Informacijska družba IS 2006 / Information Society IS 2006
9. mednarodna multi-konferenca / 9th International Multi-Conference
Vzgoja in izobraževanje v informacijski družbi / Education in Information Society
Ljubljana, Slovenija, 13.-14. oktober 2006

Podpora odločanju pri izboru najboljših kandidatov za častnike v šoli za častnike

Decision Support Modelling a Procedure for Selecting the Best Candidate for Officer

Anita Založnik

Slovenska vojska,
anita@rsklan.com

Povzetek

V nalogi je prikazan model za pomoč pri odločanju. Pri izdelavi modela kriterijev za izbor najboljšega kandidata na Šoli za častnike, je ključno vlogo igral izbor samih kriterijev ter njihova obtežitev in vrednotenje. Poudarek je tudi na načinu analize po tem modelu. Kot računalniška podpora je bil uporabljen računalniški program DEXi, ki je predstavljen na podlagi vzorca zaključene generacije.

Ključne besede: *sistem za podporo odločanju, večparametrsko odločanje, DEX.*

Abstract

This paper presents a decision support model as a viable alternative to current ad-hoc grading procedures used in School for officers. The key role in building a model is determining a list of criteria to select the best candidate for officer. Scaling and valuation of criteria follows a thorough analysis, and is – according to my experience – one of the more difficult steps. One of the recent generations of candidates for officers is used as a benchmark and DEXi is used to automate and simplify the process of decision support.

Key words: *decision support systems, multi-attribute decision making, DEX.*

1. Uvod

Dobo informatike so napovedovali že mnogo pred pojavom prvih računalnikov oziroma digitalne tehnologije. Kakšne razsežnosti bo imela ta doba in razvoj računalnikov na področju kadrovanja in odločitvenih procesov, marsikdo ni upal napovedati oziroma se o tem niti ni razmišljalo. Da danes pri podpori odločanja igrajo glavno vlogo ravno informacijski sistemi ter sredstva, ni potrebno posebej

poudarjati, nasprotno se lahko vprašamo, kdo v tej družbi še zmore predelati toliko informacij, kot jih prejme vsak dan, vsako uro, minuto…

Kadrovanje in z njim povezani procesi iz dneva v dan dobivajo na pomenu, vendar to še ne pomeni zavedanja in miselnosti ljudi, kako zelo pomembno je to področje. Poleg zaposlovanja, izobraževanja, napredovanja, se kadrovska politika srečuje tudi z nagrajevanjem in motivacijo posameznikov. Kakšna naj bi bila le ta in na kakšen način naj bi se lotevali takšne problematike, je delno zajeto v tem članku. Članek kot takšen je ozko usmerjena v konkretni primer, in sicer primer odločanja in izbora najboljšega kandidata v Šoli za častnike. Situacija je torej izpeljati odločitveni model, ki nam bo olajšal odločanje in izbor najboljših kandidatov, kateri bo tudi grafično podprt in utemeljen. Za takšno podporo odločanju je bil izbran računalniški program za večparametrsko odločanje DEXi.

Šola za častnike

Šola za častnike (ŠČ) je opredeljena kot organizacijska enota Poveljstva za doktrino, razvoj, izobraževanje in usposabljanje, katere vsebina dela je izobraževanje in usposabljanje častnikov stalne sestave in višjih vojaških uslužbencev s poslanstvom, ki je izraženo skozi razvijanje obeh poklicnih profilov in ustvarjanje pogojev za napredek obeh vojaških profesij, ki se dosega skozi nadgrajevanje izvajanja predpisanih programov in z napredkom metodike izobraževanja in usposabljanja. Posebej pomembno je pri tem dejstvo, da šolanje na šoli pomeni vstopna vrata za pridobitev vojaških poklicev častnik in višji vojaški uslužbenec. Iz vsebine dela in iz splošnega poslanstva šole izhajajo naloge šole, ki so načrtovanje, organiziranje, vodenje, izvajanje in kontrola izvedbe programov. Prav tako ŠČ sodeluje pri evalvaciji, prenovi in izdelavi programov VIU kandidatov za častnike in višje vojaške uslužbence (Ukaz za organizacijo dela ŠČ – 2005,7 čl.).

Cilj današnjega temeljnega izobraževanja in usposabljanja na Šoli za častnike je »oborožitev« s temeljnim znanjem in praktičnimi veščinami, ki zagotavljajo uspešno izvajanje vseh nalog, pred katerimi se kandidati (častniki) po končanem šolanju znajdejo v slovenskem in mednarodnem vojaškem okolju. Kandidati za častnike se pripravljajo za prevzem in vodenje vodov naslednjih rodov in služb: pehote, oklepno-mehaniziranih enot, RKBO, pomorstva, zvez, zračne obrambe, logistike, nadzora zračnega prostora in protioklepnih enot. Šola aktivno sodeluje in izmenjuje oblike usposabljanja s češko Visoko šolo za častnike in z belgijsko Kraljevo vojaško akademijo (www.mors.si).

Za pridobitev častniškega naziva je potrebno opraviti Šolo za častnike. Program na Šoli za častnike traja 13 mesecev. Od tega traja 1 faza šest, 2 faza pet mesecev in tretja, stažiranje en mesec. V tretji fazi se zagovarja tudi zaključna naloga.

Vojaško izobraževanje in usposabljanje kandidatov traja dvanajst mesecev. Med potekom programa vojaškega izobraževanja in usposabljanja v avgustu mesecu je prekinitev z dopustom. Tako program vojaškega izobraževanja in usposabljanja traja trinajst mesecev. Program prve faze vojaškega izobraževanja in usposabljanja se izvede v Šoli za častnike. Program druge faze vojaško specialističnega izobraževanja in usposabljanja se izvede v rodovih slovenske vojske. Program tretje faze oz. stažiranje kandidatov za častnike se izvede v enotah rodov slovenske vojske. V tretji fazi se izvede zaključni izpit z zagovorom nalog.

Opredelitev problema

Po končanem dvanajstmesečnem izobraževanju in usposabljanju na Šoli za častnike, se na dan svečanega zaključka šolanja ter izročitve diplom, podelijo tudi priznanja in nagrade. V kategorijo

nagrajencev so uvrščeni tudi najboljši kandidati določene generacije ŠČ[1], najboljši po športnih dosežkih ter najboljši po posameznih rodovih oziroma specializaciji. Poleg se na svečanosti izrečejo še druge pohvale in podelijo dodatna priznanja.

»Mnoga podjetja nimajo sistema nagrajevanja in motiviranja ali pa je le ta slabo razdelan«, pravi Brane Gruban (www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje/motiviranje). Sistem nagrajevanja je v Slovenski vojski opredeljen s pravilniki in se še vedno izpopolnjuje, zato lahko rečemo, da se tudi na Šoli za častnike tega zavedajo in se sistematično lotevajo omenjenega problema. Z novim Programom ŠČ[2], ki se bo dokončno izoblikoval z evalvacijo dveh oz. treh generacij, bo podrobneje opredeljen tudi način in kriteriji za izbor najboljših kandidatov v generaciji. Pričujoča naloga je le en izmed predlogov, kako se lotiti tega problema in zgolj možni izbor, ki bo služil kot pomoč pri odločanju. Odločitveni model, ki bo predstavljen v nadaljevanju je opredeljen po kriterijih, ki najbolj izstopajo in so bili upoštevani tudi v preteklih izborih. To še ne pomeni, da je povsem dokončen, vendar so predlogi za spremembo le tega več kot dobrodošli. Ker je sistem nagrajevanja in motiviranja strateško pomembna in zelo občutljiva tema, bi bilo potrebno o tem napisati nekaj splošnih mnenj in predpostavk.

V enem izmed podjetij so prišli do zaključkov, da je motivacija in nagrajevanje zaposlenih področje, ki ne sme biti prepuščeno subjektivni presoji posameznikov. Njegovo razpoloženje lahko niha in zato mora odločitev sloneti na trdnih argumentih, ki so rezultat statističnih pokazateljev. Tudi rezultati zaposlenih nihajo in so odvisni od množice parametrov. Ne glede na to je možno v daljšem časovnem obdobju zbrati zadostno količino podatkov o povprečni učinkovitosti in rezultatih dela slehernega posameznika. V večjih organizacijah z velikim številom zaposlenih je še bolj pomembno zmanjšati možnost napake na sprejemljivi minimum in zaposlenim poleg nadzora omogočiti tudi ustrezno motivacijo, ki je v povezavi z njihovimi osebnimi kvalitetami kot so znanje, odgovornost, učinkovitost, kakovost dela itd. (http://www.reg.si/ng/SI/RcG.Assist/Service%20Chain/Service%20Consumer%20management/Rewarding/Default.htm).

V primeru Šole za častnike, je subjektivna ocena, ki jo dobijo vsi kandidati visoko obtežena, kar je lahko videti tudi v nadaljevanju. Vendar je potrebno tu poudariti, da gre za celoletno poveljnikovo oceno ter da mnenje kandidatov ima svojo težo, vendar bo potrebno doreči še nekatera dodatna pravila.

Po mnenju Grubana se v podjetjih zavedajo, da ustrezen sistem nagrajevanja vodi k dobrim rezultatom, zadovoljstvu posameznikov in le tako lahko tudi zadržijo ključne kadre, ki k organizacijskemu razvoju in uspešnosti največ prispevajo. Ena temeljnih nalog vodilnih je omogočiti zaposlenim, da postanejo uspešni in motivirani. Ker so si organizacije med seboj različne, naj bi bili tudi sistemi za nagrajevanje izdelani posebej za določeno organizacijo. Poudarja, da ni splošnega recepta, da pa je potrebno zrušiti nekatere mite, kot je tudi denarno nagrajevanje, ki je lahko zgolj kratkoročni spodbujevalec vedenja posameznikov. Tudi sistemi individualnega nagrajevanja sami po sebi ne zagotavljajo izboljšano delovno uspešnost posameznika. Pravi tudi, da je čredni sistem nagrajevanja gotovo preživeli način, podcenjevanje nefinančnih oblik pa je še vedno precejšne (http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/).

V Slovenski vojski je bil sistem nagrajevanja izdelan načrtno, koliko je primeren in ga bo v prihodnosti potrebno spremeniti, bo pokazal čas. Spremembe bodo verjetno nastale, ko se bodo spremenila tudi posameznikova pričakovanja in zadovoljevanje individualnih potreb[3]. Kar se tiče črednega nagrajevanja, se v vojaški organizaciji lahko pokaže kot dobrodošel. V podjetju Oria Computers so prišli celo do ugotovitve, da pri načinu prenosa informacij ter lastnega znanja na ostale, igra veliko vlogo ravno nagrajevanje zaposlenih. Če nagrajujejo celoten tim, je stopnja sodelovanja ter delitev informacij velika, še večja pa je ob nagrajevanju celotnega podjetja. Če pa podjetje nagrajuje individualne dosežke, je stopnja sodelovanja nižja. V primerih, ko je nagrajevanje posameznika vezano na relativno uspešnost glede na ostale, bodo posamezniki zelo verjetno zadrževali informacije,

[1] Zlati, srebrni, bronasti znak Šole za častnike.
[2] Šola za častnike z letom 2004 uvaja povsem novo obliko izobraževanja in usposabljanja, ki je trenutno še v poskusnem obdobju.
[3] Že danes nekateri posamezniki stremijo bolj k prostemu času kot nagradi, drugi k izobrazbi, tretji uspehu…

da maksimirajo svojo uspešnost in minimizirajo uspešnost sodelavcev. Takšne izsledke je objavila tudi Harvard Business Review.

Zgoraj opisani primer bi bil lahko v premislek tudi Šoli za častnike, tako, da bi spodbudili in nagradili določene time, oddelke, posamezno vrsto specializacije, za neko dobro opravljeno nalogo. To bi pospešilo še večje sodelovanje kandidatov kot slušateljev. Za merjenje uspešnosti oziroma doseganja nadpovprečne ocene, bi morali določiti kriterije po katerih bi se ocenjevalo in nato nagraditi skupine ali celotno generacijo, ki je skupaj uspešno opravila neko nalogo. Kakšne kazalce bi se uporabljalo, bi bila le stvar pravilnika.

Pomembno pa bi bilo navesti še nekaj dejstev, ki jih je v svoji predstavitvi Nefinančni vidiki nagrajevanja zaposlenih, poudaril Brane Gruban:

- Ljudje se stalno pritožujejo nad vremenom, a nihče … ne ukrepa!
- Palica in korenček sta nadvse učinkovita motivatorja, toda, če ljudi obravnavate kot osle, bodo tudi uspešni kot… osli!
- Stvari, ki ljudi motivirajo, so relativno enostavne in ne stanejo veliko
- Največji vpliv formalnih nagrad je njihova moč… simbolna moč (šteje simbolni, čustveni vidik, poudarek samim dosežkom in ne nagradi)
- Ko priznanje izreče nekdo, ki ga cenimo, to šteje največ.
- Plače zaposleni ne doživljajo kot nagrade in sicer:
    1. vodje jo vidijo kot velikodušno, sodelavci kot napitnino!?
    2. nepošteno glede na uspešnost delavca
    3. drugi (slabši?) dobijo enako ali več
    4. 90% ljudi sebe vidi kot nadpovprečne!?

Ključen izziv pri ocenjevanju in nagrajevanju je že v tem, kaj morajo zaposleni sploh opraviti že za osnovno plačo!?

Predpogoji za uspešno nagrajevanje bi bili naslednji:

- Politika nagrajevanja mora biti odprta brez skrivalnic
- Plače morajo zaposleni doživljati kot pomembne, da bi bila povišanja razumljena kot prave nagrade
- Nagrada mora biti dovolj velika, da bi ljudem nekaj zares pomenila
- Vezana mora biti na visoko delovno uspešnost
- Nagrajevati moramo le pozitivne delovne dosežke, nikakor pa ne povprečne
- Nagrade ne smejo biti redne. Morajo pa biti razmeroma pogoste, da permanentno vzdržujejo želeno raven delovne uspešnosti.
- Razlikovanje je nujno in neizogibno, če se želi zgraditi kultura uspešnosti in učinkovitosti.
- Da smo vsi uspešni, je tragična zmota, ki generira kulturo povprečnosti in mediokritete.

V nadaljevanju bo opisan odločitveni model, ki naj bi del zgoraj navedenih trditev podpiral. Na Šoli za častnike, se zavedajo, da morajo dovolj pozornosti nameniti nagrajevanju in pohvalam. Dodatno bi bilo potrebno še doreči merila in kriterije, ki bi bili predhodno predstavljeni in podpreti odločitev o najboljših kandidatih s konkretnimi predpostavkami, kaj se je od kandidatov pričakovalo, kdo je izpolnil cilje in kdo je bil pri tem najuspešnejši ter zakaj. V pomoč za odločitev so lahko računalniški programi za podporo odločanju ter konkretni kazalci.

Odločitveni model ter določitev kriterijev

Izbor najboljših kandidatov v generaciji se lahko opravi le na osnovi kriterijev, ki so vnaprej določeni glede na zastavljeni cilj. Spisek kriterijev po katerih bi lahko ocenjevali kandidate je lahko glede na človeške lastnosti in sposobnosti precej dolg, vendar je le te možno vsebinsko združiti. V nadaljevanju bomo pod drobnogled vzeli subjektivno oceno o kandidatih, kot preostale združene kriterije. Zaradi večje preglednosti, lažjega določanja odločitvenih pravil se ni združevalo več kot tri kriterije. Prav tako je bila velika mera pozornosti namenjena izboru kriterijev, saj je bistveno, da le te lahko na določen način merimo. V kolikor načelo polnosti ni bilo zajeto v vsej meri, bo možno model še nadgraditi ali preoblikovati.

Izbira zalog vrednosti se je izkazala za kar precejšen zalogaj, poleg tega pa jih je bilo težko določiti tako, da bi v končni fazi resnično pokazale na najboljše kandidate.

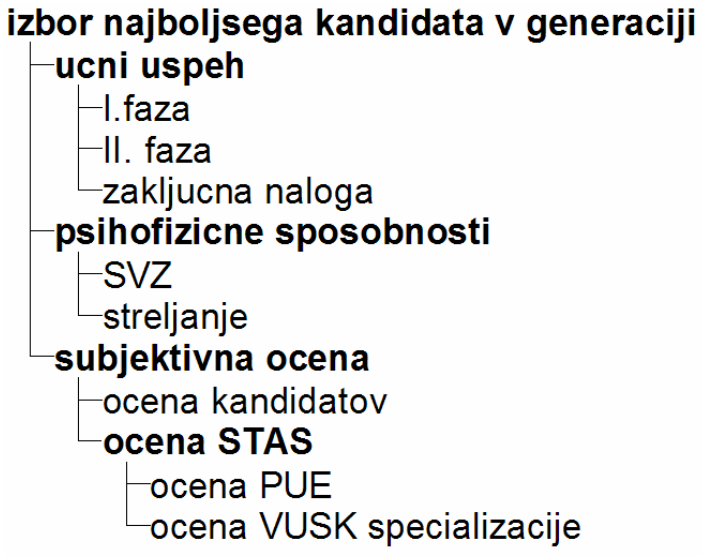
Odločitvena pravila so bila postavljena in popravljena na vzorčnem modelu, potrebno pa jih bo doreči tudi v pravilniku oziroma naknadno.

Uteži so bile povzete po predhodnih načinih izbora kandidatov, ki se je iz leta v leto spreminjalo, sedaj pa se na ŠČ zavzemajo za določitev konkretnega in točno določenega ter kot takega predhodno predstavljenega načina izbora kandidatov. Zavedajo se namreč, da le na ta način pridobi takšno nagrajevanje smisel ter da tudi predhodno seznanjenje kandidatov s temi pravili in kriteriji lahko prinese večjo motivacijo posameznikov. Po mnenju nekaterih na šoli, bi želeli poleg priznanj in simboličnih nagrad, uvesti celo določene koristi za tiste, ki bi dosegali nadpovprečne rezultate. Eno izmed takšnih predlogov je bila tudi možnost, da bi imeli najboljši kandidati prednost pri izbiri enote, kamor trenutno kandidate po lastni odločitvi napoti Poveljstvo sil.

Učni uspeh

Izbor najboljšega kandidata je v 40% odvisen od njegovega učnega uspeha. Učni uspeh pa je združen iz treh kriterijev in sicer povprečne ocene iz prve faze IU (izobraževanje in usposabljanje), ki je zajeta iz predmetov, se lahko v bodoče spremenijo, zato je bila raje zajeta povprečna ocena in ne vsak predmet posebej[4]. Druga faza je upoštevana enakovredno prvi in nosi 35 odstotkov teže, medtem ko zaključna naloga doprinese le 30%. Izbor uteži je bil z vidika trajanja posamezne faze ter z vidika pomembnosti, kako se samo izobraževanje zaključi v tem primeru z zaključno nalogo. Če bi upoštevali primere iz šolstva, bi videli da v večini izobraževalnih institucij nosi veliko težo matura, zagovor diplome… v tem primeru je zagovor zaključne naloge opredeljen kot tretjina uteži. Zanimivo je tudi, da se pri končni oceni v t.i. spričevalu zaključna naloga šteje le kot predmet in ne na način , ki je opredeljen pri izbiri najboljšega kandidata.

[4] Vsakemu predmetu bi lahko dodali svojo utež…



Slika 1: Primer odločitvenega modela

Psihofizične sposobnosti

Psihofizične sposobnosti posameznika zavzemajo pomembnih dvajset odstotkov ocene. Razdeljene so na dosežke, ki jih ima posameznik pri športni vzgoji oziroma ocena NATO testiranja ter strelski usposobljenosti. Oba kriterija sta lepo merljiva in ju lahko uporabimo tudi za izbor najboljšega strelca ter najboljšega športnika v generaciji. Pravila testiranj so določena in tako omogočajo objektivno ocenjevanje kandidatov. V letošnjem letu se sicer uvaja nov način testiranja psihofizične sposobnosti posameznika pri športni vzgoji, vendar ne gre za zamenjavo načina ocenjevanja. Namesto t.i. NATO testov se uvaja testiranje petih komponent: skok v daljino, tek na 2400m, prisunski koraki vstran, sklece in dvigovanje trupa. Pri streljanju gre za povprečno oceno, ki jo posamezniki dosežejo v streljanju.

Subjektivna ocena

Subjektivna ocena je sestavljena iz ocene kandidatov ter ocene stalne sestave na Šoli za častnike. Ta kriterij predstavlja največ preglavic ravno zaradi subjektivnega ocenjevanja, saj se vedno pričakuje, da so kriteriji merljivi. Tako je ob upoštevanju tega izbor po oceni kandidatov na podlagi glasovanja vseh kandidatov. V šoli bo potrebno natančno določiti kdaj se glasuje, kolikokrat in na kakšen način. Trenutno je bila situacija takšna, da se je iz leta v leto ta način spreminjal. Za v bodoče pa predlagam, da se zbere glasove kandidatov večkrat in ne le enkrat. Na ta način bi zabrisali nihanja v razpoloženjih in odnosih med sodelavci. Glasove bi izbirali na podlagi šest glasov za tri najboljše kandidate. Prvi bi dobil tri, drugi dva in tretji en glas. Ker ima ocena kandidatov 20 odstotno težo za izbor najboljšega je izredno pomembno točno določiti način izbire.

Podobno je s subjektivno oceno stalne sestave (STAS), ki naj bi ocenjevala kandidate. Potrebno bo določiti kdaj ocenjevanje poteka in na kakšen način. Predlog je seveda malce drugačen od ustaljene prakse. Gre za kriterij, ki je lahko sestavljen iz ocene poveljnika učne enote ter vodje učne skupine v času specializacije in nikakor ne vseh prisotnih na šoli itd. Mnenja stalne sestave gre sicer upoštevati, vendar ne sme biti odločilnega pomena pri končni odločitvi poveljnika, ki dejansko opravlja tudi pomembno vlogo kadrovnika v generaciji. Smiselno bi bilo dodati kvečjemu mnenje mentorja na stažiranju v enoti v tretji fazi. Ocena poveljnika učne enote naj bi nosila tudi največjo težo (predlagam

utež do maksimalno 70%), medtem ko bi ocena vodje učne skupine nosila preostalih trideset odstotkov ocene.

Ocena poveljnika naj bi temeljila na službeni oceni, ki jo poda poveljnik na koncu šolanja in je rezultat celoletne ocene kandidata.

Službena ocena bi lahko predstavljala nov odločitveni model, vendar se trenutno ocene pridobiva na podlagi kriterijev, ki jih ocenjuje poveljnik samostojno, brez računalniške podpore, po točno določenem obrazcu. Na tej točki je pomembno omeniti, da je zaradi neredundantnosti kriterijev potrebo iz službene ocene izločiti oceno gibalnih sposobnosti ter oceno strelske usposobljenosti. Ta dva kriterija sta podrobneje zajeta že v združenem kriteriju o psihomotorični sposobnosti posameznika. Kriterija sta obravnavana posebej, ker sta večjega pomena za izbor najboljšega kandidata in sta temu primerno tudi bolj obtežena. O nivoju in pomenu psihofizične pripravljenosti kandidatov za delo v Slovenski vojski ni potrebno posebej komentirati.

Kriteriji po katerih naj bi ocenjevala kandidate poveljnik učne enote ter vodja učne skupine so v službeni oceni zajeti pod:

Oceno uspešnosti, lastnosti pri delu, lastnosti pri delu vodje in usposobljenosti.

V okviru ocenjevanja usposobljenosti za opravljanje vojaške dolžnosti, naj bi poveljnik od 1-4 (nezadovoljiv, zadovoljiv, dober, odličen) ocenil splošno znanje ter specialistično znanje. Pri ocenjevanju uspešnosti opravljanja vojaške dolžnosti bi ocenjeval obseg (količino) dela, kakovost izdelkov, delovne metode. Ocenjevanje lastnosti pri delu, naj bi zajemalo zmožnost za delo v skupini, natančnost pri opravljanju dela, ustvarjalnost, zanesljivost pri opravljanju dela, osebni zgled, sodelovanje. Pri delu vodij bi se ocenjevalo še odločanje, avtoriteta, samostojnost, organizacijske sposobnosti, pisno komuniciranje, ustno komuniciranje ter vodenje.

Vrednotenje in analiza variant

Program DEXi rezultate vrednotenja izpiše v poročilu. Na vzorcu ene generacije je bilo že možno podati več možnosti, vendar je potrebno opozoriti, da bodo v prihodnje generacije številčnejše, v povprečju od 20-40 kandidatov. Ko bo v model vnesenih še nekaj variant, bomo lahko še bolj gotovo trdili o primernosti za uporabo takšnega modela. Po analizi in vrednotenju variant, ki smo jih izbrali v tej nalogi, je razvidno, da je najboljši kandidat v generaciji kandidat številka pet.

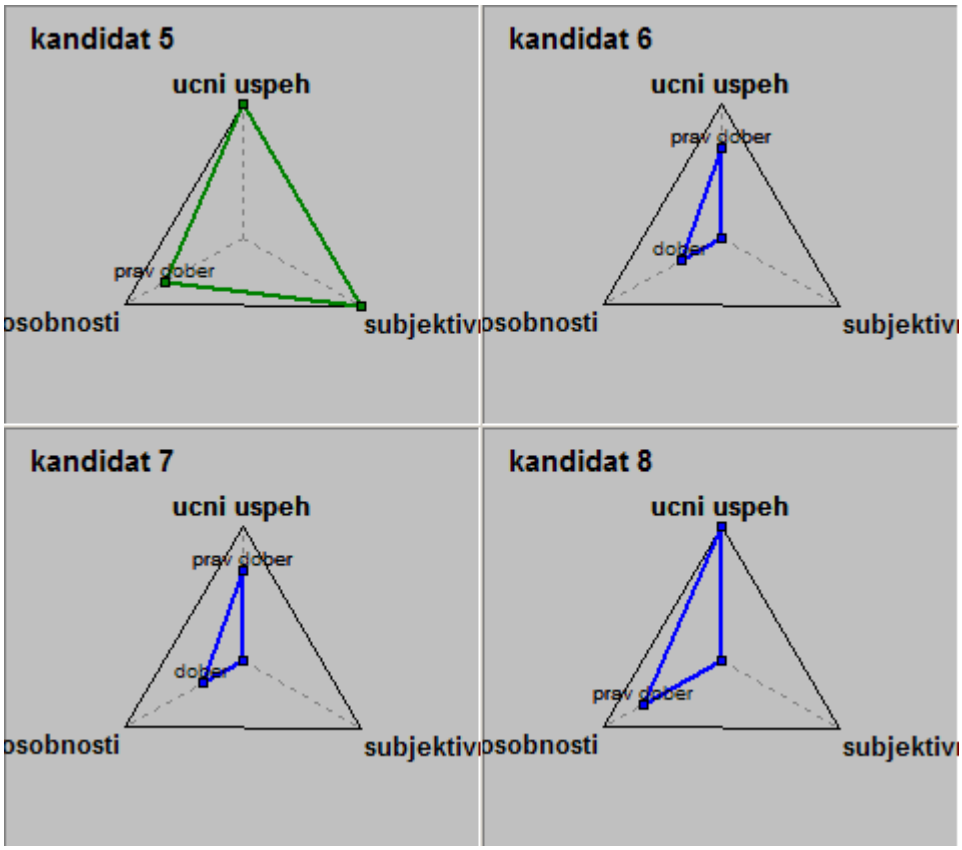
Rezultati vrednotenja

Kriterij	kandidat 1	kandidat 2	kandidat 3	kandidat 4	kandidat 5	kandidat 6	kandidat 7	kandidat 8
izbor najboljsega kandidata v generaciji	prav dober	dober	prav dober	prav dober	odlicen	dober	dober	prav dober
ucni uspeh	odlicen	prav dober	prav dober	odlicen	odlicen	prav dober	prav dober	odlicen
I.faza	odlicno	prav dobro	prav dobro	odlicno	odlicno	prav dobro	prav dobro	prav dobro
II. faza	odlicno	prav dobro	prav dobro	odlicno	odlicno	prav dobro	prav dobro	odlicno
zakljucna naloga	odlicno	prav dobro	prav dobro	prav dobro	odlicno	dobro	dobro	odlicno
psihofizicne sposobnosti	dober	dober	dober	odlicen	prav dober	dober	dober	prav dober
SVZ	zadostno	prav dobro	zadostno	odlicno	odlicno	dobro	zadostno	dobro
streljanje	odlicno	zadostno	odlicno	prav dobro	dobro	zadostno	prav dobro	odlicno
subjektivna ocena	dober	dober	odlicen	povprecen	odlicen	povprecen	povprecen	povprecen
ocena kandidatov	manj glasov	drugi in tretji po st. glasov	drugi in tretji po st. glasov	manj glasov	najvec gla	nic glasov	nic glasov	nic glasov
ocena STAS	odlicna - 4	dobra - 3	odlicna - 4	dobra - 3	odlicna - 4	dobra - 3	dobra - 3	dobra - 3
ocena PUE	odlicna -4	dobra - 3	odlicna -4	dobra - 3	odlicna -4	dobra - 3	dobra - 3	dobra - 3
ocena VUSK specializacije	odlicna - 4	dobra - 3	dobra - 3	dobra - 3	odlicna - 4	dobra - 3	dobra - 3	odlicna - 4

Slika 2: Vrednotenje različnih variant (kandidatov)

Če pogledamo sliko št. 2 vidimo, da v primeru izbora najboljšega športnika pri ŠVZ isti rezultat dosega tudi kandidat št. 4. Ker sta tu kandidata izenačena, se je v takšnih primerih najbolje posvetovati s izvajalcem tega predmeta ali upoštevati oba dosežka. Če gledamo na psihofizične sposobnosti v celoti, kar pomeni tudi strelsko usposobljenost, bi kandidat št. 4 prevzel vlogo najboljšega športnika. Za izbor najboljšega športnika ter strelca, bi bilo smiselno izdelati poseben odločitveni model, ali že tega prilagoditi na razrede odstotkov, ki bi natančneje določali kriterije. Še posebno, če gledamo strelsko usposobljenost, vidimo, da je večje število ljudi ocenjenih z odlično oceno zaradi tega, ker so kriteriji pri ocenjevanju precej nizki in doseganje odlične ocene ne predstavlja bistvene ovire (primer pištola, kjer je od 50 zadetkov 25 zadetkov že odlično). Če bi uvedli rangiranje po odstotkih, bi dobili tiste, ki streljajo nad povprečjem itd.[5]

Na spodnji sliki so grafično prikazani poglavitni kriteriji za izbor najboljšega kandidata. Na podlagi štirih kandidatov se jasno vidi v čem se razlikuje najboljši kandidat št.5 od ostalih.



Slika 3: Grafični prikaz

Večje težave nastanejo, ko kandidati dosegajo podobne rezultate, takrat je smiselno pravilnik o ocenjevanju podrobneje pregledati. V vsakem primeru, ko se pojavijo enakosti med kandidati, je potrebno podrobneje pregledati njihove dosežke, konkretne ocene oziroma točno povprečje ocen ali dosežek zadetkov pri streljanju. Najmanj lahko odločevalec, v našem primeru poveljnik učne skupine, vpliva na subjektivno oceno kandidatov. Vendar tudi tu lahko preveri, kako velika razlika je bila v številu glasov, ali je bila razlika velika ali le za en glas itd.

[5] Nad 90%.

Vsekakor pa je omenjeni model v veliko pomoč pri izločitvi najslabših in konkretni analizi ter odločanju za najboljšega. Na podlagi prikazanih grafov ter preproste uporabe ekspertnega sistema, je naloga precej olajšana.

Sklep

V članku so podane bistvene smernice za uporabo odločitvenega modela kot pomoč pri izboru najboljših kandidatov, opredeljenih pa je bilo tudi nekaj primerov, ko je potrebno samostojno odločanje in dodatno preverjanje rezultatov. V primeru, da je imela določena skupina kandidatov slabše pogoje za izpolnitev določenih zahtev, ki jih zajema model, je potrebno tudi to upoštevati. Namen ocenjevanja je seveda omogočiti vsem enake pogoje, vendar lahko izjemoma pride tudi do odstopanja in takrat je potrebno to upoštevati. Model se je izkazal kot odličen pripomoček za podporo pri odločanju, vendar še ne pomeni, da mora takšna odločitev sloneti na vrednotenju z računalniškim programom. Analiza dobljenih rezultatov je ključna, a je model odlična pomoč pri iskanju bistvenih razlik in nihaj ter odstopanj. V končni fazi program izdela tudi poročilo, najbolj prepričljiva pa je grafična analiza ter možnost izbora in ocenitve kriterijev posamično ali združeno. Odločitev je seveda vaša.

Literatura in viri

1. http://www.rcg.si/ng/SI/RcG.Assist/Service%20Chain/Service%20consumer%20management/Rewarding/Default.htm - 17.3.2006 - Nagrajevanje
2. http://www.dialogos.si/slo/objave/clanki/motiviranje-sodelavcev/
3. http://www.dialogos.si/slo/objave/intervjuji/nagrajevanje-motiviranje/ - 17.3.2006 – Sodobni pristopi k nagrajevanju in motiviranju zaposlenih.
4. Jereb, Eva et all, (2003): Računalniški program za večparametrsko odločanje – uporabniški priročnik.
5. Pravilnik o službeni oceni št 017-02-54/2003-2, Ljubljana 29.okt. 2003.
6. Pripomoček pri ocenjevanju pripadnikov STAS v službeni oceni – Priloga I
7. Ukaz za organizacijo dela Šole za častnike 9.7.2004, MORS-SV-PDRIU-ŠČ, januar 2005, Ljubljana.
8. Program Šole za častnike. CVŠ
9. (www.mors.si)

Strokovni življenjepis

Anita Založnik *je Diplomirala leta 2003 na Fakulteti za družbene vede na Univerzi v Ljubljani, smer obramboslovje in si pridobila naziv univ. dipl. politologinje. V letih od 2003 do 2005 obiskovala Šolo za častnike v Šentvidu ter Vrhniki in temeljno vojaško strokovno usposabljanje v Centru za usposabljanje v Vipavi. Trenutno opravlja magistrski študij na Fakulteti za organizacijske vede, smer kadrovski management. Zaposlena je kot poveljnica voda v bataljonu za nadzor zračnega prostora Slovenske vojske in se specializira za delo z radarskimi sistemi.*