

СЕЛЕКЦИЈА ОФИЦИРА ВОЈСКЕ СРБИЈЕ ЗА УПУЋИВАЊЕ НА ГЕНЕРАЛШТАБНО УСАВРШАВАЊЕ ПРИМЕНОМ МЕТОДЕ АНАЛИТИЧКОГ ХИЈЕРАРХИЈСКОГ ПРОЦЕСА

Милан Ковачевић
Генералштаб Војске Србије
Ранко Лојић
Универзитет одбране, Војна академија
Бојан Кузмановић
Генералштаб Војске Србије

Запослени са својим знањима, способностима и вештинама представљају најважнији ресурс савремених организација. Значај људских ресурса посебно је изражен у војној организацији, припадницима Војске поверено је на употребу савремено наоружање и софистицирана борбена техника и разумљиво је да је начин на који ова организација врши селекцију изузетно значајан. Значај правилног избора приликом пријема у професионалну службу изражен је чињеницом да је за успех у војној служби примаран квалитет личности кандидата и способност за развој и учење, док тренутни ниво знања и вештина има мањи значај. Избор официра за упућивање на Генералштабно усавршавање представља важну одлуку од које ће у будућности зависити квалитет командног кадра на највишим позицијама у систему одбране. Објективан, јасан и транспарентно реализован процес доношења одлуке има и јако мотивационо дејство на све учеснике селекције.

У раду је приказан могући модел унапређења реализације процеса селекције као важне активности у области управљања људским ресурсима применом методе аналитичког хијерархијског процеса (АХП) и коришћењем програма *Expert-Choice*.

Кључне речи: људски ресурси, селекција, аналитичко хијерархијски процес, усавршавање, критеријуми, *Expert-Choice*

Увод

Непрекидни и убрзани развој науке и технологије довели су људске ресурсе у позицију да се данас сматрају најважнијим ресурсима у савременим организацијама. Организацију чине људи који су у њој запослени и без обзира на врсту посла коју организације обављају један од најзначајнијих услова за остваривање организационих циљева је поседовање запослених који имају потребан ниво зна-

ња, способности и вештина за обављање послова и радних задатака и који су адекватно мотивисани за рад.

Селекција као процес у коме се врши избор квалификованих, расположивих кандидата, има велики значај у управљању људским ресурсима, селекцијом се обезбеђује потребан број и структура квалитетних запослених који треба да обезбеде функционисање и развој организације, директно утиче на успешност организације кроз повећање продуктивности, смањење трошкова поновног регрутовања, селекције и обуке. Методи и поступци који се користе у процесу селекције су бројни и као и сам процес селекције у великој мери зависе од врсте посла, као и од саме организације која је врши, односно њеног плана људских ресурса и политике прибављања запослених. Правило је да што је виша позиција, то је и скупљи и комплекснији процес селекције и у њему се користи обавезно више различитих метода и поступака у селекцији, јер се комбиновањем начина селекције постижу најбољи резултати и долази се до најбољих кандидата.

Избор официра за упућивање на Генералштабно усавршавање (ГШУ) је комплексна и значајна активност и веома је важно да се реализује објективно и транспарентно јер тако резултира избором најквалитетнијих и најспособнијих кандидата који ће у перспективи обављати најзначајније и најодговорније дужности у систему одбране. Ток селекције кандидата (план активности, време и начин аплицирања и избора) мења се из године у годину што отежава рад кадровске службе, али и лично планирање развоја заинтересованим кандидатима. Са друге стране позитивно је да су услови које морају да задовоље кандидати за упућивање на Генералштабно усавршавање недвосмислени и стабилни (користе се од 2012. године) што омогућава да кандидати благовремено прибаве потребна докумената односно стекну потребна знања и вештина и сертифициују их. Тренутно, приликом избора кандидата за упућивање на селекцију ради усавршавање на Генералштабном нивоу, у бригади, оперативном саставу и организационим јединицама Генералштаба Војске Србије и Министарства одбране не постоји развијен модел, односно нису прописани јасни и недвосмислени критеријуми на основу којих се од расположивих заинтересованих кандидата врши избор официра који ће бити предложени за усавршавање.

У раду је примењена метода аналитичко хијерархијског процеса (АХП) вишекритеријумске анализе јер селекција представља избор једне од могућих алтернатива. Метода аналитичко хијерархијског процеса пружа могућност интеграције квантитативних и квалитативних фактора у одлучивању и погодна је за примену у групном одлучивању. Правилан избор критеријума и подкритеријума и правилно оцењивање – рангирање критеријума и подкритеријума кључни су за формирање модела чијом ће се применом олакшати надлежном старешини избор најбољег кандидата и скратити време за доношење одлуке.

Циљ рада је да се прикаже могућност унапређења селекције кандидата за упућивање на ГШУ увођењем додатних критеријума и применом АХП методе (уз коришћење програма *Expert-Choice*).

Селекција, појам и значај

Селекција је значајна активност у управљању људским ресурсима која има велики утицај на успешност организације јер се селекцијом долази до запослених који имају потребна знања, вештине и способности.

Прилагођеност захтевима посла у дефинисању селекције је веома важна јер “Селекција је процес у којем се, применом унапред утврђених и стандардизованих метода, правила и техника, врши избор између више квалификованих кандидата, како би се са онима који највише одговарају захтевима посла засновао радни однос. Основни циљ селекције је прогнозирање будуће радне успешности кандидата и минимизирање грешака у одлучивању о избору кандидата за посао.”¹

Селекција као једна од најзначајнијих активности управљања људским ресурсима дефинише се и као процес у којем се врши избор расположивих кандидата за одређен посао и доноси одлука о њиховом запошљавању, односно одбијању. “Процес селекције подразумева да се најпре одреде карактеристике потребне за ефикасно обављање конкретног посла (добијене на основу анализе посла), а да се затим сваки од кандидата оцени према томе у којој мери испуњава захтеване карактеристике. На основу резултата тестова и утисака током интервјуа, менаџери доносе одлуку о томе кога ће запослити на конкретном радном месту.”²

Значај организационих критеријума при дефинисању селекције је јасно изражен “Селекција је заправо покушај да се предвиди који ће кандидат за посао бити успешан у послу. Успешно у овом случају значи добро обављање посла по критеријумима које организација примењује када оцењује запослене.”³

Поједини аутори приликом дефинисања селекције истичу неизвесност процеса и захтеве посла. “Под појмом професионалне селекције се подразумевају поступци одабирања великог броја људи, оних за које се може претпоставити да ће удовољити захтевима посла.”⁴

Процес селекције разликује се од организације до организације, а и у оквиру исте организације разликују се поступци који се користе у селекцији у зависности од конкретног радног места, која ће се метода и техника користити при селекцији односно одабиру зависи пре свега од конкретног посла који кандидат треба да обавља. Пракса показује да што су виши трошкови селекције (односно што се више труда, времена и знања утроши), то су нижи трошкови по запосленом након избора и запошљавања, јер се квалитетним поступком селекције запошљавају људи који су у потребној мери способни и квалификовани за рад, мотивисани, посвећени и који имају реална очекивања, те могу да пруже оно што организација од њих тражи и очекује. Радници којима буде понуђен посао и прихвате га, након квалитетне селекције, која је реално приказала организацију – јер је селекција двосмеран процес - организација бира радника али и он бира организацију, имају много више изгледа да се задрже дуже на радном месту.

Да би дошли до ваљане одлуке приликом процеса селекције, критеријуми по којима ценимо кандидате морају бити потпуно јасни, јасност критеријума битна је и за правилан избор и процедуре и начина селекције. Критеријуми селекције се најчешће јављају у облику спецификације, односно описа особе која представља идеал

¹ Лојић Р.: *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, МЦ „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 184.

² Богићевић Б., *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд 2004. стр 123.

³ Robbins S., Coulter M.: *Менаџмент*, Дата статус, Београд 2005. стр 28.

⁴ Михаиловић Д.: *Психологија у организацији*, Факултет организационих наука, Београд, 2003. стр 76.

ног кандидата. Селекција је у суштини покушај организације да предвиди – процени који ће кандидат бити успешан у обављању посла, наравно по оним критеријумима које организација примењује када оцењује запослене.

О значају селекције али и о последицама погрешних избора сведоче две традиционалне „истине“:⁵

– ни добар тренинг не може да поправи лошу селекцију (ни најбољом обуком не могу се увек надоместити недостаци погрешно одабраних кандидата за посао, нарочито ако се њихове способности и њихови квалитети битно разликују од захтева посла),

– ако организација не запосли најбоље кандидате, њени конкуренти ће то учинити (у том случају настају два проблема: организација ће се суочити са лошим решењима, а конкуренти ће се појачати dobrим кадровима).⁶

Селекција у Војсци Србије

Значај селекције препознат је и у Војсци Србије где се у доктринарним ставовима констатује да је селекција кључна за формирање кадровске структуре, структуре знања, способности и особина личности, неопходних за ефикасно вршење војних дужности. Циљ селекције јесте што боља усклађеност између захтева дужности, услова у којима се врши дужност и циљева војне организације, с једне стране и способности и карактеристика кандидата, са друге. Уколико се не постигне усклађеност ове две групе фактора, тешко да ће остали механизми управљања људским ресурсима моћи да дају позитивне ефекте. У току избора кандидата за пријем у професионалну војну службу, у процесу селекције потребно је руководити се општим способностима и знањима кандидата, односно општим развојним потенцијалима, стављајући њихова специфична знања и способности у други план. На тај начин обезбеђују се услови за развијање специфичних вештина, знања и квалификација припадника Војске у складу са потребама војне организације.⁷

Значај селекције, као и значај препознавања развојних потенцијала приликом пријема у војне школе је препознат и изражен и приликом дефинисања карактеристика личности које је потребно да имају кандидати за официрски позив: „При избору кандидата за официре и подофицире ВСЦГ, треба бирати оне који имају склоности за рад са људима. Основне карактеристике овакве личности су: зрелост и стабилност личности, снажан позитиван карактер и способност руковођења људима. У току школовања треба развијати вештине комуникације и сналажења у сложеним ситуацијама, као и надградњу у стварању потребног профила кадра. У обављању официрског посла учествује целокупна личност и успех највише зависи од квалитета особе која се одлучује за овај позив, а знања и вештине су надградња.“⁸

⁵ R. Mathis, J. Jakson, према Лојић Р.: *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, МЦ „Одбрана“, Београд, 2011, стр. 185.

⁶ Очигледни примери погрешне селекције су у фудбалу, фудбалери су проглашени у појединим клубовима као неперспективни, а затим су у другом клубу показали свој квалитет и достигли врло високу „цену“, дали допринос успешима и каснијим обештећењем увећали капитал клуба који је препознао њихов квалитет.

⁷ *Доктрина управљања људским ресурсима*, стр. 37-38.

⁸ Група аутора: *Реформа система војног школства у министарству одбране и Војсци Србије и Црне Горе*, Београд 2006. стр-79.

Процес регрутовања и селекције нормативно је уређен Законом о Војсци Србије,⁹ Уредбом о пријему у професионалну војну службу¹⁰ и Уредбом о пријему на службу у Војсци Србије и Министарство одбране без јавног конкурса¹¹, а део критеријума за селекцију је прописан Критеријумима за формирање листа кандидата за постављење на формацијско место вишег чина, за упућивање на школовање и усавршавање и за унапређење у виши чин¹² и Одлуком о утврђивању мера за спровођење стратегије каријерног вођења и саветовања у Републици Србији у Министарству одбране и Војсци Србије.¹³ Наведеном Одлуком прописан је поступак селекције кадра за 16 различитих потреба система одбране.¹⁴

Процес селекције људских ресурса у Војсци Србије и примена критеријума који се користе у селекцији зависе од категорије кадра и потреба за које се селекција врши. Селекција се реализује након екстерног регрутовања путем јавног оглашавања које се врши за потребе попуне упражњених формацијских места професионалних војника, цивилних лица као и официра одређених специфичних служби, као и за пријем на школовање на Војној академији, Војномедицинској академији, Војној гимназији и Средњој стручној војној школи (од 2015. године), а чијим се завршетком лица примају у професионалну службу у својству официра и подофицира. У Војсци Србије селекција се реализује и за постављење на дужности, упућивање на каријерна усавршавања, упућивање на школовања, као и за упућивање у мултинационалне операције. Такође, постоји и систем интерног регрутовања професионалних војника за потребе селекције и избора за пријем у професионалну службу у својству подофицира или цивилног лица, као и интерно регрутовање и селекција војника на добровољном служењу војног рока ради пријема у службу у својству професионалног војника.

Проблеми у реализацији процеса селекције у Војсци Србије постоје, недостаци су идентификовани, а утврђени су и приоритетни циљеви развоја кадрова који се односе на селекцију: 1) успостављање равноправних услова за усавршавање и напредовање у складу са способностима и 2) унапређење ефикасности и транспарентности вођења кадра током професионалне службе.¹⁵ Критеријуми¹⁶ за рангирање кандидата постоје, детаљни су и садрже већи број мерила по којима се кандидати рангирају, али није регулисана њихова јасна и недвосмислена примена у вези унапређења, постављења и школовања, нити децидна обавеза надлежног старешине да поступа искључиво у складу са утврђеним ранговима. Транспарентни систем развоја каријере који пружа једнаке могућности запосленима за напредовање у стручном и хијерархијском нивоу и који на објективан начин уважава индивидуалан допринос запосленог и његове радне перформансе је циљ који се који се жели постићи и чије остварење има јако мотивационо дејство на запослене.

⁹ "Службени гласник РС" број 116/07, 88/09, 101/10-др. Закон, 10/15 и 88/15 – одлука УС.

¹⁰ "СВЛ", број 13/15.

¹¹ "СВЛ", број 2/09.

¹² "СВЛ" број 13/12, 7/13 и 8/14.

¹³ "СВЛ" број 10/12.

¹⁴ Видети детаљније: Тачка 18. Одлуке.

¹⁵ *Стратегијски преглед одбране Републике Србије*, стр. 49.

¹⁶ Критеријуми за формирање листа кандидата за постављење на формацијско место вишег чина, за упућивање на школовање и усавршавање и за унапређење у виши чин (СВЛ број 13/12, 7/13 и 8/14).

Редовно и објективно вредновање и оцењивање професионалних припадника претпоставка је за њихово правилно вођење у служби и решавање других статусних питања (распоређивање на дужности, смењивање са дужности вишег чина, упућивање на школовање,¹⁷ унапређивање у чинове,¹⁸ одређивање бољих коефицијената плате, престанак службе, примена стимулативних мера и др.).

Имајући у виду широк опсег утицаја оцена, а нарочито на развој каријере потребно је да поступак оцењивања буде објективан и непристрасан јер исправно реализован поступак оцењивања запослених, као и необјективно оцењивање имају јак позитиван – односно негативан утицај на запослене и односе у колективу: „Циљ евалуације није само да се оцени успешност запослених у обављању одређених задатака, већ и да се запослени охрабре и да им се помогне у подизању њихове радне успешности. На тај начин им омогућавамо да развију све своје потенцијале и овладају новим вештинама које им могу бити од користи при обављању свакодневних радних обавеза или могу послужити као добре референце у даљем напредовању. Тако не оцењујемо само нечији допринос, већ и мотивационо делујемо на запослене.“¹⁹ Уредба о оцењивању из 2010. године која се користила до краја 2016. године имала је бројне мањкавости пре свега у недостатку објективних и мерљивих резултата и показатеља, те је и донета нова Уредба којом се прецизније и објективније мери учинак и компетенције.²⁰

Селекција за упућивање на Генералштабно усавршавање

Циљ Генералштабног усавршавања је оспособљавање официра за дужност команданта (заменика команданта и начелника штаба) бригаде и обављање оперативних и штабних дужности у Министарству одбране и Генералштабу Војске Србије.²¹ Генералштабно усавршавање представља трећи ниво каријерног усавршавања и официри који га заврше стичу потребан услов за постављење на позиције у Војсци Србије и Министарству одбране за које је утврђен чин пуковника и генералски чинови, односно могу обављати све дужности закључно са дужношћу начелника Генералштаба Војске Србије. Услови за постављење на формацијско место бригадног генерала и више чинове прописани су чланом 24. тачка 1. Уредбе о стањима у служби и унапређивању официра и подофицира.²²

¹⁷ Услов за упућивање на Генералштабно усавршавање је између осталог да кандидат има последње две службене одличан односно нарочито се истиче.

¹⁸ За унапређење у чин поручника и капетана услов је врло добра оцена, у мајора и потпуковника просечна оцена већа од 4,00, а за унапређење у пуковника и бригадног генерала последње две оцене – одличан.

¹⁹ Стевановић З., Лојић Р.: *Управљање радном ефикасношћу запослених*, Војно дело, 2011-јесен, стр. 386.

²⁰ Уредба има 33 елемената који се оцењују и који су груписани у 5 критеријума, а претходна је имала 8 критеријума за оцењивање. Оцена критеријума у новој Уредби није целобројни већ децимални износ просечне оцене елемената. Лица на руководећим дужностима оцењују се по 7 критеријума са 53 елемената.

²¹ *Доктрина управљања људским ресурсима*, стр. 44.

²² *Уредба о стањима у служби и унапређивању официра и подофицира*, Службени гласник РС број 35/12.

Селекција за упућивање на Генералштабно усавршавање је комплексна и веома значајна активност, изузетно је важно да се реализује објективно и транспарентно јер тако подстиче здраву конкуренцију и има јако мотивационо дејство и резултира избором најквалитетнијих и најспособнијих кандидата. Услови за упућивање на Генералштабно усавршавање прописани су Уредбом о стањима у служби и унапређивању официра и подофицира, кандидати који их испуњавају и који су предложени за упућивање на Генералштабно усавршавање се рангирају применом Критеријума, сачињава се јединствена ранг листа, а затим, након реализованог елиминационог дела селекције израђује се коначна ранг листа која се састоји од листе кандидата који испуњавају услове и листе кандидата који не испуњавају прописане услове, при чему се кандидати групишу по типовима каријере. Кандидате за упућивање на Генералштабно усавршавање предлажу претпостављене старешине у складу са Планом школовања и усавршавања кадра Министарства одбране и Војске Србије за текућу годину, а број кандидата за упућивање на усавршавање за сваку годину утврђује министар одбране. Коначан избор кандидата-официра за упућивање на Генералштабно усавршавање врши министар одбране, на основу листе кандидата који испуњавају услове за упућивање на усавршавање прописане чланом 44. Уредбе о стањима у служби и унапређивању официра и подофицира и након завршеног процеса селекције. Процес селекције почиње наређењем којим, по овлашћењу министра одбране, Управа за кадрове Сектора за људске ресурсе Министарства одбране, утврђује план активности селекције ради избора лица за упућивање на школовања и усавршавања за текућу годину.

Ток процеса селекције кандидата за упућивање на ГШУ, од покретања поступка наређењем министра одбране, преко утврђивања могућих кандидата до коначног избора, приказан је на слици 1. Критеријумима, Законом о Војсци Србије и Уредбом о стањима у служби доносилац одлуке (министар одбране) није експлицитно обавезан да на усавршавање упути лица у складу са утврђеним рангом - позицијом на листи кандидата.

Услови које кандидати треба да задовоље ради испуњавања услова за упућивање на ГШУ су недвосмислени и прецизно дефинисани. Поред општих услова које морају да испуне кандидати за све облике школовања и усавршавања (да су држављани Републике Србије, да се против њих не води кривични поступак или поступак због кривичног дела за које се гони по службеној дужности, односно да нису осуђивани за таква дела казном затвора у трајању дужем од шест месеци; да су здравствено и психо-физички способни за војну службу), кандидат за Генералштабно усавршавање мора да испуњава и услове прописане чланом 40. Уредбе о стањима у служби.²³ Применом Критеријума за формирање листа кандидата за постављење на формацијско место вишег чина, за упућивање на школовање и усавршавање и за унапређење у виши чин формирају се листе кандидата.²⁴

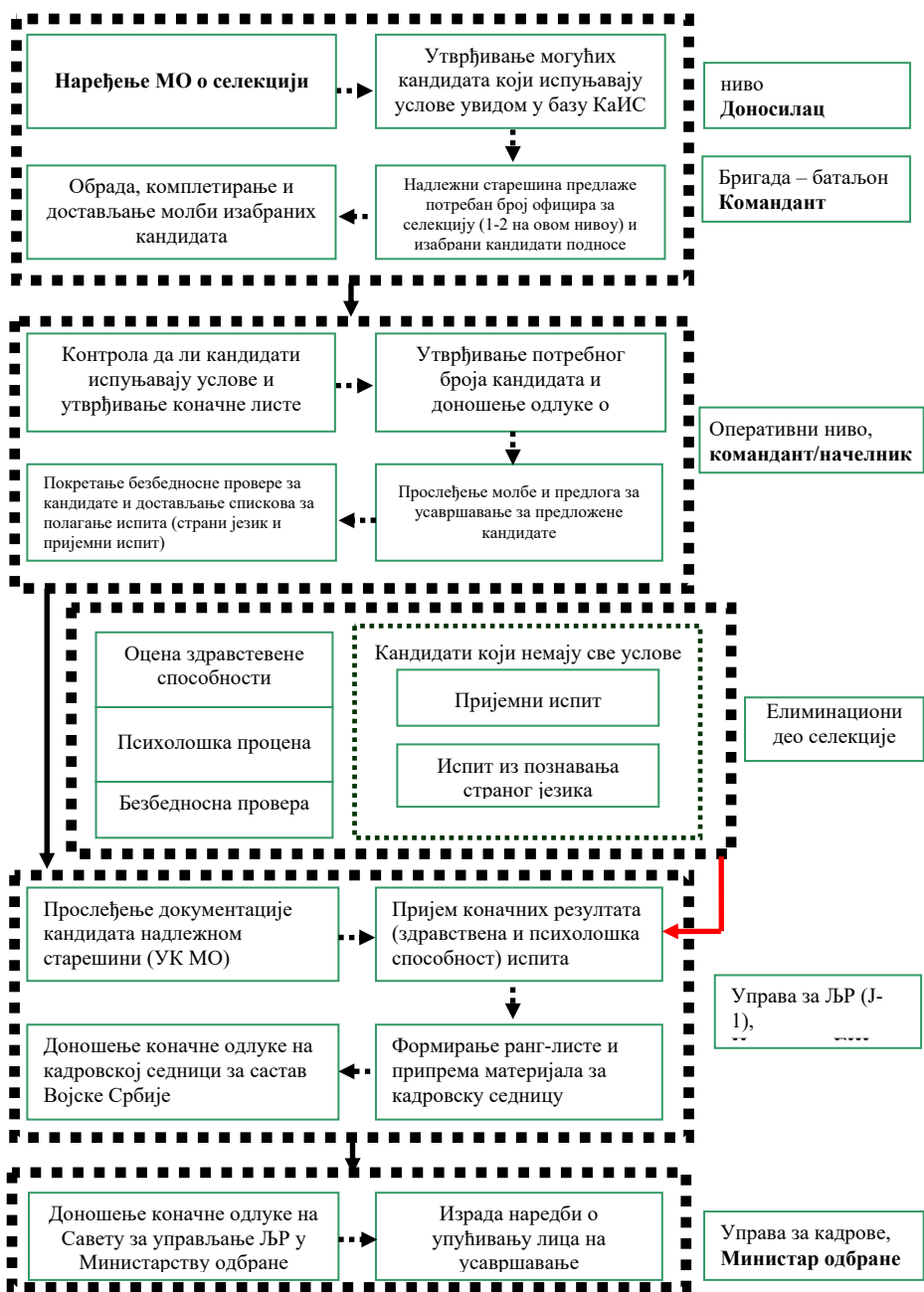
²³ Видети детаљније: члан 40. Уредбе о стањима у служби служби и унапређивању официра и подофицира.

²⁴ СВЛ број 13/12, 7/13 и 8/14.

Мерила која се користе у рангирању за Генералштабно усавршавање су општа (значај дужности, карактер руководеће дужности, успех са школовања, достигнути ниво усавршавања, просечна службена оцена) и посебна (познавање страних језика, радно искуство, учешће у мултинационалним операцијама, процена психолошких капацитета), кандидатима се по свим наведеним мерилима додељује одређен број бодова (изузев процене психолошког капацитета – мерило је елиминационе природе и не бодује се).

У пракси, применом мерила дешава се да се значајна разлика међу кандидатима утврђује постављењем на руководећу дужност (4 бода) и јавља се разлика у оцени са школовања на Војној академији (овде се јављају највеће разлике, разлике кандидата могу бити и до 15 бодова). Просечна службена оцена има знатан утицај као мерило (максимално 35 бодова), али су разлике међу кандидатима минималне (велики број кандидата има просечну оцену око 4,50). Наведени примери су илустративни, а детаљна анализа квалитета мерила и начин њиховог пондерисања у оквиру Критеријума није у овом раду анализиран. Кандидати који испуњавају услове за упућивање на Генералштабно усавршавање предлажу се претпостављеној команди и укључују се у процес селекције коју реализује Управа за кадрове Министарства одбране кроз реализацију оцене здравствене способности, процене психолошких капацитета, физичке способности и процене безбедносних ризика. Део кандидата подлеже и провери знања страног језика (лица која немају важећи сертификат о познавању страног језика на нивоу другог степена, сертификати Војне академије важе 18 месеци, а сертификати СТАНАГ важе 3 године од момента издавања) и полагању пријемног испита (лица која немају претходно завршено Командно-штабно усавршавање или имају просечну оцену са Командно-штабног усавршавања мању од 8,00).

Након реализованог процеса селекције кандидати који испуне све услове рангирају се у складу са критеријумима у оквиру рода – службе којој припадају и типа каријере. На коначну одлуку у пракси већи утицај има претходно утврђени План школовања (утврђен број лица по родовима-службама и типовима каријере за упућивање на усавршавање) него број бодова који кандидат има након рангирања (кандидат одређеног рода - службе, односно типа каријере може имати знатно већи број бодова и бити боље позициониран на јединственој листи и да не буде упућен на усавршавање од кандидата који је изабран у оквиру другог рода-службе, односно типа каријере). На основу описаног процеса произилази да је потребно претходно укључити део организационих критеријума при одлуци за којег кандидата се даје сагласност (практично давањем сагласности одређеним кандидатима надлежни старешина сужава број могућих кандидата за избор) јер се на тај начин повећава вероватноћа да изабрани кандидат на нивоу организационе јединице буде коначно изабран за упућивање на усавршавање, односно да се изабере најбољи могући кандидат.



Слика 1 – Процес селекције за упућивање на Генералшабно усавршавање

Опис критеријума за избор лица

За реализацију избора лица за упућивање на Генералштабно усавршавање пројектовано је 6 критеријума (при чему три критеријума имају подкритеријуме) на основу којих се могу упоредити расположиви кандидати за упућивање на усавршавање. Приликом избора критеријума нису коришћена мерила која су бодују по прописаним Критеријумима. Критеријуми и подкритеријуми су:

К1. Комуникативност: способност јасног вербалног изражавања мисли и идеја, комуницирање и контакт са сарадницима, претпостављенима, потчињенима и странкама).

К2. Војностручна знања: степен познавања послова и активности из делокруга свог радног места, познавање послова из области рода-службе, општих војних вештина (оцене гађања, физичка припремљеност, познавање прописа, војнички изглед) као и степен познавања ширег комплекса војних вештина и знања о организацији и функционисању система одбране.

К3. Мотивација:

– мотивација за напредовање (процена жеље кандидата за напредовањем и у ситуацији да она подразумева и обављање комплексних и тешких радних задатака и одговорних дужности и стресних послова),

– мотивација за стицање нових вештина и учење (процена жеље и капацитета кандидата за учењем и стицањем нових знања, вештина и способности),

– мотивисаност за промену места службовања (процена колико су кандидати спремни за промену места службовања након усавршавања и колико желе промену места службовања, да ли им је она пожељна или не, да ли се решава стамбено питање, да ли се спајају или раздвајају од породице).

К4. Формацијске потребе:

– потребе за кадром са Генералштабно усавршавање (потребе за лицима рода-службе и типа каријере којој припада кандидат),

– омогућавање померања по хоризонтали и вертикали (потребе за померањем кандидата ради омогућавања напредовања и постављења других официра и процена броја померања и унапређења стања након померања),

– могућност постављења након усавршавања (процена могућности за адекватно постављење након завршетка усавршавања у роду-служби и типу каријере кандидата односно врсти посла у којој је кандидат посебно стручан или за који је талентован).

К5. Лидерство:

– изражена способност за командне дужности (умешност у командовању, способност да га потчињени и сарадници следе у реализацији задатака и замисли, ефикасност у планирању, организационе способности),

– способност за рад са људима (умешност у раду са људима, способност и умешност у мотивисању потчињених и сарадника).

К6. Тимски рад: способност уклапања у радни тим и реализације задатака ради успеха тима-групе, адекватна сарадња са члановима тима, способност да се позитивно и синергетски делује на тим.

Коришћење описаних критеријума надлежном старешини може да пружи помоћ да на објективан начин упореди кандидате и да донесе правилну и објективну одлуку о кандидату кога ће предложити за упућивање на Генералштабно усавршавање.

Аналитичко хијерархијски процес

У случајевима доношења одлука о избору једног од више могућих решења неког проблема, потребно је применити адекватан модел вишекритеријумског одлучивања при чему се бира једно од више могућих алтернативних решења за која су постављени одређени циљеви. Вишекритеријумско одлучивање (ВКО) је једна од најпознатијих грана у одлучивању, а по већини аутора дели на вишециљно одлучивање (ВЦО) и вишеатрибутивно одлучивање (ВАО) или вишекритеријумску анализу при чему се често термини вишециљног и вишеатрибутивног одлучивања користе да представе исту класу модела, односно често се користе као синоними за вишекритеријумско одлучивање. Вишециљно одлучивање проучава проблеме одлучивања у коме је процес одлучивања континуиран, док је вишеатрибутивно одлучивање усмерено на проблеме код којих нема континуитета у процесу одлучивања и код којих је скуп алтернатива одређен и коначан.

Аналитички хијерархијски процес (АХП) је метода која се користи у области вишекритеријумског одлучивања, а развио је Thomas L. Saaty. Метода представља алат који се користи у анализи одлучивања креиран да пружи помоћ доносиоцима одлуке у решавању комплексних питања проблема одлучивања у којима учествује већи број доносиоца одлука, већи број критеријума и у вишеструким временским периодима.²⁵ Заснива се на концепту баланса који се користи за одређивање свеукупне релативне значајности скупа критеријума, а односи се на анализирани проблем одлучивања. Процес моделирања обухвата четири фазе:

- Структурирање проблема.
- Прикупљање података.
- Одређивање релативних тежина.
- Одређивање решења проблема.

Поређење атрибута се врши у складу са аксиомима на којима се АХП заснива и који су дефинисани на следећи начин:²⁶

- Аксиом реципрочности: ако је елеменат А за n пута значајнији од елемента Б, тада је елемент Б за $n/1$ пута значајнији од елемента А.
- Аксиом хомогености: Поређење има смисла једино ако су елементи упоредиви,
- Аксиом зависности: Дозвољено је поређење међу групом елемената једног нивоа у односу на елемент вишег нивоа, односно поређења нанижем нивоу зависе од елемената вишег нивоа,
- Аксиом очекивања: Свака промена у сруктури хијерархије захтева поновно рачунање приоритета у новој хијерархији.

Поређење се врши за сваки пар атрибута једног хијерархијског нивоа за дате атрибуте следећег вишег хијерархијског нивоа и процес се понавља за све нивое хијерархије, при чему се у процени користи скала са девет-тачака (табела 1).

²⁵ Чулић, М., Сукновић, М. *Одлучивање*, Факултет организационих наука, Београд, 2010, стр. 333-334.

²⁶ Памучар Д, *Операциона истраживања*, Војна академија, Београд, 2016. стр. 317-318.

Табела 1 – Скала девет-тачка²⁷

Стандардне вредности	Дефиниција	Инверзне вредности
1	Исти значај	1
3	Слаба доминантност	1/3
5	Јака доминантност	1/5
7	Врло јака доминантност	1/7
9	Апсолутна доминантност	1/9
2,4,6,8	Међувредности	1/2, 1/4, 1/6, 1/8

АХП метода пружа могућност да се идентификује и неконзистентност доносиоца одлука у процесу вредновања алтернатива у хијерархији мерењем степена конзистентности. Ако је степен конзистентности (CR) мањи од 0,1 резултат је довољно тачан, у супротном морају се вршити корекције у поређењима и поновити прорачуни док се не добије захтевана вредност.

Кључни проблем примене методе аналитичког хијерархијског процеса је правилан избор алтернатива које ће на најбољи начин задовољити постављени циљ. Област примене ове методе је вишекритеријумско одлучивање где се на основу дефинисаног скупа критеријума и вредности атрибута за сваку алтернативу врши избор најприхватљивије. Метода се ефикасно користи применом *Expert-Choice* софтвера.

Селекција официра за упућивање на Генералштабно усавршавање применом методе аналитичког хијерархијског процеса

Избор кандидата за упућивање на Генералштабно усавршавање реализује се применом АХП методе вишекритеријумске анализе тако што се утврде могући кандидати за упућивање на усавршавање, а затим се подскуп могућих кандидата евалуира АХП методом и применом програма *Expert-Choice*.

Надлежни старешина (на нивоу бригаде, оперативног састава, организационе јединице Министарства одбране или Генералштаба) има задатак да изабере официра за којег ће дати позитивну оцену односно позитивно мишљење за учешће у селекцији за упућивање на Генералштабно усавршавање. Давањем негативног мишљења, на свом нивоу надлежни старешина ће практично прекинути учешће кандидата у селекцији. Структура проблема код избора кандидата за упућивање на усавршавање дефинисана је на следећи начин (слика 3):

²⁷ Прилагођено према: Saaty T.L.: Analytic hierarchy process. McGrawHill, New York, 1980.



Слика 3 – Структурирање проблема избора кандидата за упућивање на ГШУ

Циљ – избор најбољих кандидата за упућивање на селекцију за Генералштабно усавршавање ћемо постићи коришћењем шест критеријума од чега три критеријума имају подкритеријуме. Укупно ће се вредновати 11 критеријума - подкритеријума.

Слика 4 – Издвајање података коришћењем филтара из базе КаИС

Кадровски информациони систем (КаИС) који се користи у органима за управљање људским ресурсима омогућава формирање подскупа могућих кандидата вишеструком филтрацијом података при чему се појединачно задају услови. Имајући у виду да се избор могућих кандидата врши на малој бази (број кандидата на нивоима доношења одлуке који испуњавају услове је најчешће једноцифрен) подаци су добијени вишеструком селекцијом и то прво филтером приказаним на слици 4

(официр; млађи од 50 година; потпуковник, последња оцена виша од 4,50), а затим и провером и филтрацијом осталих услова (просек службених оцена већи од 3,50; завршено школовање вишег нивоа од Војне академије – Основне академске студије; здрав и способан за службу без ограничења) након чега је за сваког од селектованих официра извршена и провера претпоследње службене оцено, времена које је обављао дужност на положају чина потпуковника или вишег, постојање судске казне у трајању дужем од 6 месеци и да ли је раније био упућен на школовање – усавршавање истог нивоа.

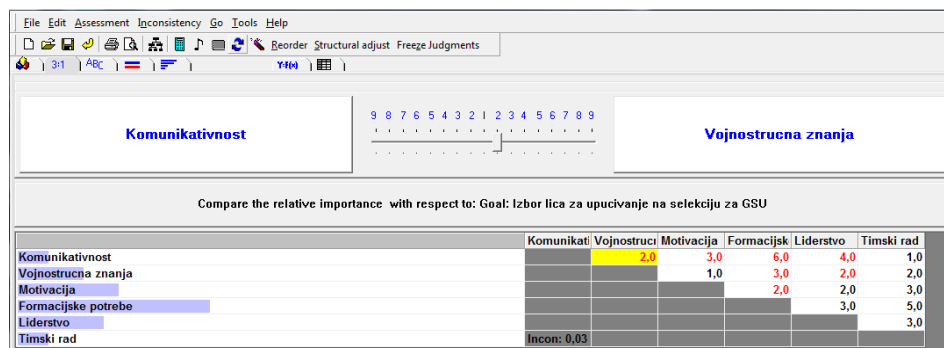
За кандидате који испуњавају све услове проверава се и ниво оцено са Командно-штабно усавршавања и поседовање важећег сертификата о познавању страног језика (лица са просеком са Командно-штабно усавршавање мањим од 8,00 или која нису завршила Командно-штабно усавршавање полажу пријемни испит, а лица која немају важећи сертификат полажу и испит из познавања страног језика). Поред Кадровски информациони систем за проверу података користе се и досијеа персоналних података за кандидате која се чувају у органу за људске ресурсе.

Коришћењем базе података Кадровског информационог система, претходним задавањем услова које су потребни за упућивање на Генералштабно усавршавање о којима у бази постоје подаци (слика 4), у конкретном случају је утврђено да је расположиво 10 кандидата. Након обављеног службеног разговора (кандидат треба да жели да буде упућен на усавршавање, треба да да изјаву да је сагласан да се након завршетка усавршавања распореди по потреби службе) и провером досијеа (за услове који из Кадровског информационог система није могуће утврдити) утврђено је да је на усавршавање могуће упутити, да су предложена од надлежног старешине и да су за усавршавање заинтересована – односно да су молбе поднела четири кандидата (алтернативе) и то:

- A1** – Начелник групе у организационој јединици Генералштаба Војске Србије,
- A2** – Референт у организационој јединици Генералштаба Војске Србије,
- A3** – Начелник одсека у бригади,
- A4** – Командант батаљона.

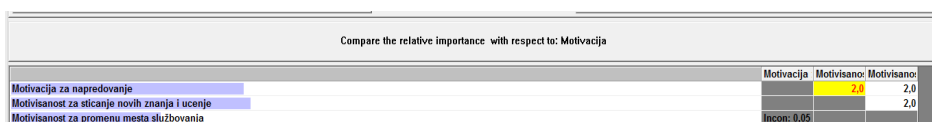
Оцењивање критеријума и кандидата

Коришћењем Сатијеве скале (табела 2) и применом програма *Expert-Choice* извршено је упоређивање значаја критеријума директним поређењем (коначне вредности за критеријуме потребно је да дефинишу експерти за људске ресурсе и надлежне старешина са свих нивоа одлучивања), за потребе рада овај поступак извршили смо самостално ослањајући се на сопствена искуства и знања из области, а конкретне оцено унете су у програм и приказане су на слици 5.



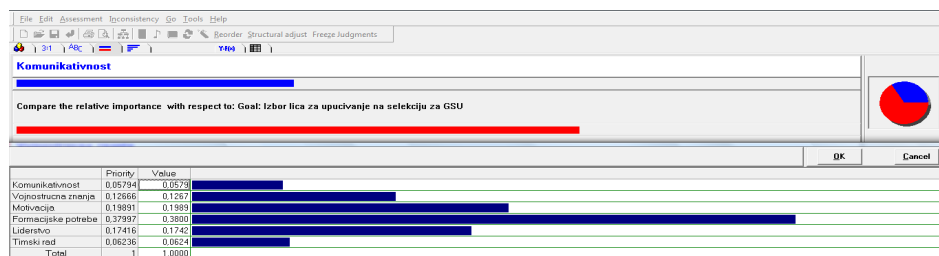
Слика 5 – Матрица поређења парова по критеријума

Након поређења критеријума извршена је процена подкритеријума у оквиру критеријума К3: Мотивација, К4: Формацијске потребе и К5: Liderstvo. Матрица оцењивања подкритеријума у оквиру критеријума К3: Мотивација приказана је на слици 6.



Слика 6 – Матрица поређења парова по поткритеријуму - Мотивација

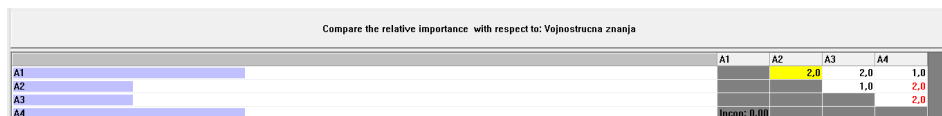
Након оцене-упоређивања свих критеријума и подкритеријума у оквиру критеријума, програм Expert-Choice пружа могућност генерисања резултата при чему је за сваки од критеријума приказана одговарајућа тежина – приоритет (слика 7).



Слика 7 – Приказ тежине-приоритета критеријума

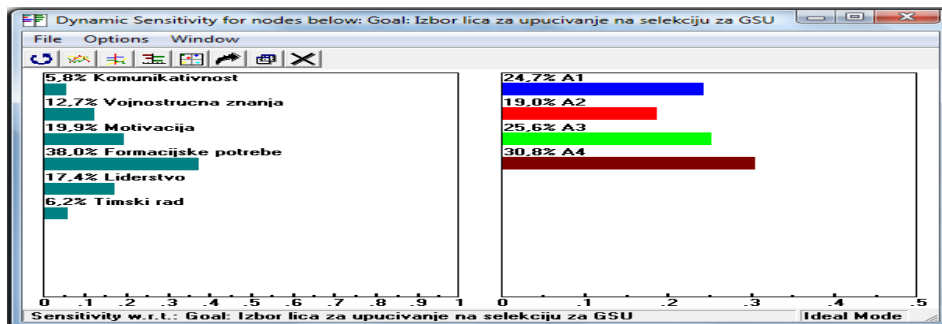
Након поређења свих критеријума и подкритеријума у оквиру критеријума врши се оцена расположивих кандидата по свих 11 критеријума-подкритеријума. Оцена – упоређивање кандидата је задатак надлежног старешине. Надлежни старешина (или више лица, метода аналитичког хијерархијског процеса погодна је и за групно одлучивање при чему и оцењивачи – надлежне старешине имају различиту “тежину –зна-

чај”) врши оцену – поређење конкретних кандидата користећи своја знања, искуства и расположиве податке о кандидатима. Модел је прикладан за избор до 7 лица јер је преко тог броја тешко у процењивању задржати неопходну конзистентност у оцењивању – што је услов за исправно спровођење методе аналитичко хијерархијског процеса. У конкретном случају вршили смо оцену четири расположива кандидата и на слици 8 приказана је оцена за кандидате по критеријуму K2: Војнострукна знања.



Слика 8 – Матрица поређења по критеријуму K2 Војнострукна знања

По оцењивању кандидата по свих 11 критеријумима-подкритеријумима програм омогућава генерисање коначне оцене за кандидате, односно коначног ранга кандидата при чему се резултат може приказати на више начина. На слици 9 приказане су и бројчане – процентуалне вредности и коначни ранг кандидата за упућивање на Генералштабног усавршавања (у левом углу графика видљива је тежина учешћа критеријума у рангирању кандидата изражена у процентима, а у десном углу ранг кандидата такође изражен у процентима).

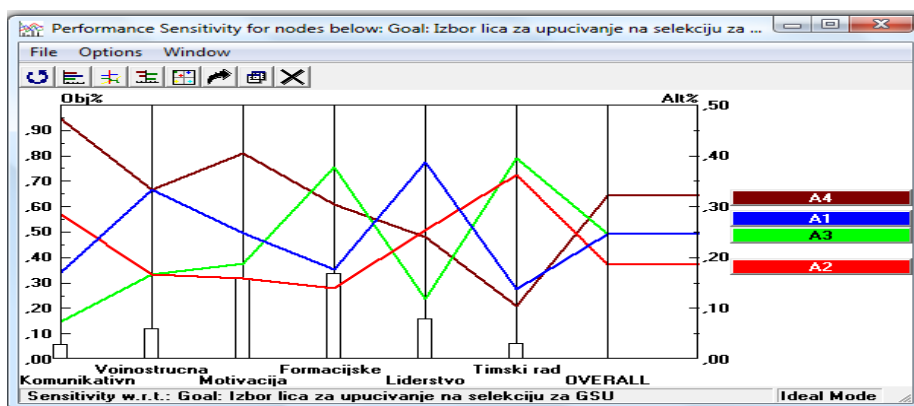


Слика 9 – Ранг кандидата

Представљени резултати показују да је најбољи кандидат за упућивање на Генералштабно усавршавање кандидат A4 са скором 0,308 (командант батаљона), да је другопласирани кандидат A3 са скором 0,256 (начелник одсека у бригади), трећепласирани је кандидат A1 са скором 0,247 (начелник групе), а последњу позицију заузима кандидат A2 са скором 0,190 (референт). Додатна предност коришћења методе аналитичко хијерархијског процеса и програма *Expert-Choice* огледа се у могућности анализе осетљивости решења ради провере колико је коначни резултат и ранг кандидата осетљив - односно колико зависи од промене тежина у критеријумима. Задатак анализе осетљивости је да идентификује утицај интензитета и правца промена у критеријумима на коначно решење, односно на ранг кандидата. Значај поступка се огледа у могућности да надлежни старешина анализира после-

дице промена у тежинама критеријума и да провери исправност одлуке. Свеобухватна анализа осетљивости осигурава кредибилитет одлуке и могућност погрешног избора своди на најмању могућу меру. Анализа осетљивости омогућавају да доносилац одлуке вршећи измену примарних критеријума и посматрајући њихов утицај на укупно рангирање добије одговоре на „шта ако“ питања.

У конкретном примеру, а користећи могућности програма *Expert-Choice* стабилност решења је проверена тако што су појединачно мењане тежине сваког од критеријума. Промене у рангирању кандидата А1 и А3 уочене су након промене тежина критеријума К1 за 12,9% (раст тежине) К2 (+7,1%) то К3 (+18%, слика 10), К4 (-3,6%), К5 (+4,3%) и К6 (-5,6%) када долази до промене ранга кандидата А1 и А3. У ситуацијама у којима је потребно да се изврши избор једног од ових кандидата, односно у ситуацијама у којима су разлике између кандидата минималне, приликом рангирања кандидата потребно је укључити и додатне критеријуме ради доношења правилне и правичне коначне одлуке, а такође предност се може дати кандидату који има значајно већи број бодова по мерилима из Критеријума. При наведеним променама тежина ранг кандидата А4 и ранг кандидата А2 остаје непромењен што указује на стабилност решења.



Слика 10 – Анализа осетљивости – пораст критеријума К3 за 18%

Закључак

У раду је приказан модел који пружа подршку надлежном старешини приликом избора официра за упућивање на Генералштабно усавршавање. Транспарентан и објективно реализован поступак селекције подстиче здраву конкуренцију и има јако мотивационо дејство и у сагласности је са стратешким опредељењем у управљању људским ресурсима у Војсци Србије да се критеријумима за селекцију, школовање, усавршавање и унапређивање промовишу стручност и способност.

Метода аналитичко хијерархијског процеса вишекритеријумског одлучивања чија се примена реализује програмом *Expert-Choice*, може допринети унапређењу квалитета селекције официра за упућивање на Генералштабно усавршавање. У раду је примењен модел који вреднује кандидате у односу на 11 критеријума, а оцене критеријума и канди-

дата и коначни резултати добијени су применом методе аналитичко хијерархијског процеса и коришћењем програма *Expert-Choice*. Добијени резултати за конкретан случај указују да је најбољи кандидат А4 – командант батаљона. Избор коришћених критеријума базиран је на оцени стручњака из области људских ресурса и искуствима из ове области при чему нису коришћени критеријуми-мерила који се користе у рангирању кандидата приликом сачињавања коначних листи. Реалност процене потврђена је конзистентним оцењивањем, све матрице вредновања алтернатива и критеријума су са дозвољеним степеном конзистенције. Резултати контроле осетљивости у приказаном моделу указују да је кандидат А4 стабилно решење и да је у условима знатних промена тежина критеријума идентификован као најбоља алтернатива. Такође кандидат А2 у већини случајева приликом промена тежине критеријума остаје на позицији број 4.

Одговарајућим изменама критеријума у моделу или изменама у рангирању критеријума могу се развити и други модели који ће помоћи надлежном старешини да изврши најоптималнији избор и дође до реалне и објективне процене најбољих кандидата за упућивање на друге облике усавршавања која се реализују у систему одбране, као и за доношење коначних одлука на свом нивоу одлучивања. Приказани модел могуће је и потребно у наредним истраживањима проширити увођењем „меких“ критеријума који ће се у одлучивању узети у обзир при малим разликама у коначним оценама кандидата. Такође потребно је предложене критеријуме критички оценити и након тога формирати модел који ће бити усклађен групним одлучивањем надлежних старешина и стручњака за људске ресурсе свих нивоа одлучивања чиме ће се постићи потребан квалитет и објективност критеријума.

Коришћење формираног модела ће омогућити да се убрза процес и умањи субјективност доносиоца одлуке у процесу селекције, а задатак надлежног старешине је да упореди – оцени кандидате по дефинисаним критеријумима и подкритеријумима при чему није неопходно познавање коришћене методе.

Литература

- [1] Богићевић Б.: *Менаџмент људских ресурса*, Центар за издавачку делатност Економског факултета, Београд, 2004.
- [2] Група аутора: *Реформа система војног школства у министарству одбране и Војсци Србије и Црне Горе*, Београд 2006.
- [3] *Доктрина управљања људским ресурсима*, 2012.
- [4] *Критеријуми за формирање листа кандидата за постављење на формацијско место вишег чина, за упућивање на школовање и усавршавање и за унапређење у виши чин* (Службени војни лист број 13/12, 7/13 и 8/14).
- [5] Лојић Р.: *Управљање људским ресурсима у систему одбране*, Медија центар „Одбрана“, Београд, 2011.
- [6] Михаиловић Д.: *Психологија у организацији*, ФОН, Београд, 2003.
- [7] Памучар Д, *Операциона истраживања*, Војна академија, Београд, 2016.
- [8] Robbins S., Coulter M.: *Менаџмент*, Дата статус, Београд, 2005.
- [9] Saaty T.L.: *Analytic hierarchy process*. McGrawHill, New York, 1980
- [10] Стевановић З., Лојић Р.: *Управљање радном ефективношћу запослених*, Војно дело, 2011-јесен.
- [11] *Стратегијски преглед одбране Републике Србије*, 2015.
- [12] Чупић, М., Сукновић, М. *Одлучивање*, ФОН, Београд, 2010.