквиру војне организације може да доспе сваки појединац и, према томе, одговарајуће припадности.

У расправама вођеним о тим питањима старешине се пореде с крајњим циљем: оценом о томе колико је ко добар или бољи од другог старешине. Проблем у вези с тим настаје када не постоје егзактно мерљиви критеријуми за свеобухватно вредновање и рангирање старешина или ако се објективно мерљиви критеријуми, због субјективизма и непотпуне операционализације, доведу до нивоа смањене употребљивости. Тада се у расправи (званичне и незваничне) уносе личне оцене појединаца које нису засноване на објективно измереним вредностима, што постаје главни разлог за различита, често супротстављена мишљења. Због тога је неопходно да се област вођења кадра целовито и

прецизно регулише, и тако осигура објективност у званичном (службеном) вредновању старешина, тј. да се обезбеди извођење оцена на основу понуђених егзактних показатеља. То је најбољи начин за стварање претпоставки да се кадар током читаве службе води према исказаним квалитетима и способностима и да се донете одлуке што мање оспоравају. У ствари, највећа корист је стварање претпоставки „да се на правом месту, у право време, нађу прави људи“, односно да до највиших чинова и дужности стигну заиста најбоље старешине, што је најбоља гаранција за успешно функционисање сваког система и за квалитетно обављање задатака.

Област оцењивања, односно вредновања старешина треба уредити и поставити тако да се, колико је могуће, смањи субјективност приликом постављења и унапређења на свим нивоима. Међутим, без обзира на изузетан значај, то питање је само начето, јер је оцењивање и вредновање старешина толико сложена област да се до ваљаних решења може доћи само кроз свеобухватна и стална истраживања и поступно грађење система са мерљивим критеријумима за оцењивање. Због сложености и слојевитости тог проблема и захтева да се осигура мерљивост у области у којој је то тешко остварити, до сада се често одустајало од истраживања. Радије су прихватана решења која се заснивају на интуитивном вредновању старешина, јер је сматрано да су примеренија. У последње време преовлађује став да се кадровски процеси и кадровска обележја могу детерминистички одредити и квантификовати, па је логично да се постави питање прецизног и свеобухватног регулисања области вођења кадра у оквиру којег ће постојати мерљиви критеријуми за оцењивање старешина.

Анализа садашњих решења у области оцењивања и рангирања у функцији вођења кадра

Систем оцењивања је редовно, на основу посматрања, мењан и дограђиван. Велика промена је изведена седамдесетих година, при чему су искоришћена и сазнања стечена „снимањем“ система оцењивања неких страних армија, уз уважавање свих специфичности које су, према тадашњем убеђењу, произишле из друштвено-економског система СФРЈ и карактера Југословенске народне армије. На основу тога, предложен је и усвојен садржај службене оцене, коју је чинило 26 елемената, разврстаних у три групе (војностручна оспособљеност, радни квалитети и морално-политички квалитет).¹

Прва група елемената – *општа и војностручна оспособљеност – резултати рада*, односи се на: 1) познавање посла, залагање, квалитет рада, креативност и самосталност у раду; 2) смисао за сарадњу и способност командовања – руковођења; 3) понашање, углед и ауторитет, и 4) физичку способност.

¹ *Правила о оцењивању војних лица*, Службени војни лист, бр. 16/85 и 4/91.

Према другој групи елемената – *посебни и радни квалитети*, оцењивани су: 1) способност говорног и писаног изражавања, и 2) наставничка способност и способност васпитног деловања.

Трећом групом – *морално-политички квалитети*, били су обухваћени, поред осталог, следећи елементи: 1) марксистичко и друштвено-политичко знање и политичка активност; 2) међуљудски односи, критичност и самокритичност, и 3) општа и политичка будност.

Очигледно, предлагачи наведеног система оцењивања желели су да обезбеде свеобухватно вредновање сваког појединца. Међутим, веома брзо је уочено да се све старешине не могу оцењивати на основу предложених елемената и да има много проблема с квантификавањем неких елемената. Показало се да нема потребе, а и да је немогуће, да се на основу истих елемената оцењују, на пример, командант јединице и руковалац средстава. Зато је прећутно прихваћено да надлежни старешина цени потчињене само на основу елемената за које процени да су значајни у конкретном случају. Тако се дешавало, на пример, да обични референт добије оцену за командовање или способност васпитног деловања иако није имао ниједног потчињеног. За такво службено оцењивање требало је да се за сваки елемент да бројчана оцена, али се веома брзо показало да је то неизводљиво јер није разрађен систем с модалитетима одређеног елемента и њиховом бројчаном вредности. На пример, за оцену познавања посла требало је да се прво прецизирају могуће варијанте тог елемента (одлично познаје посао и самостално ради, добро познаје посао али му треба помагати итд.) с бројчаним вредностима, а затим да се детаљно опише сваки тај модалитет. Након тога, требало је разрадити систем праћења рада појединаца према постављеним захтевима. Међутим, таква службена оцена је имала елементе које је немогуће операционализовати на наведени начин, на пример: смисао за сарадњу, способност васпитног деловања, општа и политичка безбедност итд., што је усложњавало оцењивање и директно утицало на то да оцена губи значај.

Следећа карактеристика ранијег оцењивања старешина била је изразита идеолошка обојеност (морално-политички квалитет), која је детерминисана друштвено-политичким системом СФР Југославије. Наиме, старешина је цењен на основу тога колико је овладао марксистичким знањима и колико их успешно примењује у стицању нових знања и практичном раду у јединици и друштвено-политичкој заједници. У оквиру тога, постављена је класична идеолошка одредница „самокритичност“, која је морала да краси сваког комунисту, који је требало да буде веран и поуздан да би стигао до највиших дужности.

И поред очигледних недостатака, службена оцена је имала велики значај у систему вођења кадра у Југословенској народној армији. Она је била пресудна при изради листе кандидата, одређивању дужине ношења чинова или избору између једнаких кандидата.

На основу уочених слабости, и уз настојање да се отклоне сви елементи који не одражавају потребну способност и квалитет стареши-

на, дограђен је претходни систем оцењивања. Садашња службена оцена има три целине (*знање, способност и склоност; резултати рада и лични квалитети*), у оквиру којих се дају бројчане оцене према следећим елементима: војностручна и физичка оспособљеност; квалитет и квантитет рада и начин обављања задатака; понашање, углед, ауторитет и међуљудски односи.² Број елемената за које се даје бројчана оцена смањен је са 26 на шест, чиме је оцењивање поједностављено и избегнута је могућност паушалног оцењивања по многим елементима. Међутим, има много проблема и око одређивања бројчане оцене на основу наведених шест елемената. Пре свега, није прецизиран њихов садржај, нити је конкретно разрађен мерни инструментариј на основу којег би се могло проценити у којем обиму појединац испуњава постављене захтеве. Конкретно, није јасно како се може ценити војностручна оспособљеност ако није прецизирано на шта се то односи, односно ако нису утврђени могући модалитети (варијанте) тог елемента и колико сваки од њих доноси бодова. Уколико се то желело остварити бодовањем завршене школе, то је требало и прецизирати. Међутим, ако је требало да се војностручна оспособљеност искаже на основу тога како неко обавља послове и задатке, није јасно зашто је уведен посебан елемент „квалитет рада“, којим су обухваћени многи садржаји предвиђени за елемент „начин извршавања задатака“, па их треба преиспитати и прецизно дефинисати. У оцени се појављује елемент „квантитет“ рада иако свако обавља послове из своје надлежности, а њихов обим је одређен систематизацијом радних места, па старешина постављен на одређено формацијско место преузима те обавезе. Када је реч о личним квалитетима старешина (понашање, углед, ауторитет и међуљудски односи) оцена се заснива искључиво на личном утиску оцењивача. Да би се побољшао тај сегмент треба урадити много, почев од дефинисања правог садржаја тог елемента до операционализације према могућим обележјима (модалитетима).

Постојећа службена оцена ни по садржају, ни по егзактности није таква да се може сматрати инструментом за коначна рангирања старешина. Међутим, то не значи да се сада не користи за рангирање кадра, односно да не постоје неки показатељи за његову селекцију. Наиме, неспорно је да у садашњој законској нормативној регулативи постоје одређена решења којима се обезбеђује рангирање према одређеним условима. Истина, та решења нису целовита и не обезбеђују егзактно рангирање према свеукупним квалитетима кадра и резултатима рада, већ неку врсту селекције и какво-такво рангирање. Углавном је реч о решењима за дефинисање општих услова за постављење (стручна спрема, службена оцена, дужности, здравствена способност, време у чину), чиме се омогућава „подела“ старешина зависно од тога да ли испуњавају прописане услове (они који их не испуњавају отпадају приликом те селекције). То су само неки општи захтеви који важе за

² Уредба о оцењивању војних лица, Службени војни лист, бр. 14/94 и 8/96.

еве старешине (мада се старешине разматрају у оквиру свог рода – службе) и у којима нема елемената за исказивање посебних захтева који су карактеристични за одређене дужности, неке службе и слично. Зато не постоји могућност да се у оквиру старешина неког рода – службе који испуњавају опште услове обави даља и прецизнија селекција. Осим тога, предвиђени општи услови нису довољни за квалитативно рангирање старешина који испуњавају те услове (о томе, према слободној оцени, одлучује старешина надлежан за постављење). Када је реч о унапређењу у чин пуковника и генерал-мајора, поред општих услова, предвиђена је и израда ранг-листа. Основни критеријум за њихово формирање јесте време проведено на формацијском месту одређеног чина. Кандидатима који на основу тог критеријума заузму исто место редослед на ранг-листи одређује се према степену службене оцене. У пракси је потврђено да се на основу тако постављених критеријума не могу радити ранг-листе с редоследом који би одражавао укупне квалитете и способности старешина.

Рангирање се обавља и при избору кандидата за командноштабно и генералштабно усавршавање. Ранг се одређује на основу резултата на пријемном испиту, средње оцене успеха у ВА и службене оцене. При изради ранг-листе комисија узима у обзир и друге значајне елементе, као што су садашња дужност, формацијски чин и време обављања те дужности, остале важне дужности, знање страних језика и запажања претпостављених старешина. Предност приликом пријема на школовање има кандидат који има бољу службену оцену, који је континуирано у дужем периоду оцењиван бољом службеном оценом, који има бољу оцену са школовања, који има виши чин, који је постављен на формацијско место вишег чина и који је успешније обављао више различитих дужности. Међутим, и тако сачињене ранг-листе се не могу узети као коначне (за избор по редоследу) јер постоје и неки други релевантни елементи који нису узети у обзир, а које при избору презентују претпостављене старешине.

Постоје и посебни критеријуми за избор официра за највише дужности у Војсци Југославије, односно за постављење на формацијска места генерала. У примени тих критеријума уочене су одређене мањкавости, настале због неограничености понуђених критеријума или неодговарајуће разраде општих критеријума при изради посебних критеријума за конкретне дужности. Пре свега, постојећим критеријумима није обухваћен целокупни развојни пут старешина, већ само последња и претпоследња дужност и три последње службене оцене. Даље, поједини носиоци су при разради критеријума предвидели различите развојне путеве (и различито их бодовали) за исте дужности. Такође, јављају се проблеми када треба истовремено ценити и рангирати старешине различитих чинова (пуковници и генерали) који су кандидати за исту дужност. Пре свега, то се односи на критеријум „године старости“ и „време проведено у чину и на дужности“, при чему предност добијају пуковници (јер су, по правилу, млађи и дуже су у чину).

Чињеница је да постојећа законско-нормативна регулатива која се односи на старешине зависи од тога да ли испуњавају предвиђене услове. Међутим, то није довољно за ваљано рангирање свих њихових квалитета. Према регулативи, службена оцена треба да има велики значај, што се не може у потпуности остварити у пракси. Наиме, постојећа регулатива не даје довољно елемената за потпуно усмеравање развоја кадра и за квалитетно рангирање и селекцију према предвиђеном развоју и принципима кадрована. Отуда потреба за доградњом постојеће регулативе, укључујући и дефинисање развојне димензије, као и за операционализацијом кроз израду општих и посебних критеријума за оцењивање, рангирање и избор кадра.

Нека искуства из армија западноевропских земаља

У армијама западноевропских земаља службена оцена има велики значај при изради ранг-листа старешина, односно приликом доношења кадровских одлука у вези с њиховим постављењем, унапређењем или упућивањем на школовање. То потврђује текст у *Информацији о персоналном вођењу америчких официра копнене војске*, према којем је систем оцењивања начин за утврђивање најквалитетнијих официра за уздизање на виши положај. На сваком нивоу избора, приликом одлучивања, узимају се у обзир службене оцене и запажања из дотадашње каријере старешина, али нема информације о томе да ли комисија која обавља избор поседује још неке податке.

У вези с тим, у часопису „All Hands“ пише: „Законом нису прописана никаква детаљна правила којима се регулишу поступци комисије приликом разматрања кандидата за унапређење и постављење“.³ Међутим, сваки официр који је ушао у ужи избор за поствљење или унапређење може да достави комисији писани извештај о свему што је значајно у његовој каријери.

Основ система кадрована и кадровског одлучивања у армијама западноевропских земаља чини службена оцена, која се одређује тако да заиста може одговорити постављеној сврси. То је превасходно обезбеђено јасним дефинисањем захтева којима се описују дужности, односно формацијска места, и који се преводе у конкретне карактеристике. На тај начин се прецизно и једнозначно одређује дужност уз уважавање свега онога што је значајно за обављање послова и задатака на конкретном месту. Тако се фактички дефинише тзв. захтевани профил, из којег се види које особине, знања и способности треба да има кандидат да би могао да обавља одређену дужност. Старешина се оцењује тако што се стварне особине – карактеристике оцењиваног лица, пореде са захтеваним профилем. Упоредо са тим, а ради што објективнијег оцењивања, прописима је прецизирана обавеза претпостављених да бележе редовна запажања о потчињеним старешинама (почетна информација се редовно допуњава) да би се на основу тога

³ „All Hands“, бр. 6/88, стр. 5.

дала коначна оцена. Осим тога, предвиђена је могућност да потчињени дају мишљење о претпостављеном старешини и да се оно уважи приликом званичног оцењивања.

Због значаја службеног оцењивања неопходно је да оно се стално дограђује, и то у два основна правца. *Прво*, треба што прецизније и обухватније дефинисати захтевани профил за дужности, уз уважавање свих значајних чинилаца (развој науке и технике, доктринарна решења, захтеви итд.). *Друго*, треба уводити нова решења која се односе на поступак оцењивања и избор кадра. Пре свега, треба јачати улогу непосредно претпостављених старешина при избору и вођењу потчињених (командант батаљона бира и распоређује командире чета) и формирању комисија за избор (за унапређење, постављење итд.), које се мењају сваке године и чији чланови полажу неку врсту заклетве, омогућити појединцу да сам наведе податке везане за свој развојни пут итд.

Армије западних земаља, дакле, граде објективан систем оцењивања који је заснован на унапред постављеним захтевима, који произилазе из свеукупног развоја и дефинисаних развојних путева кадра. Наиме, систем оцењивања се дограђује тако што се у службену оцену уграђују критеријуми који ће садржати:

а) опште захтеве, који се односе на тражене особине официра (снага воље – одлучност, осећај одговорности и способност схватања);

б) релевантне особине официра које се стварају и граде кроз школовање;

в) све што чини услов приликом постављења на дужност или при упућивању на школовање.

Предлог за доградњу

Сегмент оцењивања и рангирања старешина може се на одговарајући начин доградити једино ако се претходно прецизно дефинишу сви захтеви који могу да буду елементи – критеријуми, у систему оцењивања. Односно, кроз свеобухватно сагледавање чинилаца који утичу на кадар, тј. на послове, задатке и обавезе које ће обављати, треба утврдити захтевани профил кадра, односно целовито дефинисати и описати формацијске потребе. Из тако дефинисаног профила кадра треба преузети елементе који се могу преточити у систем оцењивања (техничка и информатичка знања, психолошка стабилност, физичка припремљеност, склоност ка тимском раду итд.). Затим, треба јасно дефинисати могуће развојне путеве старешина како би се, касније, могао проценити остварени развојни пут појединаца. То значи да треба израдити шеме могућег кретања кадра у току читаве каријере и утврдити број бодова за сваки сегмент тог развоја. Полазећи од тога, треба сачинити систем бодовања на основу којег ће се ценити развојни пут сваког старешине. То је један од значајнијих критеријума у систему укупног вредновања и рангирања старешина. Поред наведеног, треба

доградити постојеће законске прописе којима се регулише вођење кадра, како би се обезбедило да се при сваком постављењу и унапређењу обавља селекција и рангирање кадра према егзактно мерљивим критеријумима. На крају, треба доградити постојећу службену оцену и разрадити критеријуме на основу којих ће се целовито вредновати и рангирати старешине. При томе, треба претпоставити да је дефинисан пожељни развојни пут старешина и да су, према томе, одређени бодови за конкретне дужности.

Предлог дефинисања критеријума за рангирање старешина

Први критеријум у новом систему треба да буде развојни пут старешине, па је сачињен предлог система бодовања развојног пута официрског кадра. У систему су одређене могуће варијанте кретања с једне на другу дужност, за које је одређен број бодова зависно од тога колико се развојни пут подудара с пожељним (оптималним) развојним путем. Систем омогућује „мерење“ развојног пута сваког старешине и, на крају, одређивање коначне оцене (сабере се збир бодова и подели бројем дужности).

Начелна шема разраде могућег развоја старешина у току каријере приказана је на табели 1.

Пример: ако се развојни пут старешине (командир вода, командир чете, референт у корпусу, начелник рода у бригади, референт у ГШ и начелник одсека у ГШ), посматра на основу сачињеног система бодовања (који због обимности није целовито приказан), старешина ће добити: $8 + 2 + 5 + 2 + 6 = 23$ бода. Када се тај број подели са пет, добије се оцена развојног пута (4,6).

Наведени систем бодовања развојног пута старешина је изузетно значајан јер се њиме отклања потреба за израдом општих и посебних критеријума за сваку конкретну дужност, па се избегавају грешке (разлике) које настају у случају појединачне разраде критеријума. Наиме, систем омогућује да се једнообразно и истоветно оцењује развојни пут старешине било да се уобичајено рангира у оквиру рода – службе или да се бира за конкретну дужност. Једина разлика је у томе што се при избору за одређено формацијско место уводи фактор корекције, којим се множе бодови дужности на развојном путу које имају „везе“ са пословима који се обављају на месту које треба поунити. На пример, ако се бира начелник Персоналне управе, свака дужност персоналца коју је кандидат обављао у току каријере множи се фактором корекције. У досадашњој пракси израде општих критеријума, које су даље разрађивали тактички носиоци (за конкретне дужности), били су различити захтевани развојни путеви за исте дужности. Применом новог система, који се предлаже, то се избегава, а нови систем бодовања омогућује све развојне путеве у оквиру којих се могу лако прецизирати они који су пожељни, односно који произилазе из прихваћених принципа и опредељења којима се регулише вођење кадра.

Претходна дужност	Наредна дужност (бодови)
Командир вода	– командир чете (8) – остале дужности (6, 5, ... 1)
Командир чете	– командант батаљона (10) – начелник рода – службе у пуку (8) – остале дужности (6, 5, ... 1)
Командант батаљона	– командант пука (10) – начелник рода – службе (8) – начелник одсека (7) – остале дужности
Начелник службе у батаљону	– помоћник команданта пука бригаде (8) – начелник службе (6) – командир чете (5) – остале дужности
Командант пука–бригаде	– командант корпуса (10) – НШ корпуса (9) – начелник одељења (7) – остале дужности
Начелник рода – службе у пуку–бригади	– начелник органа, одељења (8) – начелник одсека (7) – командант батаљона (4) – остале дужности
Командант корпуса	– командант армије (10) – НШ армије (9) – начелник управе (8)

Други критеријум је просечна службена оцена. Наиме, треба сабрати све службене оцене које је старешина добио у току каријере и поделити са бројем службених оцена.

Трећи критеријум је захтевани род – служба. Сваки тактички носилац треба да прецизира који род – службу треба да има официр да би могао да буде кандидат за постављење на одређено формацијско место. Дакле, сваки носилац треба да поређа родове – службе по приоритету и да им додели одређени број бодова. У неком случају ће то бити само један род – служба, а у неком више родова.

Четврти критеријум је завршена школа, при чему се за сваку одређује број бодова (табела 2).

Пети критеријум је остварени стаж у трупи (табела 3).

Шести критеријум су године старости. Преко тог критеријума треба форсирати млађи кадар у оквиру истог чина. Међутим, у оквиру тог критеријума треба предвидети могућност истовременог рангирања старешина различитих чиновна који су кандидати за исто формацијско место. На пример, ако је један кандидат пуковник а други генерал, не може се направити иста (јединствена) скала старости јер би се тако, по правилу, дала предност пуковницима, који су млађи.

Табела 2

Завршена школа	Бодови
Само виша стручна спрема	1
Само ВА или факултет	2
ГШШ или мр	3
ГШШ и мр	4
ШНО или др	5
ШНО и др	6

Табела 3

Стаж у трупи	Бодови
Преко две трећине укупног стажа	4
Од половине до две трећине укупног стажа	3
Од трећине до половине укупног стажа	2
До трећине укупног стажа	1

Седми критеријум је време проведено на последњој дужности. И за тај критеријум треба направити две скале за два различита чина. Разлог за то је истоветан као и за претходни критеријум.

Осми критеријум је познавање страних језика. Могуће варијанте се могу направити од знања једног или више језика у различитим степенима.

Девети критеријум је број објављених радова. Могуће варијанте се могу направити на основу тога да ли је кандидат написао књигу или колико је објавио радова у стручним и научним часописима (нпр. до 20, до 50, више од 50).

Десети критеријум је оцена с Института за ментално здравље Војномедицинске академије.

Сваки од тих критеријума треба помножити с коефицијентом важности, који се исказује одређеном бројчаном вредношћу. Колику ће важност добити сваки критеријум зависи од договора, мада највећи значај има развојни пут. На крају се добија укупан број бодова на основу којег се обавља свеукупно вредновање и рангирање старешина. Такво вредновање се може обављати за потребе редовног годишњег рангирања старешина у оквиру рода – службе или за наменска рангирања ради избора кандидата за одређену дужност.

Доградња садашњег система оцењивања кадра у Војсци Југославије

Основни захтев у вези с доградњом система оцењивања јесте изналажење система који ће бити у функцији одговарајућег вођења кадра у току читаве службе. То значи да систем оцењивања треба побољшати и градити поступно, уз услов да се задовољи основна

одредница да систем омогућава објективну и квалитетну селекцију и оптималан развој кадра. Да би се тај циљ у потпуности остварио неопходно је да се изведу промене у оба сегмента који чине систем оцењивања. Први сегмент се односи на садржај службене оцене и све оно што на њега утиче, а други на законска решења којима се регулишу начин и поступак оцењивања.

Промене у првом сегменту дотичу суштинска питања, која су комплексна и условљена утицајем бројних чинилаца. Зато се до садржаја службене оцене, односно до промена које треба обавити, може доћи само кроз комплексно сагледавање чинилаца и њихових утицаја. Значи, прво треба утврдити све захтеве који произилазе из укупног развоја и утичу на профил кадра, а потом дефинисати елементе службене оцене. На тај начин се испољене особине – карактеристике, старешина могу реално упоредити са постављеним захтевима. С обзиром на то да се не може дефинисати јединствени захтевани профил за све дужности, не може се успоставити ни систем у којем би се све старешине оцењивале према истим елементима – критеријумима. Наиме, неки елементи могу да буду заједнички за све старешине без обзира на дужности, а неки могу бити меродавни само за одређене дужности. Зато је решење груписање формацијских места, односно дужности, на нивоу ВЈ или по родовима – службама. Потом треба дефинисати захтевани профил старешина за тако груписана места, као и садржај службене оцене. Предлог је да се дужности начелно групишу према следећем: 1) командири (одељења, водова, чета); 2) команданти (укључујући НШ, заменике и помоћнике) формацијског чина пуковника и нижег чина; 3) команданти (укључујући НШ, заменике и помоћнике) формацијског чина генерала; 4) начелници управа и сектора; 5) начелници реферата, одсека и одељења; 6) референти, и остали. Даљу поделу дужности у оквиру наведених група треба да обаве тактички носиоци према специфичностима. На исти начин треба груписати научноистраживачке и наставничке дужности.

У садржај службене оцене (који би се различито дефинисао за назначене групе) треба унети елементе захтеваног профила и сагледањих потреба који су заиста значајни и мерљиви. Прво треба дефинисати елементе на основу којих се могу оцењивати све старешине, а потом разрадити елементе који би важили само за одређене групе старешина. Зато је најбоље да се за сваку групу старешина утврде сви елементи (посебни и заједнички), с тим да се за сваки конкретан случај назначи у којем степену је сваки елемент оцењивања значајан за конкретну групу старешина (на пример, систем оцењивања за команданта и референта приказан је на табели 4).

У примеру су узета само три елемента који би могли да чине садржај службене оцене. У стварности, број елемената ће бити много већи и до њих треба доћи кроз назначени поступак утврђивања захтева и потреба и кроз дефинисање захтеваног профила старешина.

Што се тиче допуне садашњих законских решења из области оцењивања старешина, нагласак је на решењима која се односе на начин и поступак оцењивања. Наиме, циљ је да се оцењивање што више

Елементи оцењивања	Група дужности	Скала важности				
		веома важно	важно	средње	мало	веома мало
Моћ схватања	командир	х				
	референт			х		
Писано изражавање	командир		х			
	референт				х	
.....						
Физичка способност	командир	х				
	референт			х		

објективизује и учини обавезом која се мора остваривати на прописани начин. Зато се предлаже промена регулативе тако да се створи могућност оцењивања кандидата и пре истека законског рока у ситуацији када актуелна оцена старешине не одговара постојећем стању. За сада та могућност постоји, углавном, само у случају да треба дати неповољнију оцену. Такође, треба прецизирати обавезу да сваку службену оцену разматра саветодавно тело. Мада је постојећим прописима предвиђено да претпостављени старешина може водити службену забелешку о раду потчињених, непоходно је да се прецизно дефинишу неке обавезе у вези с тим. Наиме, треба: 1) прецизирати питања по којима ће се припремати и водити службена забелешка, и 2) предвидети обавезу верификације службене забелешке (шестомесечно) и њено уважавање при давању службене оцене.

Закључак

Због сложености и значаја питања оцењивања и рангирања старешина неопходно је непрекидно истраживање и постепена изградња система који ће обезбедити одговарајуће вођење кадра у току читае службе. У основи тог система треба да буду објективно мерљиви критеријуми преко којих се може целовито вредновати официрски кадар. Чињеница је да се изузетно тешко могу бројчано исказати свеукупна вредност и квалитет кадра.

Да би се на потребни начин доградио постојећи систем оцењивања треба прво прецизирати развојне путеве и захтевани профил старешина, а потом дефинисати критеријуме помоћу којих ће се вредновати остварени развој и њихов свеукупни квалитет. Систем треба градити поступно, а свако побошљање треба уводити у оперативну употребу тек после практичне провере. Систем оцењивања се мора афирмисати као систем објективног вредновања, с ваљаним ранг-листама (за избор, постављење, школовање, унапређење). Само такво оцењивање може да буде од користи командовању и да допринесе остварењу општег циља да до највиших дужности стижу најспособније старешине.