

OCENJIVANJE I KONTROLA

Ocenjivanje i kontrola uspeha i stanja jedinica i ustanova u oružanim snagama predstavljaju veoma važnu i odgovornu funkciju rukovođenja. Vrednovati nečiji rad, učinak, uspeh, obuku, borbenu gotovost i slično, znači objektivno i kvalifikovano suditi o tome. To znači objektivno i kvalifikovano snimanje i konstatovanje stanja u jedinici (rodu, službi) ili znanja pojedinaca.

Ocenjivanje pojedinaca (starešina) takođe ima veliki značaj. Ocene su oficijelno mišljenje o stručnoj kvalifikaciji i drugim kvalitetima, te povlače zakonske posledice, određujući položaj, radno mesto, napredovanje i razvojne mogućnosti pojedinaca. Objektivnost ocenjivanja i pravilno rešavanje drugih kadrovskih pitanja može imati odlučujući uticaj na moralno-političko stanje i odnose u oružanim snagama.

Sve to nameće imperativnu potrebu da za ocenjivanje svih delatnosti u Armiji postoji naučno izgrađen sistem koji će počivati na objektivnim pokazateljima (normama, merilima), koji će potpuno isključiti subjektivni uticaj kod ocenjivanja.

Dosadašnja istraživanja su pokazala da u aktu ocenjivanja sudeluje čitav niz neujednačenih ili promenljivih psihičkih činilaca, kao: karakter, stručnost i lični stav ocenjivača prema sistemu ocenjivanja, ličnosti i učinku koji se ocenjuje i slično. Zbog toga se događalo da smo vrlo često za iste rezultate (učinak, stanje) imali veoma različite ocene, ili za različite rezultate iste ocene.

Isto tako, dokimološka ispitivanja su utvrdila proizvoljnost i nepostojanje kriterija kada ocenjivač izriče svoj sud bez objektivnih merila. Zato se dokimološka nauka i zalaže za uvođenje objektivnih merila i kriterija u ocenjivanju bilo koje delatnosti (učinka, rezultata, stanja i dr.). Ona posebno ističe da ničija sudbina ne sme zavisi od proizvoljnosti, površnosti, subjektivizma i formalizma ocenjivača.

Šta znači isključiti proizvoljnost i subjektivizam u ocenjivanju? To podrazumeva postojanje objektivne norme, standarda, testa i slično, čije ispunjenje donosi pozitivnu ocenu bez obzira na stav i volju ocenjivača. Važno je ovde i to da tu normu (test, standard) nije stvarao ocenjivač za konkretan slučaj, za ocenu jedne osobe (jedinice, službe), već da je ona izrađena ranije od određenog na-

učnog kolegija (komande, ustanove) za sve osobe (jedinice, službe) od kojih se zahteva određeni stepen znanja ili efikasnosti. Te norme (standardi) moraju biti poznati onima koji će se ocenjivati, a test mora biti sastavljen iz programa koji je takođe zvaničan, poznat i dostupan, ili koji je bio obavezan za izučavanje. Samo tako se može isključiti proizvoljnost i subjektivizam. ✓

Ocenjivanje i kontrola moraju počivati na naučnim osnovama i stvorenom sistemu normi i kriterija. Moraju imati načela (principe), metod i sredstva.

Osnovna načela su:

- objektivnost i argumentovanost;
- kvalifikovanost;
- javnost;
- blagovremenost;
- ekonomičnost.

Načelo objektivnosti je jedno od najvažnijih kod ocenjivanja. Ono traži postojanje trajnijih kriterija, normi, merila koji će biti u potpunom skladu sa programom delatnosti i zahtevom vremena za dotičnu delatnost (službu, jedinicu i dr.). To načelo zabranjuje da se od slučaja do slučaja stvaraju kriteriji i merila za ocenjivanje rada stotina i hiljada ljudi, za ocenjivanje stanja jedinica i ustanova. Ono sprečava svaku proizvoljnost i subjektivizam u ocenama, isključuje mogućnost da se za nedovoljno proučena pitanja daju definitivni sudovi i zaključci. U takvim slučajevima neko se mora zadužiti da na naučnim osnovama pripremi argumente za određeno vreme, koji će ubedljivo i nepobitno dokazivati i isticati neke zaključke koji će u tom slučaju uvek biti svesno i dobrovoljno prihvaćeni od onog ko se ocenjuje. Slazemo se da se ne može u svim slučajevima tražiti da svaki zaključak ili ocena bude sa voljom prihvaćena od onog na koga se odnosi bilo to u vojnoj školi, fakultetu ili vojnoj jedinici (ustanovi), jer sigurno je da i oni koji se ocenjuju mogu da budu subjektivni i pristrasni. Ali zato svakom treba ostaviti mogućnost da činjenicama i naučno pobije neki zaključak ili ocenu za koje ima argumente da su neobjektivni.

Međutim, u našoj praksi ima mnogo primera gde se ocene daju proizvoljno, a ne daje se mogućnost da se takve ocene pobijaju. Tako je na jednoj KŠRI od rukovodstva vežbe osporena brzina kretanja 15 km/č jednoj motorizovanoj brigadi. Rečeno je da je put lošeg kvaliteta i da je moguća maksimalna brzina od 10 km/č, makar se pokret vršio i bez uticaja protivnika. Međutim, kada je protivnik zauzeo tu teritoriju isto rukovodstvo je iz nepoznatih razloga dozvolilo da se njegova motorizovana divizija istim tim putem kreće

25. km/č i to pod dejstvom 20.000 boraca partizanskih i teritorijalnih jedinica. Kada su traženi argumenti za ovako različito tretiranje strana na vežbi rečeno je da je to ocena glavnog rukovodioca vežbe i da o njoj nije dozvoljena diskusija. *W*

Na drugoj KŠRI u istoj komandi rukovodilac vežbe na analizi je konstatovao da „skraćeni proces rada komande pri referisanju nije uspeo”. Međutim, činjenice su govorele obratno. Jer, deset referenata referisalo je 60 minuta — u proseku po 6 minuta. Jedni 4, drugi po 8 minuta, zavisno od uloge roda (službe, sektora) u vežbi.

Kada je ocenjivaču postavljeno pitanje da objasni zašto skraćeni proces nije uspeo, kada je na svim ranijim vežbama toliki broj referenata referisao i po 4 sata, odgovorio je da referati nisu bili potpuni. Kada mu je predočeno da su zadovoljili primaoca referata, što se dokazuje time da je na osnovu njih doneta pravilna odluka, on više nije imao nikakvih argumenata, ali je ostao kod svoje ocene.

Opravdano se postavlja pitanje kakva je svrha ovakvih proizvoljnih ocena. Takve ocene, po našem mišljenju, pored drugog štetnog delovanja, predstavljaju i opasnu dezinformaciju, jer se nije došlo do argumentovanog zaključka što je dobro, što je moguće, a što nije. Zato se mnogi zaključci sa vežbi skoro i ne koriste i ne mogu imati trajniju vrednost.

Isto tako, ocenjivač uvek mora imati u vidu činjenicu da ako je više puta i na više mesta neubedljiv, neprihvaćen, nešto nije u redu sa njegovim kriterijem ili znanjem. To važi i za neke diskutante na konferencijama. Jer, čovek od nauke, od znanja morao bi biti i ubedljiv i prihvaćen od onih kojima govori, koje ocenjuje ili kontroliše. Objektivna ocena uvek će biti dobro prihvaćena i predstavljati stimulans za nove napore, za veće rezultate i uspehe. Ona će biti stimulans i kada je negativna, ako je ubedljiva.

Načelo kvalifikacije u ocenjivanju traži da ocenjivač (pojedinaac, grupa, ekipa) bude stručan — kvalifikovan — za materiju (posao, radnju, službu, jedinicu) koju ocenjuje i kontroliše. Ovo načelo traži od ocenjivača, pored odgovarajuće školske kvalifikacije, i praktična znanja, iskustva i veštine. Razume se da ono traži i odgovarajuće moralno-političke kvalitete ocenjivača. Ne bi se smelo dozvoliti da komandanta jedinice (broda) ocenjuje i kontroliše ko nije nikada bio na takvim dužnostima, kao ni onom ko je bio, ali ih nije sa uspehom obavljao, a to je opšte poznato većini onih koje ocenjuje. Takve ocene ne samo što su problematične sa stručnog aspekta već i sa moralne strane mogu da izazovu revolt i skoro uvek će postići suprotan efekat. U našoj praksi ima ne malo takvih primera gde neki ljudi daju ocene (zvanične i nezvanične) o svemu i sva-

čemu i o onim stvarima koje uopšte ne poznaju. Kvalifikovanost, kao i objektivnost traži argumente, stručnost, znanje, veliki rad i napor.

Međutim, praksa pokazuje da neki ocenjivači i kontrolori to nemaju i tako ne rade pa moraju da to nadoknade „visokim” držanjem. Ali naduvenost ipak ne uspeva da sakrije neznanje i tada se takav ocenjivač nađe u nezavidnoj situaciji. On i sasvim precizne, konkretne i merljive radnje i određene norme i pokazatelje razvodnjava, uopštava samo zato što sam nije ovladao njima, zato što ih ne poznaje. Osim toga, onaj ko nije dovoljno kvalifikovan ne može biti ni objektivan.

Načelo javnosti traži da se unapred zna i objavi kriterij, metod i vreme ocenjivanja kao i teme, odnosno program ili materija iz koje će se ocenjivati. Na taj način ocenjivanje dobija javni, društveni karakter i stvara određene obaveze, povećava odgovornost kod onih koji se ocenjuju i kod onih koje će ocenjivati. Jedni i drugi u ovom slučaju vršiče konkretnije planiranje i pripremu, a to će doprineti boljem ovladivanju materijom, odnosno boljem i potpunijem izvršenju određenog plana za poboljšanje stanja jedinice, službe, roda i slično.

Načelo blagovremenosti i redovnosti ocenjivanja i kontrole sprečava da dođe do kampanjskog učenja i rada kao i slučajnih rezultata. To načelo stimuliše sistematski i planski rad. Ono zahteva blagovremeno ocenjivanje, ali postupno u skladu sa fazom obuke i fazom izvršenja plana koji se ocenjuje. Ono traži da svaki program i plan budu ocenjeni, kao i pojedini najvažniji zadaci. U određenim vremenskim intervalima (dvogodišnje, trogodišnje i slično) treba ocenjivati i ukupne rezultate i kvalitete pojedinaca, upoređujući to sa prethodnom ocenom, ali još više sa zahtevom vremena i konkretne potrebe njegovog radnog mesta.

Ovo načelo traži da bar jedanput godišnje svaka jedinica i ustanova u JNA, svaki važniji program i plan dobiju argumentovanu ocenu o izvršenju, odnosno stanju i efikasnosti jedinice, ustanove ili komande. Te ocene, takođe, godišnje treba davati i po službama i rodovima. Samo tako možemo pratiti stanje i napredak, stagnaciju ili eventualni nazadak, samo tako možemo uticati na stanje i planirati mere za otklanjanje slabosti.

Načelo ekonomičnosti traži utvrđeni kriterij i sistem što se, ko i kada ocenjuje. Ono traži da ocenjivanje i kontrolu vrši najmanji mogući broj kvalifikovanih lica i da se ne obavlja suviše često. To načelo naročito ne trpi jalove kontrole i obilaske koji mnogo koštaju i oduzimaju dragoceno vreme i potčinjenima, a ne daju adekvatne rezultate.

To načelo traži da svaka komanda i ustanova u JNA, na osnovu postojećih propisa o ocenjivanju, poseduje jedinstven godišnji plan ocenjivanja, kontrole i pomoći. Iz njega se mora videti ko se i kada ocenjuje, po kojim pitanjima (pokazateljima), koliko lica učestvuje i vreme trajanja rada. Težište ocenjivanja i kontrole uvek

ZBIRNI PREGLED KONTROLE JEDINICA-KOMANDI U 1969.GOD.

JEDINICA KOMANDA	1969												1970
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I
A			12-17		E-18-20					10-12	G-5-8		
B					E-20-21 10-12								
C	22-24	17-18	12-14	E-6-8 16-18	5-6	11-13	28-30	10-12	8-10	2-4	7-9	17-18	10-12
Č				10-12		16-18					G-9-10		
Ć		26-28					G-10-12		10-12			E-6-8	
D					E-22-24							10-12	
DŽ				13-15						E-12-14	10-12		
Đ		E-8-10							10-12				
E	6-8	20-22	15-17	10-12	20-22	6-8	12-14	28-30	15-17	E-10-13 25-27	14-16	13-15	12-14
F					E-25-27				10-12				
G			G-10-12			16-18				E-18-20	13-14		
H	G-18-20							13-15		13-15		E-10-12	
I					E-17-19							25-26	
J					13-15					G-18-20			
K		G-23-27					12-13					20-23	
L				16-18				E-13-15		17-19			
LJ				E-16-18								16-18	
M	3-5	12-13	16-18	10-12	E-15-17 26-27	20-21	13-15	18-20	5-7	10-11	E-10-12 16-18	25-27	13-15
N			10-12						G-10-12	16-18			
NJ	6-8	10-12	15-17	E-20-22 8-10	25-26	13-15	12-14	26-27	13-15	10-12	25-27	13-14	16-17
O					13-15				E-18-20				
P					E-14-16					17-19			
R			E-7-9		10-12							G-18-20	
S						G-12-14			25-27	E-8-10			
Š				E-10-12							10-12		
T							E-18-20			10-11			
U	10-12	6-8	E-8-10 25-28	10-12	17-18	27-28	10-12	13-15	18-19	21-23	12-13	10-11	16-18
V				13-15						12-15	E-8-10		
Z			12-14				E-8-10					10-15	G-12-13
Ž	G-16-18									G-10-12 13-15			

LEGENDA :

15-17
DATUM POJEDINAČNE
KONTROLE

G-26-28 GRUPNA KONTROLA

E-24-28 EKIPNA KONTROLA

UKUPNO :

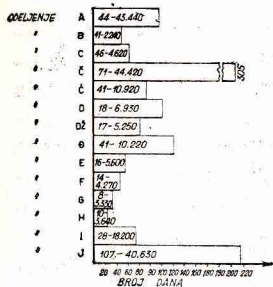
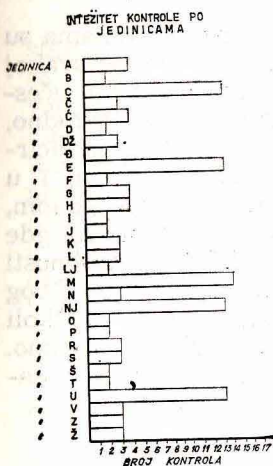
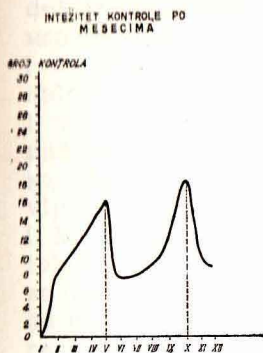
DANA 1250

LICA 502

N. DIN. 203.710

NAPOMENA:

EKIPNE I GRUPNE KONTROLE SE
POKLAPAJU SA TERMINIMA IZVOĐE-
NJA ZAVRŠNIH VEŽBI JEDINICA
I ZAVRŠNIH FAZA NASTAVNIH
PLANOVA, KAD SE MOGU DATI
OCENE OBUCENOSTI I BORBINE
GOTOVOSTI.



treba da bude borbena gotovost i to po osnovnim elementima, pokazateljima i normativima koji su već ranije određeni i poznati onima koji se ocenjuju. Naravno, da se ne moraju svi elementi i po svim pokazateljima borbene gotovosti ocenjivati prilikom jednog obilaska ili kontrole. To će zavisi od toga koliko se to stanje poznaje na osnovu utvrđenog praćenja komande i niza drugih okolnosti.

Važno je da se posle završene kontrole tačno zna stanje stvarne borbene gotovosti jedinice (ustanove koja se obilazila), da su precizno određeni zadaci po instancama sa rokovima izvršenja kao i da su preduzete druge mere. Rekapitulacija plana mora posebno izdvojiti podatke za ocenjivanje koje se vrši putovanjem i pokazati koliko lica, koliko dana u godini provedu van svog garnizona radi ocenjivanja i kontrole i koliki su troškovi. Ona mora da pokaže i intenzitet ocenjivanja (kontrole) pojedinih jedinica i ustanova (i onih u sedištu ustanove koja vrši ocenjivanje) po mesecima i kvartalima da se ne bi desilo da se neke jedinice previše kontrolišu a druge nikako.¹

Razume se da intenzitet ne mora biti isti za sve jedinice i ustanove. To će zavisi od veličine uloge, stanja u jedinici itd., ali napred izneta načela i u pogledu intenziteta, moraju se poštovati. Treba imati u vidu da potčinjenima uvek treba ostaviti prostora za samoinicijativu i vreme za postizavanje i dokazivanje rezultata između dve kontrole (obilaska). Ako se kontrola vrši suviše često onda se potčinjeni navikavaju da rade samo ono što se izričito naredi, a sve se nikad ne može narediti.

General-potpukovnik
Dušan PEKIĆ

¹ U grafikonima je dat primer planirane kontrole jedne komande AO za 1969. godinu. Analizom se može doći do zaključka što je dobro, a što nije u toj kontroli. Upada u oči visoka cena koštanja i veliki broj lica koja vrše kontrolu. No, na osnovu samih grafikona ipak se ne može doneti potpuni zaključak o kontroli, jer nedostaje tekstualni plan iz koga bi se videla svrha i sadržaj svake kontrole, zadaci lica koja je vrše kao i sastav (veličina) jedinice itd. koja se kontrolišu. Pored toga grafikoni ipak upozoravaju na to da je mnogo kontrola, da je mnogo lica angažovano na tom poslu, da je skupa itd. pa se nameće i pitanje kakav će cilj postići?