

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Džemal Durić**

**MODEL KADROVSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ODDELKA  
ZA MIROVNE MISIJE V SLOVENSKI POLICIJI**

**Magistrsko delo**

Ljubljana, 2006

UNIVERZA V LJUBLJANI  
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

**Džemal Durić**

**MODEL KADROVSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA ODDELKA  
ZA MIROVNE MISIJE V SLOVENSKI POLICIJI**

**Magistrsko delo**

**Mentor: izred. prof. dr. Anton Kramberger**

**Somentorica: red. prof. dr. Ljubica Jelušič**

Ljubljana, 2006

## KAZALO

<b>1. UVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>2. METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR</b> .....	<b>7</b>
2.1 OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA .....	7
2.2 CILJI IN POMEN PROUČEVANJA .....	8
2.3 HIPOTEZE .....	8
2.4 METODOLOŠKI PRISTOP .....	9
2.5 STRUKTURA NALOGE .....	10
<b>3. ANALIZA KONCEPTOV MIROVNIH OPERACIJ – MEDNARODNO OKOLJE</b> .....	<b>12</b>
3.1 OPREDELITEV POJMOV .....	12
3.1.1 Mirovne operacije .....	12
3.1.2 Operacije kriznega upravljanja .....	13
3.1.3 Mirovne misije .....	13
3.2 ORGANIZACIJA ZDRUŽENIH NARODOV – OZN .....	14
3.2.1 Mehanizmi za zagotavljanje mednarodnega miru in varnosti .....	16
3.2.2 Mirovne operacije OZN .....	17
3.2.3 Razvoj in tipologija mirovnih operacij OZN .....	19
3.2.4 Civilna policija v mirovnih operacijah OZN .....	23
3.3 ORGANIZACIJA ZA VARNOST IN SODELOVANJE V EVROPI – OVSE .....	30
3.3.1 Mehanizmi kriznega menedžmenta OVSE .....	31
3.3.2 Terenske misije OVSE .....	33
3.3.3 Civilna policija v terenskih misijah OVSE .....	34
3.4 EVROPSKA UNIJA – EU .....	40
3.4.1 Razvoj Skupne evropske varnostne in obrambne politike .....	40
3.4.2 Mehanizmi kriznega menedžmenta EU .....	43
3.4.3 Operacije vojaškega in kriznega menedžmenta EU .....	45
3.4.4 Evropske policijske misije .....	46
3.5 TRENDI IN IZZIVI NA PODROČJU MIROVNIH OPERACIJ .....	52
3.5.1 Razvoj kadrovskega menedžmenta .....	53
<b>4. ANALIZA FUNKCIJ KADROVSKEGA MENEDŽMENTA ODDELKA ZA MIROVNE MISIJE – SLOVENSKO OKOLJE</b> .....	<b>55</b>
4.1 STRATEGIJA NACIONALNE VARNOSTI REPUBLIKE SLOVENIJE .....	55
4.1.1 Nacionalnovarnostna politika .....	55
4.1.2 Sistem nacionalne varnosti .....	58
4.1.3 Oblikovanje celovitega sistema kriznega upravljanja .....	60
4.2 MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE IN POLICIJA V SISTEMU NACIONALNE VARNOSTI .....	64
4.2.1 Udeležba slovenskih policistov v mirovnih operacijah .....	66
4.3 KADROVSKI MENEDŽMENT ODDELKA ZA MIROVNE MISIJE .....	68
4.3.1 Opredelitev kadrovskega menedžmenta .....	68
4.3.2 Oddelek za mirovne misije .....	72
4.3.3 Izbirni postopek .....	73
4.3.4 Usposabljanje .....	75
4.3.5 Zaključne priprave in napotitev v tujino .....	77
4.3.6 Koordinacija, usmerjanje in nadzor nad delom v tujini .....	79
4.3.7 Vrnitev in zaključne aktivnosti .....	80
4.3.8 Kadrovski informacijski sistem .....	80

<b>5. NAČRTOVANJE INFORMACIJSKIH SISTEMOV .....</b>	<b>86</b>
5.1 OPREDELITEV POJMOV .....	86
5.1.1 Informacijski sistemi .....	86
5.1.2 Kadrovski informacijski sistem .....	87
5.2 PRISTOPI K RAZVIJANJU INFORMACIJSKIH SISTEMOV .....	90
5.2.1 Razvojni cikel informacijskega sistema.....	90
5.2.2 Metodologije, modeli, metode, tehnike in orodja.....	91
5.2.3 Tradicionalni in objektno orientirani pristop k razvoju informacijskih sistemov.....	93
5.3 IZBOR IN OPREDELITEV ZNAČILNIH RAZVOJNIH FAZ.....	94
5.3.1 Model obravnavanega sistema – ugotavljanje informacijskih potreb.....	96
5.3.2 Logični model.....	97
5.3.3 Fizični model .....	98
5.3.4 Izvedbeni model .....	101
<b>6. MODEL KADROVSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA - EMPIRIČNI DEL.....</b>	<b>102</b>
6.1 RAZISKOVALNE METODE IN HIPOTEZE.....	102
6.2 UGOTAVLJANJE INFORMACIJSKIH POTREB OBRAVNAVANEGA SISTEMA.....	104
6.3 LOGIČNI MODEL INFORMACIJSKEGA SISTEMA.....	108
6.3.1 Modeliranje podatkov.....	108
6.3.2 Modeliranje postopkov .....	110
6.4 FIZIČNI MODEL INFORMACIJSKEGA SISTEMA.....	117
6.4.1 Relacijska podatkovna baza.....	118
6.5 PRIPOROČILA ZA MENEDŽMENT .....	127
6.5.1 Pravne podlage.....	128
6.5.2 Proces uvajanja organizacijskih sprememb .....	128
<b>7. SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ.....</b>	<b>129</b>
<b>8. LITERATURA .....</b>	<b>134</b>
<b>9. PRILOGE .....</b>	<b>139</b>

## KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Udeležba civilne policije v operacijah OZN .....	23
Tabela 3.2: Udeležbenost in oblike dela civilne policije v terenskih misijah OVSE .....	34
Tabela 3.3: Splošni pogoji za udeležbo v terenskih misijah.....	37
Tabela 3.4: Pogoji za civilne policiste.....	37
Tabela 3.5: Zahtevane kompetence za različne ravni policijskega dela.....	37
Tabela 3.6: Kronologija razvoja SZVP in SEVOP .....	40
Tabela 3.7: Operacije vojaškega in kriznega menedžmenta EU (stanje november 2005) .....	46
Tabela 3.8: Število policistov v operacijah civilnega kriznega menedžmenta EU.....	47
Tabela 4.1: Sistem kriznega upravljanja .....	61
Tabela 4.2: Skupni pregled sodelovanja slovenskih policistov v mirovni misiji do 02.11.2005.....	67
Tabela 4.3: Pregled prijav in uspešnosti na dosedanjih razpisih za mirovne operacije.....	74
Tabela 6.1: Pomanjkljivosti obstoječe rešitve in informacijske potrebe za novo rešitev .....	105
Tabela 9.1: Osnovni grafični simboli za predstavitev entitetnega diagrama.....	145
Tabela 9.2: Primerjava logičnih in fizičnih konceptov predstavitve podatkov v IS.....	152

## KAZALO SLIK

Slika 2.1: Struktura naloge .....	11
Slika 3.1: Razmerja v sistemu operacij za ohranjanje miru (Vir: Politov, 2003:12).....	18
Slika 3.2: Mirovne operacije OZN (Vir: Politov, 2003:8) .....	23
Slika 4.1: Sistem nacionalne varnosti RS.....	58
Slika 4.2: Ukvarjanje s kadri kot proces (Merkač Skok, 2005:18).....	69
Slika 4.3: Model procesa strateškega menedžmenta (Možina, 1998:15) .....	70
Slika 4.4: Prikaz funkcij kadrovskega menedžmenta z vidika podatkov (Vir: Durić, 2004:979).....	81
Slika 4.5: Model relacijske podatkovne baze kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije (Vir: Durić, 2004:984-985).....	84
Slika 5.1: Faze razvoja informacijskega sistema ( Vir: Satzinger, Jackson, Burd, 2004:36).....	90
Slika 5.2: Metodologije, tehnike in orodja (Kovačič in drugi, 2004:81).....	92
Slika 5.3: Tradicionalni in objektno orientirani pristop (Vir: Satzinger, Jackson, Burd, 2004:201).....	93
Slika 5.4: Značilne razvojne faze IS v okviru sodobnejših metodoloških pristopov.....	95
Slika 5.5: Struktura podatkovne baze (Mohorič, 2002:20) .....	99
Slika 5.6: Razvojni cikel podatkovne baze (povzeto in prirejeno po Carter, 2002:2 v Durić, 2004:983) .....	101
Slika 6.1: E-R model KIS.....	109
Slika 6.2: Strukturni graf procesov in postopkov .....	111
Slika 6.3: Diagram toka podatkov – Izbirni postopek .....	112
Slika 6.4: Diagram toka podatkov – Priprave in napotitev.....	113
Slika 6.5: Diagram toka podatkov – Delo v misiji .....	114
Slika 6.6: Diagram toka podatkov – Vrnitev in zaključne aktivnosti.....	115
Slika 6.7: Diagram toka podatkov – Ponovno kandidiranje .....	116
Slika 6.8: Relacijska shema KIS .....	120
Slika 6.9: Delavec – osnovni podatki .....	121
Slika 6.10: Izbirni postopki .....	122
Slika 6.11: Nominacijski postopki .....	123
Slika 6.12: Usposabljanja .....	124
Slika 6.13: Splošne zadeve - napotitve.....	125
Slika 6.14: Misije/Mirovne operacije .....	126
Slika 6.15: Medijska podpora in fotografije.....	127
Slika 9.1: E-R model IS za organizacijo konference (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:105).....	145
Slika 9.2: Strukturni graf (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:130) .....	147
Slika 9.3: Osnovni simboli diagrama toka podatkov (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:131).....	148
Slika 9.4: Diagram toka podatkov med postopki za organizacijo strokovne konference (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:133) .....	149
Slika 9.5: Diagram toka podatkov med postopki, ki jih izvaja programski odbor konference (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:134).....	149
Slika 9.6: Primer strukture relacij.....	152
Slika 9.7: Uporaba sistemov za upravljanje podatkovnih baz (Kovačič in drugi, 2004:121) .....	156
Slika 9.8: Primer zapisov v tabeli ARTIKEL.....	157
Slika 9.9: Primer relacijske sheme podatkovne baze, ki smo jo poimenovali sistem naročil .....	157
Slika 9.10: Primer obrazca za vnos, urejanje in pregledovanje podatkov .....	158
Slika 9.11: Primer oblikovanja poizvedbe: Naročila za katere je odgovorna odgovorna oseba Tanja Vodušek.....	159
Slika 9.12: Primer rezultata poizvedbe, ki je prikazana na prejšnji sliki.....	159
Slika 9.13: Primer oblikovanja poročila .....	159
Slika 9.14: Primer rezultata poročila .....	160
Slika 9.15: Primer osnovnega menija podatkovne baze .....	160

## 1. UVOD

Vsaka organizacija upravlja svoje lastne vire glede na cilje, ki so značilni zanjo. Med značilne organizacijske vire lahko štejemo splošne vire (vključno s cilji), kadre, finance, fizične in naravne vire. Zunanje okolje organizacije je važno predvsem zato, ker najbolj sodoloča cilje organizacije, še zlasti v primeru, da je organizacija del širše organizacije. V primeru, da je okolje neke organizacije nestabilno, se njeni cilji lahko močno spreminjajo. Na drugi strani pa upravljanje tipičnih virov (v skladu s cilji) prinaša organizaciji določeno stabilnost, ker so ti viri opredeljeni dokaj stabilno, z njimi se mora upravljati ne glede na cilje. Med viri so vse pomembnejši kadri, zato je kadrovski menedžment strateška naloga večine sodobnih organizacij. Za uspešen kadrovski menedžment pa je ključnega pomena kadrovski informacijski sistem.

Magistrsko nalogo z naslovom Model kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije v slovenski policiji bomo izdelali na podlagi strateške analize. V strateško analizo vključujemo analizo poslovnega okolja organizacije in analizo organizacije, ki ju povežemo s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003).

Kot proučevano organizacijo bomo vzeli oddelk za mirovne misije, ker je dokaj stabilno, dolgoročno zastavljena enota znotraj policije oziroma ministrstva za notranje zadeve. Zunanje okolje proučevane organizacije predstavljajo različne mednarodne organizacije na področju mirovnih operacij. Pomemben akter zunanjega okolja proučevane organizacije je tudi država oziroma vlada, ki odloča in sprejema politiko sodelovanja slovenske policije v mednarodnih mirovnih operacijah. Notranje okolje predstavljajo struktura enote, zaposleni in resursi, ki jih ima proučevana organizacija na razpolago, prav tako lahko pod notranje okolje upoštevamo vse notranje organizacijske enote policije.

Osnovna naloga oddelka je ta, da v skladu s kriznimi potrebami in zahtevami mednarodnih mirovnih operacij, politiko vlade in lastnimi zmogljivostmi zagotavlja ustrezno število (kvantiteta) usposobljenih (kvaliteta) policistov za delo v različnih mednarodnih mirovnih operacijah oziroma opravljanje policijskih ali drugih nevojaških nalog v tujini in koordinira delo delavcev policije pri opravljanju nalog v tujini. Bolj poenostavljeno povedano, enota je odgovorna za kadrovski menedžment za potrebe mednarodnih mirovnih operacij in drugih policijskih nalog v tujini.

Z oddelkom za mirovne misije smo sodelovali, ko smo opravili analizo delovnih procesov in izdelavo podatkovnega modela kadrovskega informacijskega sistema (Durić, 2004). V oddelku so na podlagi predlaganega modela razvili računalniški program, ki pa ni upošteval vseh elementov oziroma podrobnosti predlaganega modela. Po enoletni uporabi razvitega programa, so zaposleni spoznali

njegove omejitve, pa tudi možnosti in priložnosti, ki ga ponuja pravilno zasnovan, izdelan in vpeljan kadrovski informacijski sistem. Prednost tega poluspešnega poizkusa je ta, da so zaposleni spoznali, kaj potrebujejo pri svojem vsakdanjem delu oziroma kakšne rešitve naj vsebuje nova rešitev. S strani vodstva oddelka smo dobili povabilo, da pripravimo temeljito analizo vseh procesov, ki potekajo v enoti, in analizo potreb po želenih rešitvah ter da izdelamo podroben model podatkov, ki bi ga lahko uporabili za prenovo obstoječega sistema.

## **2. METODOLOŠKO – HIPOTETIČNI OKVIR**

### **2.1 OPREDELITEV PREDMETA PROUČEVANJA**

Kadrovski informacijski sistem predstavlja integralni del kadrovskega menedžmenta v organizaciji. Sestavlja ga strojna in programska oprema, s pomočjo katere vnašamo, vzdržujemo, sproti dopolnjujemo in pregledujemo podatke o zaposlenih in aktivnostih kadrovskega menedžmenta v organizaciji s ciljem posredovanja in uporabe relevantnih informacij na ustreznih mestih odločanja.

Poleg osnovnih podatkov o zaposlenih, kadrovski informacijski sistem vsebuje tudi vse podatke o temeljnih področjih kadrovskega menedžmenta: planiranju, pridobivanju in izbiri kadrov, usposabljanjih, ocenjevanju delovne uspešnosti in letnih razgovorih, materialnem in nematerialnem nagrajevanju, napredovanju in načrtovanju kariere itd.

V magistrski nalogi bomo na podlagi metodologije za razvijanje in gradnjo informacijskih sistemov (Kovačič in Vintar, 1994) izdelali model kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije v slovenski policiji. Struktura in vsebina kadrovskega informacijskega sistema odseva vsebino glavnih področij kadrovskega menedžmenta, ta pa je odvisna od ciljev, ki jih zasleduje organizacija, cilje organizacije pa sodoloča okolje, v katerem organizacija deluje.

Preden uporabimo metodologijo za izgradnjo informacijskega sistema, bomo najprej ugotovili, kako zahteve in potrebe v zunanjem okolju vplivajo na vsebino in prakso kadrovskega menedžmenta proučevane organizacije. Na podlagi analize funkcij kadrovskega menedžmenta in ugotovljenih informacijskih potreb v njej pa bomo izdelali model kadrovskega informacijskega sistema.

## 2.2 CILJI IN POMEN PROUČEVANJA

Temo kadrovske informacijske sistema smo pri izdelavi magistrske naloge izbrali zaradi več razlogov. Prvič, ocenjujemo, da predstavlja kadrovske informacijske sistema ključni element kadrovskega menedžmenta. Kadrovske informacijske sistema ne predstavlja samo »elektronske« kadrovske evidence, ampak zelo učinkovito orodje za lažje sprejemanje kadrovskih odločitev. Drugič, z obravnavo načrtovanja kadrovskega informacijskega sistema želimo prikazati, da informacijske sistemi niso samo stvar informatikov. Kadrovske strokovnjaki morajo razumeti vsebinski koncept kadrovskega informacijskega sistema in ga pravilno predstaviti menedžmentu na vseh ravneh v organizaciji. Tretjič, v nalogi bomo proučevali konkreten problem v praksi.

Osnovno vprašanje, na katerega bomo skušali odgovoriti v nalogi, se glasi: Zakaj mora oddelka za mirovne misije razviti računalniško podprt kadrovske informacijske sistema, da bi se lahko uspešno prilagajal zahtevam in potrebam zunanjega okolja?

Glavni cilj magistrske naloge:

1. Izdelati zasnovo podatkovnega modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije.

Delni cilji magistrske naloge:

2. Analizirati koncepte mirovniških operacij Organizacije združenih narodov, Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi in Evropske unije s poudarkom na vlogi civilne policije v mirovniških operacijah in ugotoviti trende razvoja.
3. Orisati splošne usmeritve slovenske politike, udeležbo in vlogo slovenske policije v mirovniških operacijah.
4. Analizirati kako spremembe v zunanjem okolju vplivajo na naloge in prakso kadrovskega menedžmenta oddelka za mirovne misije.
5. Predstaviti in uporabiti s strateško analizo (Hočevar, Jaklič, Zagoršek, 2003) metodologijo za razvijanje in gradnjo informacijskih sistemov (Kovačič in Vintar, 1994).

## 2.3 HIPOTEZE

**HIPOTEZA 1:** Spreminjanje in prilagajanje mirovniških operacij novim kriznim potrebam v svetu zahteva drugačen pristop h kadrovskega menedžmentu: pridobivanju in izboru, usposabljanju in pripravi policistov za delo v različnih mirovniških operacijah.



**HIPOTEZA 2:** *Oddelek za mirovne misije v slovenski policiji mora za hitrejšo reakcijo na mednarodne zahteve in zaradi večje informacijske transparentnosti razviti računalniško podprt kadrovski informacijski sistem.*

**HIPOTEZA 3:** *Nova rešitev (model relacijske podatkovne baze) kadrovskega informacijskega sistema zagotavlja podporo vsem bistvenim procesom in fazam kadrovskega menedžmenta s področja kadrovskega upravljanja mirovnih operacij.*

## 2.4 METODOLOŠKI PRISTOP

Pri raziskovanju bomo uporabili multidisciplinarni pristop sociologije (sociologija organizacij, kadrovski menedžment), obramboslovja (mirovne operacije) in družboslovne informatike (načrtovanje informacijskih sistemov za socio-tehnične sisteme).

Za analizo okolja organizacije (hipoteza 1) in same organizacije (hipoteza 2) bomo uporabili metodo analize in interpretacije vsebine primarnih in sekundarnih virov, opisno in primerjalno metodo, konceptualno in zgodovinsko razvojno analizo.

Pri načrtovanju informacijskega sistema (hipoteza 3), pa bomo uporabili metodologijo za razvijanje in gradnjo informacijskih sistemov (Kovačič in Vintar, 1994). Z vidika modeliranja informacijskih sistemov v okviru sodobnih pristopov govorimo o štirih karakterističnih modelnih fazah. V prvi fazi gre za strateško načrtovanje informacijskega sistema, ki mora biti utemeljeno na **modelu obravnavanega sistema**. Model obravnavanega sistema pri našem proučevanju predstavlja oddelek za mirovne misije oziroma funkcije kadrovskega menedžmenta ter njihove informacijske potrebe. Temu sledi opredelitev informacijskega sistema na logični ravni, katere rezultat je **logični model informacijskega sistema**. Gre za takšno reducirano vsebinsko opredelitev informacijskega sistema, pri kateri zavestno zanemarimo vse elemente njegove konkretne tehnične izvedbe. Na ta način zagotovimo, da bo rešitev na logični ravni v čim večji meri neodvisna od uporabljene tehnike oziroma informacijske tehnologije. Šele v naslednji fazi razvijemo **fizični model informacijskega sistema**, kjer že upoštevamo vse karakteristike ter zahteve in omejitve izbrane programske ter strojne opreme. Zaključno modelno fazo pa predstavlja tako imenovani **izvedbeni model informacijskega sistema**, ki ga predstavlja končna rešitev obravnavanega informacijskega sistema. Omejili se bomo na prve tri predstavljene faze (brez izvedbenega modela). Na podlagi analize okolja in organizacije bomo prišli do splošnih ali globalnih informacijskih potreb obravnavanega sistema. Za ugotavljanje informacijskih potreb bomo uporabili polstrukturiran intervju s končnimi uporabniki in kombinacijo drugih metod in tehnik: BSP metoda (Business System Planning), CSF metoda (Critical Success Factors), Strukturirano definiranje zahtev, Strukturirana sistemska naliza (Damij, 2000). V fazi logičnega

načrtovanja bomo uporabili E-R model, strukturni graf in diagram toka podatkov, pri fizičnem načrtovanju pa relacijski podatkovni model podatkovne baze. Uporabljena metodologija bo podrobno predstavljena v teoretičnem delu naloge.

## 2.5 STRUKTURA NALOGE

**Prvo poglavje** je uvod v magistrsko nalogo.

**V drugem poglavju** je predstavljen metodološko-hipotetični okvir. Opredeljeni so predmet proučevanja, cilji in pomen proučevanja, hipoteze, metodološki pristop ter struktura naloge.

**V tretjem poglavju** opredelimo osnovne pojme, predstavimo in primerjamo koncepte mirovni operacij Organizacije združenih narodov (OZN), Organizacije za varnost in Sodelovanje v Evropi (OVSE) in Evropske unije (EU). V okviru vsake organizacije analiziramo vlogo civilne policije v mirovni operacijah s poudarkom na nalogah, izboru, selekciji in usposabljanju. Poglavje zaključimo s predstavitvijo trendov in izzivov na področju mirovni operacij.

**V četrtem poglavju** najprej orišemo splošne usmeritve slovenske politike ter udeležbo slovenske policije v mirovni operacijah. Sledi analiza prakse kadrovskega menedžmenta oddelka za mirovne misije. Pri analizi funkcij kadrovskega menedžmenta ugotavljamo kako spremembe v zunanjem okolju vplivajo na prakso izbirnega postopka, usposabljanja, zaključni priprav in napotitev v tujino, koordinacijo, usmerjanje in nadzor nad delom v tujini, vrnitev in zaključne aktivnosti. Na podlagi analize predstavimo potrebe in zahteve za kadrovski informacijski sistem.

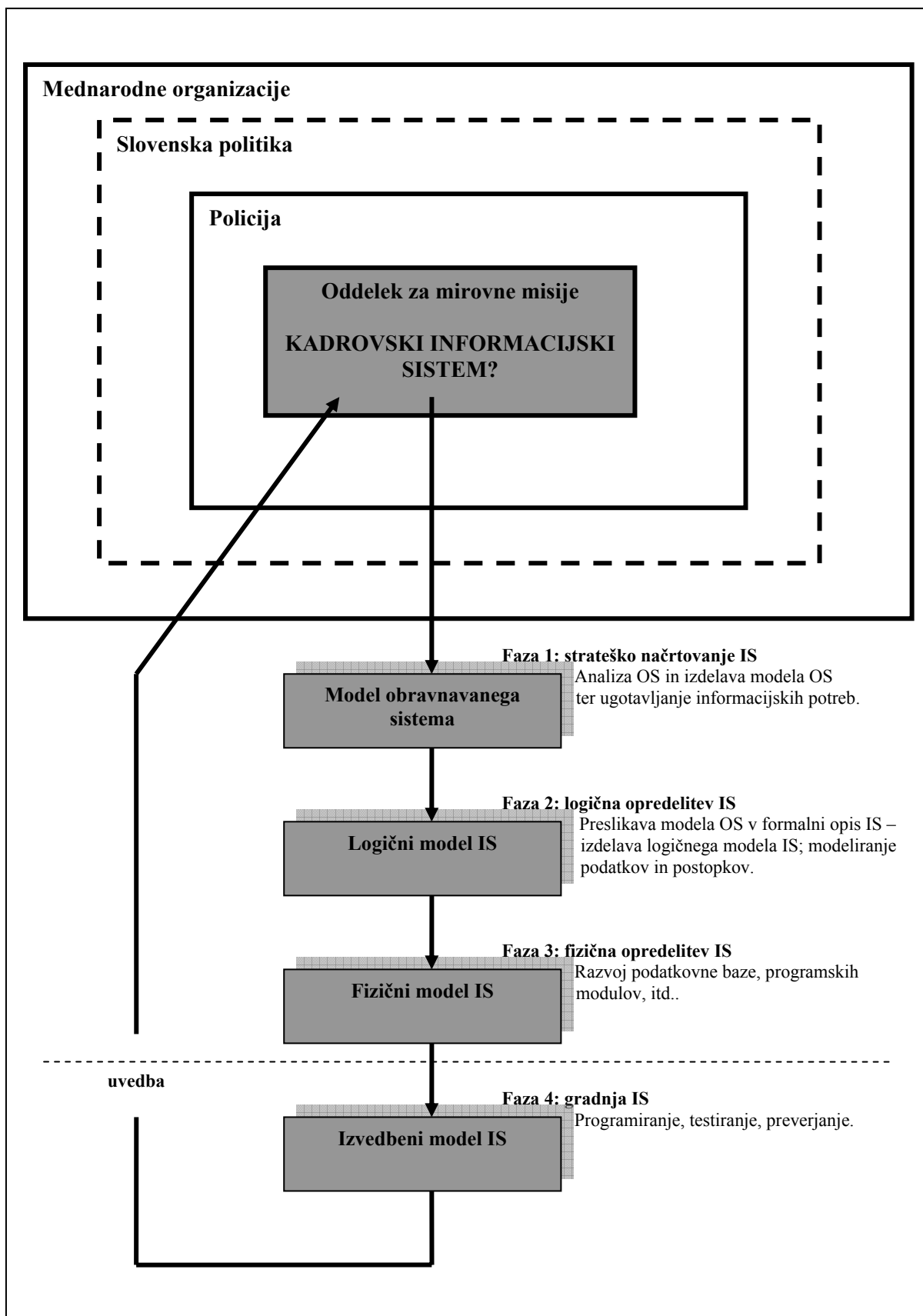
**V petem poglavju** predstavljamo metodologijo načrtovanja informacijskih sistemov.

**V šestem poglavju**, na podlagi ugotovitev v tretjem in četrtem poglavju ter metodologije načrtovanja informacijskih sistemov, izdelamo model kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije.

**V sedmem poglavju** podamo sklepne ugotovitve in izvedemo verifikacijo postavljenih hipotez.

**V osmem poglavju** je navedena uporabljena literatura.

**Priloge A, B in C** vsebujejo prikaz metod in tehnik za posamezne faze modeliranja informacijskih sistemov.



Slika 2.1: Struktura naloge

### 3. ANALIZA KONCEPTOV MIROVNIH OPERACIJ – MEDNARODNO OKOLJE

#### 3.1 OPREDELITEV POJMOV

Na podlagi pregleda literature, lahko ugotovimo, da obstajajo različne opredelitve pojma mirovni operacij. Za naše proučevanje bo dovolj, če v tem delu predstavimo širše definicije pojmov, sama členitev, razvoj in vsebina konceptov mirovni operacij različnih akterjev pa bodo podani v nadaljevanju.

##### 3.1.1 Mirovne operacije

»**Mirovne operacije** (angl. *Peace Operations*) v najširšem pomenu besede razumemo kot vse oblike vojaških in nevojaških aktivnosti, ki potekajo v kontekstu političnih in diplomatskih prizadevanj za vzpostavitev in ohranjanje mednarodnega miru« (Jelušič, 2003:629).

V slovenskem jezikovnem okolju smo izraz mirovne operacije dolga leta uporabljali kot sopomenko za izraz **operacije za ohranjanje miru** (angl. *Peacekeeping Operations*). Ker so v času do konca hladne vojne v mednarodnih kriznih okoljih dejansko potekale v glavnem mirovne operacije kot operacije za ohranjanje miru, to mešanje pojmov ni povzročalo preglavic. Danes, ko moramo razlikovati med operacijami za ohranjanje miru, **operacijami za ustvarjanje miru** (angl. *Peacemaking Operations*), **operacijami za graditev miru** (*Peace Building Operations*), **operacijami preventivne diplomacije** (angl. *Preventive Diplomacy*) ter **operacijami za vsiljevanje miru** (angl. *Peace Enforcement Operations*), moramo tudi v slovenskem jeziku oblikovati pojmovne ustreznice za vse te vsebinsko zelo različne mednarodne aktivnosti. V praksi mednarodnih mirovni prizadevanj srečujemo še dva pojma, ki posegata na področje mirovni operacij ter včasih povzročata pojmovno zmedo, in sicer: **operacije v podporo miru** (angl. *Peace Support Operations*, znane pod okrajšavo *PSO*) ter **vojaške nevojne operacije** (angl. *Military Operations Other Than War*, znane pod okrajšavo *MOOTW*). Izraz operacije v podporo miru je stopil v veljavo, ko so se aktivnosti nekdanjih tradicionalni mirovni operacij za ohranjanje miru v okviru Združenih narodov (ZN), v katerih so pretežno sodelovale vojaške sile, razširile na vrsto nevojaških akterjev oziroma organizacij ter na vrsto novih aktivnosti, zlasti policijskega, političnega, diplomatskega in ekonomskega značaja. Izraz operacije v podporo miru vključuje aktivnosti civilnih in vojaških organizacij za vzpostavitev miru ter preprečitev trpljenja človeštva (Jelušič, 2003:629). Izraz vojaške nevojne operacije je prevzet iz ameriške vojaške doktrine in pomeni vojaške operacije, katerih glavni cilj je, da preprečujejo izbruh vojne, razrešujejo konflikte, ohranjajo mir ter podpirajo civilno politično oblast na krizni področjih.

Izraz vključuje naslednje oblike uporabe vojaške sile: nadzor nad oboroževanjem, boj proti terorizmu, uveljavljanje mednarodnih sankcij, nadzor ter preprečevanje trgovanja z drogami in nevarnimi narkotiki, humanitarna pomoč, zaščita prevozov, zagotavljanje svobodne plovbe, pa tudi mirovne operacije (Jelušič, 2005:148).

V času po koncu hladne vojne imamo še dodatne poimenovalne zagate, kajti mirovne operacije, ki smo jih zgodovinsko in kulturno razumeli zlasti v kontekstu Organizacije združenih narodov (OZN), potekajo tudi pod okriljem nekaterih regionalnih organizacij in skupnosti, včasih z avtorizacijo ZN, včasih pa tudi ne. Gre za operacije za vzpostavljanje in ohranjanje miru v okviru Evropske unije (EU), Zahodnoevropske unije (ZEU), Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE), Ekonomske skupnosti zahodnoafriških držav (angl. Economic Community of West African States, znane pod okrajšavo ECOWAS), Skupnosti nekdanjih sovjetskih držav, imenovane Skupnost neodvisnih držav (angl. Commonwealth of Independent States, z okrajšavo CIS) in drugih povezav.

### 3.1.2 Operacije kriznega upravljanja

Pojem mirovnih operacij v terminologiji Evropske unije sicer ni uveljavljen, vendar so aktivnosti, ki se izvajajo v operacijah s področja skupne varnostne in obrambne politike Evropske unije, primerljive z operacijami, ki jih izvaja OZN in za katere kljub njihovim različnim mandatom uporabljamo splošni izraz mirovne operacije (Garb in Ober, 2004:488).

V okviru EU se uporablja termin **vojaško in civilno krizno upravljanje** (Garb in Ober, 2004:487) oziroma **vojaški in civilni krizni menedžment** (Prezelj, 2004: 463) ter **operacije kriznega upravljanja EU** (Jazbec, 2004:447, Eržen, 2004:988). (*angl. Crisis Management*). Operacije vojaškega in civilnega kriznega upravljanja označujejo *mirovna prizadevanja* Evropske unije (Jelušič, 2005:149).

Tudi Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE) uporablja širši pojem **krizni menedžment** (*angl. Crisis Management*) ter pojem **terenske misije**.

### 3.1.3 Mirovne misije

Največ zmede in nedorečenosti v praksi povzroča pojem misija (*angl. Mission*) oziroma mirovna misija. V okviru terminologije OZN se ta pojem uporablja za **poimenovanje** mirovnih operacij, ko se

te izvajajo na terenu. Na primer mirovna operacija ZN v Sudanu se imenuje s kratico UNMIS – United Nations Mission in the Sudan.

Pod okriljem OVSE se termin misija uporablja za **aktivnosti na terenu**. Na primer terenska misija v Skopju (*angl. Field Mission to Skopje*). V primerjavi z uporabo termina pri OZN, kjer gre samo za poimenovanje, OVSE misijo razume kot osnovni instrument za doseganje ciljev na področju kriznega menedžmenta.

Tudi EU s terminom misija označuje **poimenovanje** določene operacije kriznega menedžmenta. Na primer Evropska policijska misija v Bosni in Hercegovini: *EUPM – European Police Mission in Bosnia-Hercegovina*.

Zaključimo lahko, da se pojem operacija (*angl. Operation*) uporablja na strateški oziroma načrtovalski ravni kot koncept ali orodje politike, ko gre pa za izvedbo operacije na terenu, pa se uporablja pojem misija (*angl. Mission*).

V slovenskem jeziku se pojem misija uporablja različno. Največkrat se pojem misija **enači** s pojmom mirovna operacija, v praksi slovenske policije se s pojmom misija označuje tudi **sama naloga posameznika (poslanstvo)**, ko je na primer »napoten v misijo«.

V nadaljevanju bomo najprej proučili koncepte mirovnih operacij Organizacije združenih narodov, Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi in Evropske unije, v katerih sodeluje tudi slovenska policija. Ne bomo pa se dotaknili mirovnih operacij zveze Nato, ker niso relevantne za slovensko policijo. Poleg ciljev, strukture in osnovnih instrumentov za zagotavljanje mednarodne varnosti bomo analizirali razvoj in značilnosti policijskih mirovnih operacij: naloge civilne policije, izbor in selekcija kandidatov, usposabljanje. Zanima nas, kako spremembe konceptov mirovnih operacij vplivajo na področje kadrovskega menedžmenta različnih policijskih mirovnih operacij. Predstavili bomo tudi izzive za prihodnost.

### **3.2 ORGANIZACIJA ZDRUŽENIH NARODOV – OZN**

Organizacija združenih narodov (v nadaljevanju OZN oziroma ZN) je nastala ob koncu druge svetovne vojne z namenom, da »mi,« ljudstva združenih narodov »obvarujemo bodoče rodove pred strahotami vojne, ki je dvakrat v življenju našega rodu prizadejala človeštvu nepopisno trpljenje...« (Ustanovna listina ZN, v nadaljevanju UL ZN).

Najpomembnejši cilj OZN je varovati mednarodni mir in varnost ter v ta namen: izvajati učinkovite kolektivne ukrepe, s ciljem, da se prepreči in odvrne grožnje miru in da se zatre agresivna dejanja ali druge kršitve miru, in si prizadevati, da se mednarodni spori ali pa situacije, ki bi utegnile privedi do kršitve miru, zgladijo ali uredijo z mirnimi sredstvi in v skladu z načeli pravičnosti in mednarodnega prava (1. člen UL ZN).

Za doseglo primarnega in drugih ciljev je OZN ustanovila glavne in pomožne organe. Med glavne organe spadajo: Generalna skupščina, Varnostni svet, Ekonomski in socialni svet, Skrbniški svet, Meddržavno sodišče in Sekretariat (Razmerje organov v kontekstu mirovnihi operacij je razvidno iz slike 3.1).

Funkcijo izvršnega – in hkrati reprezentativnega – organa OZN, kadar gre za vprašanja mednarodnega miru in varnosti, je UL ZN poverila **Varnostnemu svetu** (VS). Slednji ima 15 članic, med njimi je 5 stalnih (ZDA, Velika Britanija, Francija, Rusija in Kitajska). Generalna skupščina voli 10 ostalih, nestalnih članic za dobo dveh let. Vsakoletne volitve nove skupine petih nestalnih članic potekajo oktobra. Pri volitvah naj bi se predvsem upošteval prispevek držav kandidatk k ohranitvi mednarodnega miru in varnosti, vendar pa je v praksi poglobitna pravična geografska porazdelitev članic (<http://www.un.int/slovenia/sistem.html>).

Za opravljanje dolžnosti ohranjanja mednarodnega miru in varnosti UL ZN podeljuje VS posebne pravice, ki mu omogočajo takojšnje in učinkovito ukrepanje. VS lahko razišče vsak spor ali položaj, ki bi utegnil pripeljati do trenja med državami. Če spor preraste v oborožen spopad, je prva naloga VS, da spopad čimprej zaustavi. VS sme odločati o uporabi mehanizmov (ukrepov) za zagotavljanje mednarodnega miru in varnosti (glej podpoglavje 3.2.1).

Odločitve VS o procesnih vprašanjih se sprejemajo z večino devetih glasov katerih koli članic VS. Meritorne odločitve pa se štejejo za sprejete, kadar zanje glasuje devet članov, med katerimi morajo biti tudi glasovi vseh stalnih članic VS. Če stalna članica VS kakšnega sklepa ne podpira, pri tem pa nima interesa, da bi ga onemogočila, se lahko glasovanja vzdrži. V skladu z UL ZN vse članice OZN soglašajo, da bodo sprejemale in izvrševale odločitve VS. Med tem ko drugi organi OZN dajejo vladam priporočila, sme VS sprejemati odločitve, ki so jih države članice v skladu z UL ZN dolžne izvajati (<http://www.un.int/slovenia/sistem.html>).

Na čelu **Sekretariata** OZN je **generalni sekretar**, ki ga imenuje Generalna skupščina po priporočilu VS. Sekretariat izvršuje programe in politiko organov OZN, ki jih ti prenesejo nanj. Ena izmed mnogih nalog generalnega sekretarja je opozoriti VS na probleme, ki bi po njegovem mnenju utegnili

ogrožati ohranitev miru in varnosti. V kontekstu mirovnih operacij generalni sekretar predlaga Varnostnemu svetu sprejetje resolucije za vzpostavitev mirovnih operacij, imenuje svojega posebnega odposlanca za vodenje mirovne operacije, nadzira delo mirovne operacije in o tem redno poroča varnostnemu svetu.

### 3.2.1 Mehanizmi za zagotavljanje mednarodnega miru in varnosti

Za zagotavljanje mednarodnega miru in varnosti UL ZN predvideva:

- mehanizme za mirno reševanje sporov (VI. poglavje);
- ukrepe ob neuspešni uporabi mehanizmov za mirno reševanje sporov (VII. poglavje);
- mirovne operacije (»šesto in pol poglavje«);
- regionalne dogovore (VIII. poglavje).

Med **mehanizme za mirno reševanje sporov** spadajo pogajanja, anketa, posredovanje tretje strani v pogajanjih, sprava, razsodništvo (arbitraža), sodna rešitev, obračanje na regionalne ustanove ali regionalne dogovore ter druga mirna sredstva po lastni izbiri.

Zgoraj omenjene mehanizme za mirno reševanje sporov lahko razdelimo na diplomatska in pravna oziroma tista, ki podajo obvezujoče odločitve, pri čemer med slednje spadata arbitraža in sodna rešitev. Kadar s temi sredstvi rešitev ni mogoča, lahko spor ena od vpletenih strani, katerakoli članica OZN ali pa generalni sekretar pripelje pred VS ali Generalno skupščino. Pod tretjo skupino tako spadajo rešitve, dobljene v okviru mednarodnih organizacij (Wolfrum, 1995a:983 v Kralj, 2004:38)

Akcije v primeru ogrožanja miru, kršitve miru in agresivnih dejanj, **ukrepi ob neuspešni uporabi mehanizmov za mirno reševanje sporov**, so ločeni na ekonomske in vojaške ukrepe (sankcije). Med ekonomske spadajo popolna ali delna prekinitve ekonomskih odnosov in železniških, pomorskih, zračnih, poštnih, telegrafskih, radijskih in drugih komunikacijskih sredstev ter pretrganje diplomatskih odnosov. V kolikor VS meni, da naštetih ukrepi ne ustrezajo, ali da so se pokazali kot neustrezni, sme z zračnimi, pomorskimi ali kopenskimi silami izvesti tako akcijo, kakršna bi se mu zdela potrebna za ohranitev ali vzpostavitev mednarodnega miru in varnosti. Taka akcija lahko vključuje demonstracije, blokado in druge operacije, ki se izvedejo z zračnimi, pomorskimi ali kopenskimi silami članic ZN.

*»Izkaže se, da **mirovne operacije** za ohranjanje miru ne sodijo v nobeno od zgoraj omenjenih kategorij. Zato jih nekateri uvrščajo med šesto in sedmo poglavje UL ZN ali celo menijo, da so predpisane v šestem-in-pol poglavju UL ZN. Tega poglavja v resnici nikjer ni, le aktivnosti ohranjanja miru so takšne, da so nekje vmes med diplomatsko-pravnimi, vendar povsem nevojaškimi in*

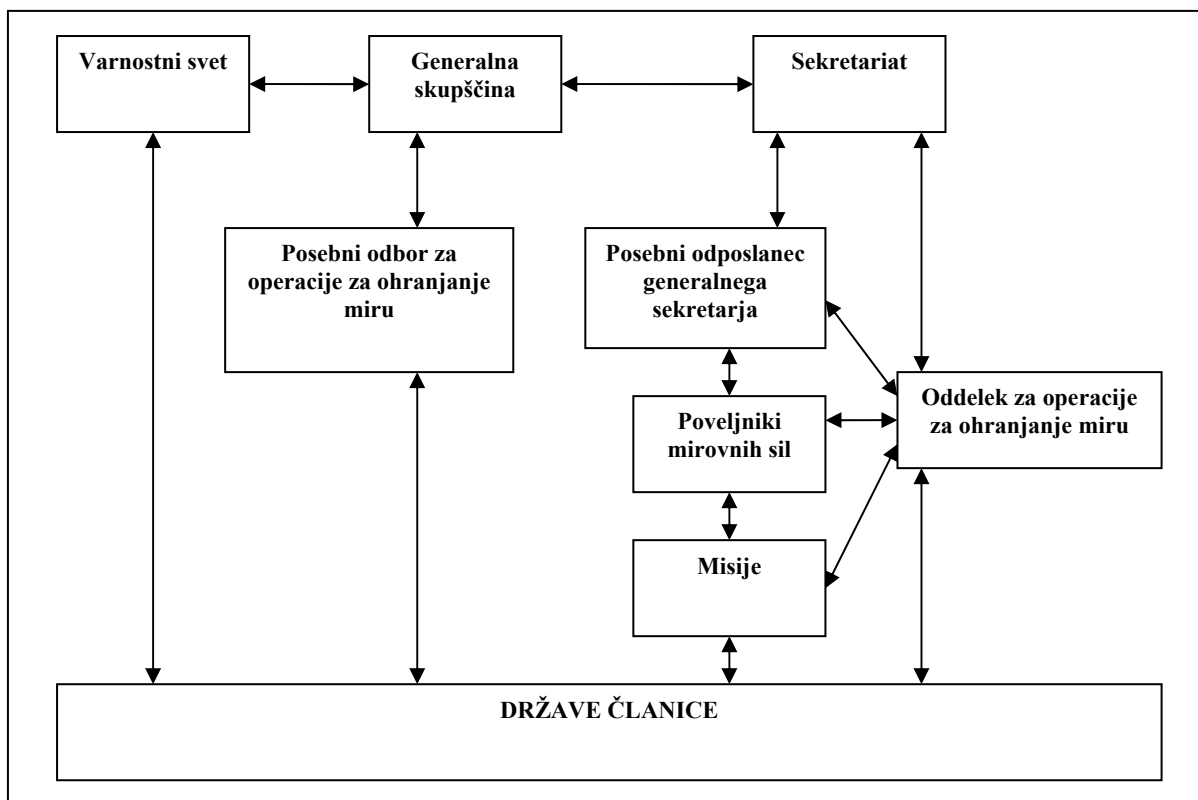


*nenasilnimi sredstvi reševanja sporov, ter vojaško-nasilnimi sredstvi reševanja mednarodnih sporov. Operacije za ohranjanje miru, kot se razvijajo od leta 1947 dalje, zlasti v času hladne vojne, so v resnici odraz nesposobnosti VS OZN, da bi s soglasjem vseh stalnih članic oblikoval klasične operacije za vsiljevanje miru, kot jih je predvidevalo VII. poglavje UL ZN. Vse mirovne operacije, ki jih vodijo OZN, imajo v poimenovanju operacije kratico UN (United Nations). Operacije izvajajo mirovne sile, ki so sestavljene iz različnega osebja. Vojaško osebje v sestavi mirovnih sil ZN je postalo znano pod imenom »modre čelade« oziroma »modre baretke« zaradi opazne barve pokrival« (Jelušič, 2003:632).*

UL ZN v 52. členu določa, da nobena določba UL ZN ne izključuje obstoja **regionalnih dogovorov ali ustanov**, namenjenih reševanju takih zadev, ki se nanašajo na ohranitev mednarodnega miru in varnosti, a ki so primerni za regionalno akcijo, pod pogojem, da so takšni dogovori ali ustanove in njihova dejavnost združljivi s cilji in načeli ZN. Ta določba dejansko predstavlja tudi pravno podlago za, kot bomo videli v nadaljevanju, izvajanje mirovnih operacij pod okriljem Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi, Evropske unije in drugih regionalnih organizacij ali ustanov.

### **3.2.2 Mirovne operacije OZN**

Oddelek za operacije za ohranjanje miru (angl. Department of Peacekeeping Operations – DPKO) je odgovoren za načrtovanje, vodenje, kadrovanje, podporo in v imenu generalnega sekretarja določa pravila za izvrševanje vseh operacij za ohranjanje miru OZN. Oddelek sodeluje z oddelkom za politične zadeve (angl. Department of Political Affairs – DPA), ki je nastal kot politična pomoč generalnemu sekretarju pri zadevah s področja mednarodnega miru in varnosti, pri nadzoru ter reševanju sporov znotraj držav članic ZN.



Slika 3.1: Razmerja v sistemu operacij za ohranjanje miru (Vir: Politov, 2003:12)

O ustanovitvi mirovne operacije odloča VS. Vsako načrtovanje mirovne operacije mora upoštevati značilnosti in potrebe nastale krizne situacije. V praksi ne obstajajo točno določeni postopki za ustanovitev mirovne operacije. Največkrat gre za kombinacijo naslednjih korakov (Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations, 2003:3-4):

- **Posvetovanja/ mirovni dogovori.** Na podlagi sprejetega mirovnega dogovora med sptima stranema potekajo posvetovanja med državami članicami OZN, sekretariatom, sptimi državami, državami sosedami in državami, ki lahko prispevajo človeške in druge vire za izvedbe mirovne operacije. Največkrat se že v samem mirovnem sporazumu določi vloga OZN in mandat mirovne operacije. Najbolj pomembno pa je, da se z rezultati strinja tudi Varnostni svet, ki dejansko odloča o ustanovitvi mirovne operacije.
- **Ocena stanja in tehnične izvedljivosti.** Takoj, ko je varnostna situacija stabilna, predstavniki različnih oddelkov in služb OZN odidejo na teren in opravijo oceno varnostne, politične in vojaške situacije, ugotovijo stanje na področju človekovih pravic in humanitarnih zadev in ocenijo, kakšne so zahteve za tehnično izvedljivost bodoče mirovne operacije.
- **Poročilo generalnega sekretarja.** Na podlagi ocene izvedljivosti, generalni sekretar pripravi priporočila varnostnemu svetu glede pogojev za ustanovitev operacije in predvidenih zmogljivosti za izvedbo mirovne operacije.

- **Resolucija Varnostnega sveta.** Odločitev o ustanovitvi, obsegu in mandatu mirovne operacije sprejme varnostni svet z resolucijo. O proračunu in sredstvih pa odloča Generalna skupščina.
- **Imenovanje visokega uradnika.** Generalni sekretar imenuje visokega uradnika, ki že ima veliko izkušenj z in v OZN, za vodjo mirovne operacije. Vodja operacije je torej posebni odposlanec generalnega sekretarja (angl. Special Representative of Secretar General).
- **Načrtovanje.** Istočasno pa že potekajo načrtovanja na političnem, vojaškem, policijskem, logističnem in podpornem področju delovanja mirovne operacije pod okriljem oddelka za operacije za ohranjanje miru. Najprej se ustanovi vodstvo oziroma poveljstvo mirovne operacije (angl. Headquarter) in delovne skupine s predstavniki vseh pomembnih služb OZN.
- **Zagotovitev človeških in drugih virov.** Države članice se zaprosi za prispevanje vojaških, policijskih in drugih sil prav tako pa za prispevanje opreme, zalog in logistične podpore.
- **Namestitev.** Odvisno od varnostne situacije, namestitev na terenu poteka zelo hitro.
- **Poročanje generalnega sekretarja.** Generalni sekretar redno poroča Varnostnemu svetu o aktivnostih mirovne operacije.
- **Vrednotenje in odločanje Varnostnega sveta.** Varnostni svet redno vrednoti aktivnosti mirovne operacije in odloča o spremembah, podaljšanju in končanju mandata mirovne operacije.

### 3.2.3 Razvoj in tipologija mirovnih operacij OZN

Po letu 1988 je prišlo do naglega naraščanja števila mirovnih operacij pod zastavo OZN, pa tudi njihovi mandati so se v primerjavi s preteklimi operacijami močno spremenili. V tradicionalnih operacijah hladne vojne je bil mandat večinoma povezan z eno glavno nalogo – praviloma razmejevanjem ali opazovanjem sprtih strani. Po koncu hladne vojne vidimo multipliciranje nalog ter zelo barvito sestavo sil (vojska, civilna policija, diplomati, civilni uslužbenci, nevladne organizacije). V času hladne vojne je bilo med leti 1948 in 1978 vzpostavljenih 13 mirovnih operacij, v desetletju med 1978 do 1988 ni bila ustanovljena nobena nova operacija, v času med 1988 do 1996 pa je bilo vzpostavljenih kar 29 novih mirovnih operacij (Ramsbotham, Woodhouse, 1999:xiii v Jelušič, 2003:634).

V obravnavi mirovnih operacij obstaja več tipologij, ki pa so posledica različnih kriterijev, po katerih se operacije razvrščajo. V literaturi, ki razmejuje mirovne operacije iz obdobja hladne vojne in po njej, se uporablja tipologija operacij za ohranjanje miru **prve** in **druge generacije**, pri čemer gre za razvrščanje operacij za ohranjanje miru. Glede na stopnjo oboroženosti pripadnikov se taiste operacije razdelijo na **opazovalne** in **lažje oborožene** operacije. Glede na število in raznovrstnost udeležencev v

operacijah se le te delijo na **tradicionalne** in **kompleksne**. Po koncu hladne vojne se uveljavi nova tipologija operacij za ohranjanje miru **Marracka Gouldinga**, ki precizneje določa operacije glede na intenzivnost uporabe sile ter glede na stopnjo razvitosti državne infrastrukture v sprejemnicah mirovni sil (Jelušič, 2003:635).

#### 3.2.3.1 Tradicionalne mirovne operacije

Tradicionalne operacije za ohranjanje miru naj bi bile operacije, v katerih sodelujejo samo vojaške osebe in katerih mandat je omejen samo na razmejevanje sprtih strani. Cilj teh operacij ni reševanje spora ali odpravljanje vzrokov zanj, za te naloge skrbijo same sprte strani oziroma politični in diplomatski predstavniki mednarodne skupnosti, vojaške sile samo vzdržujejo statusa quo, razmerje sil, v katerem so možna pogajanja. Temeljna načela operacij za ohranjanje miru, ki so nastala v letih 1952 do 1953 in v veliki meri veljajo še danes so (Ramsbotham, Woodhouse, 1999):

1. Načelo soglasja sprtih strani za ustanovitev mirovne operacije.
2. Načelo neuporabe sile.
3. Načelo prostovoljnega prispevka kontingentov vojakov iz majhnih, nevtralnih držav – sestava mirovni sil je zagotovilo pravičnosti v sporu.
4. Načelo nepristranskosti.
5. Načelo nadzora nad mirovno operacijo s strani generalnega sekretarja.
6. Načelo sodelovanja sprtih strani z mirovnimi silami.

Ta tip operacij nekateri sodobni analitiki, zlasti pa del svetovnega javnega mnenja, zmotno kritizirajo kot neučinkovite, češ da niso razrešile konflikta. To niti ni bil osnovni namen operacij. Za neuspešnost takih operacij niso krive vojaške mirovne sile, krivdo je treba iskati v sprtih straneh in v neuspehu političnih dejavnikov za razrešitev spora (Jelušič, 2003:638).

#### 3.2.3.2 Kompleksne mirovne operacije

Kompleksne ali multi-dimenzionalne mirovne operacije naj bi zato bile odgovor na nemoč tradicionalnih operacij, zlasti pri razrešitvi osnovnega konflikta. Za kompleksne operacije je značilno sodelovanje vojaških in nevojaških sil, pri čemer so zlasti nevojaške mirovne sile zelo raznovrstne. Sodelujejo civilni policisti, visoki uradniki, civilni opazovalci, strokovnjaki za politične sisteme, nevladne organizacije, večinoma kot sestavni del mandata mirovne operacije. Namen te veliko vojaško-ekonomsko-socialno-politične infrastrukture, ki se naseli v krizni regiji, je restavrirati državne organe, vzpostaviti dele ekonomije, zdravstva, šolstva, sodnega sistema in zlasti oblikovati nov politični sistem (Jelušič, 2003:638).

Poudariti moramo, da so kompleksne mirovne operacije odziv ne samo na neustrezen način reševanja konflikta, ampak so odziv na novo naravo ali obliko konfliktov po koncu hladne vojne. V večini primerov gre za notranje konflikte oziroma državljanske vojne. Tudi nekatera načela mirovnih operacij so se spremenila. Tako se v nekaterih primerih opušča soglasje sprtih strani kot pogoj za delovanje VS. V notranjih konfliktih je težko dobiti soglasje vseh sprtih strani. Povečana je pripravljenost za uporabo sile, ki je bila prej dopustna le v samoobrambi. Uporaba sile proti eni od sprtih strani pa ruši tudi načelo nepristranskosti.

Goulding (1993: 456-9) opisuje šest skupin operacij po koncu hladne vojne, pri čemer kot kriterij razlikovanja upošteva njihove mandate oziroma predvidene vloge (Jelušič, 2003:639):

1. preventivna namestitve sil ZN pred izbruhom oboroženega spopada, na zahtevo ene od sprtih strani in samo na njenem ozemlju;
2. tradicionalna interpozicijska (vmesna) razmestitev mirovnih sil, ki ustvarjajo pogoje za uspeh političnih pogajanj;
3. operacije za uresničevanje sprejetih mirovnih ali drugih splošnih sporazumov med sprtimi stranmi;
4. operacije za zaščito humanitarne pomoči še v času oboroženih spopadov,
5. operacije za stabilizacijo razmer in vzpostavitev državnosti;
6. operacije za preprečitev kršenja dogovorov v sporu.

Uradno opredelitev kompleksnih ali multi-dimenzionalnih mirovnih operacij podata dva ključna dokumenta OZN: dokument iz leta 1992 pod naslovom Dnevni red za mir: Preventivna diplomacija, ustvarjanje miru in ohranjanje miru (*An Agenda for Peace: Preventive Diplomacy, Peacemaking, and Peacekeeping*) in dokument znan pod imenom Brahimijevo poročilo iz leta 2000 (*Report of the Panel on United Nations Peace Operations*).

Dnevni red za mir je vnesel v razprave o mirovnih operacijah nove kategorije, ki so kot abstraktni izrazi sicer lahko definirane: preventivna diplomacija (*angl. Preventive Diplomacy*), ustvarjanje miru (*Peacemaking Operations*), ohranjanje miru (*Peacekeeping Operations*), pokonfliktna graditev miru<sup>1</sup> (*Peacebuilding Operations*); toda v praksi so manj razločljive in še zlasti v praksi birokratskega aparata zahtevajo reforme. Tu pa prepoznamo dolgotrajne napetosti in spore med dvema oddelkoma, Oddelkom za politične zadeve in Oddelkom za operacija za ohranjanje miru, med katerima pristojnosti niso povsem jasno razmejene. Kompleksnost novih operacij namreč zahteva veliko usklajevanja na horizontalni ravni, med birokratsko enakovrednimi telesi, ki pa niso povsem pripravljena na odstopanje od svojih predvidenih nalog. Zlasti sporno je ločevanje politične in operativne dimenzije

---

<sup>1</sup> Namesto izraza Peacebuilding se uporablja tudi izraz politična operacija oziroma misija (*angl. Political Mission*), podrobna analiza političnih misij je podana v diplomskem delu (Atanasov, 2004).

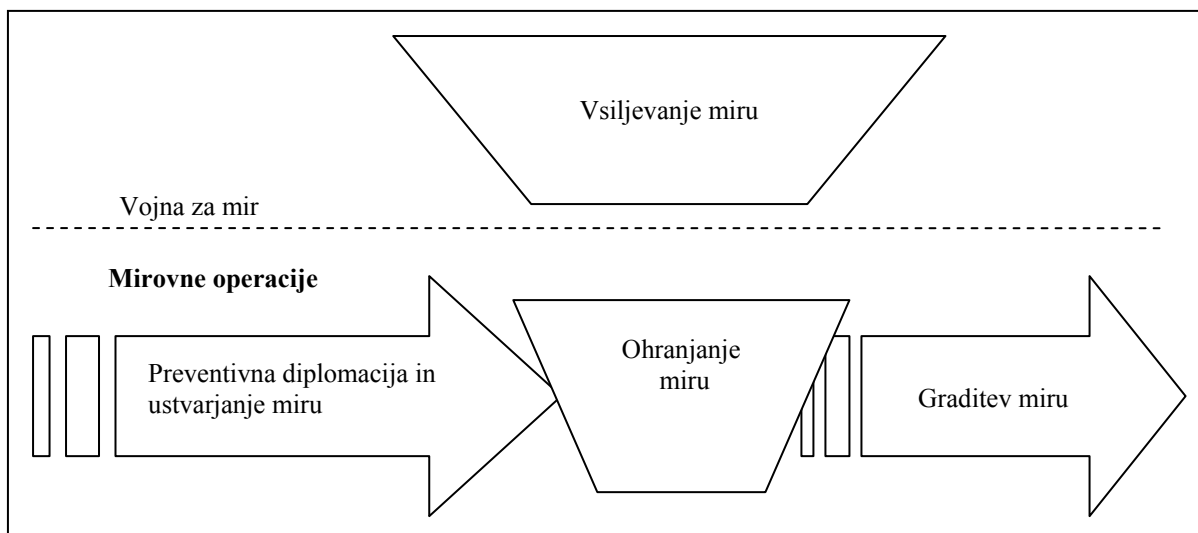
mirovne operacije, kar vidimo skozi delitev del med obema prej omenjenima oddelkoma. Mirovne operacije namreč vsebujejo prekrivanje političnih, vojaških, humanitarnih, policijskih, vladnih in nevladnih sestavin, v ločenih oddelkih pa te kompleksnosti ne morejo povsem uskladiti (Jelušič, 2003:645).

Dnevni red za mir ugotavlja, da spremenjena narava konfliktov po koncu hladne vojne vpliva na delo OZN. Klasični pristop operacij za ohranjanje miru ni ustrezen za celovito reševanje konfliktov. Avtor Ghali poziva k intenzivnejši uporabi sredstev za mirno reševanje sporov in k večji vlogi regionalnih organizacij in dogovorov. Potrebno je razširiti aktivnosti OZN na čas pred izbruhom konflikta in v času po vzpostavitvi miru. Procesi zagotavljanja mednarodnega miru in varnosti bi si morali slediti (povzeto po Atanasov, 2004:22):

- čim zgodnejše odkrivanje virov potencialnih konfliktov in njihovo odpravo z *diplomatskimi sredstvi*;
- ob izbruhu konflikta z *operacijami za ustvarjanje miru* razrešiti vzroke, ki so privedli do konflikta;
- z *operacijami za ohranjanje miru* ohraniti mir in pomagati operacijam za ustvarjanje miru pri uresničevanju dogovorov;
- z *operacijami za graditev miru* vzpostaviti institucije, infrastrukturo in graditi vezi med stranmi, ki so bile v spopadu ter poseči v polje najglobljih virov krize: gospodarske situacije, socialne nepravilnosti, političnega zatiranja.

Brahimijevo poročilo, ki se nanaša na priporočila za izboljšave na področju mirovnih operacij, potrjuje celostni ali multi-dimenzionalni pristop, ki ga predlaga Agenda za mir. Zavzema pa se tudi za uporabo bolj prisilnih metod reševanja konfliktov, če sprte strani nočejo na dolgi rok korektno sodelovati v mirovnem procesu. Ta pristop torej zagovarja uporabo operacij za vsiljevanje miru (angl. Peace Enforcement Operations) v skladu s VII. poglavjem Ustanovne listine OZN.

Za vse naštetе oblike in aktivnosti ni bilo mogoče več uporabljati ustaljenega izraza »peacekeeping«, kajti dejavnosti kompleksnih mirovnih operacij so ta ozek pojem presegle. Uveljavljati se začne izraz mirovne operacije (Peace Operations). Iz slike 3.2 je razvidno razmerje med vsebino različnih opredelitev.



Slika 3.2: Mirovne operacije OZN (Vir: Politov, 2003:8)

### 3.2.4 Civilna policija v mirovnih operacijah OZN

#### 3.2.4.1 Udeležba

Organizacija združenih narodov po svetu (2005) izvaja 16 operacij ohranjanja miru in 10 političnih misij in operacij za graditev miru<sup>2</sup> v katerih sodeluje tudi civilna policija. Iz tabele 3.1 je razvidno, da je avgusta 2005 v vseh operacijah sodelovalo 5999 civilnih policistov (<http://www.un.org/Depts/dpko/dpko/bnote.htm> in <http://www.un.org/peace/ppbm.pdf>).

Tabela 3.1: Udeležba civilne policije v operacijah OZN

MIROVNA OPERACIJA	VRSTA OPERACIJE	USTANOVITE V	ŠTEVILO POLICISTOV
UNTSO – United Nations Truce Supervision Organization	ohranjanje miru	maj 1948	
UNMOGIP – United Nations Military Observer Group in India and Pakistan	ohranjanje miru	januar 1949	
UNFICYP – United Nations Peacekeeping Force in Cyprus	ohranjanje miru	marec 1964	51
UNDOF – United Nations Disengagement Observer Force	ohranjanje miru	junij 1974	
UNIFIL – United Nations Interim Force in Lebanon	ohranjanje miru	marec 1978	
MINURSO – United Nations Mission for the Referendum in West Sahara	ohranjanje miru	april 1991	6
UNOMIG – United Nations Observer Mission to Georgia	ohranjanje miru	avgust 1993	12
UNMIK – United Nations Interim Administration	ohranjanje	junij 1999	2612

<sup>2</sup> Delitev operacij na operacije za ohranjanje miru (Peacekeeping) in operacije za graditev miru oziroma politične misije (Peacebuilding) je posledica že prej omenjene delitve dela med dvema oddelkoma.

Mission in Kosovo	miru		
UNAMSIL – United Mission in Sierra Leone	ohranjanje miru	oktober 1999	70
MONUC – United Nations Organization Mission in the DEM. REP. Of the Congo	ohranjanje miru	november 1999	324
UNMEE – United Nations Mission in Ethiopia and Eritrea	ohranjanje miru	julij 200	
UNMIL – United Nations Mission in Liberia	ohranjanje miru	september 2003	1084
UNOCI – United Nations Operation in Cote d'Ivoire	ohranjanje miru	april 2004	210
MINUSTAH – United Nations Stabilization Mission in Haiti	ohranjanje miru	junij 2004	1401
ONUB – United Nations Operation in Burundi	ohranjanje miru	Junij 2002	103
UNMIS – United Nations Mission in the Sudan	ohranjanje miru	marec 2005	70
UNAMA – United Nations Assistance Mission in Afghanistan	politična misija	marec 2002	7
BONUCA – United Nations Peace-building office in the Central African Republic	politična misija	februar 2000	6
Office of the Special Representative of the SG for the Great Lakes egion	politična misija	december 1997	
UNOGOBIS – United Nations Peace-building Support Office in Guinea-Bissau	politična misija	marec 1999	1
UNSCO – Office of the United Nations Special Coordinator for the Middle East	politična misija	oktober 1999	
UNPOS – United Nations Political Office for Somalia	politična misija	april 1995	
UNTOP – United Nations Tajikistan Office of Peace-building	politična misija	junij 2000	1
Office of the Special Representative of the SG for West Africa	politična misija	november 2001	
UNAMI – United Nations Assistance Mission for Iraq	politična misija	avgust 2004	
UNOTIL – United Nations Office in Timore-Leste	politična misija	maj 2005	41
<b>SKUPAJ</b>			<b>5999</b>

V obdobju pred koncem hladne vojne, so civilni policisti sodelovali v dveh mirovnihi operacijah, v Kongu in na Cipru. Obdobje po koncu hladne vojne je prineslo pravo renesanso civilne policije v mirovnihi operacijah OZN. Konflikti širom zemeljske oble so dobivali nove dimenzije, njihova narava je postajala iz leta v leto bolj kompleksna. Šlo je za nekakšno transformacijo med-državnih v notranje-državne konflikte. Iz tega pa izhaja tudi nov, razširjen diapazon nalog, ki jih civilni policisti po letu 1990 opravljajo v mirovnihi operacijah OZN. Porast števila civilnih policistov v mirovnihi operacijah lahko pripišemo prav številnim novim nalogam, ki so bile postavljene pred mirovne sile OZN. Izkazalo se je, da številne od teh nalog lahko najbolje opravijo prav civilni policisti (Konobelj, 2002a:2).



### 3.2.4.2 Naloge

V skladu z razvojem in zahtevam kompleksnih mirovnih operacij, so se spreminjale tudi naloge in vloga civilne policije v mirovnih operacijah. V začetni fazi, v času tradicionalnih mirovnih operacij je bila vloga civilne policije zgolj opazovalne in svetovalne narave, s konceptom kompleksnih mirovnih operacij pa postaja vloga civilne policije vse bolj pomembna. Civilna policija OZN se ukvarja z reformami policijskih sistemov na kriznih območjih, razvojem institucij in tudi z uveljavljanjem zakonitosti, ko je to zaradi nastale situacije potrebno.

Na podlagi analize literature in lastnih izkušenj lahko naloge civilne policije v mirovnih operacijah OZN razvrstimo na naslednji način (Hansen, 2002; Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations, 2003; Garb, 2004):

- svetovanje, spremljanje (monitoring), in poročanje o delu lokalnih policistov;
- reforme policijskih sistemov;
- usposabljanje policijskih sil;
- izvajanje prehodne policijske uprave ali uveljavljanje zakonitosti.

*Svetovanje, spremljanje (monitoring), in poročanje o delu lokalnih policistov.* V času, ko so potekale tradicionalne operacije za ohranjanje miru so civilni policisti, poleg vojaških sil, največkrat nadzorovali lokalno policijo v smislu spoštovanja mirovnega sporazuma in varstva človekovih pravic. Svetovalna vloga je bila v tej fazi postranska zadeva, kajti glavni cilj je bil »ohranjati« mir z opazovanjem in poročanjem o morebitnih kršitvah. Sedaj so vse tri naloge bolj osredotočene na svetovanje, spremljanje in poročanje o uveljavljanju mednarodnih standardov za opravljanje policijskega dela in spoštovanje človekovih pravic.

*Reforme policijskih sistemov.* Cilj prizadevanj kompleksnih mirovnih operacij je tudi pomoč pri izgradnji in obnovi demokratičnih institucij. Izkušnje so pokazale, da reforme na področju policije niso uspešne, če niso povezane z reformami sodnega in kaznovalnega sistema. Pri reformah policijskih sistemov gre lahko za organizacijsko prenovo iz na primer, stare centralistično in politično nadzorovane policijske organizacije v novo v javnost usmerjeno policijsko organizacijo. Poleg celovite reforme pa se lahko izvajajo tudi delne reforme podsistemov policijske organizacije, na primer, reforma policijskega izobraževanja, reforma mejne policije itd. V vsebinskem smislu pa gre tudi za reformo ali dopolnjevanje klasičnih policijskih nalog. Največkrat gre za uvajanje konceptov v skupnost usmerjenega policijskega dela in poudarjanje koncepta spoštovanja človekovih pravic. V okviru reformnih prizadevanj na kriznih območjih, kjer je potekal notranji konflikt, je področje razoroževanja, demobilizacije in reintegracije (*angl. Disarmament, Demobilization and Reintegration*)

policijskih enot in skupin. Največkrat gre za politično ustanovljene in kontrolirane elitne enote ali pa parapolicijske enote in skupine.

*Usposabljanje policijskih sil.* Sama formalna preobrazba policijskih organizacij ne pripelje do sprememb v glavah in vedenju ljudi. Skoraj vsaka sodobna mirovna operacija vključuje naloge s področja izobraževanja in usposabljanja policijskih sil. V kolikor gre za celostno reformo izobraževalnega sistema, naloge obsegajo zagotavljanje finančnih sredstev za izgradnjo policijskih akademij in učnih centrov, izdelava konceptov izobraževanja in usposabljanja, razvoj programov, usposabljanje inštruktorjev, razvoj sistema izbora in selekcije kandidatov za policiste itd. Programi so namenjeni novim policistom, policistom, ki že opravljajo naloge na terenu, vsem nivojem menedžmenta v policiji, bodočim inštruktorjem in učiteljem itd.

*Izvajanje prehodne policijske uprave in uveljavljanje zakonitosti.* V primerih državljanskih vojn oziroma notranjih konfliktov največkrat pride do pojava, ki ga strokovnjaki na področju mirovnih operacij imenujejo »varnostni vakuum«. Varnostni vakuum predstavlja situacijo, ko v državi ne funkcionirajo osnovne institucije za zagotavljanje varnosti ali pa vladajoča elita ali država ne more zagotoviti varnosti nikomur. Civilna policija OZN je v vlogi zagotavljanja varnosti in uveljavljanja zakonitosti<sup>3</sup> (*angl. executive law enforcement*) nastopila šele v mirovnih operacijah na Kosovu in Vzhodnem Timorju leta 1999. Prehodna policijska uprava se vzpostavi za čas, dokler se ne vzpostavi stabilna varnostna situacija, vzpostavijo varnostne institucije in sile, ki prevzamejo funkcijo zagotavljanja varnosti in uveljavljanja zakonitosti.

#### **3.2.4.3 Izbor, selekcija, usposabljanje**

Kot pomemben dejavnik kakovosti policijskega osebja v mirovnih operacijah se šteje že sama izbira oziroma selekcija osebja, temu mora slediti ustrezno usposabljanje, v času misije pa je potreben tudi nadzor. O teh »kadrovskih elementih« mirovne operacije – selekciji, usposabljanju in nadzoru mednarodnih policistov – Schmidl (1998:24 v Garb, 2004:997) pravi, da so največjega pomena za učinkovitost policijskega dela v mirovnih operacijah.

V številnih mirovnih operacijah se je izkazalo, da policisti iz različnih držav prihajajo različno pripravljene za opravljanje svojega dela v mirovni misiji. Največje težave imajo policisti po mnenju udeležencev mednarodne konference v Singapuru (leta 1996 pod naslovom *The Role and Functions of the UN CIVPOL*) pri uporabi angleškega jezika in pri obvladovanju vožnje z avtomobili. Drugi problemi usposabljanja in selekcije so še: slabo poznavanje računalnikov (afriške države), slabo znanje in usposobljenost streljanja oziroma uporabe in rokovanja s strelnim orožjem, pomanjkanje delovnih

---

<sup>3</sup> Za to vlogo se uporablja izraz **izvršna funkcija**, v policijski terminologiji pa izraz **operativna misija**.

izkušenj, kondicije ipd. V nekaterih preteklih mirovnihi operacijah je disciplina civilnih policistov predstavljala velik problem, kar je razvidno iz poročil policijskih komisarjev. Velik problem je tudi v tem, da veliko civilnih policistov pride v mirovno operacijo v vlogi opazovalcev iz držav, v katerih so človekove pravice redno kršene (Konobelj, 2002b:1, Konobelj in Kankaraš, 2002:1).

Z namenom odpravljanja vseh omenjenih težav so leta 1997 v Oddelku za operacije za ohranjanje miru izdali selekcijske standarde in usmeritve za usposabljanje civilnih policistov (Selection Standards and Training Guidelines for United Nations Civilian Police).

Osnovni pogoji, ki jih morajo policisti izpolnjevati, da lahko sodelujejo v mirovnihi operacijah so:

- **državljanstvo**, kjer gre za to, da so pripadniki CIVPOL državljani države, ki je članica OZN;
- **profesionalni status**, v skladu s katerim mora biti vsak policist, ki se prijavi za mirovno misijo dejansko pripadnik policijskih enot države, ki jo predstavlja;
- **psihofizično zdravje**, v skladu s katerim mora vsak kandidat izpolnjevati pogoje, ki jih določajo ZN;
- **izkušnost**, v skladu s katero mora imeti vsak policist vsaj pet let delovnih izkušenj pri opravljanju policijskih nalog v domači državi;
- **znanje jezika**, kjer je mišljeno znanje uradnega jezika ZN, to je angleščina;
- **vozne sposobnosti**, vsak policist mora imeti veljavno vozniško dovoljenje v državi, ki jo predstavlja, poleg tega mora biti usposobljen za vožnjo s terenskim vozilom, ki ima pogon na vseh štirih kolesih;
- **osebna in poklicna integriteta**, kjer gre za sposobnost policista, da je neobremenjen in s svojo profesionalno držo ne ogroža status misije.

Ob teh sedmih glavnih točkah, pa ZN narekujejo tudi druge zahteve, ki so prav tako pomembne, to so: uporaba in rokovanje z orožjem, poznavanje kazenskega sistema držav članic ZN, poznavanje ustave in pravnega sistema držav članic ZN, poznavanje pravil vedenja, posedovanje znanj in veščin v zvezi z ukrepanjem na dogodku incidenta, usposobljenost za delo s komunikacijsko in radio opremo, obvladovanje osnovnih policijskih veščin (patruljiranje (peš in z vozilom), intervencije, kontrola prometa, pisanje poročil o mestu nesreče, tehnike zbiranja obvestil), usposobljenost za pogajanja in rešitev konfliktov, poznavanje strategij reševanja problema, poznavanje prve pomoči in obvladovanje stresa, poznavanje tujih jezikov, zdravstvena osveščenost, če je možno, predhodne izkušnje iz misij ZN.

V praksi kadrovanje poteka tako, da OZN pozove članice, da prispevajo določeno število civilnih policistov oziroma nacionalni kontingent za potrebe mirovne operacije. Na področju civilne policije

poznamo pojem »no rank mission«, kar pomeni, da so vsi civilni policisti, ne glede na znanje in položaj v domači državi, razporejeni na delovna mesta šele ob prihodu v misijo glede na trenutne potrebe. Takšen način kadrovanja se je pokazal kot neustrezen, kajti policist, ki je strokovnjak na področju raziskovanja kaznivih dejanj, je lahko dodeljen na primer, v enoto za urejanje cestnega prometa itd. V sistemu OZN se nacionalni kontingenti največkrat zamenjajo po enem letu.

Program usposabljanja ZN iz leta 1997 je zastavljen na treh ravneh pridobivanja oziroma podajanja znanj in veščin:

1. **Generično *peacekeeping* usposabljanje.** Policiste kandidate se seznanijo z zgodovino ZN, zgodovinskim ozadjem operacij ohranjanja miru, z delovanjem in postopki dela v mirovni operacijah, z vsebino dokumentov o varovanju temeljnih človekovih pravic in svoboščin, policisti pridobijo znanje iz prve pomoči in kriznega menedžmenta ter znanja o varnostnih postopkih.
2. **Specifično *peacekeeping* usposabljanje.** Policisti pridobijo znanja o nalogah znotraj strukture mirovni operacij, znanja o zgodovini konflikta in regije, znotraj katere bodo opravljali svoje delo, naučijo se svojih dolžnosti, pridobijo znanja o različnih kulturah narodov in opravijo **tečaj iz angleškega jezika.**
3. **Usposabljanje v učilnicah.** Policisti pridobijo znanje o standardnih postopkih civilne policije ZN, še enkrat opravijo urjenje varnostnih postopkov in obnovijo znanje na temo človekovih pravic. Poleg tega opravijo osnovni računalniški tečaj, pridobijo osnovno znanje jezika regije, kamor so namenjeni in opravijo tečaj pisanja poročil pod standardi ZN.

Praksa ZN pri usposabljanju je takšna, da policisti generično in specifično usposabljanje opravijo v svoji državi, medtem, ko tretjo fazo usposabljanja, ki je namenjena predvsem obnovitvi znanj, opravijo v kraju, kjer bodo opravljali delo pod ZN. Zadnjo fazo torej policisti opravijo po prihodu v misijo, od te faze pa je tudi odvisno, ali je policist dobil delo v mirovni misiji ali ne (Konobelj, 2002:2).

V misijah poleg sprejemnih centrov (Induction Center) obstajajo tudi enote, ki so odgovorne za organizacijo in izvajanje različnih vrst usposabljanj za policiste, ki so že v misiji.

Glede na raznovrstnost nalog policistov oziroma mandatov bi lahko pričakovali, da se bodo policisti za različne operacije tudi različno usposabljali. Vendar kot ugotavlja Cookova (2002:26 v Garb, 2004:997), programi OZN za usposabljanje civilnih policistov za potrebe mirovni operacij temu ne odgovarjajo povsem. Kljub tej in še kakšni drugi pomanjkljivosti glede usposabljanja oziroma celotnih priprav policistov na mirovne operacije pa je v primerjavi s prvimi (tradicionalnimi) mirovnimi operacijami, v katerih so sodelovali policisti, danes vendarle viden napredek.

Garbova (2004:997-998) povzema ugotovitve številnih avtorjev, ki se nanašajo na analize izbora in selekcije, priprav in usposabljanja civilnih policistov za delo v mirovnih operacijah. Našteli bomo samo tiste, ki se nanašajo na naše proučevanje:

- Sodobne operacije vsebujejo tudi naloge izobraževanja in usposabljanja lokalne policije. Pojavljajo se problemi ustreznosti osebja za učenje oziroma usposabljanje drugih.
- O usposabljanju za mirovne operacije obstaja več mnenj: nekateri menijo, da policistov ni mogoče ustrezno usposobiti za vse naloge in nevarnosti, ki so v mirovnih operacijah možne; drugi menijo, da je nujna vsestranska usposobitev; tretji pa zagovarjajo tako imenovani dvostopenjski pristop, pri katerem je usposabljanje za misijo najprej splošno, nato pa specializirano.
- Potrebno je sodelovanje različnih institucij glede usmeritev za usposabljanje. Danes vse več institucij nudi mednarodne programe izobraževanja in usposabljanja za mirovne operacije.
- Policisti v glavnem nimajo veščin za delovanje v razmerah s takšno stopnjo nasilja, ki je značilna za povojno družbo.
- Kadar policisti v mirovnih operacijah opravljajo klasično policijsko delo – uveljavljanje zakonitosti – je potrebno tudi izredno dobro poznavanje lokalnega okolja, saj je le na takšen način možno pridobiti zaupanje med lokalnim prebivalstvom. Za takšno delo so potrebni izkušeni in dobro usposobljeni ljudje.
- Tudi mirovne operacije, kjer policisti opravljajo klasično policijsko delo, pogosto vsebujejo elemente monitoringa in svetovanja, tako da se v nobenem primeru ne smemo izogniti usposabljanju tudi za te naloge.

Vse zgoraj navedene ugotovitve kažejo na to, da je potrebno profil (seleksijski kriteriji) in usposobljenost policistov (različne vrste usposabljanj) prilagajati zahtevam in potrebam novih kompleksnih mirovnih operacij. Nove naloge ne zahtevajo samo policiste, ki opravljajo tipične policijske naloge, ampak policijske strokovnjake s širokim spektrom znanj (reformne policijskih sistemov, razvoj sistemov in programov izobraževanja in usposabljanja, vodenje projektov itd.) Poleg klasičnih usposabljanj je potrebno razvijati programe, ki bodo zajemali vse naloge, ki jih opravljajo civilni policisti v sodobnih kompleksnih mirovnih operacijah.

### 3.3 ORGANIZACIJA ZA VARNOST IN SODELOVANJE V EVROPI – OVSE

Današnja Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (v nadaljevanju OVSE) je ob ustanovitvi predstavljala most za preseganje ideoloških delitev med Vzhodom in Zahodom in forum za razprave o varnosti in sodelovanju v Evropi.

Leta 1972 je bila ustanovljena Konferenca za varnost in sodelovanje v Evropi (KVSE), kjer so sodelovale države obeh družbeno političnih blokov, prisotnih na kontinentu. Čez tri leta je bila kot rezultat tako imenovanega helsinškega procesa podpisana Helsinška temeljna listina (Helsinki Final Act). To je omogočilo članicam sodelovanje in pogajanja na treh ključnih področjih (Barle, 2005:10):

- varnostno-političnem;
- ekonomskem, ekološkem, kulturnem idr.;
- na področju človekovih pravic.

Pomemben trenutek je bila konferenca leta 1994 v Budimpešti, ko se je KVSE preimenovala v Organizacijo za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE). OVSE se je opredelila kot regionalna organizacija in spada pod VIII. poglavje UL OZN; je **osnovni instrument za zgodnje opozarjanje, preprečevanje konfliktov, krizni menedžment in pokonfliktno rehabilitacijo** (Barle, 2005:10; OSCE Handbook, 2002:16).

OVSE se običajno pojmuje kot proizvajalec najmehkejšega dela komplementarnosti varnostnega spektra v evropskih varnostnih procesih. Osredotoča se na pokonfliktno družbeno rehabilitacijo, ki bi jo lahko opisali predvsem kot vzpostavljanje in razvoj demokracije ter človekovih pravic, pomoč in podporo pri razvijanju instituta volitev ter svobodo medijev. Izpostavljena mehkost se dosega zaradi konsenzualnega principa sprejemanja vseh odločitev, za katerimi stojijo države severne poloble. To nedvomno daje organizaciji široko nadregionalno kredibilnost (Jazbec, 2004:451)

V primerjavi z OZN, ugotovimo, da se koncept zagotavljanja varnosti in sodelovanja OVSE vsebinsko prekriva z opredelitvijo in vsebino kompleksnih mirovnih operacij OZN. Bebler (2005:11) navaja, da je OVSE v primerjavi z drugimi evropskimi političnimi institucijami najbolj univerzalna organizacija. Povezuje 55 držav, katerih teritoriji znatno zemljepisno presegajo evropsko »celino« in pokrivajo severno poloblo našega planeta, vključno s severno Azijo in severno Ameriko. Druga primerjalna prednost OVSE je vsebinska širina delovanja – od nadzora nad oborožitvijo in delne razorožitve do gospodarskega sodelovanja in varovanja človekovih pravic, demokratičnih svoboščin, narodnostnih manjšin, kulture itn. OVSE ima, v primerjavi z drugimi organizacijami, tudi z OZN, največjo prisotnost svojega osebja na »terenu«. OVSE poseduje zelo široko razpredene tipalke na terenu in

sposobnost zgodnjega obveščanja. Slednje je nujno za preprečevanje večjih meddržavnih in notranjih konfliktov.

Struktura OVSE je v grobem sestavljena iz teles za odločanje ter struktur in institucij. Telesa za odločanje so:

- Vrh (vrhunska zasedanja predsednikov držav ali vlad članic),
- Stalni svet,
- Ministrski svet,
- Višji/ekonomski svet in
- Forum za varnost in sodelovanje.

Med strukture in institucije štejemo:

- Parlamentarno skupščino;
- Koordinatorja ekonomskih in okoljskih aktivnosti;
- ODIHR (Urad za razvoj demokratičnih institucij in človekovih pravic);
- Predstavnik OVSE za svobodo medijev;
- Visokega komisarja za narodne manjšine;
- Sodišče za poravnavo in arbitražo ter
- Generalnega sekretarja s Sekretariatom OVSE.

Organizaciji predseduje zunanji minister države članice (tako imenovani Chairman in Office). Skupaj s kolegom, ki je predsedoval pred njim, in tistim, ki bo predsedoval naslednje leto, tvorijo »Trojko«. V primerjavi z odločanjem v Varnostnem svetu OZN, kjer je za sprejem odločitve potrebno soglasje »velikih pet«, se v OVSE velika večina odločitev sprejema s soglasjem.

### 3.3.1 Mehanizmi kriznega menedžmenta OVSE

Danes OVSE zagotavlja podporo in sodelovanje na področjih: promocije demokracije, vladavine prava in spoštovanja človekovih pravic. Povečane so aktivnosti na vseh področjih reševanja konfliktov (*angl. Conflict Cycle*) (OSCE Handbook, 2002:18).

Pri soočanju s konfliktom ali s situacijo, ki nakazuje nastanek konflikta, ima OVSE na razpolago naslednja orodja (OSCE Handbook, 2002:42-43):

- **Misije za ugotavljanje dejstev in misije za pripravo poročil** predstavljajo kratke obiske strokovnjakov in predstavnikov OVSE, ki ugotavljajo dejstva, poročajo o svojih ugotovitvah

in v določenih primerih pripravljajo priporočila za telesa za odločanje. Največkrat gre za preverjanje, kako nove članice napredujejo pri izpolnjevanju sprejetih obveznosti, preiskovanje nespoštovanja sprejetih obveznosti, ocenjevanje situacije v državah, ki želijo postati članice OVSE, preiskovanje območja konflikta ter za pripravo priporočil glede ustanavljanja terenskih misij ali drugih terenskih aktivnosti.

- **Misije ali terenske aktivnosti** predstavljajo osnovni instrument OVSE za dolgoročno preprečevanje konfliktov, krizni menedžment, reševanje konfliktov in pokonfliktno rehabilitacijo v regiji. Mandati, obseg in aktivnosti številnih misij so zelo različni, kar je odraz potreb na terenu in fleksibilnosti tega instrumenta.
- **Osebnih predstavnikov predsedujočega** so ugledne osebnosti iz držav članic, ki jih predsedujoči povabi k reševanju krize ali konflikta. Osebnih predstavnikov imajo jasen in precizen mandat, ki se največkrat nanaša na preprečitev krize in na reševanje konflikta. Naloge se lahko nanašajo tudi na področje izvajanja kontrole nad orožjem in zbiranja denarnih sredstev.
- **Ad hoc usmerjevalne skupine** so, tako kot osebni predstavniki, ustanovljene od primera do primera in so namenjene zagotavljanju pomoči predsedujočemu na področjih preprečevanja konfliktov, kriznega menedžmenta in reševanja sporov.
- **Mehanizmi za mirno reševanje sporov.** OVSE je razvila številne mehanizme za mirno reševanje sporov. To so postopki, ki omogočajo oziroma pospešujejo komunikacijo med stranmi v konfliktu in pomagajo k pripravi aktivnosti OVSE za ustrezno ukrepanje. Prednost teh mehanizmov je, da ne potrebujejo konsenza pri odločanju, uporabi jih lahko manjše število članic in omogočajo hitro reakcijo.
- **Operacije (aktivnosti) za ohranjanje miru** (Peace-keeping Activities). Helsinški dokument iz leta 1992 navaja, da so operacije za ohranjanje miru OVSE pomemben element zmogljivosti OVSE na področju preprečevanja konfliktov in kriznega menedžmenta. Uporabijo se lahko v primeru konflikta med in v državah članicah za zagotovitev miru in stabilnosti in kot podpora za iskanje političnih rešitev. Operacije za ohranjanje miru v takšni obliki niso bile nikoli uporabljene oziroma izvedene.

Bebler (2005:11) navaja, da bi lahko OVSE od leta 2000 ustanovila tudi svoje mirovne čete, toda letih nima ( v nasprotju z OZN, EU in Natom)<sup>4</sup>.

Mnenja smo, da je odločitev OVSE za neuporabo klasičnih operacij za ohranjanje miru pravilna. OVSE je od svoje ustanovitve razvila številne in upamo si trditi uspešne mehanizme za preprečevanje nekdanjih (mirnih) kriz in konfliktov, v primeru nastalih pa OVSE izvaja intenzivne politične in

---

<sup>4</sup> Edini »izlet« OVSE na to področje v obliki neoboroženih opazovalcev na Kosovu leta 1998-1999 se je končal dokaj neslavno in ga verjetno dolgo ne bodo ponovili.



diplomatske aktivnosti za prekinitev konfliktov in sklenitev mirovnih dogovorov, prav tako pa je OVSE zelo uspešna pri pokonfliktni obnovi. Za področje policijske dejavnosti lahko na podlagi lastnih izkušenj trdimo, da je »marketinški« pristop v okviru terenske misije, ki ga bomo opisali v nadaljevanju, bolj primeren kot pa klasične policijske misije<sup>5</sup>.

### 3.3.2 Terenske misije OVSE

Koncept terenske misije OVSE se prekriva s konceptom kompleksnih mirovnih operacij OZN. Značilnost terenskih misij OVSE je, da niso organizirane po nekem ustaljenem vzorcu, tako kot mirovne operacije OZN, ampak je struktura misije celostna in prilagojena razmeram na kriznem območju. Področja, ki so lahko zajeta v okviru terenskih misij so ([www.osce.org](http://www.osce.org)):

- **Vojaške zadeve:** opazovanje vojaških aktivnosti, zbiranje informacij o stanju in razvoju situacij na tem področju itd.;
- **Civilna policija:** ugotavljanje in ocenjevanje stanja, monitoring, svetovanje, mentorstvo, izobraževanje in usposabljanje, reforme policijskih sistemov itd.;
- **Demokratizacija:** krepitev civilne družbe, razvoj političnih strank, promocija dobrega vladanje, izgradnja demokratičnih institucij itd.;
- **Ekonomске in okoljske zadeve:** ugotavljanje vpliva ekonomskih, socialnih, okoljskih problemov na področje varnosti, spodbujanje ekonomskega razvoja in sodelovanje itd.;
- **Izobraževanje:** razvoj in implementacija reform izobraževalnih sistemov v sodelovanju z lokalnimi in mednarodnimi akterji.;
- **Volitve:** organiziranje, izvajanje in nadzorovanje širokega spektra aktivnosti na področju volitev.;
- **Človekove pravice:** opazovanje, raziskovanje in poročanje o stanju na področju človekovih pravic, analiziranje relevantne zakonodaje in praks ter ustrezne intervencije v primeru kršitev človekovih pravic.;
- **Medijske zadeve:** zagotavljanje javnih informacij, razvoj medijev na pokonfliktnem območju.;
- **Politične zadeve:** analiziranje in poročanje o političnih zadevah, ki so relevantne oziroma so povezane z mandatom terenske misije.;
- **Vladavina prava** (angl. Rule of Law): krepitev sodnega sistema (sodniki, tožilci, odvetniki), policije in kaznovalnega sistema (pazniki v zaporih).

---

<sup>5</sup> Avtor je kot član OVSE misije v Makedoniji imel možnost v praksi primerjati policijske aktivnosti v okviru misije OVSE, policijske misije EU v Makedoniji – Proxima ter Misije OZN na Kosovu – UNMIK. Splošna ugotovitev je ta, da se tipične policijske misije kot sta Proxima in Unmik, večino časa ukvarjajo same s seboj. Bolj pomembna sta organiziranost in notranja pravila misije kot pa potrebe lokalne policije.

Zellner (2005:30) navaja, da terenske misije OVSE predstavljajo največji dosežek in predstavljajo primerjalno prednost. Strinja se, da ni enotnega standardnega formata za terenske misije. Razdeli jih v tri tipe, prvi tip predstavljajo misije, ustanovljene od leta 1992 naprej in so orientirane na zgodnje opozarjanje (*angl. early warning*), zgodnje ukrepanje (*angl. early action*) in reševanje konflikta (*angl. conflict resolution*). Drugi tip predstavljajo velike misije na Balkanu, ustanovljene po letu 1995 in so orientirane na specifično pokonfliktno obnovo (*angl. post-conflict rehabilitation*). Tretji tip predstavljajo manjše OVSE pisarne in centri, ki so bili ustanovljeni v Južnem Zakavkazju, Centralni Aziji in Vzhodni Evropi po letu 1995 in se ukvarjajo z bolj ali manj definiranimi tveganji za stabilnost (*angl. stability risk*) in potencialnimi viri konfliktov (glej tabelo 3.2 v naslednjem podglavju).

### 3.3.3 Civilna policija v terenskih misijah OVSE

#### 3.3.3.1 Udeležba

OVSE izvaja 18 terenskih misij in drugih aktivnosti (2005), v katerih sodelujejo tudi civilni policisti. V tabeli 3.2 so predstavljene terenske misije OVSE v oktobru 2005 ter oblike udeležbe civilne policije. Aktivnosti na področju civilne policije potekajo v dveh oblikah, prava je ustrezna organizacijska enota v okviru misije, druga pa je policijsko delo, ki poteka pod vodstvom Enote za strateške policijske zadeve na Dunaju (*angl. Strategic Police Matters Unit – SPMU*).

Tabela 3.2: Udeležnost in oblike dela civilne policije v terenskih misijah OVSE (povzeto in prirejeno po [www.osce.org](http://www.osce.org))

TERENSKA MISIJA/AKTIVNOST	USTANOVITEV	OBLIKE DELA CIVILNE POLICIJE
<b>JUGO VZHODNA EVROPA</b>		
OSCE Presence in Albania	marec 1997	
OSCE Mission to Bosnia and Herzegovina	december 1995	
OSCE Mission to Croatia	april 1996	Enota za policijske zadeve (Police Affairs Unit)
OSCE Mission to Serbia and Montenegro	januar 2001	Enota za uveljavljanje zakonitosti (Law Enforcement Unit)
OSCE Mission to Kosovo	julij 1999	Policijsko izobraževanje (Police Education)
OSCE Spollover Monitor Mission to Skopje	avgust 1992	Enota za razvoj policije (Police Development Unit)
<b>VZHODNA EVROPA</b>		
OSCE Office in Minsk (BELARUSIJA)	januar 2003	
OSCE Mission to Moldova	februar 1993	
OSCE Project Co-ordinator in Ukraine	november 1994	
<b>ZAKAVKAZJE</b>		
OSCE Office in Baku (AZERBAIJAN)	november 1999	Enota za strateške policijske zadeve (SPMU)

OSCE Mission to Georgia	december 1992	Enota za strateške policijske zadeve (SPMU)
OSCE Office in Yerevan (ARMENIJA)	julij 1999	Enota za strateške policijske zadeve (SPMU)
Personal Representative of the Chairman-in-Office on the Conflict Dealt with by OSCE Minsk Conference	avgust 1995	
<b>CENTRALNA AZIJA</b>		
OSCE Centre in Almaty (KAZAKHSTAN)	julij 1998	Enota za strateške policijske zadeve (SPMU)
OSCE Centre in Ashgabad (TURKMENISTAN)	januar 1999	
OSCE Centre in Bishkek (KYRGYZSTAN)	julij 1998	Enota za strateške policijske zadeve (SPMU)
OSCE Centre in Tashkent (UZBEKISTAN)	marec 1995	Enota za strateške policijske zadeve (SPMU)
OSCE Centre in Dushanbe (TAJKISTAN)	december 1993	

### 3.3.3.2 Naloge

Civilni policisti opravljajo podobne naloge, ki smo jih našli pri civilnih policistih OZN (svetovanje, spremljanje (monitoring) in poročanje o delu lokalnih policistov, reforme policijskih sistemov, izobraževanje in usposabljanje policijskih sil). Bistvena razlika med nalogami civilne policije OVSE in OZN je, da civilna policija OVSE v okviru svojih nalog nikoli ni izvajala prehodne policijske uprave in uveljavljanja zakonitosti – klasičnih izvršnih policijskih nalog, prav tako tudi ne tradicionalnega opazovanja v smislu ohranjanja miru med sprtimi stranmi. Policijske naloge predstavljajo le en segment v celotnem spektru pokonfliktne rehabilitacije. Omenili smo že, da obstajata dve obliki izvajanja policijskih nalog. Za prvo obliko je značilno, da v terenski misiji obstaja notranja organizacijska enota, ki ima na podlagi mirovnega dogovora in mandata misije točno določene naloge. Te enote so dokaj samostojne in imajo velik vpliv na odločanje. Ker so locirane na terenu, lahko učinkovito spremljajo delo in razvoj dogodkov na kriznem območju in tako tudi pripravijo ustrezna priporočila za nadaljnje aktivnosti.

Druga oblika dela poteka preko Enote za strateške policijske zadeve (SPMU) v Sekretariatu na Dunaju. Vloga te enote je, da *»skozi kritično oceno potreb na področju razvoja zmogljivosti, razvoja institucij in evalvacijo, pomaga institucijam za uveljavljanje zakonitosti v državah članicah podpirati vladavino prava«* (Annual Report of the Secretary General on Police-Related Activities in 2004:37).

Pristop k ocenjevanju potreb in izdelavi konkretnih programov na področju policijskih zadev poteka v naslednjih fazah (Annual Report of the Secretary General on Police-Related Activities in 2004:40-41):

- 1. Kritična ocena potreb na področju policijske dejavnosti.** Na podlagi sestankov in dogovorov med ministrom za notranje zadeve in višjimi svetovalci SPMU sledijo opredelitve področij, kjer naj bi OVSE zagotavljala pomoč. Zaradi zagotavljanja sodelovanja v procesu

reševanja problemov in »lastništva« rešitev, se že v tej fazi vključuje policijske strokovnjake iz gostujoče države.

2. **Zbiranje informacij.** Poleg kritične ocene potreb se v tej fazi zbirajo informacije o potencialnih udeležencih (donatorjih, izvajalcih, partnerjih) pri izvajanju programov.
3. **Oblikovanje programa.** Program vsebuje številne projekte, ki so odobreni s strani ministrstva za notranje zadeve in usklajene z ostalimi organizacijami in ustanovami v državi gostiteljici.
4. **Izvajanje programa.** Pred izvajanjem programa se z namenom pridobivanja dodatnih sredstev za izvedbo programa, program predstavi delegatom vseh držav članic OVSE. Za večino programov prispevajo sredstva različne članice OVSE. Sklene se tudi dogovor (Memorandum) med vodjo misije in visokim predstavnikom gostujoče države. Izkušnje so pokazale, da je dobro zaposliti policijskega strokovnjaka za polni delovni čas, ki bo vodil izvajanje programa (Police Programme Manager) in prevzel odgovornost za izvedbo programa. SPMU zagotavlja vso podporo vodji programa, višji svetovalec za policijske zadeve pa neposredno svetuje vodji misije oziroma vodji centra.
5. **Vrednotenje programa.** Neodvisni strokovnjaki ocenjujejo proces in dosežke pri izvajanju programa nekje na polovici in ob zaključku programa. Poročilo s priporočil neodvisnih strokovnjakov se preko vodje misije predloži generalnemu sekretarju. Poleg poročila se pošlje tudi pisno mnenje oziroma odgovor višjega svetovalca za policijske zadeve. Oba poročila se pošljejo tudi Stalnemu svetu v smislu informiranja in odločanja o morebitnih nadaljnjih aktivnostih.
6. **Zapiranje oziroma prenos programa.** Cilj vseh prizadevanj je, da se proces razvoja nadaljuje. Odgovornost za nadaljnji razvoj oziroma obstojnost dosežkov posameznih elementov programa se lahko prenese na druge organizacije, ki bodo zagotovile dodatna sredstva ali pa sponzorstvo prevzamejo posamezne države, ki imajo ali želijo vzpostaviti prijateljske odnose z državo gostiteljico.

Predstavljeni pristop smo poimenovali »marketinški«, saj je usmerjen na ugotavljanje konkretnih potreb in zagotavlja konkretne rešitve. V primerjavi s koncepti policijskih misij OZN in tudi, kot bomo videli v nadaljevanju, EU, ki ponujajo že izdelane koncepte in vsebine nalog, ki naj bi jih civilna policija opravljala v mirovni operaciji, je predstavljeni koncept uspešnejši in bolj učinkovit.

### 3.3.3.3 Izbor, selekcija, usposabljanje

Splošni pogoji za sodelovanje v terenskih misijah, ki jih morajo izpolnjevati vsi udeleženci na različnih področjih, so razdeljeni v tri skupine in so prikazani v tabeli 3.3.

Tabela 3.3: Splošni pogoji za udeležbo v terenskih misijah (povzeto in prirejeno po [www.osce.org](http://www.osce.org))

<b>OBVEZNI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sposobnost uporabe angleškega jezika pri delu</li> <li>• Potrjena zdravstvena sposobnost</li> <li>• Posedovanje veljavnega voznškega dovoljenja in sposobnost upravljanja vozila z ročnim menjalnikom</li> <li>• Sposobnost opravljati delo v pomanjkljivih pogojih in pripravljenost opravljati nadurno delo v okolju s pomanjkljivo infrastrukturo</li> </ul>
<b>ZELO ZAŽELENI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znanje uporabe Windows programov, vključno z urejevalnikom besedil in elektronsko pošto</li> <li>• Sposobnost nepristranskega in objektivnega dela v timu z ljudmi z različno kulturno in religiozno pripadnostjo, različnimi spoli, različnimi političnimi pogledi</li> <li>• Občutljivost za kulturno raznolikost</li> <li>• Prilagodljivost in sposobnost opravljanja dela pod pritiskom in časovnimi omejitvami</li> </ul>
<b>ZAŽELENI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejšnje mednarodne delovne izkušnje ali izkušnje v terenskih misijah</li> <li>• Znanje drugih tujih jezikov</li> <li>• Vodstvene izkušnje</li> <li>• Izkušnje na področju pogajanj in mediacije</li> </ul>

Za opravljanje policijskih nalog pa so opredeljeni obvezni in zaželeni pogoji ter nivo profesionalnih kompetenc za različne ravni policijskega dela (glej tabeli 3.4 in 3.5).

Tabela 3.4: Pogoji za civilne policiste (povzeto in prirejeno po [www.osce.org](http://www.osce.org))

<b>OBVEZNI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Končana priznana policijska šola (recognized police training school)</li> <li>• Redne oziroma aktivne izkušnje pri opravljanju policijskega dela</li> <li>• Zelo dobro govorno in pisno izražanje v angleškem jeziku</li> <li>• Pogajalske in medosebne veščine</li> <li>• Poznavanje mednarodnih policijskih standardov in človekovih pravic</li> <li>• Sposobnost branja in uporabe map in orientacijskih kart</li> <li>• Usposobljenost za prvo pomoč</li> </ul>
<b>ZAŽELENI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prejšnje izkušnje na področju sodelovanja z organizacijami (lokalne ali državne institucije, socialne službe, nevladne organizacije)</li> <li>• Osnovno poznavanje postopkov in uporabe radio-komunikacijske opreme</li> <li>• Poznavanje strukture in institucij OVSE ter terenskih aktivnosti</li> </ul>

Tabela 3.5: Zahtevane kompetence za različne ravni policijskega dela (povzeto in prirejeno po [www.osce.org](http://www.osce.org))

<b>RAVNI</b>	<b>IZOBRAZBA</b>	<b>IZKUŠNJE</b>
Višji menedžment	Tečaji ali ustrezna izobrazba: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativno vodenje</li> <li>• Situacijsko načrtovanje</li> <li>• Kadrovski menedžment</li> <li>• Splošni policijski menedžment</li> </ul>	Minimalno 20 let različnih in odgovornih policijskih izkušenj, vključno z vsaj 3 leti izkušenj na delovnih mestih, primerljivih z razpisanim delovnim mestom
Višji uradnik	Različni policijski tečaji na relevantnih in specializiranih področjih	Minimalno 10 let različnih policijskih izkušenj, vključno z vsaj 12 mesci operativnih izkušenj na relevantnih in specializiranih področjih

Srednji menedžment	Tečaji ali ustrezna izobrazba: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kadrovski menedžment</li> <li>• Splošni policijski menedžment</li> </ul>	Minimalno 10 let različnih in odgovornih policijskih izkušenj, vključno z vsaj 12 mesci na vodstvenih delovnih mestih, primerljivimi z razpisanim mestom
uradnik	Diploma priznane policijske šole	Minimalno 8 let rednih oziroma aktivnih policijskih delovnih izkušenj.

V primerjavi s kriteriji za civilno policijo OZN, so kriteriji za civilno policijo OVSE zelo razčlenjeni in natančni. Visoki standardi izhajajo iz nalog, ki jih zahtevajo terenske misije. Značilno za terenske misije OVSE je, da imajo zelo natančne sistemizacije in opise delovnih mest, da kadrujejo posameznike in ne celoten kontingent policistov, kot v primeru OZN ter, da je selekcijski postopek zelo zahteven. Države članice nominirajo svoje kandidate na podlagi razpisov, ki so objavljeni na spletnih straneh OVSE. V prvi fazi kadrovska služba na sekretariatu preveri izpolnjevanje pogojev in izloči tiste kandidate, ki ne izpolnjujejo pogojev. Seznam kandidatov, ki izpolnjujejo pogoje, se pošlje kadrovski službi v terensko misijo, ki pa na podlagi telefonskih intervjujev<sup>6</sup> izbere najbolj primerne kandidata.

OVSE ima velike težave pri pridobivanju in selekciji civilnih policistov iz držav članic, ki izpolnjujejo pogoje glede izobrazbe in ustreznih delovnih izkušenj. V letnem poročilu generalnega sekretarja o policijskih zadevah za leto 2004 zasledimo naslednje podatke. V letu 2002, za 256 razpisanih oglasov, 73 % prijavljenih kandidatov iz držav članic ni izpolnjevalo vseh pogojev. V letu 2003, za 151 razpisanih oglasov, 75 % prijavljenih kandidatov ni izpolnjevalo vseh pogojev. V letu 2004 je za 114 razpisanih oglasov le 18 % kandidatov izpolnjevalo vse pogoje, naslednjih 25 % je izpolnjevalo nekaj pogojev in so bili uvrščeni na rezervni seznam (worthy of consideration), torej 57 % kandidatov ni izpolnjevalo vseh pogojev (Annual Report of the Secretary General on Police-Related Activities in 2004:49).

Poročilo ne vsebuje natančne analize in vzrokov za takšno stanje. Navaja le, da določene države članice namerno ignorirajo ali pa ne razumejo kritične vloge, ki jo imajo izkušeni policijski strokovnjaki pri pokonfliktni obnovi na kriznih žariščih. Brez ustrezne analize lahko o vzrokih le ugibamo. Na podlagi lastnih izkušenj lahko trdim, da večini držav članic ne ustreza, da v misijo pošiljajo svoje najboljše ljudi, ki opravljajo najbolj odgovorna dela in naloge doma. Druga možna razlaga pa je povezana s strateškimi interesi posameznih članic OVSE. Na primer, cilj določene države je, da vodilna delovna mesta zasedejo njeni policisti in tako ti odločajo o nadaljnjem kadrovanju.

<sup>6</sup> Sam sem bil udeležen v takšnem postopku, ko sem kandidiral za delovno mesto Curriculum Development Officer v OVSE misiji v Makedoniji. Kadrovska služba je nepričakovano po elektronski pošti poslala navodila za praktično izdelavo programa usposabljanja v angleškem jeziku in postavila par urni rok za izdelavo pisne naloge. Naslednji dan pa so me poklicali po telefonu in opravili intervju na podlagi kriterijev za zasedbo delovnega mesta.

Logična posledica je, da na ključne pozicije izberejo policiste iz svoje države, ki pa v večini primerov niso kos nalogam. Vse navedeno pa zelo negativno učinkuje na motivacijo drugih policistov.

Tudi sistem usposabljanja OVSE za delo v terenskih misijah je zasnovan na treh nivojih pridobivanja oziroma podajanja znanj in veščin ([www.osce.org](http://www.osce.org)):

- 1. Usposabljanje pred napotitvijo v misijo (angl. *Pre-mission Training*).** Koncept usposabljanja pred napotitvijo temelji na tem, da države članice same usposobijo kandidate za opravljanje dela v misijah. V ta namen je sekretariat leta 2000 izdal standarde za usposabljanje pred napotitvijo v misijo<sup>7</sup> (*Training Standards for Preparation of OSCE Mission Staff*), na podlagi katerih članice same razvijejo programe in usposobijo kandidate. Ključna področja, ki so zajeta v standardih so: mednarodna skupnost in OVSE, rehabilitacija pokonfliktnih družb, medkulturno komuniciranje, osebna varnost in varnostna vprašanja, obvladovanje stresa in prva pomoč, tehnike terenskega dela. Da bi mreža usposabljanj v državah članicah delovala, sekretariat OVSE zagotavlja strokovno pomoč na področju metodološke izdelave programov usposabljanj, gradiva za usposabljanje, izmenjavo izkušenj preko organiziranja letnih srečanj s predstavniki držav članic.
- 2. Osnovno uvodno usposabljanje (angl. *General Orientation Programme - GO*).** Osnovno uvodno usposabljanje je namenjeno predvsem začetnikom, ki so uspešno opravili selekcijski postopek in bili izbrani za delo v terenskih misijah. Cilj usposabljanje je podati osnovni pregled aktivnosti OVSE in poudariti najbolj občutljive teme, s katerimi se bodo novi člani srečali pri delu v misijah. Program pokriva naslednje vsebine (*Pre-arrival Information Package for new OSCE mission members*): predstavitev OVSE, telesa za odločanje in proces odločanja v OVSE, Principi menedžmenta OVSE, učinkovito vodenje ljudi v multikulturnem okolju, področje enakopravnosti spolov in človekovih pravic, zaščitni ukrepi in lastna varnost. Program traja pet dni, izvaja pa se na sedežu sekretariata na Dunaju.
- 3. Usposabljanje v misijah (angl. *Training in Missions*).** Strategija usposabljanj OVSE (*OSCE Training Strategy for the period of 2005 to 2007*) poudarja, da mora biti sistem usposabljanja čim bolj decentraliziran in prilagojen konkretnim zahtevam terenskih misij in institucij OVSE. V ta namen, vsaka terenska misija vsebuje ali enoto za usposabljanje osebja ali pa koordinatorja za to področje. Sekretariat določa okvire in prioritete ter usklajuje delo enot za usposabljanje, ki ugotavljajo potrebe po usposabljanjih, razvijajo in izvajajo ter vrednotijo programe usposabljanj.

Sekcija za usposabljanje ima trojno nalogo: odgovorna je za organizacijo in izvedbo osnovnega uvodnega programa, navzven skrbi za mrežo usposabljanj v državah članicah in navznoter koordinira

---

<sup>7</sup> Standardi so bili izdelani na podlagi primerjave standardov OZN, predvsem pa na podlagi izkušenj in potreb OVSE misij na terenu in se vsebinsko nanašajo na vsa ključna področja delovanja OVSE: zgodnje opozarjanje, preprečevanje konfliktov, krizni menedžment in pokonfliktno obnovo.

delo enot za usposabljanje v terenskih misijah. Prav zaradi odpravljanja težav na področju kadrovanja, ki smo jih prikazali zgoraj in za izboljšanje sistema vseh usposabljanj, sekretariat organizira letna srečanja oziroma sestanke odgovornih za kadrovanje in usposabljanje iz držav članic. Na zadnjem sestanku so udeleženci poročali o pomembnosti in uporabnosti standardov za usposabljanje iz leta 2000 (OSCE Meeting on Training and Recruitment, 2004:2).

### 3.4 EVROPSKA UNIJA – EU

#### 3.4.1 Razvoj Skupne evropske varnostne in obrambne politike

Današnja Evropska unija (EU) med hladno vojno ni pomenila evropske varnostne organizacije, kot sta bili Zahodnoevropska unija (ZEU) in Nato. Takrat sta v Evropi obstajala celo dva člena 5, ki sta predvidevala kolektivno samoobrambo v primeru oboroženega napada: člen 5 Washingtonske pogodbe (Nato) in člen 5 Bruseljske pogodbe (ZEU). EU pa je v širšem varnostnem smislu prispevala le k zagotavljanju gospodarske stabilnosti dela evropske celine. Poleg tega tudi ni imela vzpostavljenih (kaj šele sistematiziranih) stikov z ZEU in zvezo Nato, ki sta prav tako imela sedeža v Bruslju. Varnostna situacija po koncu hladne vojne je prisilila in hkrati omogočila EU, da razvije mehanizme za usklajevanje mnenj in aktivnosti v zvezi z reševanjem kriz v neposrednem varnostnem okolju. To se je najprej pokazalo z razvojem Skupne zunanje in varnostne politike EU (SZVP<sup>8</sup>), pozneje pa še Skupne evropske varnostne in obrambne politike (SEVOP) (Prezelj, 2004:464).

Tabela 3.6: Kronologija razvoja SZVP in SEVOP (povzeto po <http://www.sigov.si/mzz>)

Leto	SZVP	SEVOP
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>V sklopu Evropskega političnega sodelovanja se države članice Evropske skupnosti začnejo posvetovati o glavnih problemih mednarodne skupnosti.</li> </ul>	
1986	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enotna evropska listina formalizira sodelovanje iz leta 1970, brez spremembe narave ali metod delovanja.</li> </ul>	
1993	<ul style="list-style-type: none"> <li>V Pogodbi o Evropski uniji (Maastrichtska pogodba) je zapisan cilj »<b>skupna zunanja politika</b>«</li> </ul>	
1999	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amsterdamska pogodba revidira določbe SZVP – o tej politiki govorijo čelni 11 do 28.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evropski svet je v Koelnu postavil <b>krizni menedžment</b> kot osnovo za krepitev Evropske varnostne in obrambne politike; vzpostavil je</li> </ul>

<sup>8</sup> SZVP je bila sprejeta v okviru Pogodbe o Evropski uniji leta 1992. Glavni cilji so zaščita skupnih vrednot, temeljnih interesov in neodvisnost EU; vsestranska krepitev varnosti EU in njenih članic; ohranitev miru in krepitev mednarodne varnosti; pospeševanje mednarodnega sodelovanja ter razvoj in utrditev demokracije, vladavine prava in spoštovanja temeljnih človekovih pravic in svoboščin. Mehanizmi odločanja v EU so medvladni. Evropski svet določa splošne smernice SZVP, vse odločitve pa sprejme Svet EU soglasno. SZVP je celosten koncept, ki pokriva vsa področja zunanje in varnostne politike EU. (Grizold in Ferfila, 2000)



		<p>t.i. <b>Petersberške naloge</b>: humanitarne in reševalne akcije, mirovne in bojne operacije v kriznem menedžmentu.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evropski svet je v Helsinkih določil t.i. »headline goal«: EU bi moral biti do leta 2003 sposobna v 60 dneh napotiti vojake, ki izvajajo Petersberške naloge.</li> </ul>
2000	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evropski svet v Nici je ustanovil stalne <b>politične in vojaške strukture</b> znotraj Sveta EU.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evropski svet je v Feiri določil <b>prioritete civilnega kriznega menedžmenta</b>: policija, krepitev vladavine zakona, krepitev civilne administracije in javno zaščito.</li> <li>• Evropski svet je v Laekenu ugotovil, da je <b>EU operacionalna in da je zmožna voditi operacije civilnega kriznega menedžmenta</b>.</li> </ul>
2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pogodba iz Nice vsebuje nove SZVP določbe – najpomembnejši spremembi sta širjenje področij, kjer se odloča s kvalificirano večino ter večje <b>pristojnosti Politično-varnostnega odbora pri operacijah civilnega kriznega menedžmenta</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Začetek prve <b>operacije civilnega kriznega menedžmenta</b> v Bosni in Hercegovini (European Union Police Mission – EUPM).</li> <li>• Začetek prve <b>operacije vojaškega kriznega menedžmenta</b> v Makedoniji (Concordia).</li> <li>• Začetek <b>operacije kriznega menedžmenta</b> v Kongu (Artemis).</li> </ul>
2004	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V juniju sprejeta Pogodba o Ustavi za Evropo predvideva močno okrepitev SZVP.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• V juniju sprejete Pogodba o Ustavi za Evropo predvideva okrepitev SZVP ter znotraj tega tudi okrepitev SEVOP.</li> </ul>

Maastrichtska pogodba opredeljuje ZEU kot integralni del EU, ki kot operativno telo pripravlja odločitve in izvaja akcije, ki se nanašajo na obrambo (tedaj še) skupnosti. Odločitve o izvedbenih ukrepih za uresničevanje teh nalog naj bi v sporazumu z organi ZEU sprejemal Svet Evropske unije (Holchleitner, 2000 v Garb in Ober, 2004:489).

Konflikti v nekdanji Jugoslaviji so dokazali, da je za učinkovito diplomacijo EU treba oblikovati vojaška sredstva, ki pa naj ne bi izhajala samo iz ZEU. Razmere v nekdanji Jugoslaviji so ponazorile, da v primeru, ko ena stran uporablja silo, finančna stimulacija druge strani ni učinkovita in uspešna za končanje konfliktov. Države članice EU so tako spoznale, da mora EU skupno zunanjo in varnostno politiko dosledno izvajati in kvalitativno nadgraditi z vojaškimi zmogljivostmi. Tako so v Amsterdamski pogodbi leta 1997 določili, da je izvršni sekretar Sveta EU tudi visoki predstavnik za skupno zunanjo in varnostno politiko. Določilo so udeleženi na vrhunskem zasedanju v Koelnu leta 1999, saj so prvič imenovali visokega predstavnika za SVZP (Garb in Ober, 2004:492).

Kot dopolnilo SVZP je bila sprejeta Skupna evropska varnostna in obrambna politika (SEVOP). Države EU so sprejele sklep o krepitvi SVZP na področju skupne evropske varnostne in obrambne politike, kar je zahtevalo oblikovanje primernih odločevalskih teles in zmogljivosti za avtonomno vojaško delovanje. Sprejeta je bila odločitev o dokončni integraciji Petersberških nalog ZEU (humanitarne in reševalne naloge, naloge ohranjanja miru, kriznega menedžmenta in vzpostavljanja

miru<sup>9</sup>) v preoblikovano EU. Petersburške naloge so bile vključene že v Amsterdamsko pogodbo, ki je postala veljavna tudi leta 1999. S tem pa je ZEU praktično izgubila smisel obstoja, ki si ga je pridobila po koncu hladne vojne. Nadaljnji pomembni koraki so bili narejeni na decembrskem helsinškem vrhu, ko je bil sprejet naslovni cilj za oblikovanje vojaških zmogljivosti EU, in zasedanjih v Santa Maria da Feiri in Nici leta 2000, kjer je bila dokončno določena struktura SEVOP in cilji na področju civilnih zmogljivosti EU za krizni menedžment. (Prezelj, 2004:465).

Za izpolnjevanje ciljev SEVOP je morala EU oblikovati določene strukturne mehanizme za odločanje in izvajanje odločitev na politični in operativni ravni. Najpomembnejši so (Prezelj, 2004:469-472):

- **Politični in varnostni odbor** je ključno telo EU za vodenje in koordinacijo SZVP, SEVOP in v tem okviru kriznega menedžmenta EU. Člani odbora so stalni veleposlaniki držav članic, ki se sestajajo dvakrat na teden v Bruslju, predseduje pa jim predsedujoča država. Njegove temeljne naloge pa so spremljanje mednarodne situacije na področju SZVP, pomoč pri oblikovanju politik EU, nadzor uresničevanja politik, usmerjanje delovanja drugih nižjih odborov v okviru SEVOP in, kar je še posebej pomembno, usklajevanje civilnih in vojaških vidikov kriznega menedžmenta EU.
- **Vojaški odbor** je najvišje vojaško telo EU, ki ga vodi general s štirimi zvezdicami. Sestavljajo ga načelniki generalštabov, ki se sestanejo nekajkrat na leto, sicer pa vsakodnevno delo opravljajo delegirani vojaški predstavniki. Med bistvene naloge odbora sodijo vojaško svetovanje Političnemu in varnostnemu odboru, usmerjanje izvajanja vojaškega kriznega menedžmenta, nadziranje načrtovanja vojaških vidikov kriznega menedžmenta itd..
- **Vojaški štab** pomeni povezavo med vojaškim odborom in dejanskimi vojaškimi zmogljivostmi (enotami). Vodi ga general s tremi zvezdicami, temeljne naloge pa so usmerjanje vojaških operacij, poročanje Političnemu in varnostnemu odboru in načrtovanje operacij v okviru Petersberških nalog. Pri načrtovanju in vodenju operacij pa ima pomembno vlogo seveda tudi Poveljnik operacije (Operation Commander), ki je določen za izvedbo posamezne vojaške operacije v imenu EU.
- **Odbor za civilne vidike kriznega menedžmenta** opravlja podobno delo kot vojaški odbor, vendar na področju civilnega kriznega menedžmenta. Odgovoren pa je za usmerjanje policijskih operacij, napotitve enot civilne zaščite, pravosodnih uslužbencev in administrativnega osebja na krizna žarišča. Poleg tega je odgovoren za vzpostavitev in delovanje celotnega sistema za civilni krizni menedžment v EU, kar vključuje tudi oblikovanje zmogljivosti na tem področju, enotnega sistema usposabljanja osebja pred napotitvijo ipd. Prav tako je odgovoren Političnemu in varnostnemu odboru.

---

<sup>9</sup> Tardy (2003:4) navaja, da se za termin vzpostavljanje miru (angl. Peace Enforcement) v EU terminologiji uporablja izraz »peace-making«.

- **Satelitski center EU** ni nova struktura, saj je leta 2001 prešel iz strukture ZEU v EU. Gre za agencijo, ki deluje v okviru sveta EU, kar pomeni, da je pod nadzorom generalnega sekretarja in Političnega ter varnostnega odbora. Njena temeljna naloga je pa pomoč pri odločanju EU prek analize satelitskih posnetkov, zgodnje opozarjanje, izvajanje splošnega varnostnega nadzora, verifikacija varnostnih sporazumov in širjenja orožja, nadzor okolja, podpora boju zoper mednarodni terorizem, pomoč pri vajah EU itd..
- **Situacijski center (SITCEN)** 24 ur na dan zbira podatke o kriznih razmerah od držav članic (oziroma njihovih situacijskih centrov), organov EU, drugih mednarodnih organizacij (oziroma njihovih situacijskih centrov), medijev ipd. Ter posreduje zbrane podatke odgovornim v EU, predvsem Političnemu in varnostnemu odboru ter vojaškemu odboru. Situacijski center lahko opravlja svojo vlogo, ker mu države poročajo o izvedenih ukrepih in ocenah kriznih situacij.

Koordinator za SEVOP je visoki predstavnik EU za SVZP oziroma generalni sekretar, kar pomeni da, predstavljeni organi delujejo v okviru Sekretariata EU. Ključne politične in strateške usmeritve na področju SEVOP dvakrat na leto sprejema Evropski svet, ki ga sestavljajo najvišji politični voditelji držav članic EU. Pomembno vlogo pri političnem usmerjanju SEVOP igra tudi Svet ministrov oziroma Svet EU, ki se lahko večkrat sestaja v različnih zasedbah. Za SEVOP sta pomembni predvsem zasedbi obrambnih in zunanjih ministrov. Predsedstvo sveta rotira med članicami vsakih šest mesecev. Predsedujoči sveta vodi trojko, ki jo sestavlja še predstavnik naslednje predsedujoče države in tudi Visoki predstavnik za SZVP. Za izvajanje SZVP (SEVOP) je predvsem odgovorno predsedstvo oz Svet EU.

### 3.4.2 Mehanizmi kriznega menedžmenta EU

V okviru EU razlikujemo med vojaškim in civilnim kriznim menedžmentom ter v tem smislu med vojaškimi in civilnimi (mehanizmi) zmogljivostmi za krizni menedžment. Za uresničevanje splošnega cilja EU iz Coelna glede zmogljivosti za samostojno vojaško akcijo, podprto z lastnimi oboroženimi silami, je bil na helsinškem vrhu leta 1999 sprejet naslovni cilj za oblikovanje vojaških zmogljivosti EU. Poimenovan je bil helsinški naslovni cilj (Helsinki Headline Goal). S tem ciljem je bilo predvideno oblikovanje **vojaške sile za hitro posredovanje** (Rapid Reaction Force) do leta 2003 za izvajanje petersberških nalog, ki bi štela med 50.000 do 60.000 vojakov in ki bi jo bilo mogoče namestiti v 60 dneh ter vzdrževati leto dni. EU naj bi bila do leta 2003 popolnoma sposobna izvajati celoten spekter petersberških nalog. Za uresničitev tega cilja so morale članice EU prispevati svoje vojaške zmogljivosti, kar je potekalo v okviru periodičnih konferenc o prispevanju vojaških zmogljivosti, ki so bile leta 2000, 2001 in 2003. Helsinški katalog sil (Helsinki Force Catalogue) je

tako obsegal nabor 100.000 vojakov, 400 letal in 100 ladij, kar je bilo v okviru omejenih konferenc dokaj hitro doseženo. V kvantitativnem smislu je EU torej dokaj hitro dosegla helsinški naslovni cilj, problem pa se je pojavil na kakovostni ravni, kjer se je izpostavilo kar nekaj pomanjkljivosti. Za usklajevanje procesa dopolnjevanja kakovostnih pomanjkljivosti je bil vzpostavljen Akcijski načrt za evropske zmogljivosti (ECAP), ki je obsegal delovanje 19 panelov in 10 projektnih skupin, ki so prispevali k zmanjševanju pomanjkljivosti. Vendar pa helsinški naslovni cilj ni bil popolnoma dosežen do leta 2003. na konferenci o vojaških zmogljivostih v letu 2003 je bilo namreč ugotovljeno, da EU sicer poseduje operativne zmogljivosti na celotnem spektru petersberških nalog, ki pa so omejene z identificiranimi pomanjkljivostmi (Prezelj, 2004:468).

*»Na področju civilnih zmogljivosti za krizni menedžment so bila na zasedanju v Santa Maria da Feiri opredeljena štiri prednostna področja, ki naj bi jih dosegli do leta 2003. na **policijskem** prednostnem področju si je EU zadala cilj oblikovati nabor 5.000 policistov za izvajanje civilnega kriznega menedžmenta, od katerih bi jih bilo 1000 pripravljenih za posredovanje v 30 dneh od poziva. Na prednostnem področju krepitve **vladavine prava** je bil postavljen cilj oblikovanja nabora okrog 300 tožilcev, sodnikov in upravnikov zaporov, na področju **civilne administracije** pa cilj oblikovanja mehanizma selekcioniranja, urjenja in vodenja strokovnjakov za civilno administracijo, ki bi v operacijah EU skrbeli za nemoteno delovanje ali vzpostavitev civilne administracije na kriznem žarišču. Tudi na področju **civilne zaščite** je bilo predvideno oblikovanje določenih operativnih zmogljivosti v obliki dveh do treh ocenjevalnih oziroma koordinacijskih skupin z odzivnim časom treh do sedmih ur, intervencijskih ekip v obsegu do 2000 oseb ipd. Tudi na civilnem področju je bila uvedena procedura za pridobivanje zmogljivosti, vendar pa izpolnjevanje zastavljenih ciljev na civilnem področju ni toliko problematično kot na vojaškem« (Prezelj, 2004:468).*

Krizni menedžment je v EU opredeljen v šestih fazah in pripadajočih procesih. Nekateri procesi se lahko izvajajo samo v določenih fazah krize, drugi pa v vseh fazah. Nekatero procese je seveda možno izpustiti, če je to v skladu z naravo in potekom krize (Grizold, 2005: 154-155):

1. faza – VSAKODNEVNO DELO: V prvi fazi se izvajajo naloge nadziranja, analiziranja situacije in zgodnjega opozarjanja (podfaza A), usklajenega razvojnega načrtovanja in pripravljanja (podfaza B) in oblikovanja javnega mnenja (podfaza C).
2. faza – ZAOSTROVANJE KRIZE IN IZDELAVA OSNUTKA KONCEPTA KRIZNEGA MENEDŽMENTA: Faza zaostrovanja krize in izdelave osnutka koncepta kriznega menedžmenta opredeljujeta podfazi zaznave krize (A) in obravnave primernega kriznega odzivanja EU (B).
3. faza – ODOBRITEV KONCEPTA KRIZNEGA MENEDŽMENTA IN RAZVOJ STRATEŠKIH OPCIJ: Namen te faze je odobriti koncept (A), vzpostaviti organizacijske pogoje za krizno usklajevanje organov EU na strateški ravni ter usmeriti priprave vojaških,

policijskih in civilnih strateških opcij (podfaza B) in oblikovanje priporočila Svetu EU v sprejem (podfaza C).

4. faza - ODLOČITEV O UKREPANJU IN NAČRTOVANJE: Je najboljšežnejša faza postopkov kriznega menedžmenta EU in obsega odločitev Sveta EU o ukrepanju (podfaza A), razvoju koncepta operacije (podfaza B) in njegove odobritve (podfaza C), generiranje sil ter zbiranje virov (podfaza D), oblikovanje dogovora o statusu sil (podfaza E), razvoj načrta operacije (podfaza F), ovrednotenje vojaških in civilnih načrtov operacij (podfaza G), sprejem odločitve o začetku operacije (podfaza H), ukrepanje skupnosti (podfaza I) in vzdrževanje posvetov in dialoga s sodelujočimi (podfaza J).
5. faza – IZVEDBA: V peti fazi posamezni organi EU izvajajo naloge iz sprejetih načrtov. V ta namen pa se vzdržujejo tudi stiki in izvajajo potrebna posvetovanja z relevantnimi akterji.
6. faza – SPREMEMBA TEŽIŠČA KRIZNIH DEJAVNOSTI EU IN ZAKLJUČEK OPERACIJ: Zaključna faza zajema spremembo težišča dejavnosti (podfaza A), morebiten sprejem odločitve o spremembi težišča ali zaključku operacije (podfaza B) in pridobljene izkušnje (podfaza C).

### 3.4.3 Operacije vojaškega in kriznega menedžmenta EU

Pri opredeljevanju pojma mirovne operacije smo povzeli, da pojem mirovni operacij v terminologiji EU sicer ni uveljavljen, vendar so aktivnosti, ki se izvajajo v operacijah s področja SEVOP, primerljive z operacijami, ki jih izvajata OZN in OVSE in za katere kljub njihovim različnim mandatom uporabljamo splošni izraz mirovne operacije.

Vsebina operacij vojaškega in kriznega menedžmenta ali operacij EU se prekriva s koncepti kompleksnih mirovni operacij OZN in z vsebino terenskih operacij OVSE. Na podlagi bolj podrobne analize pa lahko ugotovimo tudi bistvene razlike:

- Razvidna je dokaj stroga delitev med vojaškim in civilnim kriznim menedžmentom kar se odraža tudi v praktični izvedbi operacij na terenu.
- Pri izvajanju operacij vojaškega kriznega menedžmenta lahko EU sodeluje tudi z Natom<sup>10</sup>.
- V okviru operacij civilnega kriznega menedžmenta ne zasledimo konceptov preventivne diplomacije, zgodnjega opozarjanja, preprečevanja konfliktov kot pri OZN in OVSE. V okviru EU spadajo te aktivnosti v pristojnost Komisije, ki ima pomembno vlogo pri upravljanju

---

<sup>10</sup> Marca 2003 je bil sprejet paket dokumentov oziroma mehanizmov za sodelovanje z imenom »Berlin plus«, ki bolj natančno ureja odnose med organizacijama. Poimenovanje Berlin plus izhaja iz dejstva dopolnjevanja sklepov Nata iz Berlina v letu 1996, s katerim je priznal evropsko varnostno in obrambno identiteto in možnost pomoči ZEU pri načrtovanju in izvajanju operacij v skladu s petersberškimi nalogami. Berlin plus zagotavlja EU dostop do Natovih (1) **načrtovalnih**, (2) **poveljniških** in (3) **vojaških operativnih zmogljivosti** ob upoštevanju komplementarnosti s tekočo Natovo aktivnostjo na kriznem žarišču, če se EU tako odloči (glej v Prezelj, 2004:474-477).

proračuna za SZVP, poleg tega pa ima na voljo nekatere lastne mehanizme za krizni menedžment, kot so Enota za preprečevanje konfliktov in krizni menedžment<sup>11</sup>, EUROPEAID oz. Mehanizem za hitro odzivanje s finančnimi sredstvi (Rapid Reaction Mechanism) in ECHO za koordiniranje humanitarne pomoči (Prezelj, 2004:469).

- V okviru civilnega kriznega menedžmenta poznamo koncept samostojne policijske misije.

V tabeli 3.7 so predstavljene operacije EU, koncepte policijskih misij pa bomo analizirali v nadaljevanju.

Tabela 3.7: Operacije vojaškega in kriznega menedžmenta EU (stanje november 2005) (Povzeto in prirejeno po Missirolu, 2004 in spletni strani Sveta EU: [www.ue.eu.int](http://www.ue.eu.int))

OPERACIJA/ MISIJA	USTANOVITEV	VRSTA OPERACIJE/MISIJE
<b>CONCORDIA</b> - EU Military Operation in former Yugoslav Republic of Macedonia	marec 2003 – december 2003	Vojaški krizni menedžment: vojaška operacija
<b>ARTEMIS</b> - EU Military Operation in Democratic Republic of Congo	junij 2003 – september 2003	Vojaški krizni menedžment: vojaška operacija
<b>EUJUST THEMIS</b> - European Union Rule of Law Mission in Georgia	junij 2004 – junij 2005	Civilni krizni menedžment: vladavina prava
<b>EUFOR ALTHEA</b> - EU Military Operation in Bosnia and Herzegovina	Junij 2004	Vojaški krizni menedžment: vojaška operacija
<b>PROXIMA</b> - European Union Police Mission in the former Yugoslav Republic of Macedonia	december 2003	Civilni krizni menedžment: <b>policijska misija</b>
<b>EUPM</b> - EU Police Mission in Bosnia-Herzegovina	januar 2003	Civilni krizni menedžment: <b>policijska misija</b>
<b>EUPOL KINSHASA</b> - European Union Police Mission in Kinshasa (DRC)	december 2004	Civilni krizni menedžment: <b>policijska misija</b>
<b>EUJUST LEX</b> - EU Integrated Rule of Law Mission for Iraq	marec 2005	Civilni krizni menedžment: vladavina prava
<b>EUSEC DR KONGO</b> - EU mission in the Democratic Republic of the Congo	maj 2005	Vojaški krizni menedžmenta: vojaška operacija
<b>EU Support to AMIS II</b> (Darfur)	julij 2005	Vojaški in civilni krizni menedžment: <b>policijska in vojaška komponenta</b>
<b>AMM</b> - EU Monitoring Mission in Aceh	september 2005	Civilni krizni menedžment opazovalna misija
<b>EU COOPS</b> – EU Police Mission in the Palestinian Territories	november 2005	Civilni krizni menedžment: <b>policijska misija</b>

#### 3.4.4 Evropske policijske misije

Za razliko od konceptov udeležbe civilne policije v operacijah OZN in OVSE, kjer so civilni policisti sestavni del mirovne operacije, pa EU v sklopu civilnega kriznega menedžmenta pozna koncept samostojne policijske misije. EU je oblikovala dva generična scenarija policijskih misij EU in sicer (Eržen, 2004:989, Handbook for Police Officers Deployed in EU Police Missions, 2003:8-12):

<sup>11</sup> Enota je izdala publikacijo z naslovom Civilian Instruments for EU Crisis Management, kjer so naštetih mehanizmi predstavljeni bolj podrobno (glej Civilian Instruments for EU Crisis Management, 2003).

- **Nadomestitev lokalne policije (Substitution Mission).** Po tem scenariju bo policija EU nadomestila policijske sile gostujoče države bodisi zaradi tega, ker take sile ne obstajajo, bodisi zaradi ukrepov mednarodne skupnosti ali pa enostavno zato, ker so razpadle. Ta scenarij se ujema s pristopom OZN v misiji na Kosovu, kjer je mednarodna skupnost prevzela začasno upravo in civilni policisti izvajajo klasične policijske naloge oziroma izvršno funkcijo uveljavljanja zakonitosti. Podobno, kot v primeru OZN, je cilj vzpostaviti stabilno stanje. Za realizacijo tega scenarija pa se predvideva ustanovitev integrirane policijske enote EU (*angl. Integrated Police Unit – IPU*) oziroma enot za hitro posredovanje. Glavni cilj je, da se takšna enota(e) skličejo in napotijo na krizno žarišče v čim krajšem času.
- **Pomoč lokalni policiji (Strengthening Mission).** Ta scenarij pa se ujema s preostalimi nalogami, ki smo jih že srečali v okviru kompleksnih mirovnih operacij OZN in terenskih misij OVSE: opazovanje (monitoring), mentorstvo, svetovanje; izbor, selekcija in usposabljanje lokalnih policistov ter naloge na področju reform policijskih sistemov.

Logično zaporedje delovanja bi lahko bilo, da prvi tip policijske misije EU preide v drugega in se zaključi s prenosom vseh aktivnosti na lokalno policijo.

#### 3.4.4.1 Udeležba

Tabela 3.8 predstavlja udeležbo policistov držav članic EU in policistov iz tretjih držav v operacijah civilnega kriznega menedžmenta EU na dan 14.10.2005.

Tabela 3.8: Število policistov v operacijah civilnega kriznega menedžmenta EU

DRŽAVE, ki prispevajo	Operacije civilnega kriznega menedžmenta EU <sup>12</sup>							SKU PAJ	
	EUPM	PROXIMA	AMIS SUDAN	EUPOL KINSHASA	EUJUST LEX	EU COPPS	ACEH		
ČLANICE EU	Avstrija	5	2				1		8
	Belgija	3	3		1		1		8
	Ciper	6	2						8
	Češka	7				1			8
	Danska	11	5	3		1	1	2	23
	Estonija	2	1						3
	Finska	6	3	2			1		12
	Francija	58	19		8			1	86
	Nemčija	53	15	1		1	1		71
	Grčija	9	5						14
	Madžarska	5	4						9
	Irska	4							4
	Italija	13	4		2	1			20
Latvija	4	2						6	

<sup>12</sup> Natančna poimenovanja operacij so razvidna iz tabele 3.7.

	Litvanija	2	2						4
	Luksemburg	2	1						3
	Malta	2							2
	Nizozemska	29	10						39
	Poljska	11	3	1					15
	Portugalska	7	1	1	5	1			15
	Slovaška	6	2						8
	Slovenija	3	4						7
	Španija	15	8				1		24
	Švedska	12	10	3			1		26
	Združeno Kraljestvo	44	1	7		1	1		54
	<b>SKUPAJ</b>	<b>319</b>	<b>107</b>	<b>18</b>	<b>16</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>477</b>
<b>TRETJE DRŽAVE</b>	Bolgarija	3							3
	Kanada	7			1				8
	Islandija	1							1
	Norveška	6	4						10
	Romunija	9							9
	Rusija	3							3
	Švica	4	2						6
	Turčija	9	5						14
	Ukrajina	4	3						7
		<b>SKUPAJ</b>	<b>46</b>	<b>14</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>VSE SKUPAJ</b>	<b>365</b>	<b>121</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>538</b>

(Vir: General Secretariat of the Council of the European Union, DG E IX – Police Unit)

#### 3.4.4.2 Naloge

Ker se naloge civilne policije v operacijah civilnega kriznega menedžmenta prekrivajo z nalogami, ki smo jih že spoznali pri analizi nalog civilne policije OZN in OVSE, jih ne bomo podrobno obravnavali še enkrat. Ugotovimo, da v praksi EU še ni izvedla nobene policijske misije po prvem scenariju, nadomestitev lokalne policije oziroma uveljavljanje zakonitosti. Moji osebni zaključki glede izvajanja drugega tipa policijskih misij EU, pomoč lokalni policiji, pa so zelo kritični. Mnenja sem, da je za uspešnost in učinkovitost katerekoli mirovne operacije odločilnega pomena jasen in točno določen mandat mirovne operacije. V kolikor naloge policijske misije niso točno definirane, potem v praksi prihaja do izvedbenih problemov. Za primer lahko navedem delovanje civilne policije v okviru OVSE misije v Makedoniji in civilne policije v okviru EU policijske misije Proxima v Makedoniji. Mandata obeh misij izhajata iz določil Ohridskega sporazuma. Dogovor med makedonsko vlado in misijo OVSE (Memorandum of Understanding) je predvidel konkretne naloge, ki naj bi jih izvedla OVSE enota za razvoj policije: izbor in selekcija kandidatov za policiste, izvedba osnovnega usposabljanja za policiste, uvedba koncepta v skupnost usmerjeno policijsko delo z ustanavljanjem varnostnih sosvetov itd. Na drugi strani pa so bili cilji evropske policijske misije Proxima definirani zelo široko (Lindstrom, 2004:121): »vzdrževati stanje, ki je ugodno za implementacijo določil Ohridskega sporazuma.« V nadaljevanju pa med naštevanjem konkretnih nalog pa: »vzpostavitev zaupanja med



lokalno populacijo in policijo.« V praksi lahko vzpostavitev zaupanja pomeni marsikaj. Praktične težave so se pokazale, ko je (oziroma ni mogla, ker ni imela mandata) misija Proxima poskušala izvajati različna usposabljanja ali pa vplivati na izvajanje varnostnih svetov, ki so potekali pod vodstvom policijskih strokovnjakov misije OVSE.

#### 3.4.4.3 Izbor, selekcija, usposabljanje

Ko smo analizirali in primerjali kadrovanje in usposabljanje civilnih policistov OZN in OVSE, smo ugotovili, da je sistem OVSE bolj prilagodljiv potrebam krizne situacije. Eržen (2004) je do podobnih ugotovitev prišel pri primerjavi sistemov OZN in EU. »*Pristop, ki ga uporablja DPKO tako za usposabljanje kandidatov za civilno policijo, kot sistem kadrovanja v mirovne operacije (no rank mission), se je že večkrat pokazal kot zastarel in neustrezen zahtevam sodobnih kriz. Ravno tukaj je razlika med EU na eni strani in OZN na drugi očitna. Medtem ko OZN pozna operacije tipa »no rank mission«, imajo operacije pod vodstvom EU natančno določene potrebe in opise ter zahteve (t.i. job description mission) za delovna mesta v organizacijski strukturi misije. Za mirovne operacije OZN velja pravilo, da se kontingenti menjajo po načelu rotacije in praviloma velja to za celoten kontingent, dočim tako v operacijah OVSE kot EU se menjava ali rotacija nanaša na posameznika ter na projekt na katerem dela, čeprav si vsaka država pošiljateljica še vedno pridržuje pravico do uveljavljanja svojih nacionalnih pravil*« (Eržen, 2004:989).

Za sodelovanje v evropskih policijskih misijah morajo policisti iz držav članic izpolnjevati naslednje **splošne pogoje** (Guidelines for Training and Selection Criteria for Personnel in EU Police Missions):

- **Državljanstvo** države članice katero policist ali policistka predstavlja. Obstaja tudi izjema, ko so izbrani lahko tudi policisti, ki nimajo državljanstva v državi članici.
- **Profesionalni status**, ki pomeni redno zaposlitev v policiji države članice. Izjemoma so lahko izbrani tudi bivši oziroma upokojeni policisti. Ta izjema se upošteva pri izbiri kandidatov za visoke pozicije ali pa zelo specializirana delovna mesta.
- **Fizično in mentalno zdravje**, ki se preverja s strogimi zdravniškimi pregledi.
- **Delovne izkušnje in starostne zahteve.** Zahteva se minimalno pet letno redno opravljanje policijskega dela, glede pogoja starostne omejitve pa obstaja le določilo, da je starost kandidata primerna razpisnemu delovnemu mestu.
- **Znanje tujega jezika** se nanaša na uporabo uradnega jezika misije, kar pomeni, da so kandidati sposobni brati, pisati, poslušati in govoriti na takšni ravni, da se lahko z lahkoto sporazumeva v delovnem okolju.
- **Vozniški izpit.** Veljavno voziško dovoljenje in minimalno dve leti voziških izkušenj, dodaten pogoj pa je še sposobnost vožnje vozila na štirikolesni pogon.

- **Osebna in profesionalna usposobljenost in integriteta.** Kandidat mora biti spreten v medosebnih odnosih, v mednarodnem okolju mora delovati nepristransko, poznati mora izvajanje vseh osnovnih policijskih nalog.
- **Rokovanje z orožjem v osebni zadolžitvi.** V primeru, da misija zahteva oborožene policiste, morajo policisti biti vešč v rokovanju z orožjem v osebni zadolžitvi.
- **Računalniška znanja.** Poleg osnovnih računalniških znanj se zahteva znanje uporabe komunikacijske opreme in postopkov z radijskimi postajami.

Policisti v integrirani policijski enoti (IPU) pa morajo imeti opravljeno **posebno usposabljanje**.

Operacije kriznega menedžmenta EU imajo na področju kadrovskih zadev podoben pristop pri izbiri novih članov misije kot OVSE, saj mora vsak kandidat kandidirati za točno določeno delovno mesto, ki ustreza njegovi izobrazbi, delovnim izkušnjam in drugim referencam. Ustrezne kadrovske službe nato na podlagi izpolnjevanja pogojev izberejo najustreznjšega kandidata, kar pomeni, da kandidat, ki ga predlaga posamezna država morda tudi ne bo izbran. Scenariji za aktiviranje oziroma uporabo integriranih policijskih enot (IPU) predvideva namestitev policistov v treh intervalih: 30, 60 in 90 dneh.

EU trenutno še razvija celosten pristop k usposabljanju za krizni menedžment. Glede na to, da je krizni menedžment sestavljen iz vojaške in civilne komponente, civilna pa je razdeljena še na podskupine in če upoštevamo še delitev pristojnosti med različnimi institucijami EU, lahko trdimo, da je (bo) sistem usposabljanja na področju kriznega menedžmenta EU zelo kompleksen in zapleten. Osnovni koncept, ki ga razberemo iz primarnih dokumentov (EU Training Policy in ESDP, EU Training Concept in ESDP, Training Programme in ESDP 2005-2007, Final Training Report of ESDP Training in drugih) smo povzeli v naslednjih točkah<sup>13</sup>:

- Ciljne populacije, ki naj bi bile udeležene na usposabljanjih so; v državah članicah: diplomati, civilni strokovnjaki vključno s policisti, vojaško osebje; v institucijah EU: redno zaposleni uradniki, sekundirani uradniki iz držav članic, osebje, ki je predvideno za načrtovanje operacij in podporo v Sekretariatu; v državah kandidatkah: diplomati, civilni strokovnjaki vključno s policisti, vojaško osebje; iz tretjih držav: diplomati, civilni strokovnjaki vključno s policisti, vojaško osebje; iz mednarodnih organizacij: uradniki in strokovnjaki.
- Usposabljanja so potrebna na vseh nivojih; strateškem (osnovno ali splošno), operativnem (splošno ali specializirano) in taktičnem (glede na potrebe določene operacije). Večina usposabljanj naj bi bila v domeni držav članic, razen na področju civilnega kriznega menedžmenta, kjer sistematično usposabljanje, primerljivo z vojaškim ne obstaja.

<sup>13</sup> Podrobna analiza presega domet našega proučevanja, zato bomo predstavili samo osnovne elemente na podlagi katerih lahko razberemo podobnosti in razlike s konceptoma OZN in OVSE.

- Potrebno je zagotoviti civilno-vojaško in medsteberno koordinacijo, ki se zagotovi s specializiranimi usposabljanji, vajami in vsemi drugimi primernimi ukrepi.
- V smislu promocije SZVP in SEVOP in priprave bodočih članic na članstvo bodo predstavniki bodočih članic in tretjih držav udeleženi v vseh oblikah usposabljanj.
- Potrebe za usposabljanja na strateškem nivoju so na različnih področjih (diplomacija, civilna komponenta, vojaška komponenta) podobne. Na operativnem in taktičnem nivoju pa so potrebe bolj specifične in se nanašajo na različna področja SEVOP, potrebno pa je ustvariti povezavo med vojaško in civilno komponento.
- Vrste usposabljanj na vseh treh nivojih naj bi bile; osnovno (strateški nivo) usposabljanje, ki je namenjeno spoznavanju strukture in funkcij SEVOP, specializirana usposabljanja (operativni nivo) kot priprava na izvajanje specifičnih funkcij v okviru SEVOP, ki niso neposredno vezana na posamezno operacijo, usposabljanja za misije (taktični nivo), ki obsegajo usposabljanje pred napotitvijo, uvodno usposabljanje v misiji in usposabljanja v misiji.

Za področje civilne policije je EU razvila podoben koncept, kot pri OZN in OVSE. Usposabljanja so razdeljena na dva dela (Guidelines for Training and Selection Criteria for Personnel in EU Police Missions):

#### 1. SKUPNA USPOSABLJANJA (Common Training):

- **Osnovno usposabljanje (Generic training).** Osnovno usposabljanje se po vsebini bistveno ne razlikuje od osnovnega usposabljanja OZN in standardov OVSE. EU je v ta namen pripravila tudi svoje standarde (Training Curricula for Police Officers for deployment to interantional civilian crisis management missions).
- **Priprave za delo v konkretni misiji (Mission-specific training).** Pred odhodom naj bi se policisti ustrezno pripravili za delo v konkretni misiji.
- **Usposabljanja v misiji (In-mission training).** V misiji se najprej izvede uvodno usposabljanje, ki je namenjeno seznanitvi s trenutno situacijo in delovanjem misije. V misiji pa se lahko, glede na potrebe, organizirajo različna druga usposabljanja.
- **Evalvacija (Debriefing).** To usposabljanje je namenjeno predvsem zbiranju povratnih informacij od policistov po končanem delu v misiji, prav tako pa privajanju na novo »domače« okolje. V slovenski policiji se za tovrstno usposabljanje uporablja termin reintegracijski seminar.

## 2. DODATNA USPOSABLJANJA (Additional Training):

- **Usposabljanje za specifične funkcije in naloge.** Usposabljanja se lahko organizirajo za specializirane naloge v sklopu misije: preiskovanje kaznivih dejanj, vzdrževanje javnega reda in miru itd..
- **Usposabljanje za visoke policijske uradnike.** V to ciljno skupino spadajo policijski uradniki, ki v policijskih misijah zasedajo najbolj odgovorna delovna mesta. Poudarek pri teh usposabljanjih je na menedžmentu policijskih misij, političnih vidikih policijskih misij, sodelovanju med institucijami in organizacijami itd.. Tovrstna usposabljanja se izvajajo v okviru CEPOL, ki združuje vse evropske policijske akademije in je namenjen usposabljanju visokih policijskih uradnikov.
- **Usposabljanje integrirane policijske enote.** Cilj tega usposabljanja pa je pripraviti policiste za izvajanje nalog v operacijah tipa nadomeščanja lokalne policije. Usposabljanje naj bi obsegalo skupne (mednarodne) vaje, štabne vaje itd.

### 3.5 TRENDI IN IZZIVI NA PODROČJU MIROVNIH OPERACIJ

Iz dosedanje analize je razvidno, da se OZN, OVSE in EU s svojimi koncepti mirovni operacij prilagajajo varnostnim spremembam in razmeram na kriznih žariščih. Tradicionalni opazovalni ali razmejitveni koncept operacij za ohranjanje miru so nadomestile kompleksne mirovne operacije oziroma operacije kriznega menedžmenta. Civilna komponenta mirovni operacij postaja vse bolj pomembna. V ospredju so aktivnosti, ki se nanašajo na zgodnje odkrivanje in preprečevanje konfliktov, še bolj pa se poudarja celostni pristop pri pokonfliktni obnovi na kriznih žariščih.

Vloga civilne policije se je močno spremenila. Policisti ne izvajajo več samo klasičnih opazovalnih nalog, ampak so aktivno vključeni v cel spekter zahtevnih nalog pri pokonfliktni obnovi na kriznih žariščih. Nove naloge pa narekujejo tudi spremembe na področju izbora in selekcije, usposabljanja in priprave policistov za nove naloge. Ta trend je značilen za vse tri obravnavane organizacije, najbolj pa je izrazit v prizadevanjih EU za vzpostavitev celostnega sistema kriznega menedžmenta. V kakšno smer se bo razvijala evropska varnostna in obrambna politika v povezavi z mirovnimi operacijami, je težko zanesljivo opredeliti, saj je v svetu neprestano veliko varnostnih sprememb, na podlagi dokumentov, poročil in izjav uradnikov Evropske unije pa lahko na seznam izzivov, ki se jih loteva ta institucija, uvrstimo naslednje (Garb in Ober, 2004:495-497):

- širitev območja delovanja;
- razvoj kvantitete in kakovosti operacij;
- povečanje odzivnosti;

- razvoj kadrovskih zmogljivosti;
- razvoj sodelovanja z drugimi dejavniki;
- večstranska oziroma večinstrumentalna aktivnost.

### 3.5.1 Razvoj kadrovskih zmogljivosti

Izziv, ki se nanaša na naše proučevanje je vsekakor razvoj kadrovskih zmogljivosti civilnega kriznega menedžmenta EU. EU sodeluje v vzpostavljanju nacionalnih podatkovnih baz oziroma t.i. bazena kadrov, ki bi bili pripravljene za takojšnjo razmestitev v mirovne operacije različnih mednarodnih organizacij, s čimer bi racionalizirali pridobivanje kadrov in poenostavili njihovo usposabljanje (Garb in Ober, 2004:496)

Na področju civilnih zmogljivosti za krizni menedžment so bila na zasedanju v Santa Maria da Feiri opredeljena štiri prednostna področja, ki naj bi jih dosegli do leta 2003:

- **Policijsko** prednostno področje: nabor 5.000 policistov za izvajanje civilnega kriznega menedžmenta, od katerih bi jih bilo 1000 pripravljenih za posredovanje v 30 dneh od poziva.
- Področje krepitve **vladavine**: nabor okrog 300 tožilcev, sodnikov in upravnikov zaporov.
- Na področju **civilne administracije**: oblikovanja mehanizma selekcioniranja, urjenja in vodenja strokovnjakov za civilno administracijo, ki bi v operacijah EU skrbeli za nemoteno delovanje ali vzpostavitev civilne administracije na kriznem žarišču.
- Na področju **civilne zaščite**: oblikovanje določenih operativnih zmogljivosti v obliki dveh do treh ocenjevalnih oziroma koordinacijskih skupin z odzivnim časom treh do sedmih ur, intervencijskih ekip v obsegu do 2000 oseb ipd.

Novembra 2004 so države članice presegle zastavljene cilje. Prostovoljni prispevki članic znašajo 5761 kadrov na policijskem prednostnem področju, 631 na področju krepitve vladavine prava, 565 na področju civilne administracije in 4988 na področju civilne zaščite (European Security Review, No. 25, 2005:1). Same številke pa ne dajo odgovora na vprašanja glede možnosti za napotitev, pripravljenosti in usposobljenosti kadrov. V ta namen je EU izvedla poizvedovanje, v katerem je članicam poslala vprašalnik, ki se nanaša na področje nacionalnih kadrovskih baz, kadrovanja in usposabljanja kadrov za civilni krizni menedžment EU.

Na podlagi ugotovitev, poročilo (Report on best practices on national databases, human resources, national training and recruitment for civilian crisis management) predlaga naslednje elemente »dobrih praks«:

- **Ustanovitev enotne nacionalne kadrovske baze<sup>14</sup> za potrebe civilnega kriznega menedžmenta EU.** V praksi večine držav članic je sistem pridobivanja in izbora kandidatov za napotitev v misije OZN, OVSE in EU razdrobljen v okviru zunanjega ministrstva ali pa v pristojnosti posameznih drugih ministrstev. Vse članice pa izražajo potrebo po večji koordinaciji tega področja. Kadrovske baze naj bi zajemale podatke o potencialnih kandidatih za napotitev v misije EU. Potrebne so informacije o strokovnem znanju, delovnih izkušnjah, stopnji usposobljenosti itd. Skrbnik kadrovske baze naj bi bila organizacija, ki je odgovorna za kadrovanje in usposabljanje.
- **Ustanovitev nacionalnega bazena<sup>15</sup> strokovnjakov (pool of experts) za vse mednarodne organizacije.** Glede na to, da misije EU, OZN in OVSE zahtevajo strokovnjake s podobnimi znanji bi bilo dobro poenotiti izobrazbene zahteve in selekcijske kriterije.
- **Zagotovitev pravnih in finančnih okvirov za napotitve osebja.** Zahteve po hitrih namestitvah so največkrat v navzkrižju z nacionalnim delovnim pravom. V večini držav delovno pravna zakonodaja ni fleksibilna in otežuje hitre postopke kadrovanja in napotitve ustreznih strokovnjakov.
- **Zagotovitev usposabljanja pred napotitvijo v misijo.** Usposabljanje pred in v misiji je zelo pomembno. Tudi usposabljanja po vrnitvi (debriefing) in evalvacije udeležbe v misijah so dobre priložnosti za izboljšave na področju pridobivanja in izbora in usposabljanja.

Kakšne zahteve in odzive predstavljajo spremembe (trendi in izzivi) konceptov mirovni operacij OZN, OVSE in EU za slovensko policijo oziroma kadrovske menedžment oddelka za mirovne misije pa bomo proučili v naslednjem poglavju. Za boljše razumevanje vloge slovenske policije v okviru mirovni operacij bomo najprej predstavili sistem nacionalne varnosti Republike Slovenije in vlogo slovenske policije v sistemu nacionalne varnosti s poudarkom na oblikovanju celovitega sistema kriznega menedžmenta, prilagojenega načelom EU.

---

<sup>14</sup> V poročilu je podatkovna baza (database) definirana kot sistematična elektronska podatkovna baza iz katere je razvidna celostna slika o razpoložljivih zmogljivostih. V nacionalnih sistemih naj bi ta baza vsebovala podatke o identificiranju, izbiri in selekciji, in usposabljanju nacionalnih strokovnjakov.

<sup>15</sup> V poročilu je bazen (pool) definiran kot podatek o številu strokovnjakov (brez osebnih podatkov) na različnih področjih.

## **4. ANALIZA FUNKCIJ KADROVSKEGA MENEDŽMENTA ODDELKA ZA MIROVNE MISIJE – SLOVENSKO OKOLJE**

### **4.1 STRATEGIJA NACIONALNE VARNOSTI REPUBLIKE SLOVENIJE**

Sodobno nacionalno varnost je mogoče teoretično opredeliti kot stanje varnosti, v katerem je zagotovljen uravnotežen fizični, duhovni, psihični in materialni obstoj nacionalne države v odnosu do drugih držav oziroma mednarodnega sistema kot celote. Vključuje te temeljne prvine: obstoj in ohranjanje ozemeljske celovitosti, vpliv in kredibilni položaj nacionalne države v mednarodni skupnosti, gospodarski razvoj ter zaščito življenj in lastnine njenih prebivalcev. Zato vsebino nacionalne varnosti v sodobnem svetu na splošno določata dve vrsti dejavnikov, ki izhajata iz (Grizold, 1999: 126):

- a) notranjega okolja države in
- b) okolja mednarodne varnosti (subregionalnega, regionalnega in/ali globalnega).

*»Slovenija svojo varnost zagotavlja na dveh ravneh, in sicer na nacionalni in mednarodni ravni. Na nacionalni ravni poteka vzpostavljanje sistema nacionalne varnosti, ki je bil v preteklosti domena skupne države, Jugoslavije, na mednarodni ravni pa država vstopa v ključna ekonomska, politična in varnostna kroga v evroatlanskem prostoru, se pravi v Evropsko unijo in severnoatlantsko zaveznitvo Nato« (Malešič, 2002:124).*

Za potrebe našega proučevanja bomo predstavili interese Republike Slovenije in cilje nacionalnovarnostne politike Republike Slovenije, osnovne elemente sistema nacionalne varnosti ter smeri preoblikovanja sistema nacionalne varnosti v celovit sistem kriznega upravljanja, prilagojenega načelom NATO in EU.

#### **4.1.1 Nacionalnovarnostna politika**

Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (RS) iz leta 2001 predstavlja temeljni dokument na področju nacionalne varnosti. Zagotavljanje varnosti RS izhaja iz nacionalnih interesov. Trajna, življenjsko pomembna interesa RS sta ohranitev nacionalne identitete in samobitnosti slovenskega naroda, tako znotraj meja Slovenije kot v zamejstvu in po svetu, ter ohranitev neodvisnosti, suverenosti in ozemeljske celovitosti države v razmerah pospešenega vključevanja v mednarodne integracije. Strateški interes RS je zagotovitev delovanja demokratičnega

parlamentarnega političnega sistema, krepitev pravne in socialne države, dosledno spoštovanje človekovih pravic in temeljnih svoboščin, vključno z zaščito pravic narodnih manjšin ter zagotavljanjem ohranjanja in razvoja slovenskih avtohtonih narodnih manjšin v zamejstvu, zagotovitev stabilnega gospodarskega razvoja in krepitev konkurenčnega gospodarstva ter vključevanje v Evropsko unijo in Nato.

Iz življenjskih in strateških interesov RS izhajajo njeni ključni cilji, ki ji zagotavljajo nacionalno celovitost in blaginjo, izvajanje mednarodnih aktivnosti ter delovanje v globaliziranem svetu. Pri opredeljevanju interesov (2. poglavje resolucije) je zapisano, da bo RS ustrezno organizirala in usposobila sistem lastne obrambe, notranje varnosti in sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter varovanje in ohranjanje naravnega okolja. Prvine nacionalnovarnostnega sistema bo povezala v učinkovit sistem kriznega upravljanja, ki bo sposoben delovati v varnostnih prizadevanjih naše države in mednarodne skupnosti pri reševanju sodobnih kompleksnih kriz.

**Nacionalnovarnostna politika** je uravnotežena celota dejavnosti, programov in načrtov države za doseganje ciljev nacionalne varnosti. Sestavljajo jo zlasti zunanja politika, obrambna politika, politika zagotavljanja notranje varnosti, gospodarska politika, politika varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami ter politika varovanja in ohranjanja okolja in prostora. Namen nacionalno varnostne politike je, da RS s sprejetjem obveznosti in odgovornosti v evroatlantskem in svetovnem varnostnem okolju prispeva k vzdrževanju in krepitvi trajnega miru, varnosti in stabilnosti na lokalni ravni, regionalni in globalni ravni.

Pri nastajanju in sprejemanju nacionalnovarnostne politike so bile upoštevane spremembe v mednarodnem varnostnem okolju. Po koncu hladne vojne se je občutno zmanjšala verjetnost globalnega oboroženega spopada. Bipolarna svetovna ureditev se je preoblikovala v manj pregledno stanje, ki je v mednarodne odnose prineslo nove izzive, tveganja in vire ogrožanja. Za obdobje bipolarnosti sta bili na splošno značilni visoka stopnja vojaške ogroženosti in visoka stopnja stabilnosti, medtem ko sta za obdobje po letu 1989 značilni nižja stopnja vojaške ogroženosti in nizka stopnja stabilnosti mednarodnega varnostnega okolja. Na področju mednarodne varnosti, predvsem pri preprečevanju mednarodnih kriz in vzpostavljanju mehanizmov za zagotavljanje splošne stabilnosti, je treba upoštevati tri ključne trende:

1. izrazito prevladujejo znotrajdržavni oboroženi spopadi, medtem ko so oboroženi spopadi med državami manj pogosti;
2. pri oblikovanju novega globalnega in regionalnih varnostnih sistemov ostaja pomen vojaške razsežnosti varnosti, povečuje pa se vloga gospodarskih razsežnosti;
3. krepi se vpliv mednarodnih organizacij, kot so Organizacija združenih narodov, Evropska unija, Nato ter Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi.



Za evropsko varnostno okolje je po koncu hladne vojne značilna visoka stopnja dinamičnosti. Za sam evropski prostor pa je značilno politično, ekonomsko, sociokulturno in varnostno združevanje, kar zagotavlja večjo varnost in stabilnost tega območja.

Glede na omenjeno so strateški cilji nacionalnovarnostne politike v prihodnje zlasti (Strateški pregled obrambe 2002/2003 z vizijo razvoja do leta 2015, 2004:13):

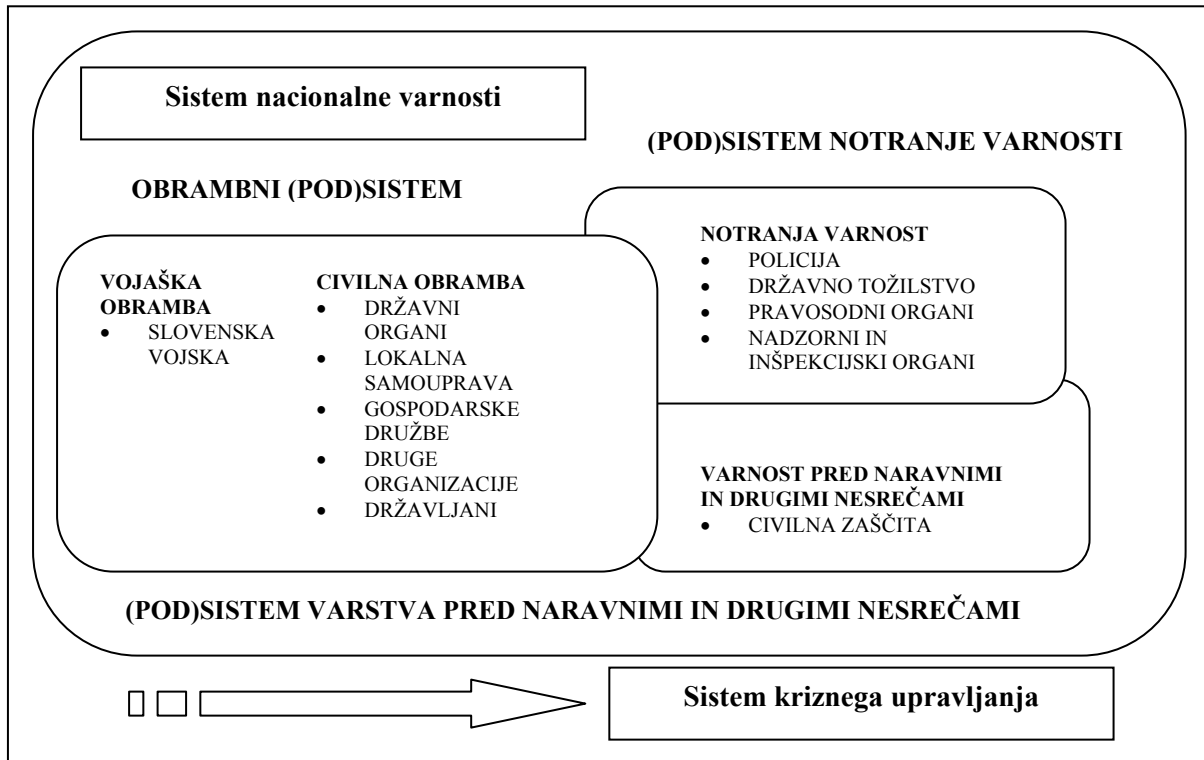
- zagotavljanje nacionalne celovitosti in blaginje, z aktivno vlogo v mednarodni skupnosti in v globaliziranem svetu;
- varovanje in ohranjanje nacionalne identitete;
- aktivno delovanje v zvezi Nato;
- sodelovanje v skupni evropski varnostni in obrambni politiki (SEVOP);
- sodelovanje v OVSE in še posebej v ZN, ki poleg zagotavljanja nacionalne varnosti pomembno prispeva še k varovanju človekovih pravic, spoštovanju mednarodnega prava, zagotavljanju mednarodnega ekonomskega in socialnega razvoja, varovanju naravnih virov in zmanjševanju razslojevanja v družbi;
- preprečevanju nastanka in odpravljanje kriz, medsebojna pomoč ob naravnih in drugih nesrečah ter izvajanje skupnih mednarodnih humanitarnih in reševalnih akcij.

*»Mednarodno varnostno sodelovanje, pa naj gre za vojaško, policijsko, obveščevalno ali katero drugo je v sodobnih državah že kar nekaj časa imperativ. Nacionalne varnosti si pač ni mogoče zagotavljati z zapiranjem v nacionalne meje, saj sodobni viri ogrožanja le teh že dolgo ne poznajo več. Če tudi odmislimo klasično vojaško sodelovanje v okviru določene politično-vojaške zveze kot je na primer Nato, ki je za kar lep del sveta in ljudi zelo sporen način mednarodnega vojaškega sodelovanja, pa se države zagotovo ne morejo kar tako odreči političnemu, vojaškemu, policijskemu, humanitarnemu in drugemu sodelovanju v mirovnih operacijah pod okriljem OZN, OVSE ali EU« (Sotlar, 2002:6).*

*»Slovenska varnost in stabilnost sta odvisni od spodobnosti neposrednega in posrednega zoperstavljanja transnacionalnim grožnjam varnosti, ki večinoma prihajajo iz nemirne in nestabilne Jugovzhodne Evrope. Povezanosti z regijo nekdanje Jugoslavije se ne da izogniti, kar si je Slovenija nedvomno želela, zato je stabilnost na tem področju v nacionalnem interesu naše države. Problem dolgo časa po slovenski osamosvojitvi je bil ravno v tem, da smo v želji pobegniti od vsega, kar nas je povezovalo z nekdanjo državo, pozabili na transnacionalna ogrožanja in na logiko zagotavljanja nacionalne varnosti s prispevanjem k varnosti in stabilnosti v regiji. To ugotovitev lahko podkrepimo z neudejstvovanjem slovenske vojske in policije v mirovnih operacijah pred letom 1997, ko smo šele začeli sodelovati« (Prezelj, 2002:4).*

#### 4.1.2 Sistem nacionalne varnosti

**Sistem nacionalne varnosti RS**, ki predstavlja strukturo za doseganje ciljev nacionalnovarnostne politike, je sestavljen iz treh podsistemov, in sicer obrambnega podsistema, podsistema notranje varnosti in podsistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami (glej sliko 4.1).



Slika 4.1: Sistem nacionalne varnosti RS<sup>16</sup>

Obrambni sistem RS sestavljata vojaška in civilna obramba. Obrambni sistem RS izvaja vojaške, tehnološke, organizacijsko-tehnične, kadrovske, normative, materialne in druge priprave za obrambo države. Predstavlja celoto mehanizmov, ki zagotavljajo varnost države na obrambnem področju. Namenjen je obrambi pred zunanjo vojaško agresijo in drugimi nasilnimi posegi tujih oboroženih sil zoper neodvisnost, samostojnost in ozemeljsko celovitost RS. Obrambni sistem v sistemu kolektivne obrambe izvaja naloge, ki jih je RS prevzela z vključitvijo v Nato. Nosilec vojaške obrambe je Slovenska vojska. Vojaška obramba države je ob odvratanju agresije glavna naloga Slovenske vojske. Njene naloge so tudi izvajanje obveznosti, ki izhajajo iz sklenjenih mednarodnih pogodb, sodelovanje v operacijah v podporo miru in humanitarnih operacijah, sodelovanje v zaščiti in reševanju ob naravnih in drugih nesrečah ter izvajanje drugih nalog, določenih z zakonom.

<sup>16</sup> Slika vsebuje predstavitev sistema nacionalne varnosti, kot je predstavljen v dokumentu Resolucija o strategiji nacionalne varnosti (2001). Na sliki niso zajete obveščevalne službe in drugi elementi sistema, ki so nastali po letu 2001 v procesu preoblikovanja sistema nacionalne varnosti v učinkovit sistem kriznega upravljanja. Več o oblikovanju celovitega sistema kriznega upravljanja v nadaljevanju.

Civilna obramba je celota ukrepov in dejavnosti državnih organov, organov lokalne samouprave, gospodarskih družb, zavodov in drugih organizacij ter državljanov, s katerimi se z nevojaškimi sredstvi in načini dopolnjuje in podpira vojaška obramba države, zagotavlja neprekinjenost delovanja oblasti in delovanje gospodarstva ter preskrba, zaščita in preživetje prebivalstva v *izrednem* in *vojnem* stanju ter drugih *krizah*. Civilna obramba obsega ukrepe za delovanje organov oblasti, gospodarsko obrambo psihološko obrambo in druge neoborožene oblike odpora.

Sistem notranje varnosti predstavljajo organi varnostnega sistema v ožjem smislu, kot so policija, državno tožilstvo, pravosodni organi ter nadzorni in inšpekcijski organi. V ta sistem se vključujejo tudi drugi državni organi ter institucije z uresničevanjem aktivnosti, ki prispevajo k notranji stabilnosti in varnosti. S sistemom notranje varnosti se zagotavlja preprečevanje in odpravljanje ogrožanja osebne varnosti in premoženja ljudi ter javnega reda, kaznivih dejanj in prekrškov, varovanje državne meje, izvajanje upravnih zadev, zagotavljanje obveščevalnih informacij ter izvajanje nadzornih in inšpekcijskih nalog ter sodnega varstva. Pri zagotavljanju notranje varnosti sodelujejo z naštetimi institucijami in organizacijami tudi državljeni, ki tako prispevajo k preprečevanju protipravnih in škodljivih dejavnosti ter pojavov. K notranji varnosti prispeva tudi dejavnost zasebnega varstva, sestavljena iz zasebnega varovanja in detektivske dejavnosti, pa tudi druge dejavnosti po posameznih področjih zagotavljanja splošne varnosti ljudi in premoženja.

Sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami je normativno, organizacijsko, funkcionalno in nadzorno enoten in celovit sistem varstva ljudi, živali, premoženja, kulturne dediščine in okolja, ki deluje v miru in vseh spremenjenih razmerah, tudi v izrednem in vojnem stanju. Naloge, ki jih opravlja so preprečevanje naravnih in drugih nesreč, odkrivanje, spremljanje in opozarjanje na nevarnost nesreč, izvajanje priprav za zaščito in reševanje, neposredno izvajanje zaščite, reševanja in pomoči ter odpravljanja in zmanjševanje posledic teh nesreč. Sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami vključuje vse oblike in dejavnosti, pomembne za preprečevanje nesreč in ublažitev njihovih posledic. V okviru svojih pristojnosti, pravic in odgovornosti so v sistem vključeni državljeni, društva in druge nevladne organizacije, ki opravljajo dejavnosti, pomembne za varstvo pred naravnimi in drugimi nesrečami, javne reševalne službe, gospodarske družbe, zavodi in druge organizacije ter državni organi in lokalne skupnosti. Civilna zaščita je za opravljanje nalog zaščite, reševanja in pomoči namensko organiziran del sistema varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami.

#### 4.1.3 Oblikovanje celovitega sistema kriznega upravljanja

V poglavju 3.4 smo predstavili osnovne mehanizme in faze kriznega menedžmenta (upravljanja)<sup>17</sup> EU. Osredotočili smo se na vlogo civilne policije v operacijah civilnega kriznega menedžmenta in v poglavju 3.5 predstavili trende na področju razvoja kadrovske zmogljivosti za potrebe civilnega kriznega menedžmenta EU. S polnopravnim članstvom Slovenije v zvezi Nato in EU so pred Slovenijo nastali novi izzivi in naloge. Na eni strani Slovenija kot polnopravna članica sodeluje in prispeva v sistemih kriznega upravljanja zveze Nato in EU, na drugi strani pa mora svoj lastni sistem kriznega upravljanja prilagoditi spremenjenim razmeram, novim izzivom ter načelom, ki jih na tem področju uveljavljata zveza Nato in EU.

Za naše proučevanje je predvsem zanimiv sistem civilnega kriznega upravljanja, katerega sestavni element je civilna policija. Zanima nas, kako Slovenija preoblikuje oziroma prilagaja svoj sistem nacionalne varnosti v celovit sistem kriznega upravljanja v kontekstu članstva v EU ter kako to določa in vpliva na vlogo slovenske policije.

Republika Slovenija celovitega sistema kriznega upravljanja še nima razvitega. Elementi kriznega upravljanja so razviti v posameznih podsistemih sistema nacionalne varnosti, kar še zlasti velja za področji notranje varnosti ter varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami, v zadnjem času pa tudi na področju vojake obrambe, ki zadeva sodelovanje Slovenske vojske v mednarodnih mirovnik operacijah i podporo države gostiteljice<sup>18</sup>. Ti elementi pa na strateškem nivoju niso v zadostni meri povezani v celovit sistem, ki bi omogočal pravočasno zaznavo in usklajeno odzivanje na sodobne vire ogrožanja (Izhodišča za oblikovanje celovitega sistema kriznega upravljanja, prilagojenega načelom NATO in EU – poročilo medresorske delovne skupine, 2005:5).

Elementi kriznega upravljanja so se razmeroma avtonomno razvijali znotraj posameznih podsistemov nacionalne varnosti in zagotavljajo dobro odzivnost na klasične vire ogrožanja (naravne in druge nesreče, notranja varnost, vojna, ...). Kljub navedenemu pa so na vseh področjih zaznane pomanjkljivosti pri medsektorskem povezovanju, kar v primeru potrebe ne omogoča kompleksnega odzivanja na krize. Razvoj mehanizmov kriznega upravljanja znotraj podsistemov ni v celoti prilagojen spremenjenim (kompleksnim) virom ogrožanja, spremembam strateškega okolja in obveznostim RS kot polnopravne članice zveze Nato in EU.

---

<sup>17</sup> V poglavju bomo namesto izraza krizni menedžment, ki smo ga uporabljali v 3. poglavju, uporabljali termin krizno upravljanje, ki ga zasledimo v večini domačih primarnih dokumentih.

<sup>18</sup> Slovenska vojska je (bila) v večini primerov udeležena v mirovnik operacijah oziroma v operacijah za podporo miru v okviru zveze Nato (Sistem kriznega upravljanja Nato), slovenska policija pa v mirovnik operacijah OZN, OVSE in EU (Sistem kriznega upravljanja EU), glej poglavje 4.2.1 v nadaljevanju.

Tabela 4.1 prikazuje stanje (2005) pristojnosti in odgovornosti na področju kriznega upravljanja.

Tabela 4.1: Sistem kriznega upravljanja

<b>SISTEM NACIONALNE VARNOSTI/ PODSISTEM</b>	<b>NOSILEC ODLOČANJA</b>	<b>ORGAN KRIZNEGA UPRAVLJANJA</b>	<b>PODLAGA</b>
Nacionalno-varnostni sistem Republike Slovenije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlada Republike Slovenije</li> <li>- Državni zbor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svet za nacionalno varnost (DOŠO)</li> <li>- Sekretariat sveta za nacionalno varnost</li> <li>- SOVA</li> <li>- OVS</li> <li>- Nacionalni center za krizno upravljanje</li> <li>- Medresorske delovne skupine za različna področja ogrožanja nacionalne varnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o vladi</li> <li>- Zakon o obrambi</li> <li>- Zakon o SOVA</li> <li>- Odlok o Svetu za nacionalno varnost</li> </ul>
Sistem notranje varnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlada Republike Slovenije</li> <li>- Minister za notranje zadeve</li> <li>- Generalni direktor policije</li> <li>- Direktor SOVA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Svet za nacionalno varnost (DOŠO)</li> <li>- Sekretariat sveta za nacionalno varnost</li> <li>- SOVA</li> <li>- Inšpekcijske službe</li> <li>- Carina</li> <li>- Pravosodni organi</li> <li>- Medresorske delovne skupine za področja ogrožanja notranje varnosti</li> <li>- Oblikovani organi kriznega upravljanja OKC GPU</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o vladi</li> <li>- Zakon o SOVA</li> <li>- Zakon o policiji</li> <li>- drugi področni zakoni</li> </ul>
Sistem varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poveljnik civilne zaščite Republike Slovenije</li> <li>- Vlada Republike Slovenije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Štab Civilne zaščite Republike Slovenije;</li> <li>- Center za obveščanje Republike Slovenije</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami</li> </ul>
<b>Obrambni sistem:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vojaška obramba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Predsednik republike;</li> <li>- Vlada Republike Slovenije;</li> <li>- Načelnik Generalštaba Slovenske vojske</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Generalštab Slovenske vojske;</li> <li>- Poveljstvo sil;</li> <li>- OVS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o obrambi</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Civilna obramba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vlada Republike Slovenije;</li> <li>- Ministri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Medresorska koordinacijska skupina za usklajevanje priprav civilne obrambe;</li> <li>- Oblikovani organi kriznega upravljanja v ministrstvih in vladnih službah</li> <li>- OVS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zakon o obrambi</li> </ul>

Zakonske in druge pravne podlage so priprave na nekaterih področjih pretežno omejile le na izredno in vojno stanje. Osnove za oblikovanje celovitega sistema kriznega upravljanja so bile dane šele z resolucijo o strategiji nacionalne varnosti(2001) in obrambno strategijo(2001), za področje civilne obrambe pa tudi v doktrini civilne obrambe (2002). Strateške in doktrinarne rešitve se še niso celovito

odrazile v spremembah in dopolnitvah predpisov. Osnovni razlog za to je, da ustava Republike Slovenije pojma krize in kriznega upravljanja ne opredeljuje, ampak se omejuje le na izredno in vojno stanje<sup>19</sup>. Z zakonom o obrambi pa je razglasitev izrednega stanja vezana predvsem na razmere, ko je zaradi vojaških groženj ogrožen obstoj države.

Avtorji poročila medresorske delovne skupine poročajo, da pri Vladi Republike Slovenije do sedaj ni bila vzpostavljena organiziranost, ki bi za primer kompleksnih kriz zagotavljala ustrezno hierarhično ter funkcionalno povezovanje posameznih podsistemov nacionalne varnosti. Nepopolna izoblikovanost tega sistema se kaže tudi v tem, da ni določenega organa, ki bi sistemsko skrbel za oblikovanje in razvoj celovitega sistema kriznega upravljanja v sistemu nacionalne varnosti. Te naloge se izvajajo v več državnih organih, s tem da se je področje razvoja kriznega upravljanja ter njegovega prilagajanja v največji meri vezalo na področje civilne obrambe. Izpostavljajo potrebo po multioorganizacijski in medorganizacijski sistematizirani dejavnosti, ki bi zagotovila enotno politiko oblikovanja celovitega sistema kriznega upravljanja, vzpostavitev enotnih mehanizmov, procedur, sporazumov in dogovorov za vsa področja in dejavnosti države ter centralizirano usposabljanje in izvajanje vaj na državnem nivoju.

Z odlokom o Svetu za nacionalno varnost (SNAV) je ustanovljen tudi organ, pristojen za usklajevanje nacionalne varnostne politike in usmerjanje ter usklajevanje dejavnosti, ki se izvajajo za uresničevanje interesov in ciljev nacionalne varnosti. S pristojnostmi, navedenimi v zakonu o vladi in odloku o ustanovitvi SNAV je bistveno okrnjeno njegovo operativno delovanje v učinkovitem kriznem odzivanju na državni ravni in mednarodni skupnosti pri reševanju sodobnih kompleksnih kriz. Le te namreč zahtevajo hitro in učinkovito odločanje in ukrepanje, pri čemer pa ni nujno, da na operativnem nivoju odloča Vlada RS, temveč bi te naloge lahko opravljal od nje pooblaščen organ. SNAV v zgoraj navedeni sestavi in opredeljenimi pristojnostmi trenutno ne more opravljati tovrstnih nalog.

Pomemben prispevek k oblikovanju celovitega sistema kriznega upravljanja v Republiki Sloveniji predstavlja ustanovitev Nacionalnega centra za krizno upravljanje (NCKU). Za učinkovito ukrepanje v krizi je namreč nujno treba zagotoviti hitro in učinkovito koordiniranje dela med različnimi organi in organizacijami, ki so vključene v krizno upravljanje, hiter, zanesljiv in varen pretok informacij in podporo vodenju na strateški ravni. Nacionalni center za krizno upravljanje povezuje Vlado RS, ministrstva ter že vzpostavljene strateške informacijsko-komunikacijske centre, ki delujejo v posameznih podsistemih nacionalno varnostnega sistema, to je Center za obveščanje Republike Slovenije (za potrebe varstva pred naravnimi in drugimi nesrečami), Operativno komunikacijski center

---

<sup>19</sup> Resolucija o strategiji nacionalne varnosti (2001) navaja, da je »kriza razumljena kot situacija, v kateri so ogrožene temeljne družbene vrednote, ter za katero je značilna negotovost razmer in relativno kratek čas za ukrepanje«.

Ministrstva za notranje zadeve (za potrebe notranje varnosti) in Poveljniškega centra Slovenske vojske (za potrebe vojaške obrambe).

Problem, ki onemogoča učinkovito delovanje NCKU je predvsem neizoblikovanost sistema kriznega upravljanja v Republiki Sloveniji in neumeščenost centra v proces oblikovanja in sprejemanja odločitev v kriznih razmerah ter s tem povezana potreba po dopolnitvi normativnih aktov.

Glede na pristojnosti je ugotovljeno, da se ministrstva in drugi državni organi (razen nosilnih ministrstev na področju nacionalne varnosti) bistveno premalo vključujejo v aktivnosti za oblikovanje mehanizmov kriznega upravljanja na vseh področjih. Prav tako organizacijsko, kadrovsko in materialno (finančno) niso zagotovljeni ustrezni pogoji za izvajanje priprav in načrtovanja kriznega upravljanja ter učinkovito odzivanje v primeru kriznih situacij.

V letu 2005 so sproženi postopki za nadaljnje sodelovanje manjšega števila civilnih strokovnjakov v mednarodnih mirovnih misijah oziroma operacijah v okviru drugih vodilnih držav. V pripravi je tudi predlog Zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije (20.10.2005), ki bo sistematično uredil zagotavljanje vključevanja civilnih strokovnjakov v mednarodne mirovne operacije, predvsem pa odprta vprašanja, ki smo jih navedli v poglavju 3.5.1, ko smo navedli izzive EU na področju razvoja kadrovske zmogljivosti. S predlaganim zakonom bo torej Republika Slovenija normativno uredila status civilnih strokovnjakov v sistemu kriznega upravljanja v RS, istočasno pa zadostila potrebam in zahtevam sistema kriznega upravljanja EU in drugih organizacij<sup>20</sup>.

Z vzpostavitvijo Nacionalnega centra za krizno upravljanje je vzpostavljeno tudi informacijsko komunikacijsko omrežje, ki povezuje vsa ministrstva, druge pomembnejše državne organe in centre na strateškem nivoju, ki omogoča zaščiten in zanesljivo komuniciranje in izmenjavo podatkov.

Usposabljanje in izobraževanje je na podlagi letnih vladnih usmeritev ustrezno organizirano za posamezne podsisteme nacionalne varnosti v, za to oblikovanih izobraževalnih institucijah (COU Poljče, IC ZIR Ig, izobraževalni centri MNZ). Posamezni programi, ki jih izvajajo navedeni centri se v zadnjem obdobju nadgrajujejo tudi z vsebinami s področja kriznega upravljanja, pri čemer preoblikovani programi civilne obrambe zajemajo tudi systemska in razvojna vprašanja kriznega

---

<sup>20</sup> Mednarodne organizacije, v katere so napotene osebe v skladu s predlogom zakona so zlasti: Organizacija združenih narodov in specializirane agencije Organizacije združenih narodov ter programi in skladi Organizacije združenih narodov, Organizacija Severnoatlantske pogodbe, Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi, regionalne organizacije za gospodarsko povezovanje, Svet Evrope, Komisijo evropskih skupnosti, Generalni sekretariat Sveta Evropske unije, decentralizirane organe in telesa.

upravljanja. Izmenjava izkušenj in spoznanj poteka tudi preko intenzivnega mednarodnega sodelovanja in organizacije različnih seminarjev, konferenc in delavnic.

V Republiki Sloveniji je bilo v zadnjih letih izvedenih več vaj s področja kriznega upravljanja, tako nacionalnih (IZZIV 03) kot mednarodnih vaj kriznega upravljanja (NATO vaje CMX 04 in CMX 05, EU vaje CME 04). Pomanjkljivosti ugotovljene skozi analize vaj kažejo na ne celovitost urejenosti področja kriznega upravljanja, potrebo po uskladitvi postopkov odločanja in jasni razdelitvi pristojnosti med državnimi organi v primeru odziva na različne krize. Sodelovanje v mednarodnih vajah pa kaže tudi na potrebo po implementaciji načel in postopkov, ki ji na področju kriznega upravljanja izvajata zveza Nato in EU.

*»Analiza doseženega stanja v dosedanjem razvoju kriznega upravljanja v Sloveniji kaže, da Slovenija še nima vzpostavljenega celovitega sistema kriznega upravljanja. Ob vključevanju v mednarodne varnostne in obrambne integracije Slovenija civilno obrambo pospešeno preoblikuje v smeri kriznega upravljanja, kot je to uveljavljeno v državah članicah Nata in EU. Za vzpostavitev ustreznega sistema kriznega upravljanja bo morala slovenska država zagotoviti« (Grizold, 2005: 162):*

1. vzpostavitev enovitega sistema sprotnega ocenjevanja ogrožanja varnosti iz notranjega in zunanje okolja;
2. celovit koncept sodobnih kriz in kriznega upravljanja,
3. ustrezen normativnopravni okvir za postavitev tega koncepta v prakso;
4. večje možnosti za izobraževanje in usposabljanje tako nosilcev strateškega odločanja v državi kot tudi strokovnega kadra za podporo pri kriznem upravljanju.

## **4.2 MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE IN POLICIJA V SISTEMU NACIONALNE VARNOSTI**

Ministrstvo za notranje zadeve in policija<sup>21</sup> se s svojimi dejavnostmi (kot najpomembnejši segment varnostnega sistema) vključujeta v sistem nacionalne varnosti Republike Slovenije. Pri opravljanju svojih dejavnosti upoštevata vsa izhodišča in načela, ki so uveljavljena z resolucijo o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije. Ministrstvo se glede na pristojnosti vključuje v oblikovanje nacionalne varnostne politike, ki kot celota zlasti političnih opredelitev, aktivnosti in prizadevanj, zagotavlja najvišjo možno stopnjo nacionalne varnosti. Poseben poudarek je namenjen uveljavljanju doktrine civilne obrambe Republike Slovenije, načrtovanju ukrepov zaščite, reševanja in pomoči ter

---

<sup>21</sup> Policija je organ v sestavi ministrstva za notranje zadeve.



pripravam za vzpostavitev celovitega sistema kriznega upravljanja v državi in na ministrstvu ter usposabljanju za izvajanje konkretnih nalog na teh področjih.

V kontekstu priprav za vzpostavitev celovitega sistema kriznega upravljanja se ministrstvo in policija vključujeta v sistemsko urejanje področij vojaške in civilne obrambe Republike Slovenije. Poudarek je na delovanju v okviru civilne obrambe. Po sprejemu doktrine civilne obrambe se izvaja državni program njenega uresničevanja, operacionaliziran s posameznimi (akcijskimi) načrti ministrstev. Uvajajo se nove osnove načrtovanja, z razširitvijo na načrtovanje za primer krize; v izvajanju priprav za delovanje civilne obrambe v izrednem in vojnem stanju se uvajajo postopki civilno kriznega upravljanja, ki so razviti v EU in Natu, v realizaciji so prizadevanja za usklajeno delovanje vseh subjektov nacionalnovarnostnega sistema oziroma nosilcev dejavnosti in vodenja v primeru kriz.

Na področju mednarodnega sodelovanja ministrstvo in policija sodelujeta v vseh aktivnostih Republike Slovenije na področjih varnosti, ki so posledica njene vključenosti v različne mednarodne organizacije ter zveze, zaradi katerih mora izpolnjevati obveznosti iz sklenjenih in ratificiranih mednarodnih pogodb. Bistvena področja sodelovanja pa so, upoštevajoč pomen dejavnosti ministrstva in policije v sistemu nacionalne varnosti, sodelovanje v aktivnostih OZN, OVSE, EU in drugih organizacij in zvez.

Ministrstvo in policija sta z dejavnostmi neposredno ali posredno vključena v aktivnosti, ki v OZN potekajo glede prizadevanj za oblikovanje strategij in ukrepov za bolj varen svet (za bolj varno 21. stoletje), prav tako pa so slovenski policisti vključeni v mirovne operacije pod okriljem OZN.

Ministrstvo sodeluje v dejavnostih Republike Slovenije v okviru OVSE. Zagotavljanje varnosti po konceptu te organizacije temelji na sodelovanju in celostnem pristopu do problemov, s katerimi se sooča, in ki jih razrešuje z ukrepi za krepitev zaupanja in varnosti, z zgodnjim opozarjanjem, preventivno diplomacijo, preprečevanjem konfliktov ter pokonfliktno obnovo, z varstvom človekovih pravic, s krepitvijo demokratizacije ter izgradnjo demokratičnih institucij, z usposabljanjem policije ter bojem proti terorizmu, organiziranemu kriminalu in trgovini z ljudmi, z nadzorom nad orožjem. Slovenski policisti delujejo v terenskih misijah OVSE, kjer sodelujejo na področju reform policijskih sistemov, pred vsem pa usposablajo policiste.

Slovenija kot članica EU izvaja vse obveznosti tudi na področjih skupne evropske varnostne in obrambne politike (SEVOP) EU, v skladu z evropskimi pogodbami. Za ministrstvo je pomemben poudarek na načrtovanju ukrepov za obvladovanje kriz, zlasti pa vključevanje policije v mirovne operacije civilnega kriznega upravljanja EU, izvajanje ukrepov v zvezi z mednarodnim organiziranim

kriminalom in terorizmom ter migracijsko/azilno problematiko in zagotavljanje varovanja dela zunanje meje EU.

Ministrstvo in policija sodelujeta v pripravah policije za delo v mirovnih operacijah, v katere je slovenska policija vključena v skladu s sprejetimi obveznostmi Republike Slovenije. Poleg sodelovanja v mirovnih operacijah ONZ in OVSE je poudarek na uveljavljanju koncepta zagotavljanja razpoložljivosti civilnih zmogljivosti za operacije civilnega kriznega upravljanja EU in predvsem sodelovanje slovenske policije v evropskih policijskih misijah in vajah kriznega upravljanja EU. V zvezi z najavo Slovenije, da bo prispevala v združene (integrirane) policijske enote EU 30 policistov, policija nadaljuje aktivnosti za ustanovitev ustrezne policijske enote. Projekt ustanovitve policijske enote za operacije v podporo miru<sup>22</sup> (PEOPM) je izdelan in predvideva povečanje sistemizacije delovnih mest v Policiji in zagotovitev dodatnih finančnih sredstev za realizacijo projekta in delovanje nove policijske enote ([www.policija.si](http://www.policija.si)).

#### **4.2.1 Udeležba slovenskih policistov v mirovnih operacijah**

Glede sodelovanja slovenske policije v različnih mirovnih operacijah (OZN, OVSE in EU) večina aktivnosti izhaja iz članstva Slovenije v mednarodnih organizacijah ali pa iz mednarodnih sporazumov. Pravno podlago za sodelovanje policije v tujini pri opravljanju policijskih ali drugih nevojaških nalog daje 19. člen zakona o policiji. Omenjena določba ne govori konkretno o mirovnih operacijah ampak o policijskih ali drugih nevojaških nalogah v tujini. To pomeni, da slovenski policisti lahko sodelujejo tudi v operacijah, ki po naravi niso mirovne operacije, ampak so operacije ali aktivnosti, na podlagi bilateralnih ali multilateralnih dogovorov med državami<sup>23</sup>. O vsakokratni udeležbi odloči vlada na predlog ministra. Zanimivo je, da za področje sodelovanja slovenske policije v mirovnih in drugih operacijah pod okriljem različnih organizacij (OZN, OVSE, EU in druge) ne obstaja zapisana politika ali doktrinarni dokument, ki bi jasno opredelil cilje in strategijo delovanja slovenske policije na tem področju<sup>24</sup>. Sklepamo, da so odločitve o napotitvi slovenskih policistov v mirovne operacije največkrat rezultat ad hoc odločitev zunanje politike. Za naše proučevanje to pomeni, da hitre in nepričakovane odločitve o napotitvi slovenskih policistov pomenijo nestabilno okolje (hitra reakcija na podlagi nepričakovanih političnih odločitev) za oddelek za mirovne misije. V skladu s še veljavno strategijo, ki je le interni dokument, je predvideno, da letno v misijah sodeluje do 30 policistov.

---

<sup>22</sup> Mnenja smo, da izraz operacije v podporo miru ne ustreza, ker ta termin uporablja Nato. Pri pregledu objavljenih in še ne objavljenih dokumentih Oddelka za mirovne misije in pogovorov z zaposlenimi ugotovimo, da gre za formiranje Policijske enote za mirovne operacije (PEMO) v kontekstu integriranih policijskih enot EU (IPU).

<sup>23</sup> Primer takšnega sodelovanja sta sodelovanje slovenskih policistov v IPTM v Afganistanu in JIPTC v Jordaniji (glej Tabelo 4.2)

<sup>24</sup> Na področju slovenske vojske obstaja kar nekaj dokumentov, ki govorijo o vlogi slovenske vojske v okviru mednarodnih prizadevanj in v sistemu nacionalne varnosti (notranje okolje). Glej na primer: Obrambna strategija (2001), Doktrina civilne obrambe (2003), Strateški pregled obrambe 2002/2003 z vizijo razvoja do leta 2015.

Slovenska policija je začela aktivno sodelovati v mirovni operaciji oktobra 1997, ko je bilo na pobudo državnega zbora in po sklepu vlade na misijo MAPE (Multinational Advisory Police Element) v Albanijo napoten prvi slovenski policist. Prelomnica pa je vsekakor oktober 2000, ko je začela slovenska policija bolj množično sodelovati v mednarodnih mirovni operaciji. Takrat je slovenska policija na operacijo UNMIK na Kosovu poslala 15 svojih pripadnikov, kar je bilo velik strokovni in logistični izziv, saj je do takrat pošiljala v tujino le dva policista naenkrat (Pozvek, 2002).

Tabela 4.2: Skupni pregled sodelovanja slovenskih policistov v mirovni misiji do 02.11.2005

Operacija/misija	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	SKUPAJ
<b>MAPE</b> – Multinational Advisory Police Element (Albanija)	1	2	3	2	2					<b>10</b>
<b>UNMISET (UNTAET)</b> – United Nations Mission of Support in East Timor (Vzhodni Timor)				2	2	2	2			<b>8</b>
<b>OVSE</b> – Kosovo Police Service School (Kosovo)				1	4	6	5	1	1	<b>18</b>
<b>UNMIK</b> – United Nations Interim Administration Mission in Kosovo (Kosovo)				15	15	15	15	14	15	<b>89</b>
<b>OVSE</b> – Spillover Monitor Mission to Skopje (Makedonija)					4	4	4	2	2	<b>16</b>
<b>EUPM</b> – European Union Police Mission (Bosna in Hercegovina)						4	5	4	4	<b>17</b>
<b>IPTM</b> – International Police Training Mission in Afganistan (Afganistan)							1	1		<b>2</b>
<b>OHR-SCU</b> – Office of the High Representative (Bosna in Hercegovina)							1	1	1	<b>3</b>
<b>PROXIMA</b> – Police Mission in the Former Yugoslav Republic of Macedonia (Makedonija)							3	5	5	<b>13</b>
<b>JIPTC</b> – Jordan International Police Training Centre (Jordanija)								5	5	<b>10</b>
<b>SKUPAJ</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>20</b>	<b>27</b>	<b>31</b>	<b>36</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>186</b>

(Vir: Oddelek za mirovne misije in [www.policija.si](http://www.policija.si))

Iz tabele je razvidno, da so slovenski policisti najbolj množično udeleženi v misiji OZN na Kosovu. Značilnost te misije je, da ima izvršilno zakonodajno funkcijo. Opazen pa je tudi porast udeležbe v misijah OVSE od leta 2000 in EU od leta 2002 naprej, v katerih so slovenski policisti izvajali različne naloge, skladno z opisanimi koncepti mirovni operaciji. Kako je povečano število policistov in različne zahteve glede zahtevanih znanj vplivalo na oddelek za mirovne operacije bomo podrobno analizirali v nadaljevanju.

## 4.3 KADROVSKI MENEDŽMENT ODDELKA ZA MIROVNE MISIJE

### 4.3.1 Opredelitev kadrovskega menedžmenta

Ko obravnavamo kadre v organizaciji kot potencial, poslovni vir (angl. human resources) in naložbo, ugotovimo, da mora menedžment ravnati z njim z enakim pristopom, premislekom in v skladu s poslovno strategijo, kot z vsemi drugimi poslovnimi področji v organizaciji. Tako ravnanje z zaposlenimi lahko poimenujemo z različnimi izrazi ali njihovimi kombinacijami. Domači avtorji niso enotni pri prevajanju pojma Human Resources Management - HRM, predlagajo in utemeljujejo različna poimenovanja. Tako lahko ravnanju z zaposlenimi rečemo kadrovski menedžment ali menedžment kadrovskih virov, tudi menedžment človeških virov. Za potrebe uvodnega seznanjanja s tem področjem naj zadostuje, da mu rečemo preprosto kar HRM (Human Resources Management) ali kadrovski menedžment, ob tem pa seveda poudarimo, da je to poimenovanje poenostavljeno in dokaj ozko. Kadrovski menedžment je izraz, ki v veliki meri zadostuje kot prevod pojma Human Resources Management glede na njegovo vsebino (Merkač Skok, 2005:13).

Ena od celovitejših definicij, od katere druge definicije bistveno ne odstopajo (Armstrong, 1996: 9-10 v Merkač Skok, 2005:13), opredeljuje kadrovski menedžment kot strateški, koherentni in razumljiv pristop k menedžmentu in razvoju organizacije, v katerem je vsak vidik tega procesa v celoti integriran s celotnim menedžmentom v organizaciji.

*Kadrovski menedžment je proces v katerem organizacija sistematično in integrirano s svojo poslovno strategijo planira potrebe po kadrih, kadruje, razvija ter vrednoti svoje kadre, jih nagrajuje in vzdržuje z njimi učinkovite odnose.*

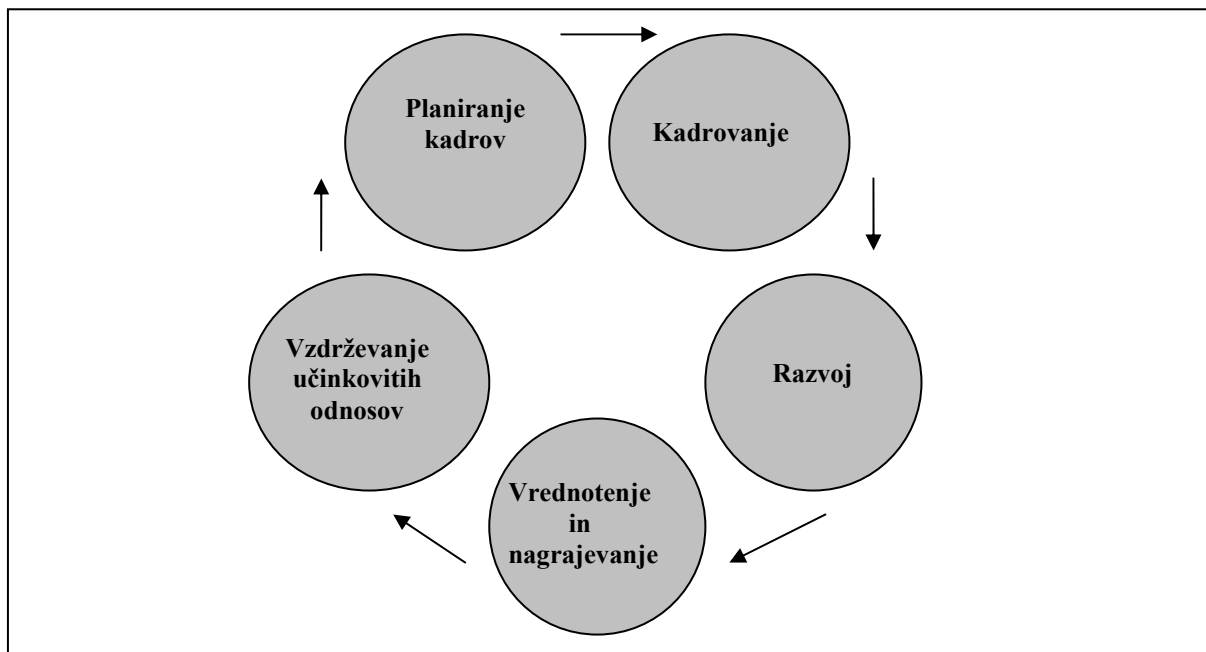
Kadrovski menedžment se ukvarja s tem, kako naj se posamezniki integrirajo v strategijo in cilje organizacije, kako je treba v ta namen z njimi delati in kako se posamezni deli kadrovskega menedžmenta (kadrovanje, izbor, usposabljanje in nagrajevanje) vključujejo v celoto (Merkač Skok, 2005:14).

Na izvedbeni ravni kadrovski menedžment opredelimo kot niz aktivnosti, ki se nanašajo na pridobivanje, razvijanje in vzdrževanje kadrov z visoko stopnjo motiviranosti, ki bi bili voljni in zmožni dosegati cilje organizacije. Med temeljna področja kadrovskega menedžmenta sodijo (Griffin, 2002):

- Pridobivanje: planiranje, izbor in selekcija;
- Razvoj: usposabljanje, ocenjevanje delovne uspešnosti in letni razgovor;
- Vzdrževanje: materialno in nematerialno nagrajevanje, napredovanje in načrtovanje kariere.

Procesni vidik kadrovskega menedžmenta (Bartol in Martin, 1995:343 v Merkač Skok, 2005:14) opozarja na to, da gre za menedžment različnih aktivnosti. Te aktivnosti so oblikovane tako, da bi zagotovile učinkovitost delovne sile v organizaciji in da bi ta zagotavljala realizacijo organizacijskih ciljev. Kadrovski menedžment je proces. Nobenih rezultatov ne bi dosegli, če bi posamezne aktivnosti izvajali »občasno«, »po potrebi« ali »kampanjsko«.

Na sliki 4.2 je okvirno prikazana povezanost temeljnih elementov procesa kadrovskega menedžmenta. V procesno pojmovanje ravnanja s kadri lahko štejemo poleg planiranja kadrov, kadrovanja s selekcijo in izborom, razvoja kadrov in njihovega vrednotenja z motiviranjem in nagrajevanjem, tudi organizacijski in **informacijski model kadrovske dejavnosti** ter načela vzdrževanja odnosov med menedžmentom in zaposlenimi (Merkač Skok, 2005:18).

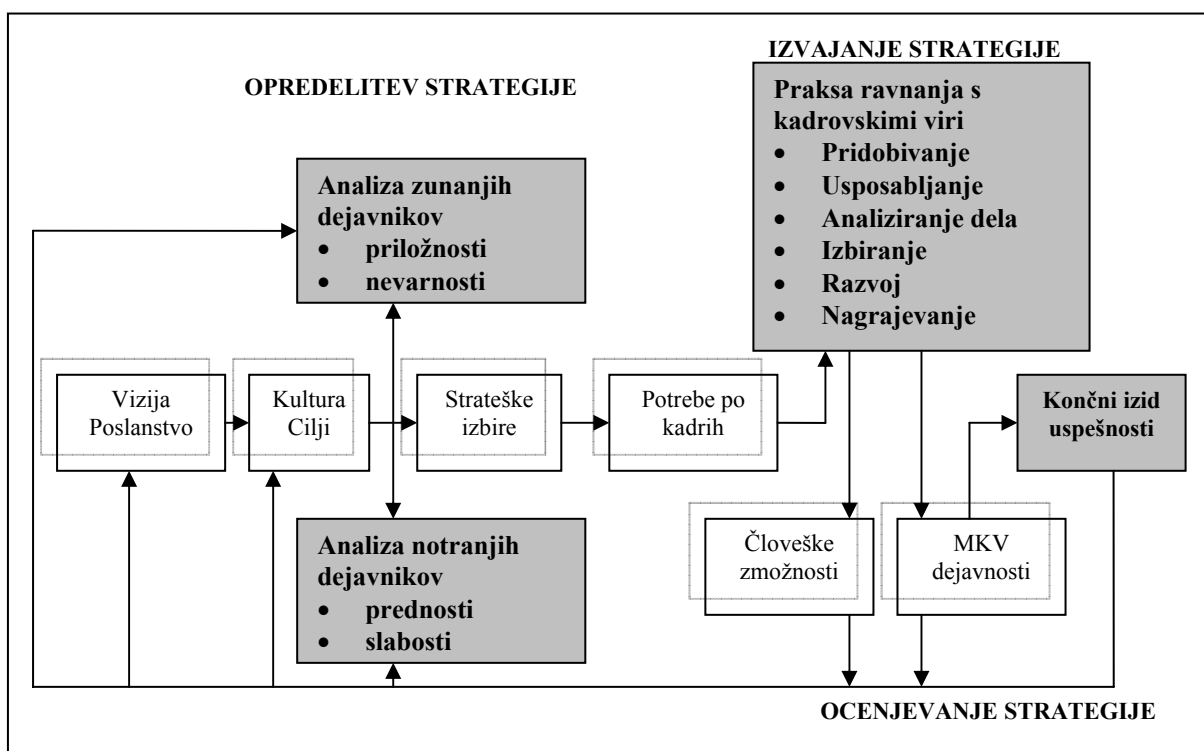


Slika 4.2: Ukvarjanje s kadri kot proces (Merkač Skok, 2005:18)<sup>25</sup>

Večina avtorjev razumeva proces strateškega menedžmenta kot proces uresničevanja strategije, pri čemer je najpomembnejša naloga menedžmenta usklajevanje kadrovskih virov z značilnostmi organizacije in potrebami v njenem okolju (Možina, 1998:15). Različnim opredelitvam pojma strategije je skupna opredelitev želenega prihodnjega stanja organizacije in poti za doseganje tega, oziroma okvir, v katerem organizacija ohranja življenjsko kontinuiteto, medtem ko se zavestno prilagaja spremembam v okolju za pridobivanje konkurenčnih prednosti (Možina, 1998:10).

<sup>25</sup> Pojem kadrovanje razumemo kot skupni izraz za dva vsebinsko različna procesa: pridobivanje kadrov in izbor kadrov. Pridobivanja kadrov se nanaša na zagotavljanje primernih kadrov iz zunanjih ali notranjih virov, izbor pa se nanaša na selekcijo oziroma odločitev o izbiri ustreznih kandidatov (glej Svetlik, 1998:109-138). V angleškem jeziku in tuji literaturi se za pridobivanje kadrov uporablja izraz *recruitment*, za odločanje pa izraz *selection* (glej Wood in Payne, 2004:2).

Proces strateškega menedžmenta sestavlja opredelitev strategije in njeno izvajanje (glej sliko 4.3). V fazi opredeljevanja strategije organizacija išče optimalne kombinacije med organizacijskim poslanstvom, cilji ter zunanjimi priložnostmi in nevarnostmi. Potem pa, ko je strategija izbrana, se organizacija posveča notranjemu strukturiranju, ugotavljanju, ali ima na razpolago dovolj ustreznih virov, uporabi virov, zgraditvi ustreznega sistema nagrajevanja, ki spodbuja zaposlene v smeri učinkovitega uresničevanja ciljev. Ta del lahko poimenujemo strateška analiza. V strateško analizo vključujemo analizo poslovnega okolja organizacije in analizo organizacije, ki ju povežemo s pomočjo analize prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti (Hočevar, Jaklič in Zagoršek, 2003). Izvajanje strategije je tesno povezano s prakso ravnanja s kadrovskimi viri. Praksa kadrovskih virov se nanaša na posebne akcije (aktivnosti in procese) v zvezi s pridobivanjem, usposabljanjem, nagrajevanjem itd. v dani organizaciji.



Slika 4.3: Model procesa strateškega menedžmenta (Možina, 1998:15)

Ocenjevanje strategije in njenih izidov ni toliko končna stopnja tega procesa, ampak jo pojmujejo bolj kot iztočnico za nadaljnje oblikovanje nalog vodstva organizacije v smeri povezovanja strategije kadrovskih virov z drugimi viri v organizaciji.

Ob oblikovanju poslovne strategije si vodstvo postavlja tri znana vprašanja (Gorišek, 1998:394):

- Kje smo danes?
- Kje želimo biti?
- Kako pridemo tja?

Z vidika človeških virov dodaja še dve vprašanji:

- Kakšne vrste znanj – veščin ljudi bodo potrebne za vodenje in podporo organizacije v prihodnosti, da bo lahko uresničila svoje poslovne cilje?
- Kakšni programi in iniciative vezane na ljudi bodo potrebne za učinkovito ravnanje z zunanjimi pritiski in za »k povpraševanju« usmerjeno organizacijo.

Z drugimi besedami – potrebno je definirati ljudi, ki jih potrebujemo, da bi izvajali strategijo in razvijati sisteme človeških virov za sproščanje uspešnosti pri ljudeh.

Ackerman (v Možina, 1998:11-12) ugotavlja, da strategija ravnanja z ljudmi sledi strategiji organizacije, teži k neodvisnosti od zunanjih dejavnikov, vendar le do tedaj, ko niso izzvane večje spremembe. Neodvisna je od velikosti organizacije, spreminja pa se z organizacijsko zgradbo. Pri raziskovanju glede ustaljene povezave med različnimi organizacijskimi strategijami in postopki ravnanja z ljudmi primerja štiri osnovne vrste poslovnih strategij (defenzivno, inovativno, analitično in reakcijsko) s štirimi vrstami strategij ravnanja z ljudmi (razvojno, kontrolno, administrativno in preiskovalno strategijo). Posebnosti osnovnih strategij ravnanja z ljudmi odkrivajo, da **razvojna strategija** poudarja usposabljanje, dolgoročno planiranje, notranje razmeščanje delavcev. **Kontrolna strategija** daje prednost ocenjevanju uspešnosti in njenemu nagrajevanju. **Administrativna strategija** je znana po kratkoročnem načrtovanju ljudi, zunanjem pridobivanju ljudi, nerazvitosti postopkov za ravnanje z zaposlenimi. **Preiskovalna strategija** pa izhaja iz raziskovanja trga delovne sile, ocen vedenja, finančnih spodbud in podobno.

Za kakšno strategijo se bomo odločili, je odvisno predvsem od problemov, s katerimi se srečuje organizacija. Vedno je prisotno vprašanje, kako določiti, kakšne kadre potrebujemo za izpolnitev poslovne strategije in razvoj pravih sistemov ravnanja s kadrovskimi viri, ki zagotavljajo uspešnost zaposlenih in organizacije (Možina, 1998:13)

Če gre za problem preživetja, spodbujanja inovacij in nadaljnje rasti v konkurenčnem turbolentnem okolju, bo organizacija verjetno izbrala inovativno (ali morda reakcijsko) poslovno strategijo v kombinaciji z razvojno (in/ali kontrolno) kadrovsko strategijo ravnanja z ljudmi. V stabilnem in predvidljivem, manj konkurenčnem okolju pa bo verjetno izbrala kombinacijo analitične (ali morda defenzivne) poslovne in administrativne (ali preiskovalne) strategije ravnanja z ljudmi (Kramberger, Ilič, Kohont, 2006:119).

Predstavljena teoretična izhodišča in model procesa strateškega menedžmenta bomo v nadaljevanju uporabili za analizo prakse kadrovskega menedžmenta oddelka za mirovne misije. V poglavju Analiza konceptov mirovnih operacij smo opravili analizo »zunanjega okolja« in nakazali razvojne trende na

področju kadrovskega menedžmenta v mirovnih operacijah. Pri analizi funkcij kadrovskega menedžmenta pa nas zanima vsebina aktivnosti kadrovskega menedžmenta predvsem pa kako zahteve in potrebe v zunanjem okolju vplivajo na vsebino in obseg analiziranih funkcij. Na podlagi ugotovitev bomo lahko predlagali izbiro najustreznejše strategije ravnanja s kadrovskimi viri, z vidika našega proučevanja, pa bomo istočasno dobili grobo skico informacijskih potreb za posamezno funkcijo.

#### **4.3.2 Oddelek za mirovne misije**

Osnovna naloga Oddelka za mirovne misije v slovenski policiji (v nadaljevanju oddelek) je ta, da v skladu s kriznimi potrebami in zahtevami mednarodnih mirovnih operacij, nacionalnovarnostno politiko vlade, usmeritvami ministrstva za notranje zadeve in policije ter lastnimi zmogljivostmi zagotavlja ustrezno število (kvantiteta) usposobljenih (kvaliteta) policistov za delo v različnih mednarodnih operacijah in koordinira delo delavcev policije pri opravljanju nalog v tujini. Bolj poenostavljeno povedano, oddelek je odgovoren za kadrovski menedžment za potrebe mednarodnih mirovnih operacij in drugih policijskih nalog v tujini.

Oddelek za mirovne misije v skladu z aktom o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji (2004):

- Načrtuje, organizira, strokovno usmerja in nadzoruje delovanje policije v operacijah v podporo miru oziroma v mirovnih misijah;
- Izvaja izbor, usposabljanje in napotitev policistov za opravljanje policijskih in drugih nevojaških nalog v tujini;
- Pripravlja programe ter organizira in izvaja usposabljanje kandidatov za delo v mirovnih misijah;
- Na svojem delovnem področju organizira in sodeluje pri izvajanju specialističnih usposabljanj doma in v tujini;
- Izvaja operativno in materialno-tehnično podporo policistom na delu v posameznih mirovnih misijah,
- Pripravlja ocene ogroženosti in varnostna priporočila za delo in življenje policistov na kriznem območju ter pomaga pri njihovi morebitni evakuaciji z ogroženega območja;
- Proučuje in razvija metode in taktiko delovanja v mirovnih misijah;
- Organizira in sodeluje pri izvajanju reintegracijskih treningov za policiste po vrnitvi z dela v misiji.



Sistemiziranih ima šest delovnih mest: vodja oddelka (1), višji policijski inšpektor (4) in policijski inšpektor (1), v organizacijski strukturi pa je Oddelek za mirovne misije del Sektorja za varnostno načrtovanje in mirovne misije, Uprave uniformirane policije, Generalne policijske uprave.

Na podlagi pridobljenih izkušenj in zahtev po prilagajanju zunanjemu okolju se je izoblikovala potreba po sistemski ureditvi dela oddelka. Dne 20.10.2003 je minister za notranje zadeve izdal Pravilnik o sodelovanju pri opravljanju policijskih ali drugih nevojaških nalog v tujini. Pravilnik ureja izbor, usposabljanje, priprave in napotitev delavcev policije za opravljanje policijskih ali drugih nevojaških nalog v tujini, njihove pravice in dolžnosti, vlogo vodje skupine (kontingenta) policistov v posamezni misiji v tujini, dolžnosti ob zaključku opravljanja službe v tujini ter vrnitev v matične enote. Pravilnik ureja tudi pristojnosti in odgovornosti notranje organizacijske enote generalne policijske uprave za koordinacijo dela delavcev policije v zvezi z opravljanjem službe v tujini, določene z aktom o organizaciji in sistemizaciji policije (1.člen).

V nadaljevanju bomo analizirali osnovne funkcije kadrovskega menedžmenta oddelka. Za vsako funkcijo ali sklop aktivnosti bomo predstavili trenutno urejenost ali prakso, analizirali kako so na izvajanje funkcije vplivale spremembe v zunanjem okolju in opredelili informacijske potrebe za vsako funkcijo.

#### **4.3.3 Izbirni postopek**

Slovenski policist(i) oziroma kandidat(i) za opravljanje službe v tujini mora(jo) izpolnjevati naslednje pogoje (3. člen):

- najmanj 8 let neprekinjenega dela v policiji;
- ustrezno znanje in delovne izkušnje na sorodnih delovnih področjih za katere kandidira;
- aktivno znanje angleškega ali zahtevanega drugega tujega jezika;
- ustrezno fizično in psihično zdravje;
- dobra kondicijska pripravljenost;
- uspešnost pri delu (delovna ocena najmanj 3);
- da ni bil disciplinsko kaznovan in ni v disciplinskem postopku za hujšo kršitev delovne discipline;
- da zoper njega ne teče kazenski postopek ali notranja zaščitna preiskava;
- vozniški izpit ustrezne kategorije.

Poleg naštetih mora kandidat izpolnjevati tudi morebitne druge pogoje, predpisane za posamezno misijo.

Oddelek vsako leto v sodelovanju s kadrovske službo policije objavi interni natečaj za izbor kandidatov, ki želijo sodelovati v mednarodnih mirovnih operacijah (4. člen). Izbor kandidatov opravi izbirna komisija, sestavljena iz predstavnikov oddelka in kadrovske službe policije (6. člen). Prvi krog izločanja predstavlja ugotavljanje popolnosti vlog. Izbirna komisija pregleda vloge, nepopolne vloge in vloge kandidatov, ki ne izpolnjujejo razpisanih pogojev, izloči, o razlogih izločitve pa kandidate pisno obvesti (7. člen). Kandidati, ki izpolnjujejo vloge, so vabljeni na preizkus znanja tujega jezika in fizičnih sposobnosti (8. člen), izbirna komisija pa s kandidati opravi razgovor. Namen razgovora je ugotoviti primernost kandidata in preveriti njegove sposobnosti za delo v tujini (9. člen). Izbirna komisija opravi razvrstitev kandidatov glede na rezultate in določi kandidate za nadaljevanje postopka (usposabljanje). V tej fazi odpade največ kandidatov.

V pod poglavju 4.2.1 smo prikazali podatke o udeležbi slovenskih policistov v mirovnih operacijah od leta 1997 do 2005 (glej tabelo 4.2). Skladno s povečano udeležbo slovenskih policistov v različnih mirovnih operacijah, je opaziti tudi trend naraščanja prijav slovenskih policistov na razpise za delo v mirovnih operacijah v letih 2000 do 2004 (glej tabelo 4.3).

Tabela 4.3: Pregled prijav in uspešnosti na dosedanjih razpisih za mirovne operacije

Razpis	Št. Prijav	Izpolnjevanje pogojev	Uspešni na preizkusu	Naknadna odpoved	Razpoložljivi za napotitev
<b>Oktober 1997</b>	2	2	2	1	1
<b>Oktober 1998</b>	24	10	6		6
<b>Junij 1999</b>	7	4	4		4
<b>April 2000</b>	56	42	17	2	15
<b>Januar 2001</b>	93	77	24	3	21
<b>Januar 2002</b>	77	72	33	3	30
<b>September 2002</b>	92	72	27	1	26
<b>April 2003</b>	94	75	27	3	24
<b>November 2003<sup>26</sup></b>	32	14	10	1	9
<b>Januar 2004</b>	63	55	25	1	24
<b>Marec 2005</b>	44	40	14	1	13
<b>September 2005</b>	40	34	15	2	13

(Vir: Oddelek za mirovne misije)

Začetek sodelovanja v mirovnih operacijah OVSE in EU je v veliki meri vplival na spreminjanje procesa izbora kandidatov za delo v misijah OVSE in EU. Glede na vrsto nalog civilne policije OVSE in EU, v primerjavi z OZN, se je spremenil zahtevani strokovni profil policistov. Ker misije OVSE in EU v glavnem niso namenjene operativnemu delovanju oziroma neposrednemu izvajanju klasičnih policijskih nalog, je za policiste postopek izbora in selekcije drugačen, kot smo ga poznali do sedaj. V obeh organizacijah potekajo strogi selekcijski postopki glede na pogoje, ki so določeni v sistemizacijah delovnih mest. Največkrat se zahteva visoka izobrazba in specifične izkušnje na določenem področju.

<sup>26</sup> Razpis v novembru 2003 je bil namenjen izključno za kandidate z najmanj višjo izobrazbo in vodstvenimi izkušnjami.

Kaj vse omenjeno predstavlja za izbirni postopek slovenskih policistov za delo v mirovni operacijah. Prava posledica je ta, da naraščajoče število prijavljenih kandidatov in udeleženih policistov v mirovni operacijah predstavlja povečano število podatkov, ki jih je potrebno zbirati, urejati in obdelovati ter na njihovi podlagi sprejemati ustrezne kadrovske odločitve (Durić, 2004:981). Druga posledica je ta, da je oddelek moral razpisati poseben razpis z namenom pridobiti ustrezen profil policistov, ki bi izpolnjevali vedno bolj zahtevne pogoje. Tretja ugotovitev pa je, da bo v prihodnosti potrebno, glede na razpisane pogoje, iz množice kandidatov najprej poiskati kandidate z ustreznimi lastnostmi in jih nominirati za določeno delovno mesto. To pa bi zelo olajšal računalniško podprt kadrovski informacijski sistem, ki na podlagi iskalnih pogojev sam izdela seznam kandidatov, ki ustrezajo zahtevanim pogojem (Durić, 2004:981).

Z vidika informacijskih potreb je potrebno, da računalniško podprta rešitev na področju izbire kandidatov omogoča:

- vodenje in upravljanje evidence razpisov;
- izdelavo različnih pregledov in seznamov
- različne kadrovske analize ( na primer: uspešni, neuspešni, po organizacijskih enotah, starost, delovna uspešnost itd.) in izdelavo statističnih poročil;
- vodenje in upravljanje kadrovske evidence (na primer: uspešni, na čakanju, veterani, prostovoljna pripravljenost itd.);
- pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi podatki, ki nastanejo v fazi selekcijskega postopka);
- avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;
- izdelavo statističnih in drugih poročil.

#### **4.3.4 Usposabljanje**

Po pravilniku, kot nadaljevanje izbirnega postopka, morajo kandidati uspešno opraviti predpisano osnovno usposabljanje, ki poteka po verificiranem programu in praviloma v angleškem jeziku. Program osnovnega usposabljanja, ki traja tri tedne, vsebuje tudi periodične teste in končno preverjanje usposobljenosti kandidatov (15. člen). V času osnovnega usposabljanja se pri kandidatih preverjajo osebne lastnosti, ki so pomembne za uspešno delovanje v tujini in v stresnih situacijah. Mnenje o primernosti poda izbirna komisija (16. člen). Pomembna je še določba 14. člena, ki pravi, da so se kandidati v zvezi z opravljanjem službe v tujini dolžni udeleževati vseh oblik usposabljanja in drugih aktivnosti za opravljanje službe v tujini.

V praksi se je pokazalo, da je zaradi spremenjene narave dela v mirovnih operacijah OVSE in EU potrebno program osnovnega usposabljanja nadgrajevati oziroma organizirati dodatna specifična usposabljanja.

Vse več pa je tudi primerov, ko oddelek napoti policiste, ki so že opravili osnovno usposabljanje in čakajo na napotitev in policiste, ki so že sodelovali v misijah, na različna usposabljanja v tujini. Določeno število policistov se je udeležilo osnovnega usposabljanja v programih drugih policij. Največkrat gre za seminarje, za vodstvena delovna mesta (Commander Course) ali pa nadaljevalno usposabljanje za vodstvena delovna mesta, ki jih organizira Evropska policijska akademija CEPOL v okviru civilnega kriznega menedžmenta EU.

Tretja skupina usposabljanj, ki so po našem mnenju zelo pomembna, so usposabljanja v misijah. Vsi policisti imajo namreč možnost udeležbe na različnih usposabljanjih, ki se nanašajo na naloge in odgovornosti, ki jih izvajajo v času opravljanja nalog v misiji<sup>27</sup>. Tovrstna usposabljanja so lahko zelo dobra referenca pri ponovnem kandidiranju za delo v določeni mirovni operaciji. Vse pogosteje se zahteva, da imajo kandidati za seboj vsaj eno misijo, specifična usposabljanja v predhodnih misijah pa so znak posameznikove visoke usposobljenosti.

Obseg in vsebina dela oddelka na področju usposabljanja sta se torej bistveno povečala. Da bi lahko zadovoljili vse potrebe, so v oddelku v proces usposabljanja vključuje vse več policistov, ki so že sodelovali v različnih mirovnih operacijah in imajo veliko izkušenj. V ta namen je oddelek organiziral usposabljanje inštruktorjev (za skupino policistov, ki so že bili udeleženi v mirovnih operacijah), ki bodo imeli ustrezna znanja za bodoče delo v mirovnih operacijah na področju usposabljanja, istočasno pa so že vključeni kot izvajalci v osnovno usposabljanje, ki ga izvaja oddelek. V prihodnje bo oddelek organiziral usposabljanje izvajalcev usposabljanj, usposabljanje organizatorjev usposabljanj in usposabljanje za programiranje in mikroprogramiranje izobraževanja. Poudarek bo tudi na specialističnem usposabljanju za potrebe integriranih policijskih enot EU oziroma slovenske policijske enote za mirovne operacije ter na usposabljanjih na področju tujih jezikov.

Z vidika informacijskih potreb je potrebno, da računalniško podprta rešitev na področju usposabljanja omogoča:

- vodenje in upravljanje kataloga usposabljanj (na vseh naštetih področjih: osnovno usposabljanje, dodatna usposabljanja, usposabljanja v tujini, usposabljanja v misijah itd.);
- vodenje in upravljanje evidence izvajalcev usposabljanj;
- izdelavo različnih pregledov in seznamov o izvedenih usposabljanjih;

---

<sup>27</sup> V času dela v OVSE misiji v Makedoniji sem se udeležil številnih usposabljanj, ki jih je organizirala misija za svoje delavce: vodenje projektov, pisanje poročil, komunikacijske veščine itd..

- pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi podatki, ki se nanašajo na udeležbo na različnih usposabljanjih);
- avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;
- izdelavo statističnih in drugih poročil.

#### 4.3.5 Zaključne priprave in napotitev v tujino

Po uspešno opravljenem usposabljanju so kandidati pripravljene za napotitev in so na »čakalni listi«. O vseh napotitvah o izboru kandidata na predlog izbirne komisije sprejme generalni direktor policije. O izboru se kandidata pisno obvesti (17. člen). Za uspešno pripravo kandidatov za opravljanje službe v tujini in njihovo pravočasno napotitev oddelek izdela rokovnik aktivnosti, ki vsebuje (18.člen):

- izvedbo akreditacijskega postopka;
- sklenitev pogodbe o delu v tujini;
- začasno razporeditev v oddelek za mirovne misije<sup>28</sup>;
- sklenitev nezgodnega in zdravstvenega zavarovanja;
- pridobitev potne listine;
- materialno-tehnično oskrbo;
- priprave na delo v tujini;
- medijsko podporo.

V tej fazi kandidati opravijo tudi zdravstveni pregled, psihološki pregled in preventivna cepljenja (11., 12. in 13. člen). Akreditacijsko dokumentacijo (pisna prijava, življenjepis in drugi zahtevani dokumenti) se pristojni službi mednarodne organizacije ali drugi instituciji, ki izvaja mirovno operacijo, posreduje praviloma preko Ministrstva za zunanje zadeve (19. člen). Mednarodne organizacije ali druge institucije imajo, kot smo že ugotovili, različne postopke nominacij in izbora ustreznih kandidatov. Izbirni postopki OZN, OVSE in EU so torej končni »filter« pred začetkom opravljanja dela v mirovni operaciji.

Za opravljanje službe v tujini se za izbrane kandidate organizira seminar angleškega jezika ali zahtevanega drugega tujega jezika; usposabljanje v policijskih enotah, ministrstvu za notranje zadeve, po potrebi pa tudi v drugih državnih organih in organizacijah; izvede se zaključni pripravljalni seminar. Zaključni pripravljalni seminar izvede oddelek neposredno pred odhodom delavcev policije na opravljanje službe v tujini in zajema zlasti (28. člen):

- seznanitev s pomenom in cilji misije, v katero so napoteni;

---

<sup>28</sup> S spremembo akta o organizaciji in sistemizaciji delovnih mest policije delavci niso začasno razporejeni v oddelek ampak se evidentirajo kot zaposleni v matičnih enotah.

- seznanitev z operativnim planom, pooblastili in mandatom in nalogami misije;
- informacije o državi napotitve;
- oceno varnostnih razmer v misiji in državi, kjer poteka misija;
- osnove diplomatskega protokola, bontona in rabe jezika v državi misije;
- tehnike dela v misiji;
- komuniciranje z matično državo in oddelkom, idr.

Ta del postopka zahteva največ koordinacije in sodelovanja z drugimi enotami policije. Postopek priprav za skupino policistov za OZN misijo na Kosovu poteka po ustaljenem postopku, ker gre v bistvu za načrtovano zamenjavo celotnega kontingenta policistov. Spremembam pa se je potrebno hitro prilagajati v primeru kandidiranja in izbirnih postopkov v misijah OVSE in EU. Zaradi zelo kratkih rokov za izvedbo izbirnih postopkov ali zahtev po čimprejšnjem nastopu z delom v določeni misiji, priprave in napotitev potekajo zelo hitro. V praksi se je kot zelo uspešno pokazalo, ko na neposrednih pripravah oziroma na pripravljalnem seminarju sodelujejo policisti, ki v tistem trenutku že delajo v misiji ali pa so pred kratkim končali z delom v misiji, za katero potekajo priprave<sup>29</sup>. Kandidati tako spoznajo bodoče sodelavce in iz prve roke dobijo konkretne informacije o delu v misiji.

Z vidika informacijskih potreb je potrebno, da računalniško podprta rešitev na področju zaključnih priprav in napotitev omogoča:

- vodenje in upravljanje akreditacijskih postopkov, kar pomeni, da je možno v čim krajšem času (na podlagi podatkov o posameznikih, ki so že zbrani v elektronski obliki) oblikovati akreditacijsko dokumentacijo na podlagi zahtev mednarodnih organizacij.
- vodenje in upravljanje evidence pogodb o delu v tujini, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanjih, izdanih potnih listinah, zdravstvenih in psiholoških pregledih, preventivnih cepljenjih, izdane opreme itd.;
- izdelavo različnih pregledov in seznamov o izvedenih pripravah in napotitvah;
- pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi podatki, ki se nanašajo na kandidiranje za različne misije);
- avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;
- izdelavo statističnih in drugih poročil.

---

<sup>29</sup> Imel sem možnost sodelovati na pripravljalnem seminarju, kjer sem do podrobnosti razložil postopek intervjuja, ki ga izvajajo v misiji OVSE. Udeleženci so vadili intervju v angleškem jeziku, ki je bil posnet s kamero in so lahko na podlagi analize posnetkov odpravili napake oziroma pripravili ustrezne odgovore.

#### 4.3.6 Koordinacija, usmerjanje in nadzor nad delom v tujini

V jeziku kadrovskega menedžmenta bi lahko to fazo poimenovali spremljanje razvoja in ocenjevanje delovne uspešnosti policistov v času opravljanja nalog v tujini. Oddelek delavcem policije pri opravljanju službe v tujini zagotavlja informacijsko, tehnično in administrativno podporo (35. člen), vodja kontingenta pa neposredno v posamezni misiji vodi in predstavlja skupino delavcev v času službe v tujini ter koordinira njihovo delo (36. člen). Delavec policije mesečno poroča vodji kontingenta o svojem delu in stanju na delovnem področju v državi napotitve in misiji. Vodja kontingenta mesečno pisno poroča oddelku o svojem delu, o delu, stanju in odnosih v kontingentu ter o delu in stanju na delovnem področju v državi napotitve. Oddelek po potrebi poskrbi za distribucijo poročil (37. člen).

Predstavljeni določila iz pravilnika lahko, po eni strani, pomenijo zgolj administrativno izpolnjevanje zahtev, ki jih določa pravilnik, po drugi strani, pa so poročila zelo bogat vir podatkov o razvoju delavcev (delo, ki ga opravljajo, opravljena usposabljanja, ocene delovne uspešnosti, nagrade in priznanja, pisni izdelki in materiali), stanju in delovanju misije (podatki o organiziranosti misije, delovnih področjih, trendih razvoja itd.), varnostni situaciji v državi (razvoj dogodkov, operativne policijske informacije itd.).

Podatki o razvoju delavcev policije v času opravljanja službe v misiji so pomembni v smislu njihovega nadaljnjega razvoja, pridobljena znanja in izkušnje ter pisni izdelki so zelo uporabni pri razvoju programov usposabljanja. Tudi podatki o misiji in varnostni situaciji so zelo uporabni za načrtovanje dela oddelka za mirovne misije. Če so podatki sistematično zbrani, jih lahko tudi smiselno uporabimo pri nadaljnjem delu oddelka.

Z vidika informacijskih potreb je potrebno, da računalniško podprta rešitev na področju koordinacije, usmerjanja in nadzora nad delom:

- vodenje in upravljanje evidenc ali kataloga mirovnih operacij. Za vsako mirovno operacijo bi morali imeti podatke o ustanovitvi, delovanju in končanju mirovne operacije, vključno s seznama policistov, ki so bili udeleženi v določeni mirovni operaciji, vsemi poročili itd.;
- vodenje in upravljanje evidence o poročilih, usposabljanjih, ocenah delovne uspešnosti, nagradah in priznanjih, pisnih izdelkih itd.;
- izdelavo različnih pregledov in seznamov o udeležbah slovenskih policistov v različnih mirovnih operacijah;
- pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi zgoraj naštetih podatki, ki se nanašajo na delo v različnih misijah);

- avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;
- izdelavo statističnih in drugih poročil.

#### **4.3.7 Vrnitev in zaključne aktivnosti**

Po vrnitvi delavec policije nadaljuje z delom v oddelku še mesec dni<sup>30</sup>, po tem času pa se razporedi na delovno mesto, na katerem je delal pred napotitvijo v tujino, ali pa se razporedi na drugo delovno mesto v skladu s splošnimi predpisi. V tem mesecu delavec opravi zaključne aktivnosti in sicer odda zaključno poročilo o svojem delu v misiji in delovne ocene ter druge dokumente, ki so jih zanj izdelali vodstvo in drugi pristojni organi misije; opravi končni obračun prejetih akontacij plače ter povračil in nadomestil; vrne uniformo, materialno-tehnična sredstva in opremo za delo v misiji, sodeluje v reintegracijskem seminarju; opravi zdravstveni pregled in razgovor s psihologom; udeleži se zaključnega intervjuja; opravi druge aktivnosti po odredbi predstojnika (21. člen). Pravilnik določa, da lahko delavec policije ponovno kandidira za službo v tujini šele po preteku dveh let po vrnitvi. Ob ponovni kandidaturi mora izpolnjevati enake kriterije kot kandidat, ki se za službo v tujini prijavlja prvič. Če je od zadnje službe v tujini preteklo več kot tri leta, se preveri tudi znanje tujega jezika (38. člen). Z delavcem policije se po vrnitvi lahko sklene tri- do petletna pogodba o prostovoljni pripravljenosti za takojšnjo napotitev na opravljanje službe v tujino (39. člen).

Ta določba se navezuje na sodelovanje v policijski enoti za mirovne operacije oziroma integrirani policijski enoti EU (IPU). Predlagatelji pravilnika so predvidevali ustanovitev enote in so v pravilnik vnesli določbe o ponovnem kandidiranju in prostovoljni pripravljenosti.

Z vidika informacijskih potreb je potrebno, da računalniško podprta rešitev vsebuje evidence o reintegracijskih seminarjih, zdravstvenih pregledih predvsem pa podatke o kandidatih za ponovno oziroma prostovoljno kandidiranje za delo v tujini.

#### **4.3.8 Kadrovski informacijski sistem**

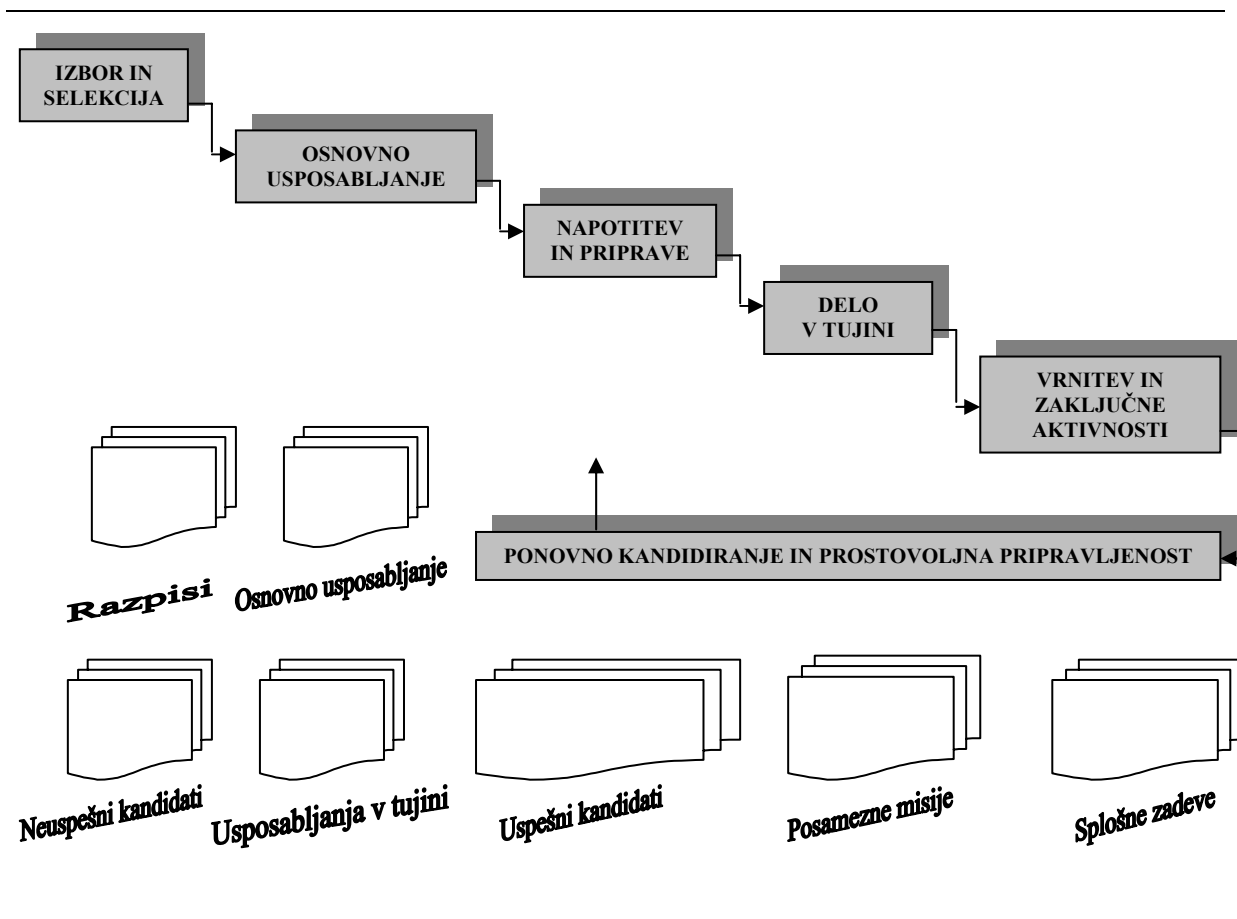
Za uspešen kadrovski menedžment oddelka za mirovne misije je ključnega pomena kadrovski informacijski sistem. Cilj kadrovskega informacijskega sistema je čim kvalitetnejši način zbiranja, obdelave, posredovanja in uporabe relevantnih informacij na ustreznih mestih odločanja (Florjančič in drugi, 1991:8) (glej tudi podpoglavje 5.1.2).

---

<sup>30</sup> Tudi ta določba se po sprejemu akta o organizaciji in sistemizacij delovnih mest v policiji ne izvaja več.



Oddelek je od same ustanovitve razvijal in na podlagi zahtev in izkušenj nadgrajeval postopke kadrovskega menedžmenta. V letu 2004 smo (Durić, 2004: 979-980) opravili analizo funkcij kadrovskega menedžmenta z vidika podatkov (glej sliko 4.4).



Slika 4.4: Prikaz funkcij kadrovskega menedžmenta z vidika podatkov (Vir: Durić, 2004:979)

S slike je razvidno, da so podatki oziroma dokumenti, ki nastanejo v posameznih fazah fizično shranjeni v vsebinsko zaokroženih fasciklih. Najobsežnejši in vsebinsko najpomembnejši je fascikel z naslovom *Uspešni kandidati*. Po zaključenem izboru se seznam vseh kandidatov razdeli v dva vsebinsko ločena dela. Podatki o neuspešnih kandidatih se hranijo v ločenem fasciklu *Neuspešni kandidati*, podatki o kandidatih, ki so uspešno opravili izbirni postopek in zaključili osnovno usposabljanje pa se shranijo v fascikel *Uspešni kandidati*. Vsi novo nastali dokumenti od napotitve v misijo, dela v misiji pa do vrnitve iz misije, ki se nanašajo na posameznika, se dodajo tako, da so na enem mestu shranjeni vsi dokumenti posameznega kandidata.

Za vsako misijo, kjer delavci policije opravljajo službo obstaja poseben fascikel. Trenutno obstaja 8 fasciklov, ki vsebujejo vse dokumente, ki se nanašajo na posamezno misijo, od sklepa vlade pa vse do

zaključnih poročil vodij kontingentov. Za čas trajanja misije se vsi dokumenti, ki se nanašajo na delavce prenesejo v fascikel posamezne misije.

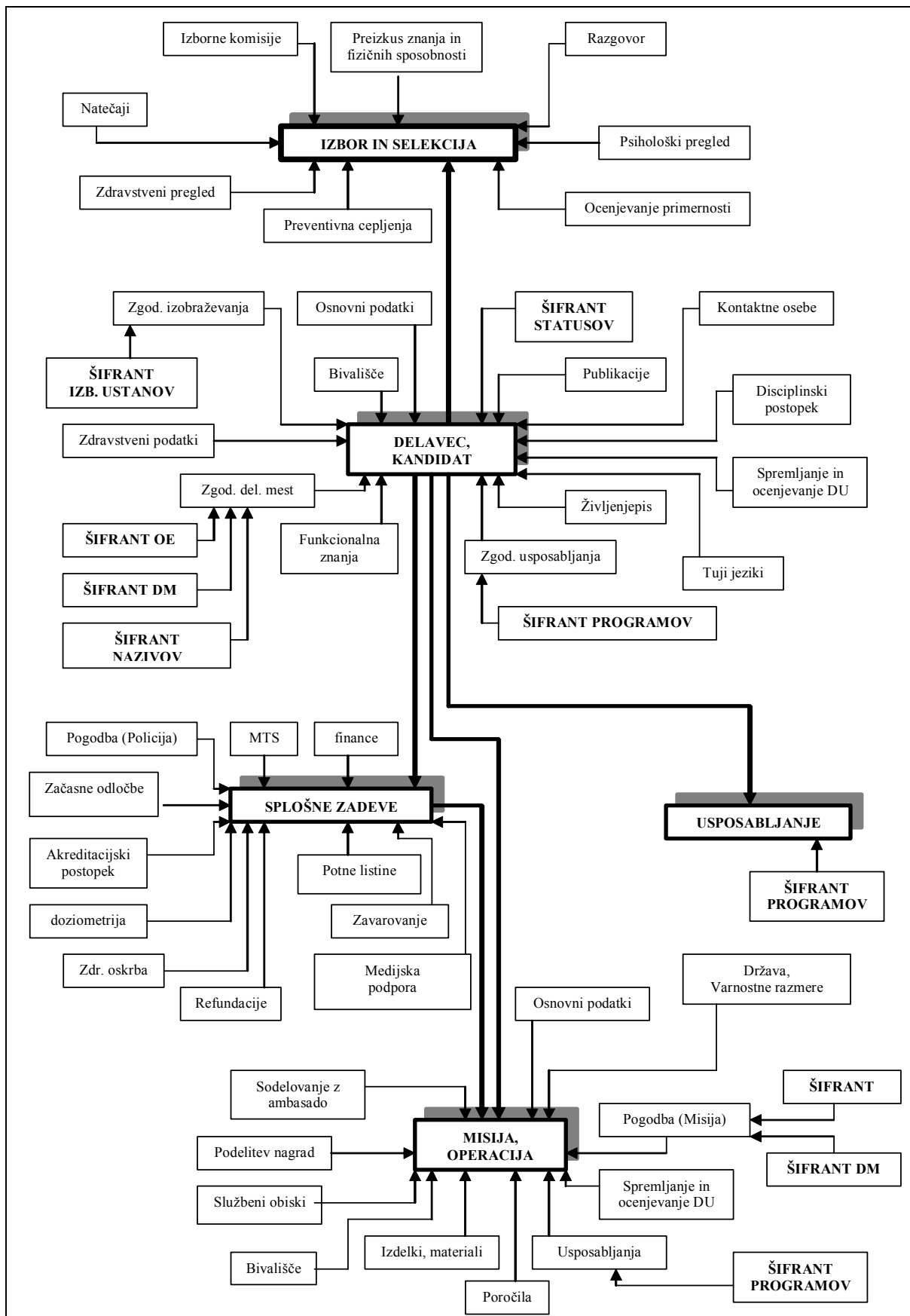
Po zaključku dela v misiji se vsi dokumenti posameznih delavcev ponovno vstavijo v fascikel Uspešni kandidati in so ponovno na seznamu tistih, ki izpolnjujejo pogoje za ponovno napotitev. Na enem mestu imamo torej podatke o kandidatih, ki čakajo na napotitev, podatke o delavcih, ki so se vrnili iz misij in lahko ponovno kandidirajo. Odprto pa ostane vprašanje seznama kandidatov, ki so se odločili za prostovoljno pripravljenost.

Fascikel Usposabljanja v tujini zajema podatke o vseh oblikah in vrstah usposabljanj, ki so se jih udeležili kandidati pred napotitvijo ali po vrnitvi iz misije.

V fasciklu Splošne zadeve se hranijo podatki in dokumenti o materialno tehničnih sredstvih, opremi, stroških, zdravstvenih zavarovanjih, službenih obiskov in podeljevanju nagrad in priznanj itd.

Vsi omenjeni dokumenti obstajajo tudi v elektronski obliki, vendar niso organizirani tako, da lahko s pomočjo računalnika iščemo ustrezne podatke in oblikujemo informacije. V kolikor bi želeli med množico kandidatov poiskati kandidata, ki ima na primer določeno stopnjo izobrazbe in določeno število let delovnih izkušenj na konkretnem delovnem področju ali pa poiskati kandidata, ki je že dvakrat bil v misiji, bi nam to vzelo kar nekaj časa, saj bi morali fizično prelistati fascikel, da bi prišli do ustrezne informacije.

Na podlagi analize smo predlagali model relacijske podatkovne baze kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije. Na sliki 4.5 je prikazan načrt relacijske podatkovne baze (več o podatkovnih bazah v prilogi C).



Slika 4.5: Model relacijske podatkovne baze kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije (Vir: Durić, 2004:984-985).

V oddelku so na podlagi predlaganega modela razvili aplikacijo s programskim orodjem MS Access, ki pa ni upoštevala vseh elementov oziroma podrobnosti predlaganega modela. Po enoletni uporabi razvitega programa, so zaposleni spoznali možnosti in priložnosti, ki jih ponuja pravilno zasnovan, izdelan in vpeljan kadrovski informacijski sistem. Prednost tega poluspešnega poizkusa je ta, da so zaposleni spoznali, kaj potrebujejo pri svojem vsakdanjem delu oziroma kakšne rešitve naj vsebuje nova rešitev. S strani vodstva oddelka smo dobili povabilo, da pripravimo temeljito analizo vseh procesov, ki potekajo v enoti, in analizo potreb po želenih rešitvah ter da izdelamo podroben model podatkov, ki bi ga lahko uporabili za prenovo obstoječega sistema.

Pravno podlago za vzpostavitev kadrovskega informacijskega sistema vidimo v določilih že omenjenega predloga Zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije, ki v 37. členu govori o **skupni evidenci** o napotenih osebah, ki jo vodi ministrstvo, pristojno za zunanje zadeve in **delnih evidencah** napotenih oseb, ki jih vodijo pristojni organi za svoje področje dela v skladu s predpisi o varstvu osebnih podatkov.

O napotenih osebah naj bi se vodili naslednji podatki (2. odstavek 37. člena):

- identifikacijski podatki (osebno ime, datum rojstva, naslov stalnega in začasnega prebivališča, državljanstvo, davčna številka, EMŠO);
- podatki o prejšnjih delovnih razmerjih, delovni dobi;
- podatki o sedanjem delovnem mestu oziroma položaju;
- udeležbi na raznih oblikah izpopolnjevanja in usposabljanja, o opravljenih strokovnih izpitih, preskusih znanja ter drugi podatki o strokovni usposobljenosti;
- podatki o opravljanju funkcij, sodelovanju v projektnih skupinah in opravljanju drugega dela v interesu delodajalca;
- kratek življenjepis, če tako želi oziroma s tem soglaša napotena oseba;
- podatki za obračun plače;
- zapis razgovora z izbirno komisijo;
- prijeta priznanja;
- podatki o dosedanji udeležbi v misijah ali mednarodnih organizacijah.

Našteti podatki se lahko obdelujejo le za namen napotitve v misijo ali mednarodno organizacijo.

Na podlagi analize funkcij kadrovskega menedžmenta oddelka in določil predloga Zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije lahko povzamemo, kaj vse želimo oziroma pričakujemo od prenovljene rešitve:

- da omogoča zbiranje, obdelavo, hranjenje in posredovanje podatkov o delavcih policije in misijah v katerih sodelujejo ter o vseh spremljajočih dejavnostih in aktivnostih, ki se nanašajo na pristojno enoto generalne policijske uprave,
- da so na enem mestu dostopni vsi podatki, ki se nanašajo na posameznega policista, od izbirnega postopka pa vse do zaključka misije,
- da so ne enem mestu dostopni vsi podatki, ki se nanašajo na posamezno misijo, od ustanovitve misije pa vse do njenega zapiranja,
- da omogoča iskanje in izdelavo seznama kandidatov, ki ustrezajo določenim iskalnim pogojem (specifični razpisi),
- da omogoča izdelovanje različnih analiz in statističnih pregledov po vseh skupinah podatkov (delavci, izbor, usposabljanje, misije),
- da omogoča avtomatično izdelovanje izhodnih dokumentov (dopisi, sezname, potni nalogi... ) in poročil.

Vse naštetu bomo upoštevali pri načrtovanju modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije, kjer bomo naše ugotovitve preverili in primerjali s potrebami uporabnikov. Če se na tem mestu vprašamo kakšno strategijo ravnanja z ljudmi mora razviti oddelek za mirovne misije, da bo lahko dosegal cilje, ki jih v največji meri določa okolje organizacije, ugotovimo, da je edini pravi odgovor **razvojna kadrovska strategija**, ki poudarja usposabljanje in dolgoročno planiranje. V začetnem obdobju delovanja oddelka je bila uporabljena **administrativna kadrovska strategija**. Obstajala je samo ena vrsta usposabljanja, načrtovanje je bilo dokaj stabilno, postopki kadrovskega menedžmenta so bili nerazviti oziroma so se postopno oblikovali, spremembe v okolju niso tako dinamično vplivale na delo oddelka. Spremembe v zadnjih letih pa so vplivale na prakso vseh funkcij kadrovskega menedžmenta in le s pravočasnim zaznavanjem sprememb v okolju in s sistematičnim razvojem kadrov lahko oddelek zadosti novim potrebam in izzivom. Za sistematičen razvoj razpoložljivih kadrov pa je ključnega pomena kadrovski informacijski sistem, ki v vsakem trenutku ponuja pregled nad stanjem in informacije za pravilno odločanje. V naslednjem poglavju bomo predstavili metodologijo načrtovanja informacijskih sistemov.

## 5. NAČRTOVANJE INFORMACIJSKIH SISTEMOV

### 5.1 OPREDELITEV POJMOV

#### 5.1.1 Informacijski sistemi

*»V današnjem času pojmuje pod informacijskimi sistemi (IS) skoraj vedno računalniško podprte informacijske sisteme. Običajna je tudi praksa, da pridevnik računalniško izpuščamo in se pri tem zavedamo, da govorimo le o tovrstnih sistemih« (Belič, 1998:15).*

Vintar (Vintar, 1996) izpostavlja dva pogleda na IS. Po enem, ki je prevladoval v večini del šestdesetih in sedemdesetih let, je IS obravnavan kot **podsystem** poslovnega sistema, ki proizvaja vse potrebne informacije za delovanje le tega in njegovega okolja. Po drugem, ki izhaja iz procesnega pojmovanja poslovnih sistemov, pa IS predstavlja le ene vidik obravnave poslovnega sistema, kar pomeni, da je IS dejansko **delni sistem** poslovnega sistema, ki obravnava le tega z informacijskega vidika.

Definicije IS, ki jih bomo povzeli v nadaljevanju, obravnavajo organizacijo kot sistem, ki je sestavljen iz določenih med seboj povezanih podsistemov ali procesov. To so upravljalni podsistem, operativni podsistem in informacijski podsistem (Damij, Grad, Jaklič, 1995); upravljalni proces, temeljni proces in informacijski proces (Vintar, 1996, Gradišar, Resinovič, 1999); menedžment, izvajanje, informiranje (Gričar, 2002).

Upravljalni podsistem vključuje ljudi in aktivnosti, ki so neposredno povezani z načrtovanjem, kontrolo in odločanjem. Operativni podsistem zajema vse aktivnosti, ki so neposredno povezani z izvrševanjem primarnih funkcij organizacije. **Informacijski podsistem** je zbirka ljudi, strojev, idej in aktivnosti, ki omogoča obdelavo podatkov ter generiranje informacij na način, ki zagotavlja izpolnitev informacijskih zahtev organizacije (Damij, Grad, Jaklič, 1995:182).

**Informacijski sistem** je sestavni in neodvojljiv del vsakega upravljanega in ciljno usmerjenega sistema. Njegova funkcija je, da permanentno oskrbuje z informacijami vse ravni upravljanja in odločanja v danem tehnološkem ali organizacijskem sistemu (Vintar, 1996:39). **Informacijski sistem** je skupek ljudi, postopkov in naprav, zasnovan za zbiranje, obdelavo, shranjevanje in distribucijo podatkov oziroma informacij (Ralston v Vintar, 1996).

**Informacijski sistem** je sistem, v katerem se generirajo, arhivirajo in pretakajo sporočila in informacije (Gradišar, Resinovič, 1999:92)

Po Gričarju je **Informacijski sistem** celota sestavin, ki zagotavljajo podatke in informacije, ter povezave med temi sestavinami v organizaciji in njenem okolju. Poenostavljeno so temeljne sestavine IS ljudje, informacijska tehnologija in procesi. Ljudje z uporabo informacijske tehnologije pridobivajo in posredujejo podatke, da si z njimi oblikujejo informacije v zvezi s procesi. V ta namen rabijo informacijsko tehnologijo kot sredstvo za obvladovanje podatkov, prek katerih obvladujejo procese. Podatki nastajajo v procesih; na njihovi podlagi si ljudje lahko ustvarjajo informacije o problemih v zvezi s stanjem in delovanjem procesov ter se ustrezno odločajo. Nastajajo podatki o sprejetih odločitvah, ki vstopajo v procese kot informacije za sprožanje in krmiljenje procesov. Informacijski tehnologija je posrednik med ljudmi in procesi. Omogoča, da so uporabni podatki pri ljudeh in v procesih ob pravem času in v taki obliki, da jih je mogoče uporabiti s čim manj dodatnega dela. Če organizacijo pojmuje kot sistem, lahko rečemo, da je bistvo njenega informacijskega sistema v zagotavljanju podatkov in informacij, ki so potrebni za izvajanje in menedžment (Gričar, 2002:625).

**Informacijski sistem** predstavlja celoto povezanih elementov (sistem), ki zbirajo, preoblikujejo in hranijo podatke ter zagotavljajo informacije, potrebne za rešitev poslovne naloge (Satzinger, Jackson, Burd, 2004:6).

### 5.1.2 Kadrovski informacijski sistem

Kadrovski menedžment temelji na številnih, največkrat kompleksnih in dinamičnih procesih, ki smo jih predstavili v podpoglavju 4.3.1. Uspešnost teh procesov je odvisna od uporabe ustreznih kadrovskega tehnik, postopkov in metod, vedno bolj pa tudi od kakovosti kadrovskega informacijskega sistema. Glede na to, da je večina kadrovskega informacijskega sistemov danes računalniško podprtih in da lahko z informacijsko tehnologijo učinkovito podpiramo izvajanje različnih kadrovskega postopkov in opravil, mora kadrovska dejavnost spoznati temeljne možnosti, značilnosti in posledice uvajanja informacijske tehnologije v njeno dejavnost (Jereb, 1998:411).

**Kadrovski informacijski sistem** predstavlja v organizacijah podsistem poslovnega informacijskega sistema. Cilj kadrovskega informacijskega sistema je čim kvalitetnejši način zbiranja, obdelave, posredovanja in uporabe relevantnih informacij na ustreznih mestih odločanja (Florjančič in drugi, 1991:8).

**Kadrovski informacijski sistem** sestavlja strojna in programska oprema, s pomočjo katere vnašamo, vzdržujemo, sprti dopolnjujemo in pregledujemo podatke o zaposlenih v organizaciji (Jereb, 1998:412). V njem hranimo in obdelujemo podatke, ki se nanašajo predvsem na zaposlene in delovna mesta. Te podatke s pomočjo postopkovnih, logičnih in matematičnih metod obdelujemo, da pridemo do želenih informacij. Izhodni podatki kadrovskega informacijskega sistema se nanašajo na primer na delovno dobo, dopust, absentizem, plačo in podobne informacije o posameznem delavcu ali pa na različne statistične in druge podatke o zaposlenih (ibid.:411).

Skupna značilnost različnih kadrovskih informacijskih sistemov je, da avtomatizirajo številna rutinska opravila, omogočajo različne analize zajetih podatkov, olajšajo oblikovanje izhodnih listin in omogočajo razporejanje delavcev na osnovni o njih zbranih podatkov (Jereb in Rajkovič, 2000:619).

Sriča (Sriča, Treven, Pavlič, 1995:20-23) pravi, da kot vsak sistem tudi **informacijski sistem** najhitreje opišemo tako, da odgovorimo na naslednja tri vprašanja:

1. Kaj je njegov cilj?
2. Katere so njegove funkcije?
3. katere so njegove sestavine?

Če združimo predstavljene opredelitve in odgovorimo na tri vprašanja, lahko KIS opredelimo na naslednji način:

- Cilj KIS je posredovati pravo informacijo na pravo mesto v organizaciji, v pravem času in z minimalnimi stroški. *Prava informacija* se nanaša na vse posamezne elemente oziroma funkcije sistema kadrovskega menedžmenta. Poleg podatkov o zaposlenih in delovnih mestih mora KIS vsebovati vse podatke o izboru in selekciji, razvoju, spremljanju dela in delovne uspešnosti, napredovanju in nagrajevanju zaposlenih. *Pravo mesto* pa se nanaša na vse nivoje sistema oziroma vrste uporabnikov, od izvajalskega nivoja, kjer se izvaja temeljna dejavnost sistema in se sprejemajo operativne odločitve, pa do nivoja upravljanja, kjer se sprejemajo strateške odločitve.
- Temeljne funkcije KIS so:
  - *Zbiranje podatkov*. Vsak podatek, ki nastane v okviru procesov kadrovskega menedžmenta, je potrebno sistematično vnesti čim prej po dogodku ali izvedeni aktivnosti. Na primer, izvedba usposabljanja.
  - *Obdelava podatkov*. Zbrane podatke obdelujemo v skladu s potrebami. To pomeni, da sistem podatke pretvarja, razčlenjuje in zgošča. Na primer, avtomatična izdelava seznamov, evidenc, izračunov, statistik, poročil itd.



- *Hranjenje podatkov in informacij.* Zbrani in obdelani podatki se hranijo zaradi kasnejše uporabe. Na primer, izdelava letnega ali več letnega poročila.
  - *posredovanje podatkov in informacij uporabnikom.* Uporabniki imajo na razpolago podatke in informacije za potrebe upravljanja, odločanja in nadzora oziroma kontrole.
- Strukturo KIS pa predstavljajo naslednji elementi: strojna in programska oprema; ljudje, ki delajo z informacijskimi tehnologijami bodisi kot poklicni informatiki bodisi zgolj kot uporabniki rešitev sistema; organizacijski postopki; zasnova in realizacija komunikacijskega povezovanja vseh elementov sistema v skladno celoto; zasnova, sestava in vsebina informacijskih virov poslovnega informacijskega sistema, navadno vsebovana v njegovi bazi podatkov.

KIS nudi pregled nad posameznimi elementi sistema in jih združuje v enovito celoto ter v vsakem trenutku omogoča dostop do ustreznih podatkov in informacij, potrebnih za odločanje. Pri uspešnem IS morajo biti vsi ti elementi na enaki kakovostni ravni in medsebojno usklajeni. To pomeni, da samo s strojno opremo ni mogoče rešiti problemov, temveč si moramo pri tem pomagati z nizom programskih rešitev. Toda brez dobre organizacije je tehnologija nemočna. Potrebujemo izobražene in usposobljene kadre, ki vedo, kak učinkovito uporabiti sredstva in metode nove informacijske družbe popolne komunikacije s podporo omrežij.

Količina, deloma tudi kakovost, informacije je vezana na jasne potrebe in interese akterjev, slednji pa rastejo le v sorazmerju z večjo strukturo znanja, s katero razpolagajo akterji. Z boljšo strukturo znanja namreč vidimo »dlje«! (Kramberger, 2002/03:6).

Poudariti moramo razlike med »administrativno« in »razvojno« vlogo KIS. V kolikor izhajamo iz klasičnih nalog kadrovske dejavnosti, potem nam KIS služi le zgolj kot »elektronska« evidenca. V tem primeru KIS ponavadi vsebuje (Vintar: 1996:170): kadrovsko evidenco, evidenco delovnih opravil, planiranje kadrov, obračun plač, statistiko, analizo in spremljanje kadrovskega potreb.

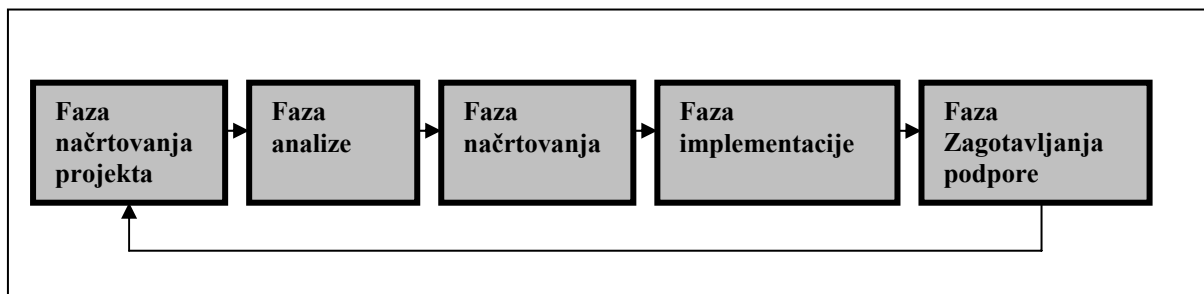
Sodobni razvojni pristop pa temelji na »mehkih« informacijah, ki so potrebni za upravljanje človeških virov, predvsem pa za pravilno odločanje o zaposlenih. Praktična vrednost uporabe računalniško podprtih kadrovskega informacijskega sistemov prihaja do izraza pri pristopu upravljanja kompetenc (praktični uporabi namenjeno znanje). Na primer opisi delovnih mest, če so sestavljeni na način (denimo podprti z informacijsko tehnologijo), ki omogoča sprotno ažuriranje in dopolnjevanje, so lahko dinamično orodje vodij in jim olajšajo njihovo delo z zaposlenimi. Tako ima vodja pred seboj opise za vsa delovna mesta, ki spadajo v njegov oddelek, všteti določitev zahtevane ravni kompetenc in podatke o vsakem zaposlenem. Te opise prikliče na ekran v različnih situacijah: kadar želi

spremeniti oceno kompetentnosti zaposlenega, pred letnim razgovorom in med njim, pred (in za) oceno delovne uspešnosti, ob iskanju kandidata za izpraznjeno/novo delovno mesto, za napredovanje zaposlenega oziroma pred njim, ob analizi napak, problemov, zastojev itd. v delovni skupini, pri analizi uspešnosti, kompetentnosti in možnosti izboljšav za vso delovno skupino, pred sestankom z delovno skupino, namenjenim oceni in izboljšanju kompetentnosti itd. (Kohont in Svetlik, 2005:60).

## 5.2 PRISTOPI K RAZVIJANJU INFORMACIJSKIH SISTEMOV

### 5.2.1 Razvojni cikel informacijskega sistema

Razvoj vsakega IS se začne z idejo ali ugotovitvijo, da nam manjkajo ustrezne informacije za učinkovito delo, bodisi na posameznem delovnem mestu, področju, poslovni funkciji ali kar v celotni organizaciji. Ideja se nato razvije v podrobnejšo opredelitev problema, analizo problema, temu pa sledi načrtovanje in gradnja sistema vse do njegove uresničitve in uvedbe v okolju, za katerega je bil načrtovan. Uvedbi sledi vzdrževanje, spreminjanje in dopolnjevanje, dokler ne ugotovimo, da je rešitev zastarela in jo je potrebno dokončno zavreči. Ta razvojni krog imenujemo **življenjski cikel ali krog informacijskega sistema**. Slika 5.1 predstavlja tipične faze razvoja informacijskega sistema.



Slika 5.1: Faze razvoja informacijskega sistema ( Vir: Satzinger, Jackson, Burd, 2004:36)

Cilj *faze načrtovanja projekta* (angl. *Project planning phase*) je predvideti obseg nove rešitve, preveriti izvedljivost nove rešitve, predvsem pa pripraviti časovni načrt za realizacijo projekta, vključno s potrebnimi človeškimi in finančnimi viri. Faza načrtovanja se zaključi, ko se na podlagi odločitve o odobritvi projekta ustanovi skupina oziroma team, ki bo delal na projektu.

Glavni namen *faze analize* (angl. *Analysis phase*) je ugotoviti in dokumentirati potrebe obstoječega sistema (organizacije, enote itd.) ter opredeliti zahteve nove rešitve. V prvem delu je potrebno zbrati čim več informacij o obstoječem sistemu. Največkrat se z uporabniki opravijo intervjuji, evidentirajo in dokumentirajo se vsi obstoječi procesi. Na podlagi ugotovljenih potreb pa se v nadaljevanju opredelijo konkretne zahteve za novo rešitev. Tudi tukaj so ključnega pomena uporabniki, ki skupaj z

razvijalci nove rešitve opredelijo kako naj deluje nov sistem in kakšne vrste informacij naj zagotavlja<sup>31</sup>. V tej fazi gre torej za vsebinsko opredelitev IS (logični model).

V *fazi načrtovanja* (angl. *Design phase*) se, na podlagi opredeljenih zahtev, izdelajo načrti tehničnih rešitev oziroma uporabniških aplikacij, podatkovnih baz. V tej fazi gre za opredelitev IS na podlagi zahtev strojne in programske opreme (fizični model).

V *fazi implementacije* (angl. *Implementation phase*) se razvije, testira in uvede nova rešitev oziroma nov IS. Na podlagi načrtov iz prejšnje faze se izdelajo programske komponente, vnesejo se testni podatki, usposobijo se uporabniki, ki preizkusijo delovanje nove rešitve. V tej fazi gre za združitev vseh komponent v skladno celoto in uvedbo nove rešitve v vsakdanje delo oziroma uporabo.

Cilj *podporne faze* (angl. *Support phase*) je, da ponudniki ali razvijalci vzdržujejo delovanje IS (programska in strojna oprema) in zagotavljajo pomoč uporabnikom pri uporabi nove rešitve.

## 5.2.2 Metodologije, modeli, metode, tehnike in orodja

Metodologija je po definiciji skupek postopkov, tehnik, metod, ki jih uporabljamo pri reševanju nekega problema. Pod pojmom »metodologija gradnje IS« si največkrat predstavljamo organizacijsko-tehnično znanje, ki ga uporabljamo pri zasnovi in izdelavi računalniških rešitev. Pomen tega pojma je potrebno v okviru zasnove, projektiranja oziroma gradnje IS podrobneje razložiti (Kovačič in Vintar, 1994:29).

Metoda je zaključena celota postopkov, pravil in kriterijev, ki zagotovijo ponovljiv način izvajanja določene naloge in doseganja želenega rezultata (Kovačič in drugi, 2004:80). V okviru razvojnega procesa IS pomeni **metoda** postopek ali tehniko za izvedbo posameznega segmenta ali faze razvojnega cikla IS. Poznamo metode za ugotavljanje informacijskih potreb, modeliranje podatkov, zasnovu baze podatkov itd.

**Metodologija** pa je v tej zvezi skupek metod, ki predstavljajo celovit sistem, temeljijo na enotni filozofiji in omogočajo izvedbo celotnega razvojnega cikla IS ali pa vsaj večine zaporednih razvojnih faz.

---

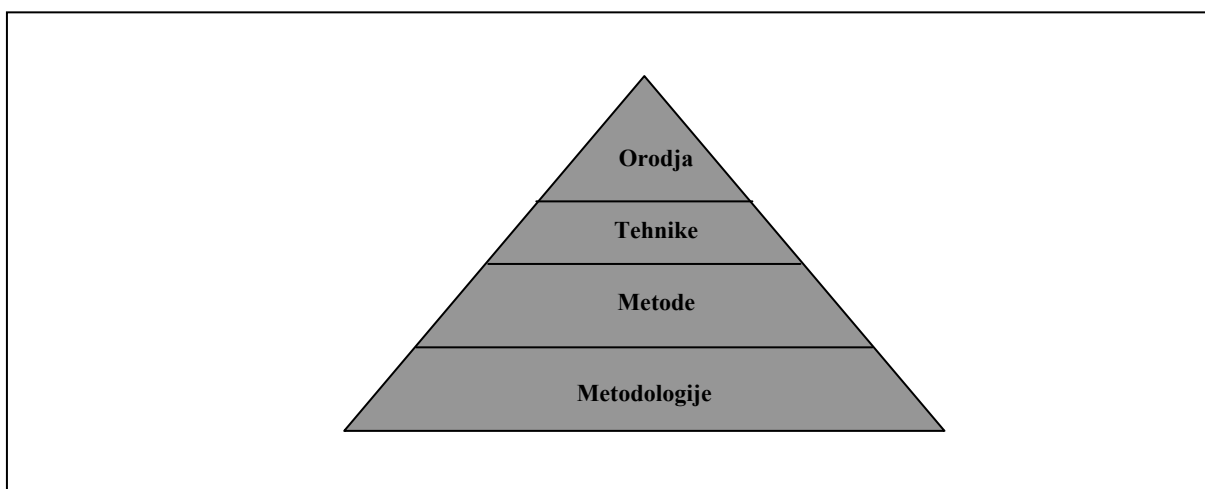
<sup>31</sup> Podrobna razlaga vloge uporabnikov pri načrtovanju in razvoju IS presega domet našega proučevanja. Poudarimo, da je po Whitleyu (Whitley, 1990, 1998) komunikacija med razvijalci IS in uporabniki ključnega pomena za pravilno razumevanje problema (prvih in drugih), za izbor ustrezne metodologije za reševanje problema in v končni fazi za uspešnost in učinkovitost nove rešitve IS.

**Model** je vedno lahko le preslikava naših predstav o stvarnosti, ne pa stvarnosti same, kar povečuje možnosti za odstopanje med originalom (del stvarnosti, ki ga modeliramo) in modelom. Model je vedno v nekem odnosu s svojim originalom. Med njima obstaja analogija in podobnosti, kar se odraža v enaki strukturi, funkciji, obnašanju ali v vseh treh lastnostih. Model ima običajno dve nalogi:

- prva naloga modela je, da nam omogoči boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema;
- druga naloga modela pa je, da poveča možnost predvidevanja.

Postopek zasnove in gradnje IS pravzaprav temelji na modeliranju posameznih razvojnih faz ne glede na izbrano metodologijo. Za sodobne metodologije zasnove in gradnje IS je značilno, da vsaka razvojna faza IS praviloma temelji na opredelitvi ustreznega modela.

Za samo izdelovanje modelov si pomagamo s **tehnikami**. Ta izraz označuje skupek običajno grafičnih oznak ali simbolov ter pravil, s katerimi izdelamo modele. Razlog za to, da modeliramo z grafičnimi tehnikami, je predvsem to, da so grafične predstavitve odlično sredstvo za razumevanje in ustvarjanje boljše predstave. Razen tega tudi olajšajo komunikacijo, kar je zaradi uporabljenih metod modeliranja, kjer običajno sodelujejo izvajalci procesov, zelo pomembno. Pri uporabi tehnike za modeliranje IS si navadno lahko pomagamo z **orodji**, to je programska oprema, ki olajša modeliranje. Odnos med metodologijami, tehnikami in orodji je prikazan na sliki 5.2.

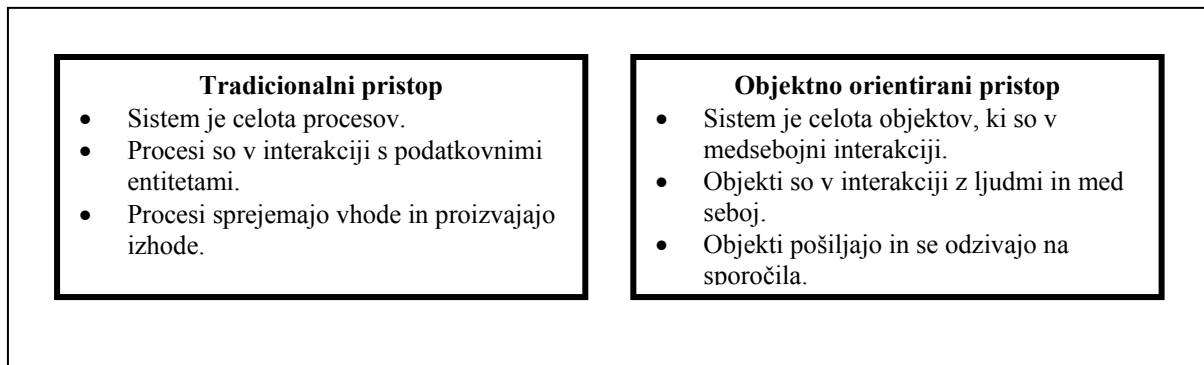


Slika 5.2: Metodologije, tehnike in orodja (Kovačič in drugi, 2004:81)

Metodologije načrtovanja in gradnje IS se v natančnosti in determinističnosti postopkov razlikujejo od »klasičnih« inženirskih ved. Na tem področju še ni poznane neke urejene formalne teorije, ki bi bila osnova za razvoj postopkov projektiranja in gradnje IS. Doslej razvita teorija omogoča formalizacijo posameznih delov razvojnega procesa IS, ne pa celote (Belič, 1998:18).

### 5.2.3 Tradicionalni in objektno orientirani pristop k razvoju informacijskih sistemov

V razvojnem ciklusu IS lahko uporabljamo različne delne ali celovite metodologije razvoja IS. V teoriji in praksi razvoja IS poznamo dva glavna pristopa, na (iz) katerih temelji večina metodologij: tradicionalni in objektno orientirani pristop (Satzinger, Jackson, Burd, 2004:49).



Slika 5.3: Tradicionalni in objektno orientirani pristop (Vir: Satzinger, Jackson, Burd, 2004:201)

Tradicionalni in objektno orientirani pristop k razvoju IS se razlikujeta po tem, kako je razumljen koncept odzivanja sistema na dogodke, ki povzročajo spremembe v sistemu. Tradicionalni pristop obravnava sistem kot celoto procesov, nekatere procese izvaja človek, nekatere pa računalnik. Procesi, ki jih izvaja računalnik so v bistvu programi, ki vsebujejo ukaze, ki se izvajajo zaporedno. Ko se proces izvaja, je proces v interakciji s shranjenimi podatki, bere vrednosti podatkov, spreminja vrednosti podatkov in jih shranjuje v datoteko, kjer se hranijo podatki. Procesi so lahko tudi v interakciji s človekom, na primer, ko mora uporabnik vnesti določeno vrednost podatka ali pa ko proces izpiše določeno informacijo na zaslon računalnika. Tradicionalni pristop torej vsebuje procese, shranjene podatke, vhode in izhode. Tradicionalni pristop pri modeliranju odziva sistema na zunanji dogodek vključuje modeliranje procesov (dinamične lastnosti) in podatkovnih entitet<sup>32</sup> (statične lastnosti), ki so značilni za določen sistem.

Objektni pristop je v temeljih precej različen od tradicionalnega pristopa. Omogoča združitev statičnih in dinamičnih lastnosti v okviru objektov<sup>33</sup>. Če za tradicionalni pristop velja, da je statičen del (podatki) načrtovan ločeno od dinamičnega (postopki oziroma procesi), je tu načrtovanje istočasno. Objektni pristop obeta postavitev osnovnih sestavin elementov IS v obliki gradbenih blokov. Prav tako uvaja večkratno uporabo že pripravljenih objektov. Zaradi enotnega modeliranja statičnega in

<sup>32</sup> Entiteta je predmet ali dogodek v realnem svetu ali v naših predstavah in je pomembna za obravnavani IS. Entiteta je lahko neki objekt, subjekt, ki fizično obstaja (delavec, vozilo itn.).

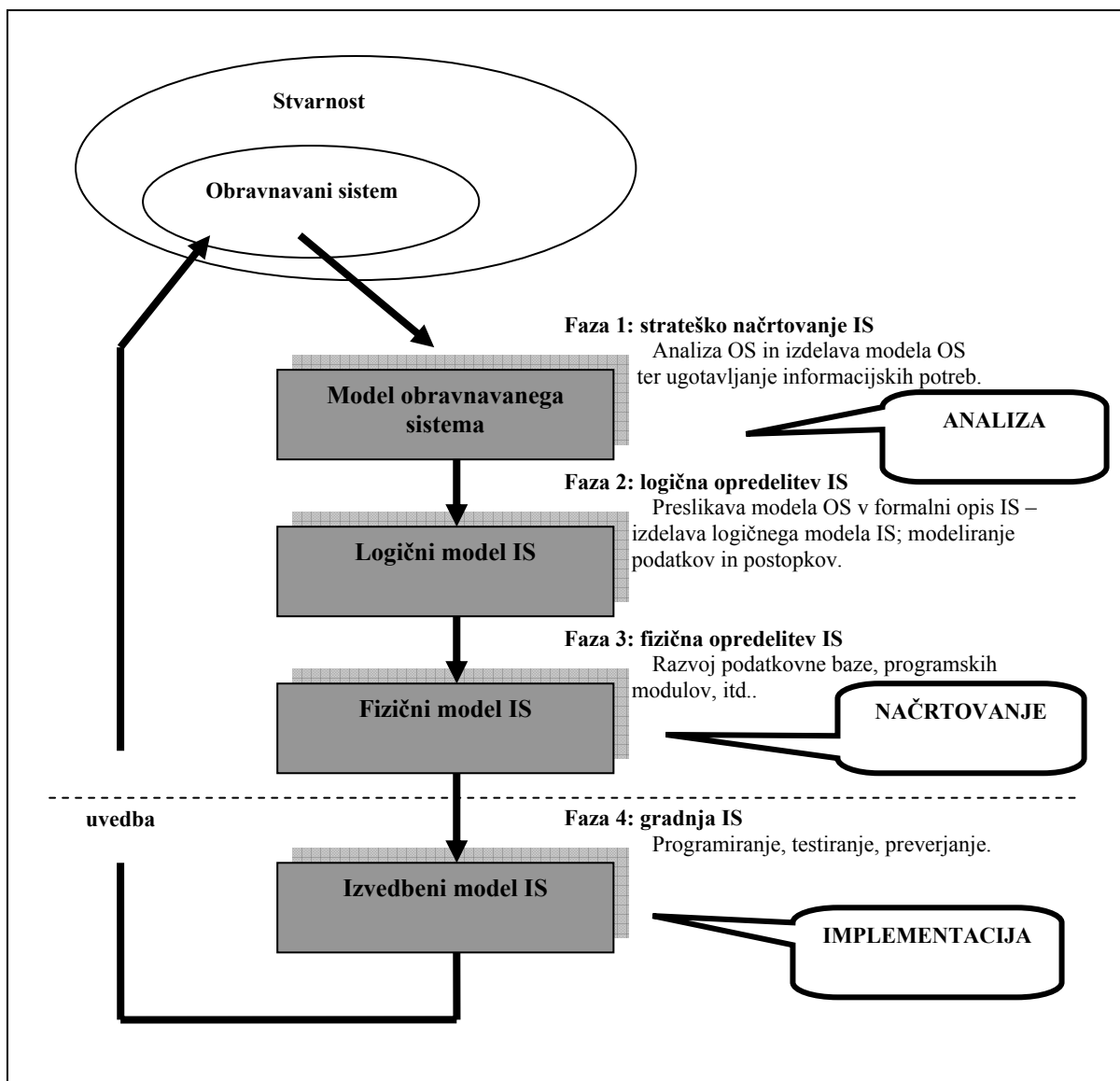
<sup>33</sup> V objekte so povezani podatki (podatkovne strukture, entitete) in procesi, ki na podatkih delujejo. Objekti predstavljajo nekaj, kar obstaja v realnem svetu (izdelki, zaposleni, študenti itn.).

dinamičnega dela tako sestavljeni IS ne trpijo za nekonsistentnostjo, kar se zelo rado pojavi pri tradicionalnem pristopu.

### 5.3 IZBOR IN OPREDELITEV ZNAČILNIH RAZVOJNIH FAZ

Iz množice različnih delnih in celovitih metodologij smo izbrali preizkušen pristop k razvoju IS domačih avtorjev (Kovačič in Vintar, 1994), ki ga bomo uporabili za izdelavo modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije v slovenski policiji v empiričnem delu naloge. Pristop gradi na konceptih tradicionalnega pristopa in je sestavljen iz štirih karakterističnih razvojnih modelnih fazah kot jih prikazuje slika 5.4.

V prvi fazi gre za strateško načrtovanje informacijskega sistema, ki mora biti utemeljeno na **modelu obravnavanega sistema**. Model obravnavanega sistema prikazuje glavne poslovne funkcije sistema ter njihove informacijske potrebe. V našem primeru je to oddelek za mirovne misije in funkcije kadrovskega menedžmenta, ki jih oddelek izvaja. Temu sledi opredelitev informacijskega sistema na logični ravni, katere rezultat je **logični model IS**. Gre za vsebinsko opredelitev IS, pri kateri zavestno zanemarimo vse elemente njegove konkretne tehnične izvedbe. Na ta način zagotovimo, da bo rešitev na logični ravni v čim večji meri neodvisna od uporabljene tehnike oziroma informacijske tehnologije, za katero vemo, da se izredno naglo spreminja. Logični model IS nastaja postopoma, kot to prikazuje slika 5.4. Šele v naslednji fazi razvijemo **fizični model IS**, kjer že upoštevamo vse karakteristike ter zahteve in omejitve izbrane programske ter strojne opreme. Zaključno modelno fazo pa predstavlja tako imenovani **izvedbeni model IS**, ki ga predstavlja končna rešitev obravnavanega informacijskega sistema.



Slika 5.4: Značilne razvojne faze IS v okviru sodobnejših metodoloških pristopov

Kvaliteta načrtovanega IS je v največji meri odvisna od razumevanja delovanja realnega sveta. Če napačno razumemo funkcioniranje realnega sveta, je skorajda nemogoče, da bo IS, ki bo zasnovan skladno s tem razumevanjem in predstavami, deloval optimalno.

V empiričnem delu naloge bomo pri izdelavi modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije sledili prvim trem modelnim fazam predstavljenega pristopa. V nadaljevanju bomo predstavili osnovne značilnosti posameznih faz.

### 5.3.1 Model obravnavanega sistema – ugotavljanje informacijskih potreb

V večini primerov ne gradimo povsem novega IS, ker ta že obstaja, le uporabniki ugotavljajo, da ne zadovoljuje več ključnih informacijskih potreb, lahko pa je tudi tehnološko zastarel. Naše delo je torej največkrat usmerjeno v tehnološko posodobitev, izboljšanje obstoječega informacijskega sistema. Zato skoraj vedno lahko govorimo o starem oziroma obstoječem sistemu in pa o novem sistemu, ki ga načrtujemo in ki bo v določenem trenutku nadomestil sedanjega sistem. To je zelo pomembna ugotovitev za nadaljnje razmišljanje o analizi sistema (Vintar, 1996:85).

Pri analizi obravnavanega sistema je potrebno paziti na sistemski pristop, kar pomeni, da sistema ne smemo obravnavati izolirano od njegovega okolja, ampak samo v povezavi z njim. To pomeni, da je potrebno pri proučevanju ene poslovne funkcije v organizaciji imeti pred očmi vlogo, ki jo ima ta funkcija v celotnem poslovnem sistemu. Zavedati se moramo, da so sistemi izpostavljeni dinamičnemu razvoju, zato mora biti pogled pri proučevanju sistema uprt tudi v bodočnost. Kako se bo obravnavano področje razvijalo v bližnji in nekoliko daljši prihodnosti? Kako bo ta razvoj vplival na načrtovani IS? Pred kakšne zahteve bo postavljen bodoči IS? Analiza sistema bi morala podati vse bistvene lastnosti in karakteristike, ki v določenem trenutku določajo stanje obravnavanega sistema. Katere lastnosti so relevantne za obravnavani sistem, mora pokazati analiza, ki mora biti torej osredotočena predvsem na naslednje sklope:

- Proučevanje organizacijske strukture celotne organizacije in mesta ter vloge obravnavanega sistema v njej.
- Ugotavljanje smotra in ciljev obravnavanega dela poslovnega sistema.
- Identificiranje procesov postopkov in aktivnosti, ki so nujni za doseganje smotra sistema.
- Ugotavljanje informacijskih potreb za uspešno izvajanje vseh identificiranih postopkov.
- Ugotavljanje informacijskih oziroma podatkovnih povezav med obravnavanim sistemom in njegovo okolico.
- Analiza vseh potrebnih virov za funkcioniranje sistema, opreme, kadrov, stroškov.

Metode in tehnike ugotavljanja informacijskih potreb se pojavljajo kot samostojne metode ali pa kot sestavni deli celovitejših metodologij gradnje informacijskih sistemov (Kovačič in Vintar, 1994:60). Problematiko ugotavljanja informacijskih potreb je potrebno obravnavati ločeno in bistveno drugače v fazi načrtovanja, ko gre za ugotavljanje globalnih potreb, kot pa je to potrebno v nadaljnjih fazah (logični in fizični model), ko gre za zasnovo ali izvedbo baze podatkov in konkretnih uporabniških programskih rešitev. Metode in tehnike ugotavljanja informacijskih potreb: BSP metoda (*Business System Planning*), CSF metoda (*Critical Success Factors*), strukturirano definiranje potreb, strukturirana sistemska analiza ter druge metode in tehnike so predstavljene v prilogi A.



### 5.3.2 Logični model

Med teoretiki in praktiki, ki se ukvarjajo s problematiko IS, njihovo zasnovo in gradnjo, prihaja do vse bolj enotnega prepričanja, da je glavni problem tega procesa pravzaprav predstavitev znanja, ki ga imamo o načrtovanem IS. To znanje nastaja oziroma se zbira skozi fazo analize sistema in ugotavljanja informacijskih potreb in je osnova vsem aktivnostim, ki jih je potrebno izvršiti v naslednjih razvojnih fazah. Največkrat je predstavljeno kot kombinacija tekstualnega in grafičnega opisa (Kovačič in Vintar, 1994:71).

V fazi logičnega modeliranja gre torej za vsebinsko opredelitev IS, pri kateri zavestno zanemarimo vse elemente njegove konkretne tehnične izvedbe. Na ta način zagotovimo, da bo rešitev na logični ravni v čim večji meri neodvisna od uporabljene tehnike oziroma informacijske tehnologije. Vsega tega pa praktično ni mogoče doseči brez ustrezne grafične predstavitve, zato imajo grafične tehnike modeliranja osrednje mesto. Logični model je tudi sredstvo, ki mora omogočiti:

- komunikacijo med sodelavci skupine, ki dela na razvoju IS;
- komunikacijo z uporabniki bodočega IS;
- zagotavljati dokumentiranje značilnosti načrtovanega IS na ravni zasnove in na ravni izvedbe, kar omogoča enostavnejše vzdrževanje in prilagoditve sistema.

Pri logičnem modeliranju poljubnega sistema je potrebno običajno predstaviti naslednje lastnosti sistema, da bo ta predstavitev kolikor toliko popolna:

- objekte sistema (podatkovne in procesne);
- povezave med objekti, ki tvorijo strukturo sistema;
- statične lastnosti sistema;
- dinamične lastnosti sistema;
- omejitve (integritetne, strukturne, dinamične).

V preteklosti so nekatere metodologije dajale prednost modeliranju postopkov (*process driven approach*), druge pa modeliranju podatkov (*data driven approach*). Šele v drugi polovici osemdesetih let pa se je uveljavilo prepričanje, da so vsi zgoraj omenjeni aspekti IS pomembni in da jih je potrebno obravnavati enakovredno in čim bolj povezano, če želimo, da bodo rezultati optimalni. V prilogi B smo zaradi jasnosti obravnave ločeno predstavili temeljne metode in tehnike modeliranja podatkovnega dela IS (E-R model) ločeno od modeliranja procesnega dela (strukturni graf in diagram toka podatkov - DTP).

### 5.3.3 Fizični model

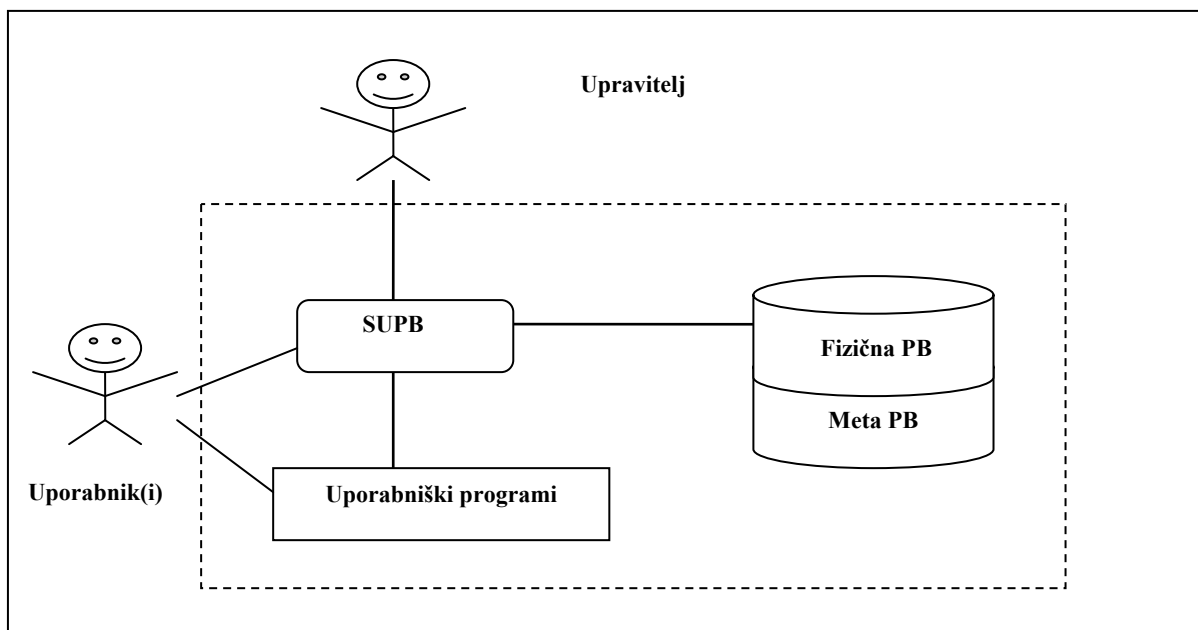
V tretji fazi načrtovanja IS je potrebno logični model pretvoriti v fizični model. Fizični model podatkov predstavlja, kako bodo podatki, ki jih vsebuje logični model, organizirani in shranjeni v računalnikih. Ker s podatki opisujemo realni svet, je najprikladneje, če je njihova struktura in hierarhija na računalniških medijih čim bolj podobna tisti, ki vlada v realnem svetu za objekte, ki jih podatki opisujejo.

Delo z IS je odvisno od tega, kako vidijo podatke uporabniki in programerji ter od tega, kako so v resnici organizirani v računalniškem sistemu. V prvem primeru gre za logični model podatkov, v drugem pa za fizični model podatkov (Gradišar in Resinovič, 1999:283). V nadaljevanju bomo na kratko predstavili pojme podatkovna baz, relacijski podatkovni model in sistem za upravljanje podatkovnih baz, v prilogi C pa so omenjeni koncepti predstavljeni bolj podrobno.

*»Podatkovna baza je zbirka med seboj pomensko povezanih podatkov, ki so shranjeni v računalniškem sistemu, dostop do njih je centraliziran in omogočen s pomočjo sistema za upravljanje podatkovnih baz« (Mohorič, 2002:15).*

V ožjem smislu pod podatkovno bazo pojmuje le *podatke*, ki so pod upravljanjem sistema za upravljanje podatkovnih baz shranjeni na zunanjem pomnilniškem mediju. V širšem smislu, če pojmuje podatkovno bazo kot sistem za sprejemanje odločitev in izvajanje akcij, pa podatkovno bazo sestavljajo (Slika:5.5):

- Podatki;
- Uporabniki in uporabniški programi;
- Upravitelj podatkovne baze;
- Sistem za upravljanje podatkovne baze (SUPB).



Slika 5.5: Struktura podatkovne baze (Mohorič, 2002:20)

V programski opremi za delo s podatkovnimi bazami se je v dosedanjem razvoju uveljavilo pet podatkovnih modelov (ibid.:129):

- **hierarhični** podatkovni model;
- **mrežni** podatkovni model;
- **relacijski** podatkovni model;
- **objektni** model podatkov in procesov ter
- **večdimenzionalni** podatkovni model.

Modeli so navedeni v kronološkem vrstnem redu, tako kot se je njihova uporaba uveljavila v praksi. Trenutno se v poslovnih IS največ uporablja **relacijski podatkovni model**, saj je enostaven in razumljiv uporabnikom, hkrati pa lahko z njim dovolj dobro opišemo poslovni sistem in njegovo delovanje.

Relacijski model predstavlja podatke v bazi kot zbirko relacij. Vsaka relacija spominja na tabelo oziroma na strukturo, ki jo ima običajna datoteka. **Relacijo** si torej lahko predstavljamo kot **tabelo** vrednosti, vsaka vrstica v tabeli predstavlja zbirko med seboj povezanih vrednosti podatkov. Te vrednosti predstavljajo dejstva, s katerimi so opisani primerki entitet ali povezav. Vsaka tabela, prav tako pa tudi kolone v tabeli imajo svoja imena. Imena tabele ter njenih kolon omogočajo interpretacijo pomena vrednosti v vsaki koloni. Praviloma hranimo v eni tabeli podatke o vseh entitetah nekega entitetnega tipa ali o vseh povezavah nekega tipa povezav. Vsaka **vrstica** predstavlja eno entiteto ali povezavo; v njej so shranjeni podatki o eni entiteti (povezavi). Vsak **stolpec** pa predstavlja en atribut, v njem so shranjene vrednosti tega atributa za vse entitete tega tipa (glej prilogo C).

**Sistem za upravljanje podatkovnih baz – SUPB** (*angl. Database Management System, DBMS*) je zbirka programov, ki omogočajo tvorbo, uporabo in vzdrževanje podatkovnih baz (Kovačič in drugi, 2004:121; Damij in drugi, 1995:112). Z njimi izvajamo vse aktivnosti, povezane s podatkovno bazo. To pomeni, da so SUPB namenjeni raznolikim uporabnikom, od načrtovalca podatkovne baze, programerja, skrbnika (upravitelja), do uporabnika. Zato v mnogih primerih SUPB res sestavlja množica programov, vsak od njih pa je namenjen določeni aktivnosti v povezavi s podatkovno bazo. Preprostejši SUPB pa so integrirani, vse aktivnosti opravimo z enim samim programom.

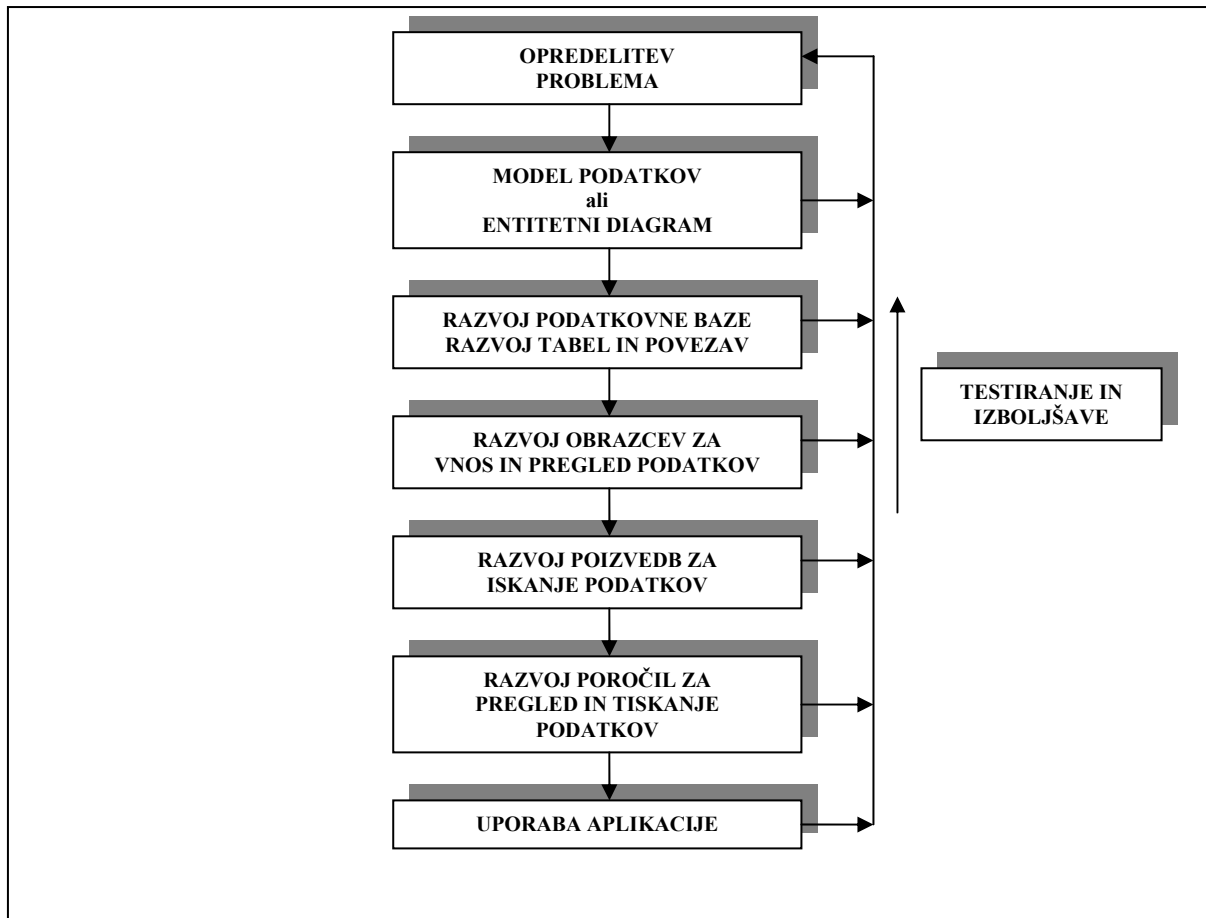
Značilnost uporabe podatkovnih baz je predvsem ta, da uporabnik (ali program) ne more neposredno dosežati ali spreminjati podatkov v bazi. S tem je dosežena neodvisnost med programi in podatki, ki jo omogočajo prav SUPB. Podatke lahko dosežemo in spreminjamo samo tako, da so SUPB posredujemo zahtevo, ta pa to izvede, kar pomeni, da spremeni podatke ali poišče in vrne odgovor na postavljeno poizvedbo. Ta neodvisnost je dosežena s podatkovnim slovarjem, v katerem je shranjen opis podatkovne baze: njene strukture, tipov podatkov (podatki o podatkih), pravimo tudi metapodatki. V primeru podatkovne baze je podatkovni slovar tudi shranjen v računalniški obliki in je običajno kar del podatkovne baze. Programi torej ne poznajo strukture podatkov, saj dostopijo do podatkov prek SUPB, ki pa uporablja strukturo podatkov, zapisano v podatkovnem slovarju.

Z razvojem teorije relacijskega modela so se relacijske podatkovne baze zaradi enostavnosti izredno razširile v praksi. Tako lahko danes izbiramo med večjim številom relacijskih SUPB, med katerimi velja omeniti: Oracle (Oracle), MS SQL (Microsoft), DB2 (IBM), MySQL in PostgreSQL. Večina jih je na voljo za različne računalniške strojne in operacijske sisteme. Uporaba omenjenih SUPB temelji na arhitekturi odjemalec/strežnik, kjer je SUPB podatkovni strežnik, programi, ki dostopajo do podatkov, pa so odjemalci. Poleg tega je v zadnjih letih na trgu tudi večje število programskih paketov za delo z (relacijskimi) podatkovnimi bazami na osebnih računalnikih. Najbolj znani primeri paketov za osebne računalnike in okolje oken so: MS Access, d Base in FoxPro.

V empiričnem delu naloge bomo načrt relacijske podatkovne baze oblikovali s programom MS Access, ki za oblikovanje podatkovne baze in za delo s podatki uporablja posebne elemente: tabele, obrazce, poizvedbe in poročila (glej slike v prilogi C). Glavna opravila, ki jih opravljamo s pomočjo SUPB MS Access, so (Jereb, 1998:422): oblikovanje podatkovne baze, vnos in pregledovanje podatkov, poizvedbe in iskanje podatkov, urejanje, sprotno dopolnjevanje in brisanje podatkov, tiskanje podatkov in oblikovanje poročil, povezovanje z drugimi programi, oblikovanje makroukazov in programskih modulov, varovanje in zaščita podatkov.

Za uporabnost podatkovne baze sta bistveni struktura posameznih tabel in povezave med njimi. Pri tem se pri relacijskih podatkovnih bazah pojavi vprašanje, koliko relacij (datotek, tabel) potrebujemo,

da bo shranjevanje in delo s podatki čim bolj smotno. Slika 5.6 predstavlja tipični razvojni cikel relacijske podatkovne baze.



Slika 5.6: Razvojni cikel podatkovne baze (povzeto in prirejeno po Carter, 2002:2 v Durić, 2004:983)

#### 5.3.4 Izvedbeni model

Zaključno modelno fazo razvoja IS predstavlja izvedbeni model, ki ga predstavlja končna rešitev obravnavanega informacijskega sistema. Ta faza vsebuje programiranje, testiranje in preverjanje delovanja IS v praksi. Omenili smo že, da bomo v empiričnem delu naloge pri izdelavi modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije sledili prvim trem modelnim fazam predstavljenega pristopa. Naš prispevek bo torej model oziroma konkreten načrt za izvedbeni model, na podlagi katerega bo mogoče model KIS realizirati v praksi.

## 6. MODEL KADROVSKEGA INFORMACIJSKEGA SISTEMA - EMPIRIČNI DEL

### 6.1 RAZISKOVALNE METODE IN HIPOTEZE

Glavni cilj zadnjega dela naloge je izdelati zasnovo modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije v slovenski policiji. V skladu s teorijo odprtih sistemov in kontingenčno teorijo (Morgan, 2004) smo naše raziskovanje začeli v zunanjem okolju, kjer smo proučili dejavnike, ki od daleč vplivajo na oddelka za mirovne operacije (3. poglavje). Proučevali smo koncepte mirovni operacij Organizacije združenih narodov, Organizacije za varnost in sodelovanje v Evropi in Evropske unije. Analizirali smo razvoj in značilnosti policijskih mirovni operacij: naloge civilne policije, izbor in selekcija kandidatov, usposabljanje. Glavni namen tega uvodnega dela naloge je bil ugotoviti, kako širše zunanje okolje ter zahteve na področju kadrovskega menedžmenta policijskih mirovni operacij vplivajo na kadrovske menedžment oddelka za mirovne operacije v slovenski policiji.

Preverjali smo hipotezo:

***HIPOTEZA 1: Spreminjanje in prilagajanje mirovni operacij novim kriznim potrebam v svetu zahteva drugačen pristop h kadrovskemu menedžmentu: pridobivanju in izboru, usposabljanju in pripravi policistov za delo v različnih mirovni operacijah.***

V nadaljevanju naloge (poglavje 4) smo proučevali kadrovske menedžment oddelka za mirovne misije v slovenskem okolju oziroma slovenski policiji. Poleg splošne politične klime, razumevanja mednarodnih nalog slovenske policije in analize formalno pravne ureditve funkcij kadrovskega menedžmenta smo ugotavljali še, kako povečanje števila udeležbe slovenskih policistov v mirovni operacijah in zahteve različni operacij postavljajo oddelku nove zahteve, ki se jim mora z ustreznejšo pripravo uspešno prilagajati. Za uspešen kadrovske menedžment pa je ključnega pomena kadrovske informacijske sistem.

Preverjali smo hipotezo:

***HIPOTEZA 2: Oddelek za mirovne misije v slovenski policiji mora za hitrejšo reakcijo na mednarodne zahteve in zaradi večje informacijske transparentnosti razviti računalniško podprt kadrovske informacijske sistem.***

V tretjem in četrtem poglavju naloge smo uporabili naslednje metode:

- metodo analize in interpretacije vsebine primarnih in sekundarnih virov;
- opisno in primerjalno metodo,

- konceptualno in zgodovinsko razvojno analizo.

V 5. poglavju smo strnjeno orisali sodobnejše pristope k izgradnji informacijskih sistemov, pri čemer smo nakazali teoretska razhajanja, deloma pa nakazali tudi, kateri pristopi so v veljavi pri gradnji informacijskih sistemov za kadrovskega menedžment. V nadaljevanju bomo predstavili aplikacijo teh metodologij za načrtovanje in razvoj informacijskih sistemov na primeru razvoja kadrovskega informacijskega sistema za oddelek za mirovne misije v slovenski policiji, upošteva tri od štirih karakterističnih faz modeliranja informacijskih sistemov (Kovačič in Vintar, 1994):

- Strateško načrtovanje informacijskega sistema, ki mora biti utemeljeno na **modelu obravnavanega sistema**. Model obravnavanega sistema v našem primeru predstavljajo funkcije oziroma procesi kadrovskega menedžmenta ter njihove informacijske potrebe.
- Opredelitev sistema na logični ravni, katere rezultat je **logični model informacijskega sistema**. Gre za vsebinsko opredelitev informacijskega sistema, pri kateri zavestno zanemarimo vse elemente njegove konkretne tehnične izvedbe.
- Razvijanje **fizičnega modela informacijskega sistema**, kjer že upoštevamo vse karakteristike ter zahteve in omejitve izbrane programske ter strojne opreme.
- Zaključno modelno fazo pa predstavlja tako imenovani **izvedbeni model informacijskega sistema**, ki ga predstavlja končna rešitev obravnavanega informacijskega sistema.

V tem, empiričnem delu naloge smo na podlagi ugotovitev prejšnjih poglavij izdelali model kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije. Z ugotavljanjem potreb in izdelavo modela kadrovskega informacijskega sistema smo preverjali hipotezo:

**HIPOTEZA 3: Nova rešitev (model relacijske podatkovne baze) kadrovskega informacijskega sistema zagotavlja podporo vsem bistvenim procesom in fazam kadrovskega menedžmenta s področja kadrovskega upravljanja mirovnih operacij.**

Pri izdelavi modela smo uporabili naslednje metode in tehnike:

1. UGOTAVLJANJE INFORMACIJSKIH POTREB OBRAVNAVAENEGA SISTEMA
  - BSP metoda (*Business System Planning*);
  - CSF metoda (*Critical Success Factor*) – pristop ključnih dejavnikov uspešnosti;
  - Strukturirano definiranje zahtev;
  - Strukturirana sistemska analiza.

Zahteve in postopke naštetih metod smo izvedli s polstrukturiranim intervjujem z uporabniki.

## 2. LOGIČNI MODEL INFORMACIJSKEGA SISTEMA

- E-R Model (diagram) za modeliranje podatkov;
- Strukturni graf in diagram toka podatkov za modeliranje procesov in postopkov.

## 3. FIZIČNI MODEL INFORMACIJSKEGA SISTEMA

- Model relacijske podatkovne baze.

V nadaljevanju je predstavljen potek izvedbe in rezultati prvih treh faz izdelave modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije. Poslednjo fazo, izvedbeni model, bo tudi na osnovi teh predlogov in priporočil, ter v sodelovanju strokovnih služb, izpeljal oddelek za mirovne misije sam.

### **6.2 UGOTAVLJANJE INFORMACIJSKIH POTREB OBRAVNAVANEGA SISTEMA**

Pri našem proučevanju smo že poudarili, da je pri analizi obravnavanega sistema potrebno paziti na sistemski pristop, kar pomeni, da sistema ne smemo obravnavati izolirano od njegovega okolja, ampak samo v povezavi z njim. To pomeni, da je potrebno pri proučevanju ene poslovne funkcije v organizaciji imeti pred očmi vlogo, ki jo ima ta funkcija v celotnem poslovnem sistemu. Zavedati se moramo, da so sistemi izpostavljeni dinamičnemu razvoju, zato mora biti pogled pri proučevanju sistema uprt tudi v bodočnost. Kako se bo obravnavano področje razvijalo v bližnji in nekoliko daljši prihodnosti? Kako bo ta razvoj vplival na načrtovani IS? Pred kakšne zahteve bo postavljen bodoči IS? Skladno s tem smo analizirali okolje proučevane organizacije (poglavje 3) in analizirali funkcije kadrovskega menedžmenta proučevane organizacije (poglavje 4). Pri analizi funkcij kadrovskega menedžmenta smo tudi opredelili informacijske potrebe, ki naj bi jih zadovoljila nova rešitev.

V tem delu pa smo naše ugotovitve predstavili in primerjali s potrebami uporabnikov. V skladu z BSP metodo, CSF metodo, metodo strukturiranega definiranja zahtev in metodo strukturirane sistemske analize (glej prilogo A) smo skupaj z uporabniki v oddelku za mirovne misije:

- analizirali vse funkcije kadrovskega menedžmenta,
- analizirali obstoječe podatkovne strukture; vse podatke, ki jih ustvarja ali uporablja poslovni proces,
- določili konkretne informacijske potrebe oziroma cilje (izhode) za posamezne funkcije.

Najprej smo organizirali sestanek z vsemi zaposlenimi (v nadaljevanju uporabniki), kjer smo predstavili rezultate analize okolja organizacije, rezultate analize funkcij kadrovskega menedžmenta in



metodologijo načrtovanja informacijskih sistemov. Cilj tega sestanka je bil, da se doseže soglasje o tem, kako se odvijajo obstoječi procesi, kje so pomanjkljivosti in katerim ciljem naj sledi nova rešitev. Pri predstavitvi metodologije načrtovanja smo poudarili pomembnost aktivnega sodelovanja uporabnikov v naslednjih fazah nastajanja nove rešitve.

Po uvodnem sestanku smo z vsakim uporabnikom opravili še polstrukturiran intervju z namenom, določiti konkretne informacijske potrebe oziroma cilje (izhode) za posamezne funkcije. Z vsemi uporabniki smo se pogovorili tudi o pomanjkljivostih obstoječe rešitve (prvi stolpec v tabeli 6.1), predstavili rezultate naših analiz iz 4. poglavja (drugi stolpec v tabeli 6.1) in skupaj določili cilje za novo rešitev (tretji stolpec v tabeli 6.1). V tabeli 6.1 smo združili rezultate za posamezne funkcije: izbirni postopek, usposabljanje, zaključne priprave in napotitev v tujino, koordinacija, usmerjanje in nadzor nad delom v tujini, vrnitev in zaključne aktivnosti, vzdrževanje kadrovske evidence (kadrovski informacijski sistem).

Tabela 6.1: Pomanjkljivosti obstoječe rešitve in informacijske potrebe za novo rešitev, po funkcijah

1. IZBIRNI POSTOPEK		
POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČE UREDITVE	GLOBALNE INFORMACIJSKE POTREBE	SPECIFIČNE INFORMACIJSKE POTREBE UPORABNIKOV
<p>IZBIRNI POSTOPEK (pred prvo napotitvijo):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>niso razvidni rezultati izbirnega postopka;</li> <li>Ni razvidna zgodovina zaposlitev (CV).</li> </ul> <p>IZBIRNI POSTOPKI (druga in nadaljnje napotitve):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ni razvidna udeležba v prejšnjih misijah, dela in naloge v prejšnjih misijah;</li> <li>ni razvidna delovna ocena v misijah;</li> <li>niso razvidna usposabljanja v misijah;</li> <li>problem generiranja seznamov na podlagi različnih kriterijev.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vodenje in upravljanje evidence razpisov;</li> <li>izdelavo različnih pregledov in seznamov</li> <li>različne kadrovske analize ( na primer: uspešni, neuspešni, po organizacijskih enotah, starost, delovna uspešnost itd.) in izdelavo statističnih poročil;</li> <li>vodenje in upravljanje kadrovske evidence (na primer: uspešni, na čakanju, veterani, prostovoljna pripravljenost itd.);</li> <li>pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi podatki, ki nastanejo v fazi selekcijskega postopka);</li> <li>avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;</li> <li>izdelavo statističnih in drugih poročil.</li> </ul>	<p>IZBIRNI POSTOPEK</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>razvidni so rezultati izbirnega postopka (testiranje, angleški jezik);</li> <li>razvidna je zgodovina zaposlitev.</li> </ul> <p>IZBIRNI POSTOPKI (druga in nadaljnje napotitve):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>razvidna je udeležba v prejšnjih misijah vključno z deli in nalogami;</li> <li>razvidne so delovne ocene v misijah;</li> <li>razvidna so usposabljanja v misijah;</li> <li>obstaja sistem različnih KRITERIJEV za izbiro kandidatov;</li> <li>obstaja sistem STATUSOV kandidata (na primer: PEMO-aktiven, PEMO-REZERVA itd.).</li> </ul>
2. USPOSABLJANJE		
POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČE UREDITVE	GLOBALNE INFORMACIJSKE POTREBE	SPECIFIČNE INFORMACIJSKE POTREBE UPORABNIKOV
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ročni vnosi v tabele (ni šifrant oziroma kataloga);</li> <li>ni možno generirati seznamov usposabljanj po različnih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vodenje in upravljanje kataloga usposabljanj (na vseh naštetih področjih: osnovno usposabljanje, dodatna usposabljanja, usposabljanja v tujini,</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Katalog je podprt s šifranti;</li> <li>Razvidne so ocene testiranja;</li> <li>Avtomska izdelava potrdil o opravljenih usposabljanjih s kratkim</li> </ul>

kriterijih; <ul style="list-style-type: none"> <li>ni možna izdelava statistike (ročno).</li> </ul>	usposabljanja v misijah itd.; <ul style="list-style-type: none"> <li>vodenje in upravljanje evidence izvajalcev usposabljanj;</li> <li>izdelavo različnih pregledov in seznamov o izvedenih usposabljanjih;</li> <li>pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi podatki, ki se nanašajo na udeležbo na različnih usposabljanjih);</li> <li>avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;</li> <li>izdelavo statističnih in drugih poročil.</li> </ul>	opisom vsebin; <ul style="list-style-type: none"> <li>Evidenca notranjih izvajalcev (iz vrst policije);</li> <li>Evidenca zunanjih izvajalcev.</li> </ul>
--	--	--

### 3. ZAKLJUČNE PRIPRAVE IN NAPOTITEV V TUJINO

POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČE UREDITVE	GLOBALNE INFORMACIJSKE POTREBE	SPECIFIČNE INFORMACIJSKE POTREBE UPORABNIKOV
<ul style="list-style-type: none"> <li>Velika izguba časa pri izpolnjevanju različnih obrazcev – OZN, OVSE, EU itd. (ni avtomatizma);</li> <li>izguba časa pri izdelavi napotnic, zaprosil, zahtevkov itd. (ni avtomatizma);</li> <li>evidence ne obstajajo v elektronski obliki (razen določenih tabel), večina zadev je v fasciklih.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vodenje in upravljanje akreditacijskih postopkov, kar pomeni, da je možno v čim krajšem času (na podlagi podatkov o posameznikih, ki so že zbrani v elektronski obliki) oblikovati akreditacijsko dokumentacijo na podlagi zahtev mednarodnih organizacij.</li> <li>vodenje in upravljanje evidence pogodb o delu v tujini, nezgodnih in zdravstvenih zavarovanjih, izdanih potnih listinah, zdravstvenih in psiholoških pregledih, preventivnih cepljenjih, izdane opreme;</li> <li>izdelavo različnih pregledov in seznamov o izvedenih pripravah in napotitvah;</li> <li>pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi podatki, ki se nanašajo na kandidiranje za različne misije);</li> <li>avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;</li> <li>izdelavo statističnih in drugih poročil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>KRITERIJI za izbor naj bodo čim bolj številni (zahteve različnih organizacij) v povezavi z izbirnim postopkom;</li> <li>dokumenti, ki niso v elektronski obliki naj bodo ustrezno skenirani oziroma preslikani v elektronsko obliko;</li> <li>podatki o opremi se delijo v dve kategoriji: osebna in kolektivna zadolžitve.</li> </ul>

### 4. KOORDINACIJA, USMERJANJE IN NADZOR NAD DELOM V TUJINI

POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČE UREDITVE	GLOBALNE INFORMACIJSKE POTREBE	SPECIFIČNE INFORMACIJSKE POTREBE UPORABNIKOV
<ul style="list-style-type: none"> <li>Skoraj celotno področje ni v elektronski obliki (razen mesečnih poročil).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>vodenje in upravljanje evidenc ali kataloga mirovnih operacij. Za vsako mirovno operacijo bi morali imeti podatke o ustanovitvi, delovanju in končanju mirovne operacije, vključno s seznammi policistov, ki so bili udeleženi v določeni mirovni operaciji, vsemi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Čim več podatkov, ki se navezujejo na posamezno misijo (npr. obiski delegacij, članki itd.)</li> <li>V povezavi z izbirnim postopkom: zgodovina delovnih mest v misiji za posameznika.</li> </ul>

	<p>poročili itd.;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vodenje in upravljanje evidence o poročilih, usposabljanjih, ocenah delovne uspešnosti, nagradah in priznanjih, pisnih izdelkih itd.;</li> <li>• izdelavo različnih pregledov in seznamov o udeležbah slovenskih policistov v različnih mirovnih operacijah;</li> <li>• pregled vseh podatkov, ki se nanašajo na posameznika (na primer: vsi zgoraj naštetih podatki, ki se nanašajo na delo v različnih misijah);</li> <li>• avtomatsko generiranje seznamov na podlagi iskalnih parametrov;</li> <li>• izdelavo statističnih in drugih poročil.</li> </ul>	
<b>5. VRNITEV IN ZAKLJUČNE AKTIVNOSTI</b>		
<b>POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČE UREDITVE</b>	<b>GLOBALNE INFORMACIJSKE POTREBE</b>	<b>SPECIFIČNE INFORMACIJSKE POTREBE UPORABNIKOV</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• evidence o reintegracijskih seminarjih;</li> <li>• zdravstvenih pregledih;</li> <li>• podatke o kandidatih za ponovno oziroma prostovoljno kandidiranje za delo v tujini.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vodi naj se v evidenci usposabljanj;</li> <li>• vodi naj se skupaj v evidenci prvih pregledov;</li> <li>• podatki se vodijo pod rubriko STATUSI (pripravljenost za sodelovanje, začasna neaktivnost itd.);</li> <li>• podatki o fluktuaciji.</li> </ul>
<b>6. KADROVSKI INFORMACIJSKI SISTEM</b>		
<b>POMANJKLJIVOSTI OBSTOJEČE UREDITVE</b>	<b>GLOBALNE INFORMACIJSKE POTREBE</b>	<b>SPECIFIČNE INFORMACIJSKE POTREBE UPORABNIKOV</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seštevek vseh naštetih pomanjkljivosti od točke 1 do 5.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• da omogoča zbiranje, obdelavo, hranjenje in posredovanje podatkov o delavcih policije in misijah v katerih sodelujejo ter o vseh spremljajočih dejavnostih in aktivnostih, ki se nanašajo na pristojno enoto generalne policijske uprave,</li> <li>• da so na enem mestu dostopni vsi podatki, ki se nanašajo na posameznega policista, od izbirnega postopka pa vse do zaključka misije,</li> <li>• da so ne enem mestu dostopni vsi podatki, ki se nanašajo na posamezno misijo, od ustanovitve misije pa vse do njenega zapiranja,</li> <li>• da omogoča iskanje in izdelavo seznama kandidatov, ki ustrezajo določenim iskalnim pogojem (specifični razpisi),</li> <li>• da omogoča izdelovanje različnih analiz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GLAVNI MENI O DELAVCIH naj vsebuje podatke: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Osnovni podatki</li> <li>○ Fotografija</li> <li>○ Izobrazba</li> <li>○ Delovna zgodovina – doma</li> <li>○ Delovna zgodovina – misije</li> <li>○ Usposabljanja (vsa možna)</li> </ul> </li> <li>• Meni s prehodom v vsa ostala področja</li> </ul>

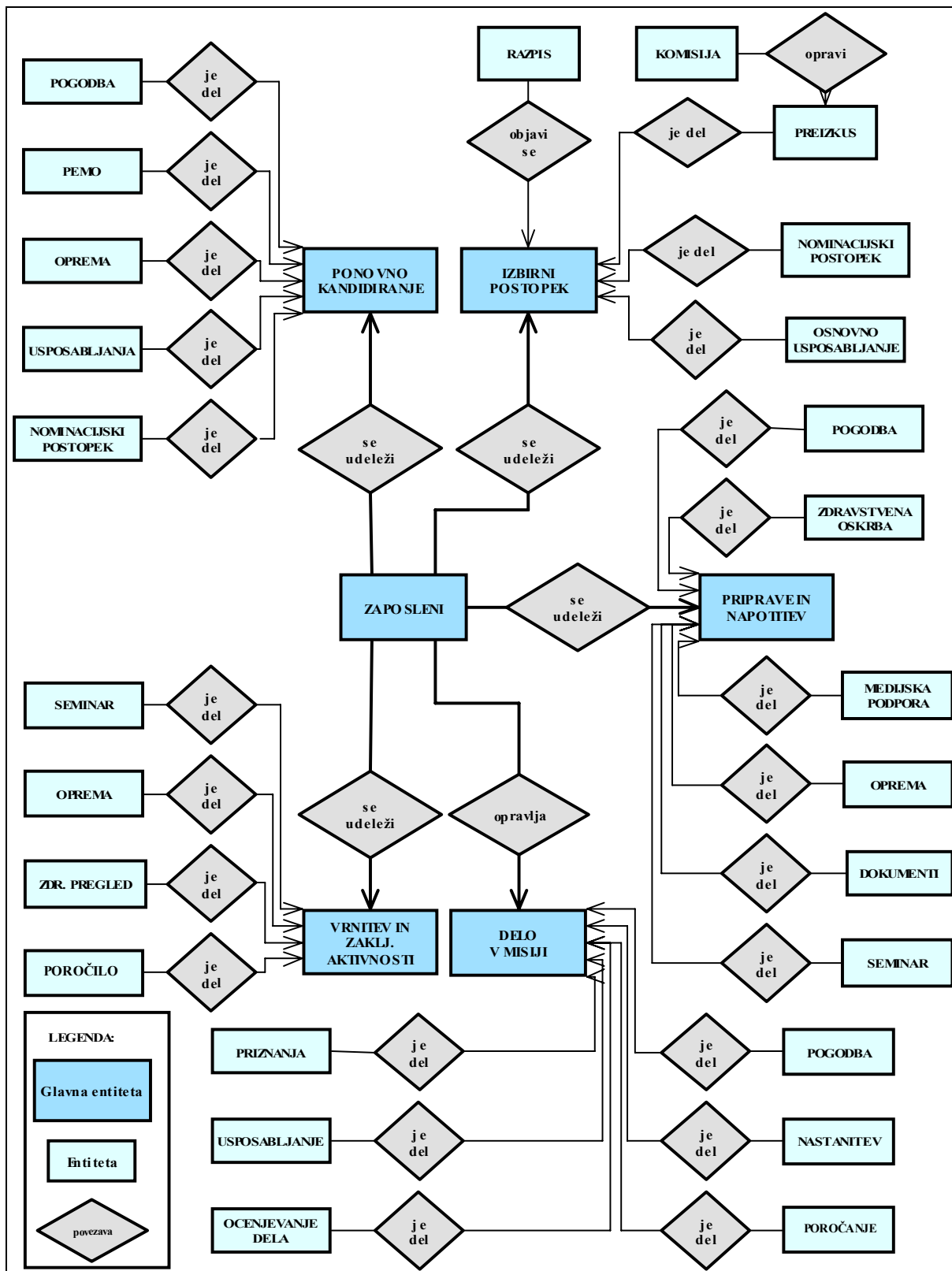
	<p>in statističnih pregledov po vseh skupinah podatkov (delavci, izbor, usposabljanje, misije),</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• da omogoča avtomatično izdelovanje izhodnih dokumentov (dopisi, sezname, potni nalogi... ) in poročil.</li> </ul>	
--	--	--

Navedene informacijske potrebe, podane v drugem in tretjem stolpcu, se (dobro) prekrivajo z določbami 37. člena predloga Zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije, ki govori o **skupni evidenci** o napotjenih oseb, ki jo vodi ministrstvo, pristojno za zunanje zadeve in o **delnih evidencah** napotjenih oseb, ki jih vodijo pristojni organi za svoje področje dela v skladu s predpisi o varstvu osebnih podatkov. Na tej osnovi se da zasnovati logični model nove rešitve celovitejšega kadrovskega informacijskega sistema.

## 6.3 LOGIČNI MODEL INFORMACIJSKEGA SISTEMA

### 6.3.1 Modeliranje podatkov

Na podlagi ugotovitev v predhodni fazi smo izdelali E-R model oziroma entitetni diagram (glej prilogo B), s katerim smo predstavili glavne entitete, ki nastopajo v okviru kadrovskega informacijskega sistema. Slika 6.1 predstavlja funkcije oziroma proces kadrovskega menedžmenta s statičnega vidika. Okrog vsake glavne entitete (izbirni postopek, priprave in napotitev, delo v misiji, vrnitev in zaključne aktivnosti, ponovno kandidiranje) so predstavljene entitete, ki so povezane s posamezno funkcijo. Entiteta usposabljanje, ki v tabeli 6.1 nastopa kot samostojna funkcija, je v entitetnem diagramu na sliki 6.1 predstavljena v okviru več glavnih entitet, saj poleg osnovnega usposabljanja (izbirni postopek) obstajajo še druge vrste usposabljanj (priprave in napotitev, delo v misiji, vrnitev in zaključne aktivnosti, ponovno kandidiranje).



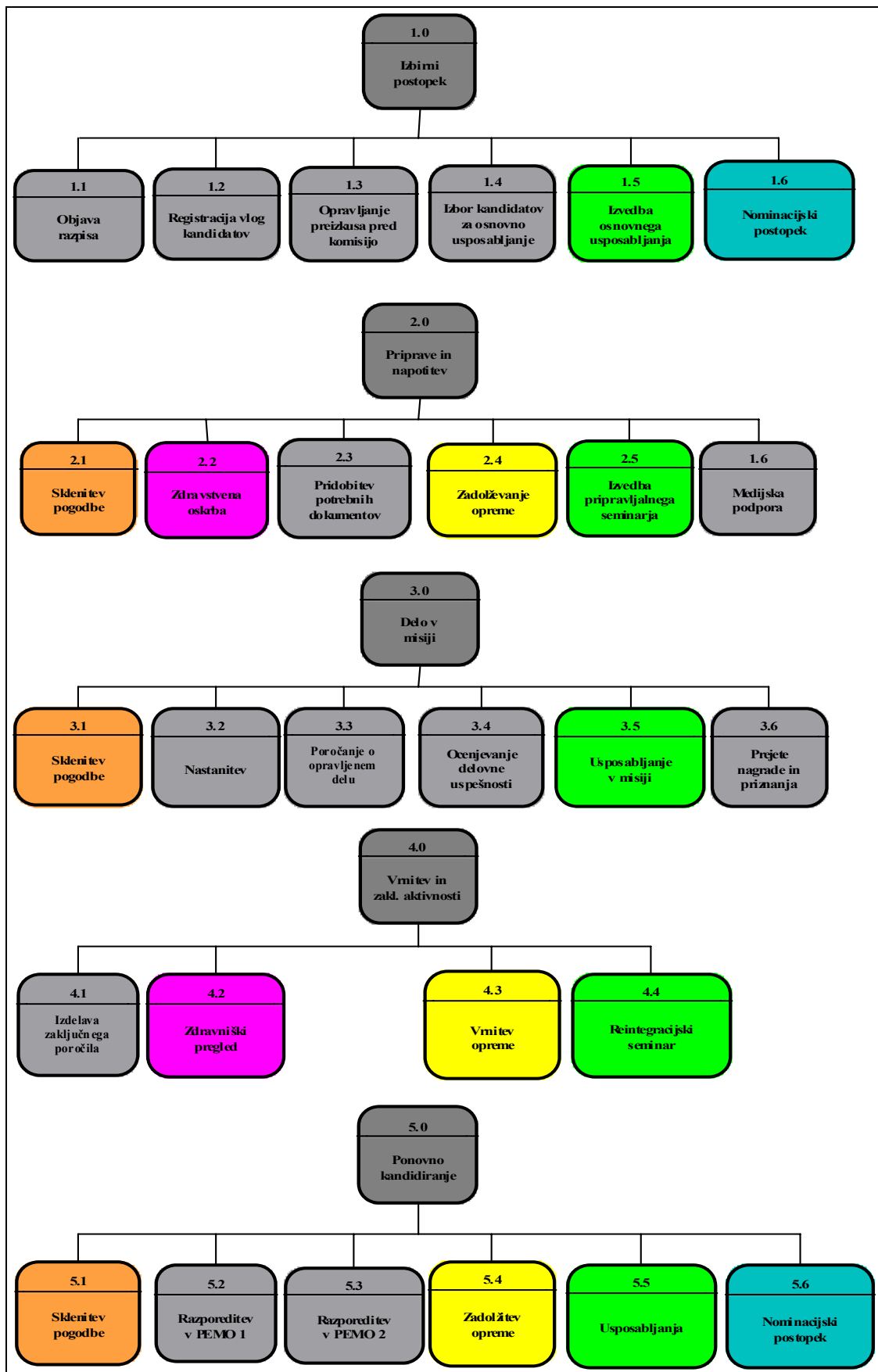
Slika 6.1: E-R model KIS

### 6.3.2 Modeliranje postopkov

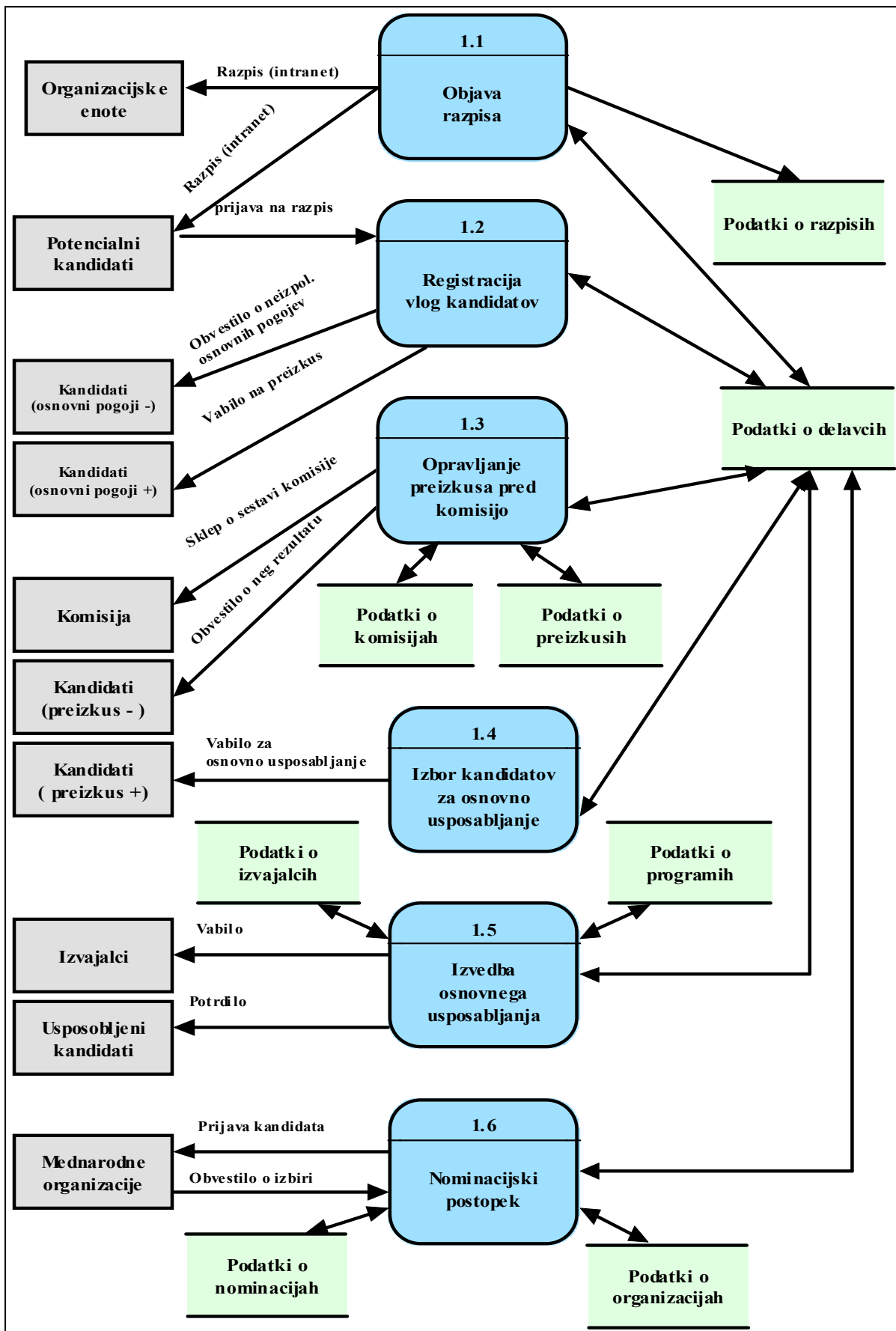
V nadaljevanju pa smo osnovna področja: izbirni postopek, priprave in napotitev, delo v misiji, vrnitev in zaključne aktivnosti, ponovno kandidiranje; razčlenili s strukturnim grafom in z diagrami toka podatkov (glej prilogo C) predstavili postopke IS in pretok podatkov oziroma dokumentov med njimi.

Za razliko od entitetnega diagrama, kjer smo dejansko predstavili statično strukturo podatkov, smo v tej fazi podatke prikazali z vidika postopkov in procesov, ki nastopajo v načrtovanem KIS. Na sliki 6.2 smo glavne procese označili: 1.0 izbirni postopek, 2.0 priprave in napotitev, 3.0 delo v misiji, 4.0 vrnitev in zaključne aktivnosti in 5.0. ponovno kandidiranje. Vsak glavni proces pa je sestavljen iz elementarnih postopkov, na primer: glavni postopek 1.0 izbirni postopek je sestavljen iz podpostopkov: 1.1 objava razpisa, 1.2 registracija vlog kandidatov, 1.3 opravljanje preizkusa pred komisijo, 1.4 izbor kandiatoev za osnovno usposabljanje, 1.5 izvedba osnovnega usposabljanja in 1.6 nominacijski postopek. Ko smo popisali vse glavne in elementarne procese, smo ugotovili, da se določeni podpostopki večkrat ponovijo: sklepanje pogodb v 2.1, 3.1, 5.1; zdravniški pregledi v 2.2 in 4.2; zadolževanje opreme v 2.4, 4.3 in 5.4; usposabljanja v 1.5, 2.5, 3.5, 4.4 in 5.5; nominacijski postopek v 1.6 in 5.6. Podpostopke, ki se večkrat ponovijo smo označili z istimi barvami (vertikalni pogled na strukturni graf). Ta ugotovitev je zelo pomembna za naslednjo modelno fazo oziroma fizični model, kjer načrtujemo kako bodo podatki dejansko urejeni na pomnilniškem mediju (glej podpoglavje 6.4 v nadaljevanju).

Z diagrami toka podatkov na slikah od 6.3 do 6.7 smo v obliki mreže predstavili podpostopke KIS in pretok podatkov oziroma dokumentov med njimi. Postopki, ki izvajajo aktivnosti, s katerimi se preoblikuje vhode v izhode, so predstavljeni z *ovalom*. *Puščice* predstavljajo prenos oziroma potovanje podatkov/dokumentov med različnimi deli sistema. Torej predstavljajo sporočila, ki potekajo med postopki oziroma med postopki in zunanjim svetom. Zunanje entitete, predstavljene s *pravokotniki*, so entitete (ljudje, enote, organizacije) s katerimi sistem komunicira. Od njih prihajajo vhodni podatki, vanje se stekajo izhodni podatki oziroma rezultati sistema. Zbirka podatkov, predstavljena z *dvema vzporednima črtama*, se uporablja za modeliranje podatkovnih baz, ki nastanejo v naslednji modelni fazi izdelave KIS (glej prilogo B). Strukturni graf in diagrame toka podatkov smo izdelali s programom Smart Draw 7.

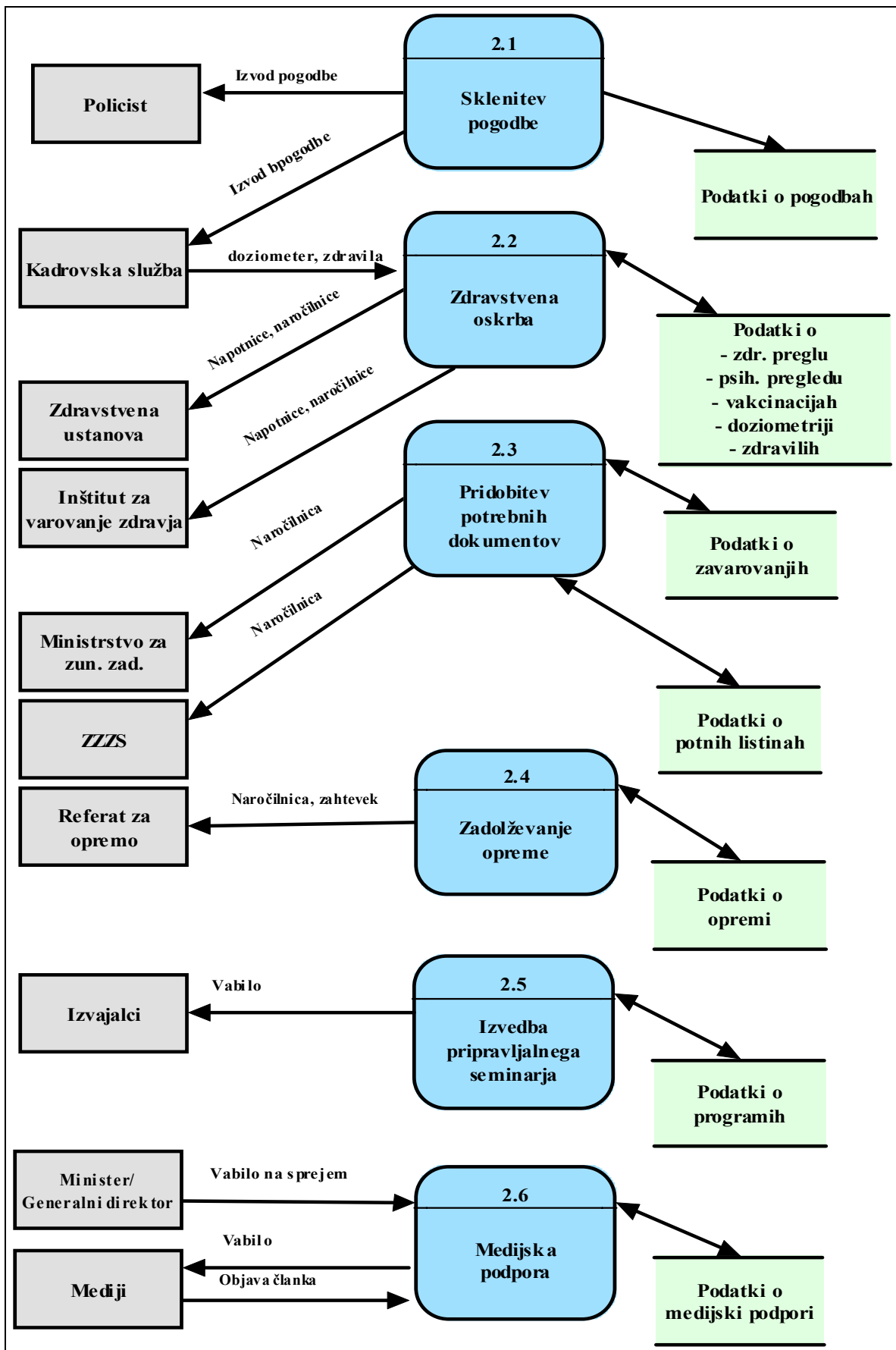


Slika 6.2: Strukturni graf procesov in postopkov

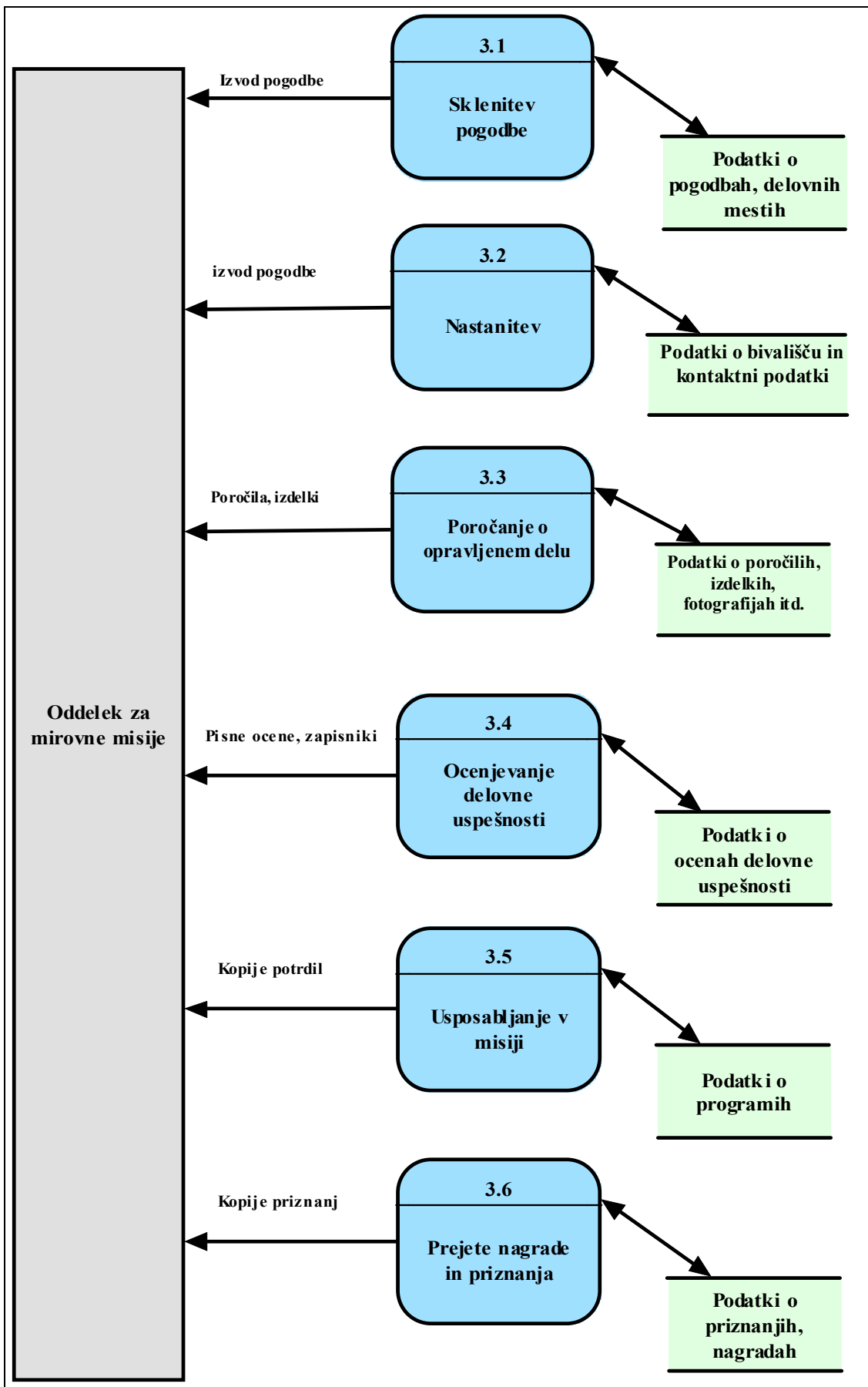


Slika 6.3: Diagram toka podatkov – Izbirni postopek

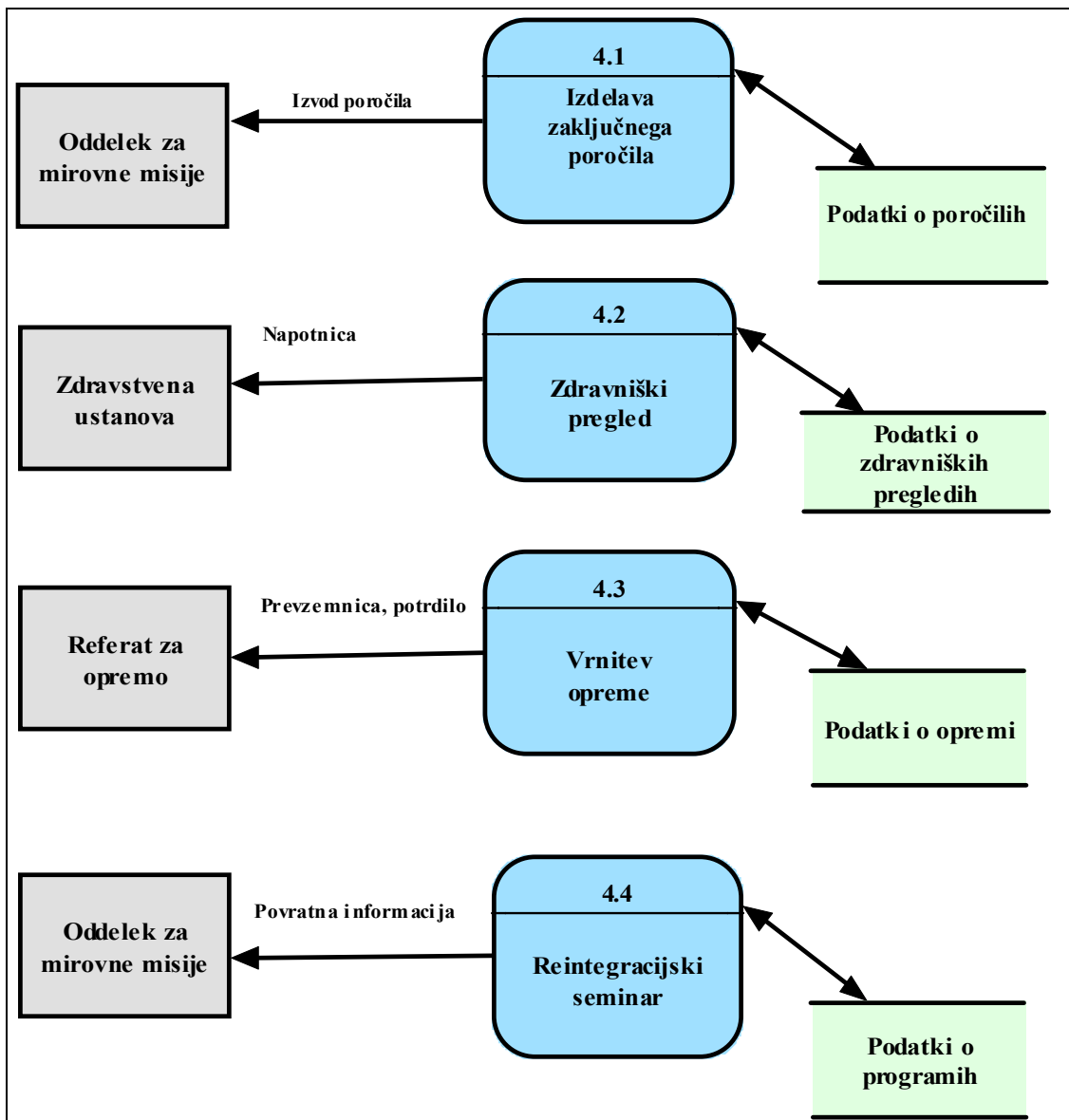




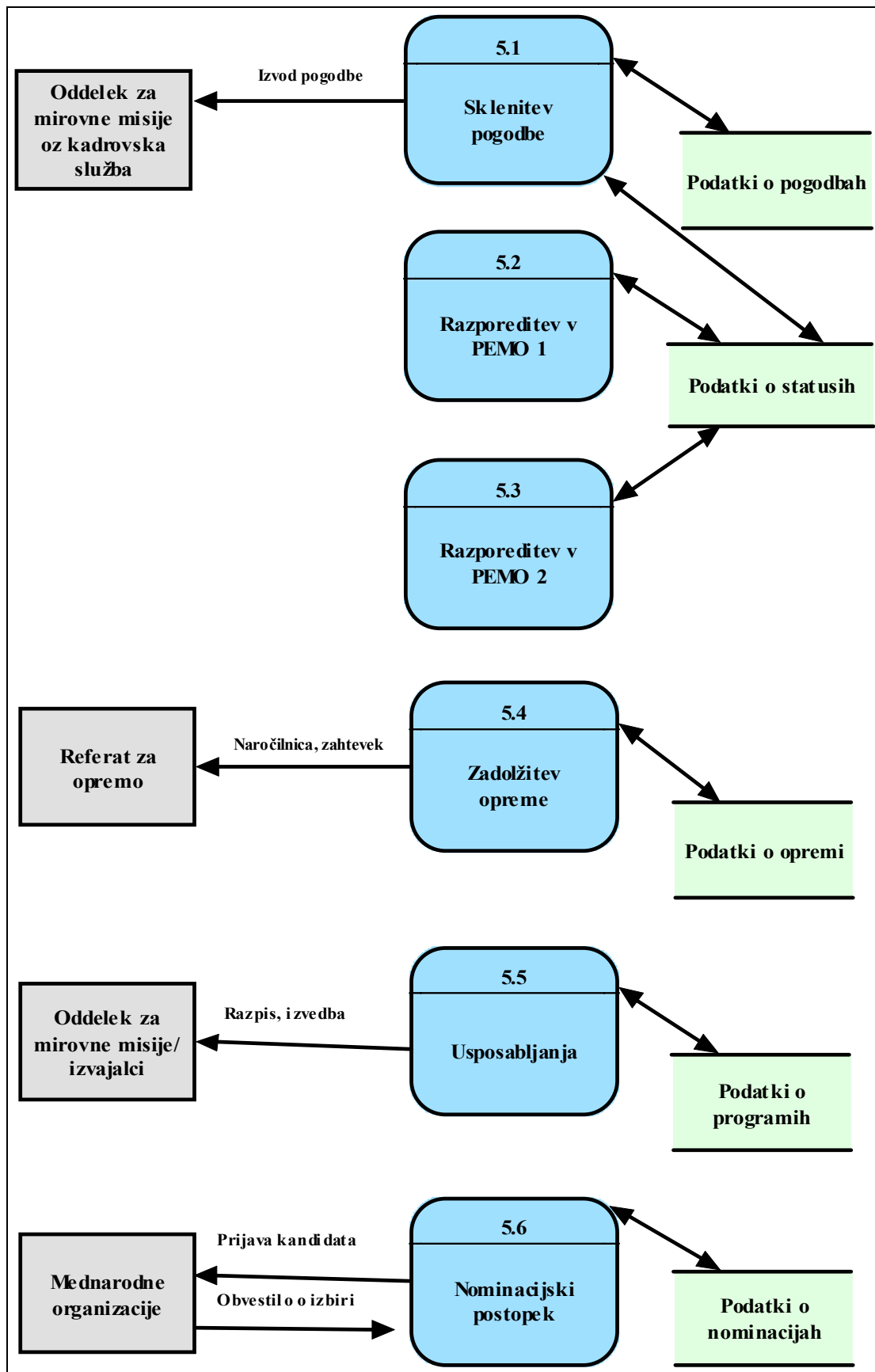
Slika 6.4: Diagram toka podatkov – Priprave in napotitev



Slika 6.5: Diagram toka podatkov – Delo v misiji



Slika 6.6: Diagram toka podatkov – Vrnitev in zaključne aktivnosti



Slika 6.7: Diagram toka podatkov – Ponovno kandidiranje

## 6.4 FIZIČNI MODEL INFORMACIJSKEGA SISTEMA

Kovačič in Vintar (1994) navajata, da je najostrejša meja med logično ter fizično ravni modeliranja podatkov. Modeli, ki jih uporabljamo na logični ravni (E-R model, slika 6.1) še niso direktno uporabni na izvedbeni ravni (glej prilogo C). Pri razvoju konkretne podatkovne baze smo zato običajno prej ali slej prisiljeni modele iz prejšnjih faz pretvoriti v model, ki ga podpira izbrani sistem za upravljanje podatkovnih baz. Pri tem smo soočeni z dvema načeloma, ki pa sta lahko do neke mere kontradiktorna:

- model podatkov, ki ga bomo dejansko izvedli s pomočjo izbranega sistema za upravljanje podatkovnih baz, naj bi bil tak, da bo zagotavljal dolgoročno zadovoljevanje vseh informacijskih potreb uporabnikov in da ga bo potrebno čim manj spreminjati ne glede na vrsto strojne in programske opreme (**kriterij stabilnosti**).
- Model podatkov, na osnovi katerega zgradimo konkretno podatkovno bazo obravnavanega informacijskega sistema, mora zagotavljati čim bolj učinkovito delovanje podatkovne baze (dodajanje novih podatkov, spreminjanje, iskanje itd.). (**Kriterij učinkovitosti**).

Prvo načelo upoštevamo tako, da postopno transformiramo naš logični model podatkov v fizični, na način, ki nas bo pripeljal do optimalnih ter čim bolj stabilnih podatkovnih struktur za izvedbeni model, ki ga podpira izbrani sistem za upravljanje podatkovnih baz. Temu postopku pravimo **normalizacija** in ga bomo v nadaljevanju opisali. Zaradi zahtev po čim večji učinkovitosti obdelave transakcij v bazi podatkov pa je v zaključni fazi razvoja podatkovne baze pogosto opravimo določene korekcije in poenostavitve v izvedbenem modelu, ki niso povsem v skladu s prvim načelom, zagotavljajo pa večjo učinkovitost (Kovačič in Vintar, 1994:143). Primer: Iz strukturnega grafa (slika 6.2) je razvidno, da se delavec lahko udeleži usposabljanj v različnih postopkih: osnovno usposabljanje, pripravljalni seminar, usposabljanja v misiji, reintegracijski seminar in vsa nadaljnja usposabljanja po vrnitvi. Zaradi učinkovitejšega upravljanja s podatki je smotrno, da namesto pet tabel oziroma relacij oblikujemo samo eno, ki bo vsebovala podatke o vseh usposabljanjih, prav tako pa bo vsebovala šifrant (izbirni seznam) za vrsto usposabljanja. Na takšen način zadostimo kriteriju učinkovitosti, ne da bi ogrozili dolgoročno zadovoljevanje vseh informacijskih potreb (kriterij stabilnosti).

Postopek normalizacije je v okviru relacijskega modela razvit v formalno teorijo, ki je v strokovni literaturi temeljito obdelana ter predstavljena v številnih delih. Prvi je postopek normalizacije leta 1972 predlagal Codd, ki je predlagal serijo formalnih »testov«, s katerimi ugotovimo, ali relacijska shema pripada določeni normalni formi. Postopek normalizacije nas torej vodi skozi tako imenovane **normalne forme**, ki nudijo oblikovalcu podatkovne baze formalni okvir in kriterije za preverjanje postopka. Codd (Codd, 1970, 1971, 1972) je predlagal tri normalne forme, ki jih je poimenoval prva,

druga in tretja normalna forma. Kasneje so bile v strokovni literaturi uvedene še nadaljnje normalne forme, ki pa so v praksi manj pomembne. Vse tri normalne forme temeljijo na funkcionalnih odvisnostih med atributi določene relacije.

Normalizacijo podatkov lahko v vsebinskem smislu obravnavamo kot večfazni postopek, skozi katerega postopoma razstavljamo ter odpravljamo 'slabe' relacije v enostavnejše, ki ustrezajo kriterijem normalizacije, dokler ne dobimo vseh takšnih relacij, ki ustrezajo pogojem tretje normalne forme. Ideja je, da se vnosi informacij čimbolj poenostavijo s praktičnega vidika – da se korekcije in dopolnitve podatkov informacijskega sistema vnašajo čim manjkrat, najbolje le enkrat (na enem samem mestu). Na podlagi podatkovnih modelov, ki so nastali v fazi logičnega modeliranja (entitetni diagram, strukturni graf, diagrami toka podatkov, glej slike 6.1 do 6.7) torej najprej izdelamo relacijsko shemo podatkovne baze, ki je običajno še nenormalizirana, ni pa to nujno<sup>34</sup>. Vsak tip entitete nam v tej fazi predstavlja eno nenormalizirano relacijo. Koraki pa so naslednji.

**V prvem koraku**, ki nas pelje do modela v prvi normalni formi (1NF), moramo odstraniti iz relacije tako imenovane ponavljajoče se skupine atributov ter z njimi tvoriti nove relacije.

**V drugem koraku** se osredotočimo na tiste relacije, katerih ključi so sestavljeni iz več atributov, in iz njih izločimo vse tiste attribute, ki niso odvisni od celotnega sestavljenega ključa relacije, in z njimi ponovno oblikujemo nove relacije in s tem pripeljemo model v drugo normalno formo (2NF).

**V tretjem koraku** pa odstranimo še tako imenovane prehodne ali tranzitivne odvisnosti med atributi in tudi po potrebi oblikujemo nove relacije in s tem pripeljemo model v tretjo normalno formo (3NF)(Kovačič in Vintar, 1994:143-146).

Vsi koraki, ki peljejo do relacijske sheme, so ponavadi mišljenjsko opravilo snovalca informacijskega sistema, čeprav je uvedenih že več standardiziranih postopkov, ki bi ob popolnem opisu vseh relacij med entitetami (to ponavadi ni dano!) načeloma lahko potekali tudi brez vmešavanja človeka.

#### **6.4.1 Relacijska podatkovna baza**

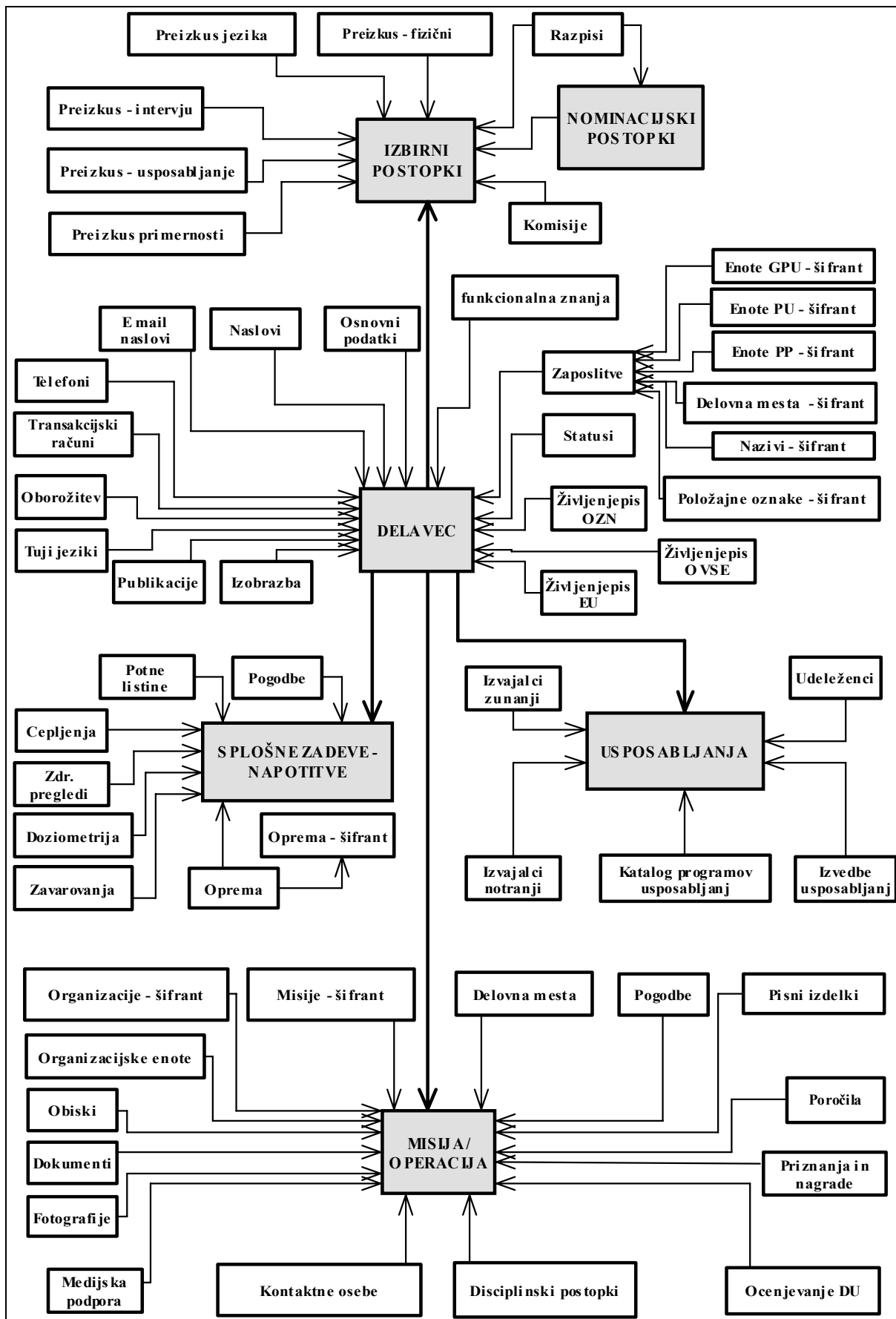
Na podlagi podatkovnih modelov, ki so nastali v fazi logičnega modeliranja (entitetni diagram, strukturni graf, diagrami toka podatkov) smo izdelali relacijsko shemo podatkovne baze oziroma načrt modela relacijske podatkovne baze kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije.

---

<sup>34</sup> Izkušeni razvijalci pogosto že intuitivno skušajo model približati tretji normalni formi, tako da že spočetka uvedejo približno prav ločene podatkovne baze.

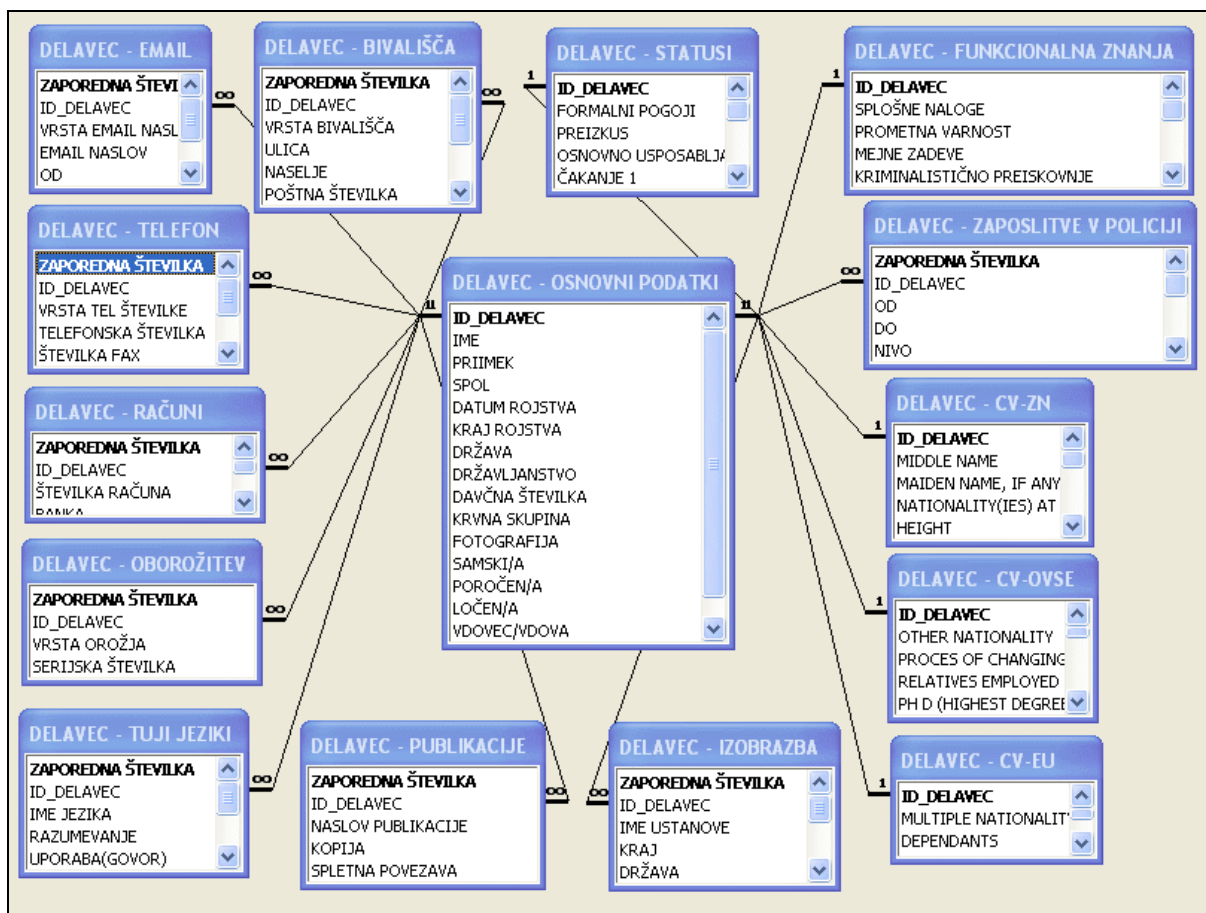
Slika 6.8 predstavlja relacijsko shemo KIS oziroma poenostavljen entitetni diagram, na podlagi katerega smo izdelali »fizični« načrt relacijske podatkovne baze (slike v nadaljevanju). E-R diagram, ki je nastal v tej fazi, se od E-R diagrama na sliki 6.1 razlikuje predvsem v tem, da smo združili entitete, ki se ponavljajo in glavne entitete preoblikovali tako, da so prevedljive oziroma uporabne na izvedbeni ravni pri oblikovanju podatkovne baze (kriterija stabilnosti in učinkovitosti). Preimenovane glavne entitete so: izbirni postopek, nominacijski postopki, delavec, splošne zadeve – napotitev, usposabljanja, misija/operacija.

Načrt relacijske podatkovne baze smo izdelali s programskim orodjem Access 2003. Ob upoštevanju pravil za izvedbo normalizacije smo izdelali tabele in jih ustrezno povezali med seboj. Zaradi omejitve prikaza celotne strukture v eni sliki, smo načrt razdelili na sedem slik (glej slike v nadaljevanju).



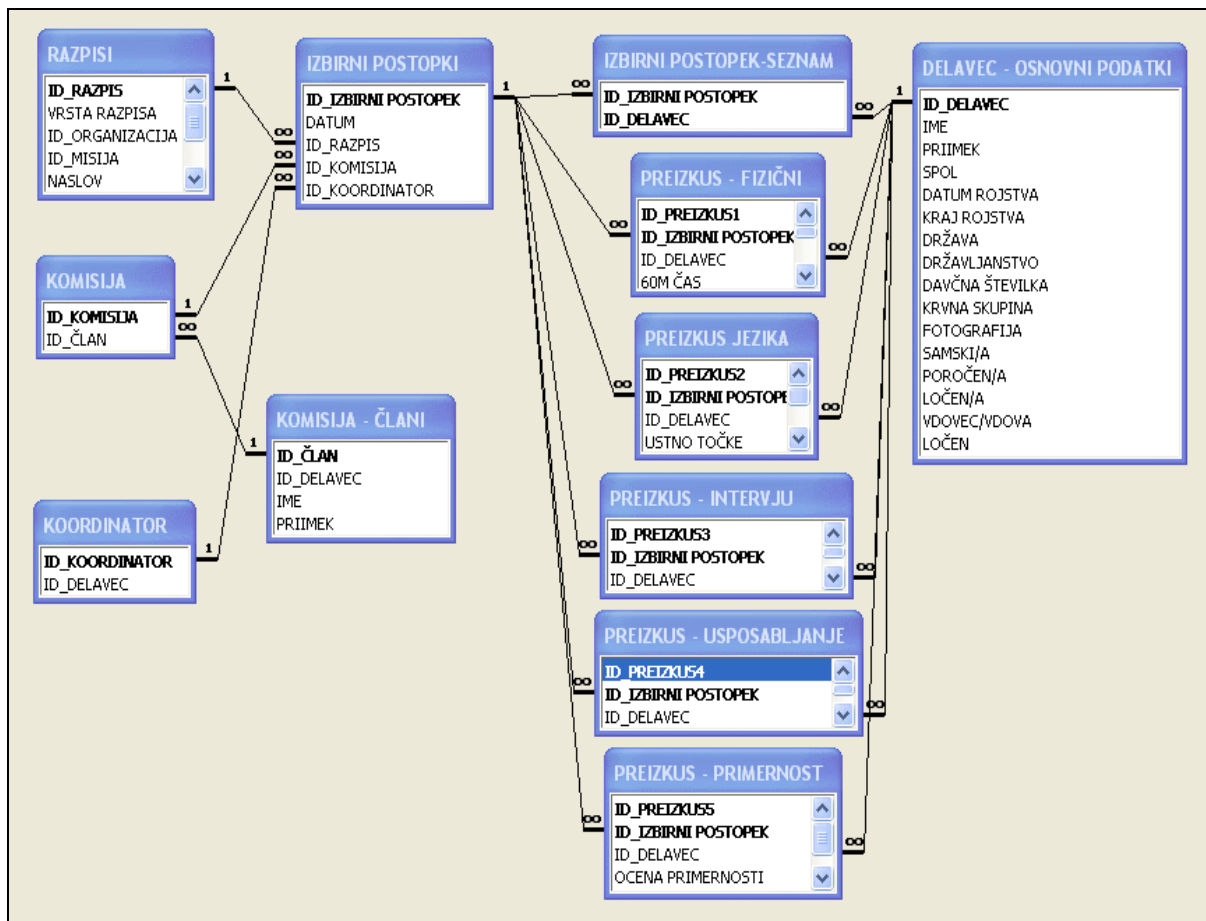
Slika 6.8: Relacijska shema KIS





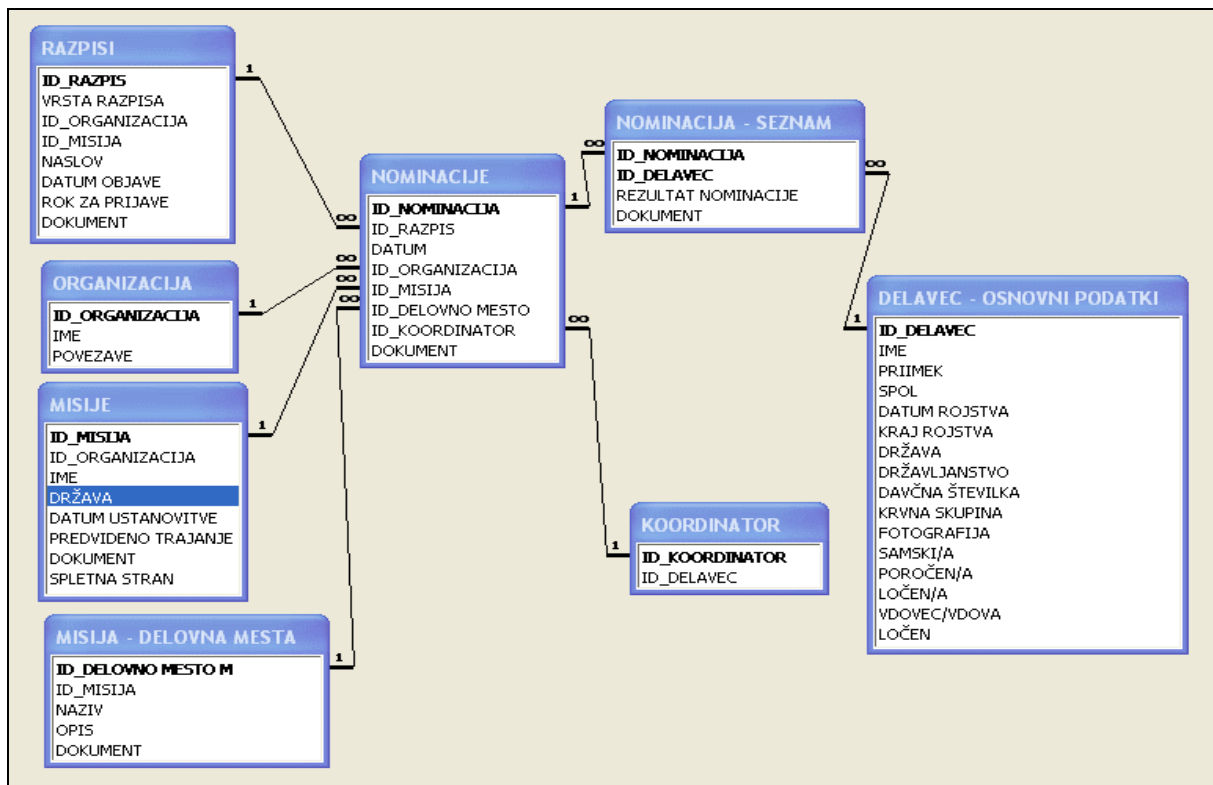
Slika 6.9: Delavec – osnovni podatki

Tabela DELAVEC – OSNOVNI PODATKI s pripadajočimi tabelami odpravlja pomanjkljivosti dosedanje rešitve. Najpomembnejši dosežki so tabele: zaposlitve v policiji, funkcionalna znanja, statusi, življenjepisi. Tabela zaposlitve v policiji omogoča spremljanje zgodovino zaposlitev posameznega policista v policiji. Funkcionalna znanja predstavljajo selekcijski kriterij za hitrejšo izbiro oziroma izdelavo seznamov policistov s specifičnimi znanji. Tabela statusi omogoča izdelavo različnih seznamov (uspešni na preizkusu, veterani, inštruktorji itd.), prav tako omogoča hitrejšo in racionalnejšo selekcijo na podlagi različnih statusov. Tabele življenjepisi odpravljajo zamudno izpolnjevanje obrazcev različnih organizacij. Za vsakega posameznika že obstajajo zbrani podatki, potrebno jih je le natisniti na prazen obrazec. Najbolj pomembno pa je to, da so vsi podatki vnešeni samo na enem mestu, kar preprečuje podvajanje podatkov.



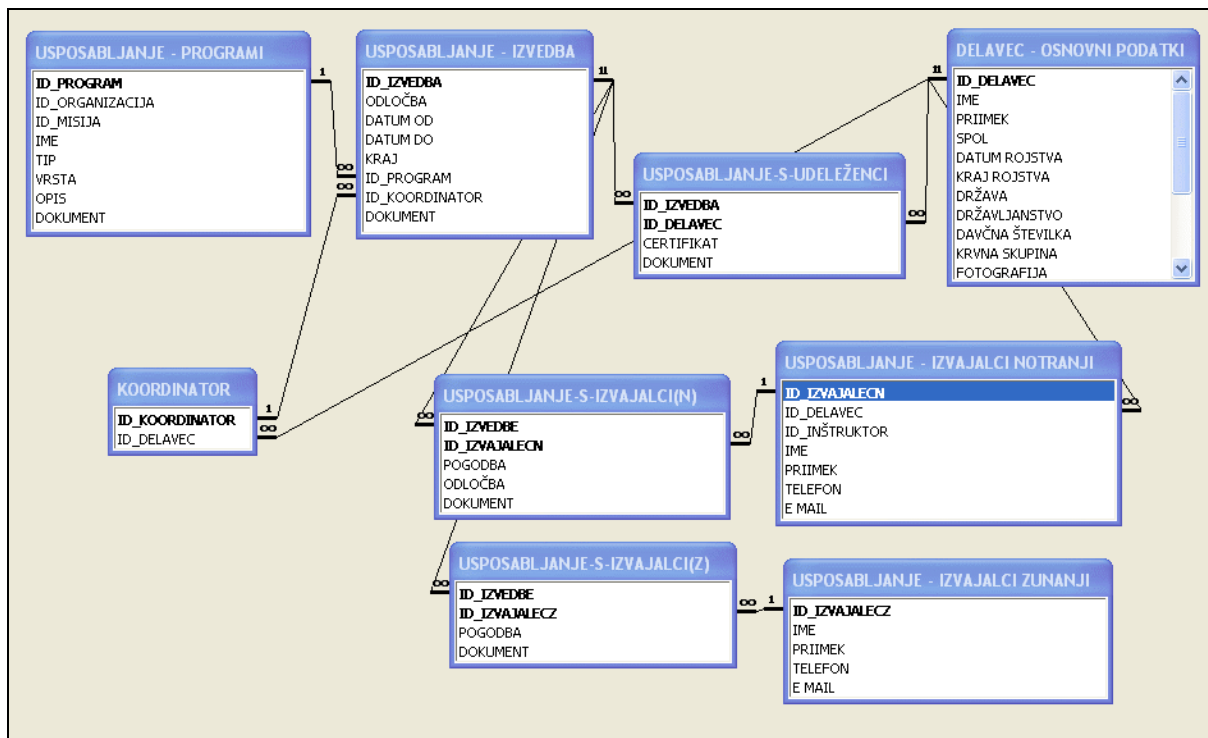
Slika 6.10: Izbirni postopki

Tabela IZBIRNI POSTOPKI s pripadajočimi tabelami rešuje problem evidentiranja izvedenih razpisov in doseženih rezultatov posameznih policistov. Poleg izdelave seznamov udeležencev je možna tudi izdelava različnih statistik na področju posameznih preizkusov. Na primer tabela preizkus jezika vsebuje rezultate ustnega in pisnega testiranja znanja angleškega jezika. Vsakoletna primerjava rezultatov pa nam pokaže razlike v stopnjah znanja med generacijami policistov.



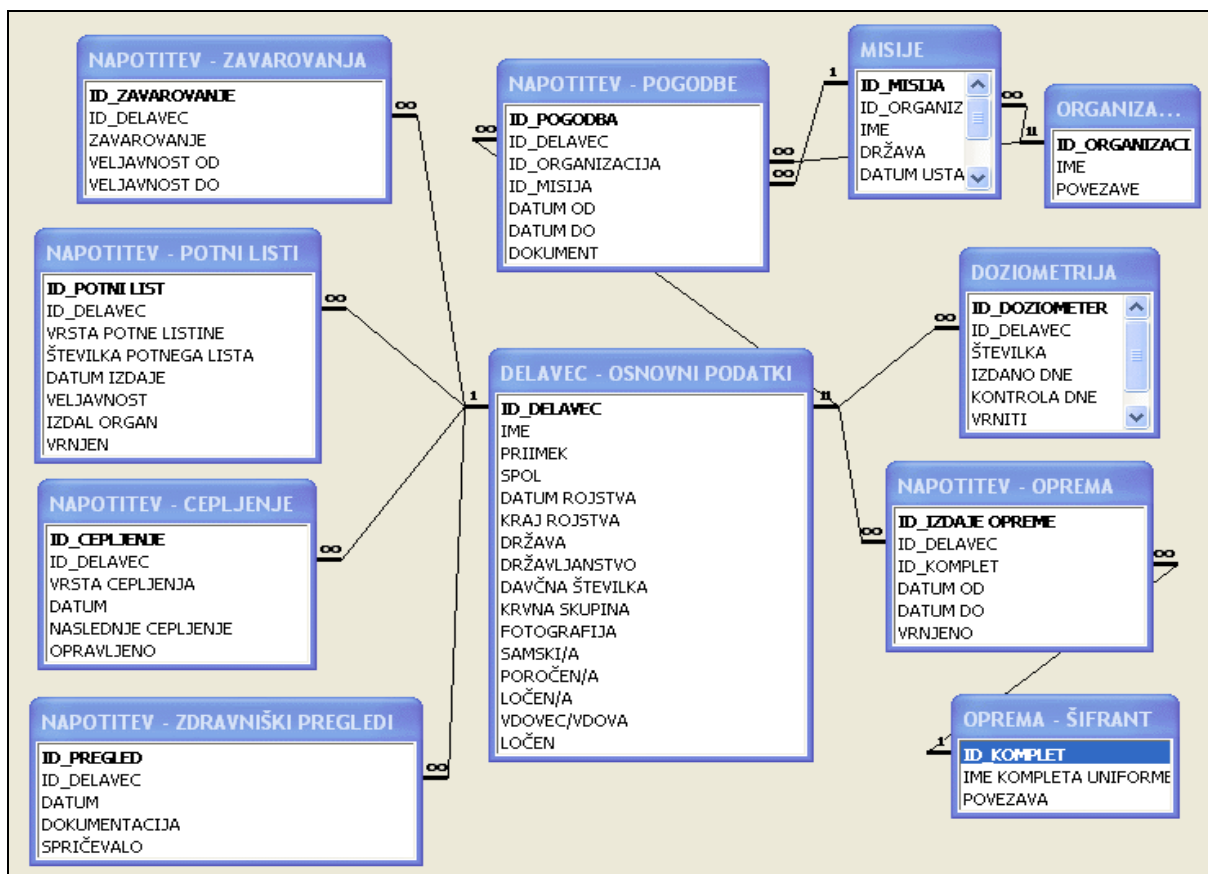
Slika 6.11: Nominacijski postopki

Tabela NOMINACIJE s pripadajočimi tabelami je namenjena predvsem evidentiranju prve in vseh naslednjih kandidatur policistov za delo v različnih organizacijah. To področje smo na izvedbeni ravni ločili od področja izbirnega postopka, ker se po vsebini in vrsti podatkov razlikujeta. Tukaj nas predvsem zanima evidenca uspešnih oziroma neuspešnih kandidatur v različnih organizacijah. Seznam razpisov z opisi delovnih mest pa nam lahko služi kot iztočnica za spremljanje narave in vsebine dela v različnih mirovniških operacijah.



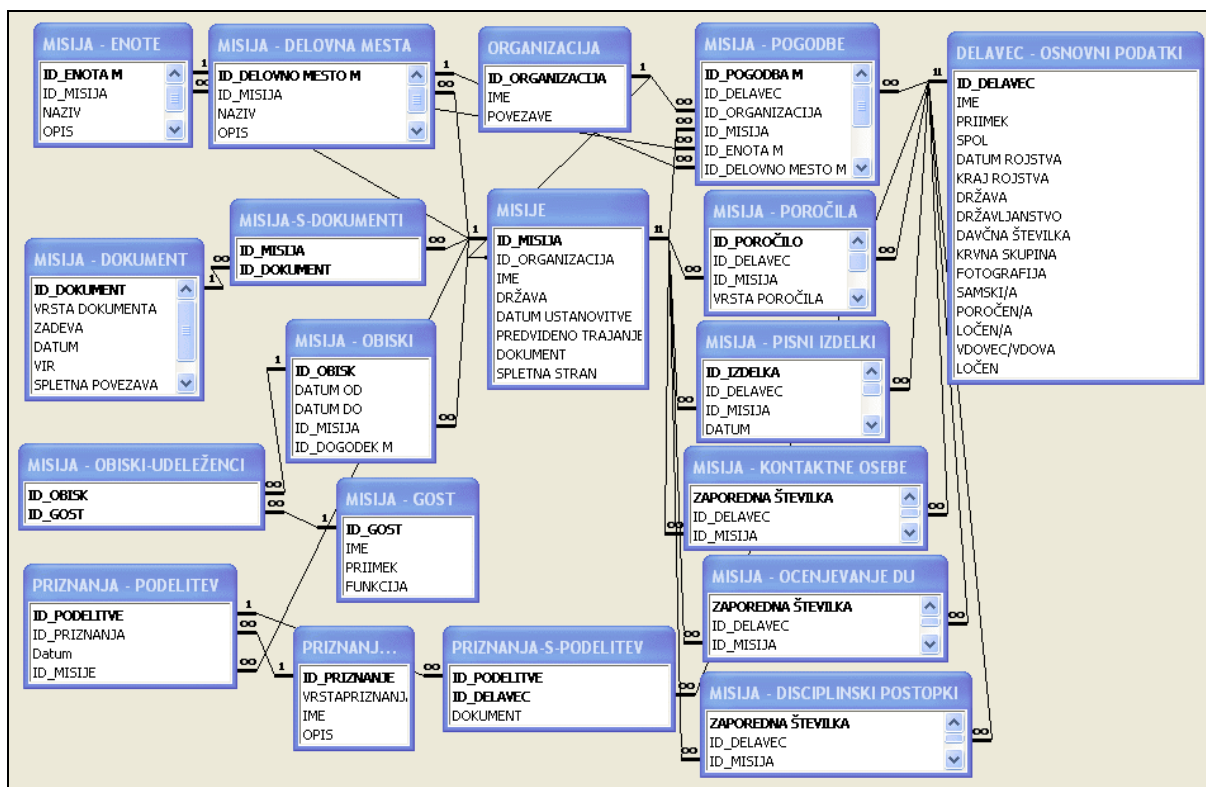
Slika 6.12: Usposabljanja

Tabela USPOSABLJANJE – IZVEDBA s pripadajočimi tabelami rešuje problem razdrobljenosti in evidentiranja udeležbe na različnih usposabljanjih v različnih postopkih (izbirni postopek, priprave in napotitve, delo v misiji, vrnitev in zaključne aktivnosti, ponovno kandidiranje). Na enem mestu lahko združimo vse podatke, ki se nanašajo na razvoj kadrov. Tabela programi predstavlja katalog vseh možnih usposabljanj v sklopu kadrovskega menedžmenta oddelka. Za vsako izvedbo obstajajo sezname udeležencev, na podlagi katerih se natisnejo potrdila o udeležbi; notranjih in zunanjih izvajalcev. Ker so podatki zbrani na enem mestu, je možen pregled podatkov o usposabljanjih za, na primer posameznega policista, možno je izdelati seznam policistov, ki so se udeležili specifičnih usposabljanj v tujini itd.



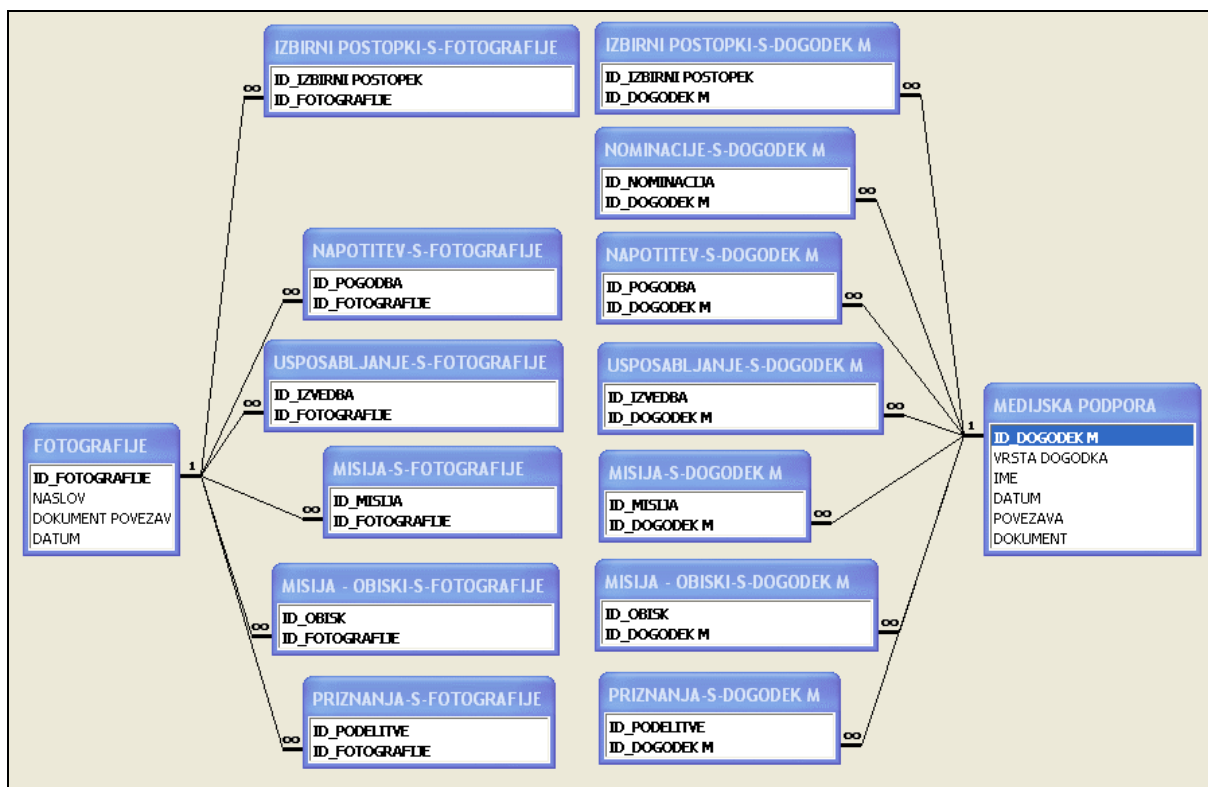
Slika 6.13: Splošne zadeve - napotitve

Področje, ki smo ga poimenovali splošne zadeve se nanaša na bolj administrativne zadeve, ki v praksi vzamejo veliko časa in prispevajo k podvajanju različnih podatkov. Uporabna vrednost predstavljenih tabel je, da vzpostavljajo elektronske evidence, kjer so združeni vsi podatki, ki se nanašajo na posamezno zadevo. Na podlagi tabele napotitev pogodbe je možno spremljati zgodovino udeležbe posameznega policista v različnih misijah. V dosednji praksi ni bilo mogoče izdelati seznama udeležbe v misijah za posameznega policista. S tabelo napotitev – oprema in oprema – šifrant problematike ne rešujemo v celoti. Trenutno obstajajo kompleti opreme za posamezne misije in so opisani v tabelah programa MS Excell. V prihodnosti se bo pojavila potreba po ločevanju opreme na osebna zadolžitve, skupinska zadolžitve ter oprema v sklopu enote PEMO. V tabelah, ki smo jih izdelali je možna evidenca opreme v povezavi s programom Excell, v prihodnje pa bo možno šifrant ustrezno posodobiti v skladu s potrebami. Predstavljene tabele omogočajo tudi hitro izdelavo že izpolnjenih naročilnic, prejemnic, potrdil itd. kar poenostavi in olajša vsakodnevno zamudno rutinsko delo. Tabele omogočajo tudi sprotno oziroma pravočasno opozarjanje na določene roke ali aktivnosti. Na primer, ko je policist v tujini potrebuje ustrezno zavarovanje. KIS lahko mesec dni pred iztekom veljavnega zavarovanja opozori ali izdelava seznam policistov, ki jim bodo naslednji mesec potekla zdravstvena zavarovanja in tako prispeva k pravočasni izdelavi novih zavarovanj.



Slika 6.14: Misije/Mirovne operacije

Tabela MISIJE s pripadajočimi tabelami prispeva k sistematičnem evidentiranju vseh relevantnih podatkov, ki se nanašajo na same misije (dokumenti o misijah, organizacijske enote, delovna mesta), delavce, ko so udeleženi v misiji (evidenca pogodb, delovna mesta, poročila, pisni izdelki, ocenjevanje delovne uspešnosti, disciplinski postopki). Možno je spremljanje podelitev priznanj v misijah in evidentiranje uradnih obiskov itd. Vse omenjene podatke lahko pregledujemo za vsakega posameznega policista. Izoblikujemo lahko »celovito sliko« o delu posameznega policista v različnih misijah, kar do sedaj ni bilo možno.



Slika 6.15: Medijska podpora in fotografije

Tabeli MEDIJSKA PODPORA in FOTOGRAFIJE so povezane dejansko z vsemi postopki. Omogočata evidentiranje vseh medijskih dogodkov, ki se nanašajo na delo slovenskih policistov v mirovni operacijah in izdelavo albumov s fotografijami za različna področja.

## 6.5 PRIPOROČILA ZA MENEDŽMENT

Glede na to, da je bil naš glavni cilj izdelati načrt modela podatkovne baze kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije (brez zadnjega, izvedbenega modela), bomo na tem mestu podali nekaj predlogov za nadaljnjo realizacijo načrta oziroma za uresničitev izvedbenega modela IS. V procesu analiziranja informacijskih potreb nismo ugotavljali tehnoloških izhodišč, ki se nanašajo na razpoložljivo strojno in programsko opremo v oddelku za mirovne misije. **Predlagamo, da se pred izvedbeno fazo opravi še ustrezna ocena tehnoloških izhodišč: strojna in programska oprema, razpoložljivost omrežja itd.** Za izvedbeno fazo (programiranje, testiranje, preverjanje) in uvedbo nove rešitve namreč obstaja več možnosti.

- Na podlagi razpoložljive strojne in programske opreme, uporabniki sami sprogramirajo, testirajo in uvedejo novo rešitev.
- Pristojna služba za informatiko analizira morebitne potrebe po spremembi strojne in programske opreme ter na podlagi načrta izdela novo rešitev (notranja izvedba).

- **Na podlagi načrta oddelek naroči oziroma kupi izdelavo nove rešitve na trgu ponudnikov IS (zunanja izvedba).**

Mnenja smo, da je najboljša odločitev izbira ene izmed zadnjih dveh: notranja ali zunanja izvedba. V obeh primerih uporabniki lahko računajo na podporo uporabnikom (usposabljanje za uporabo nove rešitve) in pa vzdrževanje sistema s strani izdelovalca.

### 6.5.1 Pravne podlage

Strokovne argumente za uvedbo celovite rešitve kadrovskega informacijskega sistema smo navajali skozi celotno besedilo naloge. Poudariti želimo, da je pravna podlaga ključnega pomena za uvedbo stabilne, robustne in uporabne nove rešitve. Kljub temu, da za izdelavo in uvedbo kadrovskega informacijskega sistema obstaja pravna podlaga v predlogu zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije in v dokumentu Vlade RS (Izhodišča za vključevanje civilnih strokovnjakov in zmogljivosti v operacije v podporo miru in druge operacije kriznega odzivanja), **predlagamo spremembo oziroma dopolnitev Pravilnika o sodelovanju pri opravljanju policijskih ali drugih nevojaških nalog v tujini**. Pravilnik že ureja področje kadrovskega menedžmenta, dodana določba o kadrovskem informacijskem sistemu pa bi dejansko povezala vse funkcije v eno celoto.

### 6.5.2 Proces uvajanja organizacijskih sprememb

Literatura, prav tako naše izkušnje, kažejo na to, da je uvajanje različnih organizacijskih sprememb trd oreh za vse vpletene. Vodstvu predlagamo, da v fazi izvedbenega modela in uvajanja nove rešitve **upoštevata Kotterjeve (Kotter, 1995) trditve o pravilnem pristopu k uvajanju organizacijskih sprememb:**

- Ustvariti občutek nujnosti;
- Ustvariti močno koalicijo;
- Izoblikovati vizijo;
- Komunicirati vizijo,
- Pooblastiti sodelavce da delujejo v smeri vizije:
- Načrtovati in dosežati kratkoročne zmage;
- Vrednotiti dosežke in uvajati nove spremembe;
- Institucionalizirati spremembe.



## 7. SKLEP IN VERIFIKACIJA HIPOTEZ

Potreba po obravnavanju človeka kot najpomembnejšega vira je prerasla okvir klasične kadrovske funkcije (v stabilni organizaciji in sistemu). Čas je pokazal, da klasično zasnovana kadrovska funkcija, ki je nastajala v povsem drugačnih (dosti bolj stabilnih) razmerah, ne more več zadovoljiti potreb, ki jih pred menedžerje in kadrovske strokovnjake postavljajo hitre spremembe v okolju. Prav tako se je pokazalo, da ljudi ni mogoče obravnavati izolirano v kadrovski službi, brez pravih povezav z globalnimi cilji. Klasično obravnavanje ljudi v hitro spreminjajočih razmerah namreč ne omogoča sodobnega ravnanja z ljudmi, ki jih zahteva neprestano prilagajanje organizacije okolju (Brewster, 1991 v Možina, 1998:13).

Kadrovski menedžment, zlasti intenzivne tehnike (sodobno ravnanje z ljudmi) se od klasične kadrovske funkcije razlikuje zlasti z dveh vidikov (Možina, 1998:13).

- Kadrovski menedžment ni le področje kadrovske funkcije, ampak sodi med sestavne dele dejavnosti in organizacijskega mišljenja vseh zaposlenih, predvsem pa vseh vodilnih.
- Kadrovski menedžment zajema predvsem strateški vidik obravnavanja zaposlenih v organizaciji. Izhodišča so jasno prepoznavanje vpliva zunanjih okoliščin, konkurence in dinamike na trgu delovne sile, dolgoročna usmerjenost, obravnavanje vseh zaposlenih ter povezanost ravnanja z ljudmi tako s strateškimi odločitvami organizacije kot s strategijo ravnanja s kadri.

Novi koncepti izhajajo iz sodobnih pogledov na organizacijo kot odprt sistem (Morgan, 2004), ki se okolju prilagaja, spreminja, zmanjšuje negotovosti v sistemu in s povratnimi informacijami ter dejavnostmi skrbi za svoj razvoj.

Glavni cilj našega proučevanja je bil izdelati zasnovo takšnega modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije v slovenski policiji, ki bi na tem politično in osebno občutljivem področju prinesel dobro in stabilno novo rešitev. V skladu s teorijo odprtih sistemov in kontingenčno teorijo smo naše raziskovanje začeli v širšem zunanjem okolju, ki dejansko najbolj vpliva na cilje mirovnih operacij in kjer smo proučili dejavnike, ki vplivajo tudi na oddelek za mirovne operacije v slovenski policiji. V nadaljevanju smo ugotavljali, kako zahteve na področju kadrovskega menedžmenta policijskih mirovnih operacij, ki se porajajo kot dogovor med mednarodnimi akterji, slovensko politiko in slovensko policijo, vplivajo na prakso kadrovskega menedžmenta oddelka za mirovne misije. Na podlagi ugotovljenih informacijskih potreb smo lahko izdelali model kadrovskega informacijskega sistema, ki temu oddelku zagotavlja določeno stabilnost upravljanja človeških virov v povezavi s spremembami v okolju in cilji oddelka.

Naša raziskava potrjuje hipoteze in sicer:

***HIPOTEZA 1: Spreminjanje in prilagajanje mirovnih operacij novim kriznim potrebam v svetu zahteva drugačen pristop h kadrovskemu menedžmentu: pridobivanju in izboru, usposabljanju in pripravi policistov za delo v različnih mirovnih operacijah.***

Spremenjena narava konfliktov po koncu hladne vojne je bistveno vplivala na koncept mirovnih operacij. Klasična oblika konfliktov med dvema državama (vojna) je prešla v notranje konflikte (državljska vojna) (Jelušič, 2002b). Tradicionalne mirovne operacije nadomeščajo kompleksne mirovne operacije. Tradicionalne operacije za ohranjanje miru naj bi bile operacije, v katerih sodelujejo samo vojaške osebe in katerih mandat je omejen samo na razmejevanje sprtih strani. Cilj teh operacij ni reševanje spora ali odpravljanje vzrokov zanj, mirovne sile samo vzdržujejo status quo, razmerje sil, v katerem so možna pogajanja. Kompleksne ali multi-dimenzionalne mirovne operacije naj bi bile zato odgovor na nemoč tradicionalnih operacij, zlasti pri razrešitvi osnovnega konflikta. Za kompleksne operacije je značilno sodelovanje vojaških in nevojaških sil, pri čemer so zlasti nevojaške mirovne sile zelo raznovrstne. Sodelujejo civilni policisti, visoki uradniki, civilni opazovalci, strokovnjaki za politične sisteme, nevladne organizacije, večinoma kot sestavni del mandata mirovne operacije. Nove naloge so pokonfliktna obnova, vzpostavljanje ekonomskih sistemov, sodnih sistemov in zlasti oblikovanje novih demokratičnih političnih sistemov. Skladno z novimi koncepti se je spremenila tudi vloga civilne policije v mirovnih operacijah. Klasično opazovanje in zagotavljanje spoštovanja premirja, ki je značilno za tradicionalne mirovne operacije, je nadomestil aktivna vloga civilne policije na kriznih žariščih. Največkrat gre za vzpostavljanje novih ali reformo obstoječih policijskih sistemov, usposabljanje lokalne policije, svetovanje...; pa tudi nadomestitev lokalne policije oziroma izvajanje klasičnih policijskih nalog. Nove naloge pa zahtevajo tudi drugačen kadrovski profil policistov. Za, na primer, izvajanje obsežnih reform policijskih institucij, sistemov policijskega izobraževanja in usposabljanja se zahtevajo drugačna znanja in izkušnje kot pa za opravljanje klasičnih policijskih nalog. Poleg visoke izobrazbe in različnih (širokih ali ozkih) znanjih se zahtevajo tudi predhodne izkušnje v mirovnih operacijah. Vse to pa je tudi vplivalo na pristop h kadrovskemu menedžmentu policijskih mirovnih operacij. Seleksijski postopki so postali zelo zahtevni: obstajajo natančne sistemizacije delovnih mest, ki določajo pogoje za zasedbo delovnih mest; izvajajo se seleksijski intervjuji, kjer se preverjajo znanja in izkušnje kandidatov. Poleg klasičnega osnovnega usposabljanja poznamo cel spekter specialističnih usposabljanj za nove naloge, tudi priprave pred napotitvijo v mirovno operacijo vsebujejo dodatna usposabljanja. Predhodna udeležba v mirovnih operacijah je postala eden od bistvenih seleksijskih pogojev za izbor. Za zadovoljevanje potreb po hitri razporeditvi v mirovne operacije različnih mirovnih operacij se predvideva vzpostavitev nacionalnih podatkovnih baz oziroma tako imenovanih bazenov kadrov s ciljem racionalizacije pridobivanja kadrov in poenostavitve njihovega usposabljanja.

**HIPOTEZA 2: *Oddelek za mirovne misije v slovenski policiji mora za hitrejšo reakcijo na mednarodne zahteve in zaradi večje informacijske transparentnosti razviti računalniško podprt kadrovski informacijski sistem.***

Slovenska policija aktivno sodeluje v mirovnih operacijah od leta 1997. Prelomno je leto 2000, ko je bil v mirovno operacijo OZN na Kosovu napoten kontingent 15 policistov, opazen pa je tudi porast udeležbe v misijah OVSE od leta 2000 in v operacijah EU od leta 2002 naprej. Slovenski policisti opravljajo različne naloge, skladno z novimi koncepti mirovnih operacij. Povečano število policistov in različne zahteve glede zahtevanih znanj oziroma kadrovskih profilov pa je tudi vplivalo na prakso kadrovskega menedžmenta oddelka. Poleg že ustaljenega selekcijskega postopka za mirovne operacije OZN se je bilo potrebno prilagoditi specifičnim izbirnim postopkom OVSE in EU. Povečala se je potreba po kadrih z visoko izobrazbo in specialističnimi znanji. Naraščajoče število prijavljenih kandidatov in udeleženih policistov v mirovnih operacijah predstavlja povečano število podatkov, ki jih je potrebno zbirati, urejati in obdelovati ter na njihovi podlagi sprejemati ustrezne kadrovske odločitve. Druga posledica je ta, da je oddelek moral razpisati poseben razpis z namenom pridobiti ustrezen profil policistov, ki bi izpolnjevali vedno bolj zahtevne pogoje. Tretja ugotovitev pa je, da bo v prihodnosti potrebno, glede na razpisane pogoje, z množice kandidatov najprej poiskati kandidate z ustreznimi lastnostmi in jih nominirati za določeno delovno mesto. To pa bi zelo olajšal računalniško podprt kadrovski informacijski sistem, ki na podlagi iskalnih pogojev sam izdela seznam kandidatov, ki ustrezajo zahtevanim pogojem (Durić, 2004:981). Obseg in vsebina dela na področju usposabljanja se je bistveno povečala. Nadgradili so osnovno usposabljanje in aktivno sami začeli delati na razvoju kadrov. Izvajajo dodatna usposabljanja, usposabljanja v tujini, z razvojnega vidika pa je potrebno spremljati tudi usposabljanja policistov v mirovnih operacijah. Obstoječa rešitev kadrovskega informacijskega sistema ne zadošča vsem potrebam in zahtevam, ki jih narekujejo spremembe in povečan obseg dela. Konkretna zahteva so, na primer »predlogi elementov dobre prakse« v okviru zmogljivosti civilnega kriznega menedžmenta EU: ustanovitev enotne nacionalne kadrovske baze za potrebe civilnega kriznega menedžmenta EU, ustanovitev nacionalnega bazena strokovnjakov (pool of experts) za vse mednarodne organizacije, zagotovitev pravnih in finančnih okvirov za napotitev osebja, zagotovitev usposabljanja pred napotitvijo. Odgovor na te in zgoraj predstavljene potrebe in zahteve predstavlja predlog Zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije, predstavlja tudi pravno podlago za izdelavo kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije v slovenski policiji.

**HIPOTEZA 3: *Nova rešitev (model relacijske podatkovne baze) kadrovskega informacijskega sistema zagotavlja podporo vsem bistvenim procesom in fazam kadrovskega menedžmenta s področja kadrovskega upravljanja mirovnih operacij.***

Na podlagi metodologije za načrtovanje in razvoj informacijskih sistemov smo najprej analizirali funkcije kadrovskega menedžmenta in določili globalne informacijske potrebe. V nadaljevanju pa smo z uporabniki podrobno analizirali vsako funkcijo z vidika pomanjkljivosti in določili specifične potrebe oziroma cilje za novo rešitev. Vse pomanjkljivosti oziroma potrebe smo upoštevali pri izdelavi logičnega in fizičnega modela kadrovskega informacijskega sistema oddelka za mirovne misije. Predlagani načrt KIS predstavlja relativno stabilno rešitev IS za oddelek za mirovne misije v nestabilnem zunanjem in notranjem okolju. KIS vsebuje (na enem mestu) vse podatke o delavcih in mirovni misijah. Na področju izbirnih postopkov KIS omogoča hitro reagiranje, ko je potrebno v zelo kratkem času iz množice kandidatov poiskati (izbrati) kandidate, ki ustrezajo razpisanim pogojem. Na podlagi različnih kriterijev je možno izdelovati različne sezname za različne potrebe. Na primer evidenca policistov, ki so lahko razporejeni v združene (integrirane) policijske enote EU. K učinkovitosti prispeva tudi možnost avtomatičnega izdelovanja življenjepisov oziroma nominacijskih obrazcev za različne mednarodne organizacije. Področje usposabljanja je urejeno celostno in poleg evidentiranja vseh možnih oblik usposabljanja predstavlja tudi podatkovno bazo za odločanje o nadaljnjih razvojnih ukrepih na tem področju. Elektronske evidence na področju splošnih zadev odpravljajo podvajanje podatkov in zamudno izpolnjevanje različnih obrazcev, naročilnic, napotnic itd. Predlagana rešitev KIS omogoča tudi spremljanje in evidentiranje vseh relevantnih dokumentov, ki se nanašajo na mirovne operacije, v katerih sodelujejo slovenski policisti.

-----

Model, ki smo ga izdelali je odraz celovitega strateškega pristopa kadrovskega menedžmenta. Mnenja smo, da smo v celoti podali odgovor na vprašanje, ki smo si ga postavili na začetku proučevanja: Zakaj mora oddelek za mirovne misije razviti računalniško podprt kadrovski informacijski sistem, da bi se lahko uspešno prilagajal zahtevam in potrebam zunanjega okolja?

V uvodu smo zapisali, da vsaka organizacija upravlja svoje lastne vire glede na cilje, ki so značilni zanjo. Med značilne organizacijske vire štejemo tudi kadre. Zunanje okolje organizacije je važno predvsem zato, ker najbolj sodoloča cilje organizacije, še zlasti v primeru, da je organizacija del širše organizacije. V primeru, da je okolje neke organizacije nestabilno, se njeni cilji lahko močno spreminjajo. Na drugi strani pa upravljanje tipičnih virov (v skladu s cilji) prinaša organizaciji določeno stabilnost, ker so ti viri opredeljeni dokaj stabilno, z njimi se mora upravljati ne glede na cilje.

Nestabilno okolje oddelka za mirovne misije predstavljajo različne mednarodne organizacije na področju mirovni operacij, ki s svojimi koncepti mirovni operacij postavljajo različne zahteve (sodoločajo cilje) državam članicam. Spreminjanje in prilagajanje mirovni operacij novim kriznim

potrebam zahteva drugačen pristop h kadrovskemu menedžmentu: pridobivanju in izboru, usposabljanju in pripravi policistov za delov različnih mirovnih operacijah. Ugotovili smo tudi, da na področju sodelovanja slovenske policije v mirovni in drugih operacijah pod okriljem različnih organizacij (OZN, OVSE, EU in druge) ne obstaja zapisana politika ali doktrinarni dokument, ki bi celovito in jasno opredelil cilje in strategijo delovanja slovenske policije na tem področju. Odločitve o napotitvi slovenskih policistov v mirovne operacije so največkrat rezultat ad hoc odločitev zunanje politike, kar za oddelek za mirovne misije predstavlja nestabilno okolje, saj mora oddelek hitro ukrepati in v skladu s svojim poslanstvom zagotoviti ustrezno število (kvantiteta) usposobljenih (kvaliteta) policistov za delo v različnih mednarodnih in drugih operacijah in koordinirati delo delavcev policije pri opravljanju nalog v tujini. Da pa lahko zadosti vsem potrebam, mora imeti oddelek za mirovne misije razvit stabilen sistem kadrovskega menedžmenta, ki se lahko hitro prilagaja različnim ciljem (odločitvam). Kadrovski informacijski sistem oddelka za mirovne misije omogoča upravljanje s človeškimi viri ne glede na cilje in s tem oddelku prinaša določeno stabilnost.

Upam in želim si, da bo predlagani model čim prej zaživel v praksi.

*Not much happens without a dream. And for something great to happen, there must be a big dream. Behind every great achievement is a dreamer of great dreams. Much more than a dreamer is required to bring it to reality; but the dream must be there first.*

*(Robert K. Greenleaf, The Servant Leader, 2003)*

## 8. LITERATURA

1. Atanasov, P., (2004): **Politične mirovne operacije** (diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
2. Baloh, P., Vrečar, P., (2002): **Ob praktičnih primerih skozi MS Office: vodnik za preživetje na delovnem mestu**. Dopolnjena izdaja. Samozaložba, Velenje.
3. Barle, A., (2005): **Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE)**. Integracije, let. II, št. 1, Mladinska sekcija Evro-atlantskega sveta Slovenije, Ljubljana.
4. Bebler, A., (2005): **Slovensko predsedovanje v Organizaciji za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE)**. Integracije, let. II, št. 1, Mladinska sekcija Evro-atlantskega sveta Slovenije, Ljubljana.
5. Belič, I., (1998): **Modeliranje informacijskih sistemov**. Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
6. Carter, J., (2000): **Database Design and Programming with Access, SQL and Visual Basic**. McGraw-Hill International (UK), Berkshire.
7. Codd, E. F. (1970): **A Relation Model of Data for Large Shared Data Banks**. Comm. ACM 13, June, str. 377 – 387.
8. Codd, E. F. (1971): **Normalized Data Base Structure: A Brief Tutorial**. Proc. ACM-SIGFIDET Workshop on Data Description, Access and Control, San Diego, available from ACM, New York.
9. Codd, E. F. (1972): **Further Normalization of the Data Base Relational Model**. In Data Base Systems. R Rustin, Ed. Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, NJ., 33-64.
10. Damij, T., Grad, J., Jaklič, J., (1995): **Izbrane teme iz informacijske tehnologije**. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
11. Damij, T., (2000): **Poslovna informatika**. 5. natis. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
12. Durić, Dž., (2004): **Kadrovski informacijski sistem enote za mednarodne mirovne operacije**. Referat na Dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Fakulteta za policijsko varnostne vede, Ljubljana.
13. Eržen, B., (2003): **Prevzemanje operacij v podporo miru s strani Evropske unije**. Referat na 3. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
14. Eržen, B., (2004): **Operacije kriznega upravljanja Evropske Unije – Nov izziv na področju priprav policistov za tovrstne naloge?** Referat na: 5. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Fakulteta za policijsko-varnostne vede, Ljubljana.
15. Florjančič, J., Jesenko, J., Boštar, B., (1991): **Izgradnja informacijskega sistema kadrovske dejavnosti v podjetju**, Moderna organizacija, Kranj.
16. Garb, M., (2002): **Pričakovanja slovenskih policistov glede mirovni misij**. Referat na Dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
17. Garb, M., (2003): **Motiviranost civilnih policistov za mirovne operacije po raziskavi »Slovenska policija v mirovni misijah«**. Referat na Dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
18. Garb, M., (2004): **Značilnosti razvoja in vsebine priprav policistov na mirovne operacije**. Referat na Dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Fakulteta za policijsko varnostne vede, Ljubljana.
19. Garb, M., Ober, K., (2004): **Evropska unija in mirovne operacije**, v Slovenija v EU: zmožnosti in priložnosti, Slovenski politološki dnevi 2004, Portorož, 27.-29. maj, slovensko politološko društvo, Ljubljana.
20. Gorišek, K., (1998): **Zakaj potrebujemo strategijo človeških virov**. Organizacija, št.7, Kranj.
21. Goulding, M., (1993): **The Evolution of United Nations Peacekeeping**. International Affairs 69(3).
22. Gradišar, M., Resinovič, G., (1999): **Informatika v poslovnem okolju**. 2. natis. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
23. Greenleaf, R.K., (2003): **The Servant Leader Within. A Transformative Path**. Paulist Press. New Jersey.
24. Gričar, J., (2002): **Management informacijske tehnologije in elektronskega poslovanja**. V Management – nova znanja za uspeh, (ur.:Možina, S.), Didakta, Radovljica.
25. Griffin, R., W., (2002): **Management**. 7th Edition. Houghton Mifflin Company, Boston.

26. Grizold, A., (1999): **Evropska varnost**. Fakulteta za družbene ved, zbirka Teorija in praksa, Ljubljana.
27. Grizold, A., in Ferfila, B., (2000): **Varnostne politike velesil**. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
28. Grizold, A., (2005): **Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju. K razvoju obrambno zaščitnega sistema: izzivi in spodbude**. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
29. Hansen, A., S., (2002): **From Congo to Kosovo: Civilian Police in Peace Operations**. New York, London: Oxford University Press; The International Institute for Strategic Studies. Adelphi Paper 343.
30. Hočevar, M., Jaklič, M., Zagoršek, H., (2003): **Ustvarjanje uspešnega podjetja: akcijski pristop k strateškemu razmišljanju, vodenju in nadziranju**. Zbirka Manager. GV Založba, Ljubljana.
31. Jazbec, M., (2004): **Evropski varnostni procesi – splošne značilnosti**, v Slovenija v EU: zmožnosti in priložnosti, Slovenski politološki dnevi 2004, Portorož, 27.-29. maj, slovensko politološko društvo, Ljubljana.
32. Jelušič, L., (2002a): **Veliko izkušenj za veliko poslušalcev?** Slovenski policisti po vrnitvi z mirovni misij, referat na: 3. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
33. Jelušič, L., (2002b): **Globalnost varnostnih interesov in groženj**. Teorija in praksa, let. 39, št.4, str. 613-620.
34. Jelušič, L., (2003): **Mirovne operacije kot oblika globalne mirovne preventive pred širjenjem groženj**, Teorija in praksa, letn. 40, št.4, str. 627-646.
35. Jelušič, L., (2005): **Mirovne operacije Organizacije združenih narodov**. V Sodobno vojaštvo in družba (ur.: Bebler, A.), Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
36. Jereb, J., (1998): **Kadrovsko informacijski sistem**. V Management kadrovskih virov, (ur.: Možina, S.), Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
37. Jereb, E., Rajkovič, V. (2000): **Uporaba ekspertnega sistema v procesu izbire kadrov**, Organizacija, 33 (9), 619 – 626.
38. Kotter, J.P. (1995): **Leading Change: Why Transformation Efforts Fail**. Harvard Business Review 59-67.
39. Kohont, A., Svetlik, I., (2005): **Uvajanje in uporaba kompetenc**, v Kompetence v kadrovski praksi, GV Izobraževanje, Ljubljana.
40. Kovačič, A., Vintar, M., (1994): **Načrtovanje in gradnja informacijskih sistemov**, DZS, Ljubljana.
41. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., Groznik, A., (2004): **Prenova in informatizacija poslovanja**, Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
42. Konobelj, S., (2002a): **Zgodovina civilne policije v mednarodnih mirovni operacijah OZN**. Referat na 3. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
43. Konobelj, S., (2002b): **Usposabljanje civilnih policistov za delovanje v mednarodnih mirovni operacijah**. Referat na 3. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
44. Konobelj, S., Kankaraš, B., (2002): **Priprava slovenskih policistov za mednarodne mirovne misije**. Referat na 3. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
45. Kralj, A., (2004): **OZN kot sodobna varnostna struktura** (diplomsko delo). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana. (diplomsko delo).
46. Kramberger, A., (2002/03): **Funkcije države in informacijski sistemi javne uprave – uvodni pojmi**. (interna skripta), FDV, Ljubljana.
47. Kramberger, A., Ilič, B., Kohont, A., (2006): **Strategically Oriented Management, Organizational Growth and Effectiveness: A Cross-Country Comparison**. V HRM's Contribution to Hard Work A comparative analysis of human resources management (eds: Svetlik, I., & Ilič, B.). Peter Lang, Bern.
48. Lindstrom, G. (2004): **On the Ground: ESDP Operations**. v: ESDP: the first five years (1999-2004). Institute for Security Studies. Paris. (dostopno na: [http://ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/EU\\_Security\\_and\\_Defence-the\\_first\\_five\\_years.pdf](http://ue.eu.int/uedocs/cmsUpload/EU_Security_and_Defence-the_first_five_years.pdf))

49. Malešič, M., (2002): **Legitimnost varnostne politike**. V Nacionalna in mednarodna varnost: iz obramboslovnih raziskav III (ur.: Malešič, M.). Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
50. Merkač Skok, M., (2005): **Osnove managementa zaposlenih**. Fakulteta za management, Koper.
51. Missiroli (2004): **ESDP – How it works**, v: ESDP: the first five years (1999-2004). Institute for Security Studies. Paris.
52. Mohorič, T., (1997): **Načrtovanje relacijskih podatkovnih baz**, BI-TIM d.o.o., Ljubljana.
53. Mohorič, T., (2002): **Podatkovne baze**, BI-TIM d.o.o., Ljubljana.
54. Morgan, G. (2004): **Podobe organizacij**. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
55. Možina, S. in drugi. (1998): **Menedžment kadrovskih virov**, Zbirka Profesija, Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
56. Politov, G., (2003): **UN Peacekeeping: Reliance on Centralized or Regional System**. MBA Professional Report. Naval Postgraduate School Monterey CA. (dostopno na: <http://www.stormingmedia.us/03/036714.html/>).
57. Pozvek, A., (2002): **Slovenska policija v mirovni operacijah**. Referat na: Dnevi varstvoslovja, Bled, junij 2002. Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
58. Prezelj, I., (2002): **Slovenski nacionalnovarnostni interesi med nemirno Jugovzhodno Evropo in vključevanjem v zahodne varnostne integracije**. Referat na: 3. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
59. Prezelj, I., (2004): **Skupna evropska varnostna in obrambna politika: Dosežki, izzivi in dileme v luči učinkovitega kriznega menedžmenta**. V Slovenija v EU: zmožnosti in priložnosti, Slovenski politološki dnevi 2004, Portorož, 27.-29. maj, slovensko politološko društvo, Ljubljana.
60. Ramsbotham, O., Woodhouse, T., (1999): **Encyclopedia of International Peacekeeping Operations**. Santa Barbara: ABC-CLIO.
61. Satzinger, J.W., Jackson, R.B., Burd, S.D., (2004): **Systems Analysis & Design in a Changing World**. Third Edition. Course Technology, a division of Thomson Learning, Inc, Boston.
62. Sotlar, A., (2002): **Vloga političnih elit pri zagotavljanju varnosti**. referat na: 3. slovenski dnevi varstvoslovja, Bled, junij, Visoka policijsko-varnostna šola, Ljubljana.
63. Sriča, V., Treven, S., Pavlič, M., (1995): **Informacijski sistemi**, Gospodarski vestnik, Ljubljana.
64. Svetlik, I., (1998): **Pridobivanje, izbiranje in uvajanje delavcev**. V Možina, s. (urednik): Management kadrovskih virov. Zbirka Profesija. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
65. Tardy, T., (2003): **Limits and Opportunities of UN-EU Relations in Peace Operations: Implications for DPKO**. External Study, UN Peacekeeping Best Practices. Geneva Center for Security Policy (GCSP). (dostopno na <http://www.un.org/Depts/dpko/lessons/>)
66. Vintar, M., (1996): **Informatika**. Paco, Ljubljana.
67. Whitley, E.,A., (1990): **Two approaches to developing expert systems**. Working Paper, Information Systems Department, London School of Economics and Political Science.
68. Whitley, E.,A., (1998): **Method-ism in practice: Investigating the relationship between method and understanding in web page design**. Paper on 19th International Conference on Information Systems held in Helsinki, Finland.
69. Wood, R., in Payne, T., (2004): **Competency Based Recruitment and Selection**. A Practical Guide. John Wiley & Sons. Chichester.
70. Zellner, W., (2005): **Managing Change in Europe – Evaluation the OSCE and Its Future ROLE: Competencies, Capabilities, and Missions**. Working paper 13. Centre for OSCE Research, Institute for Peace Research and Security Policy at the University of Hamburg.
71. Ministrstvo za obrambo (2004): **Strateški pregled obrambe 2002/2003 z vizijo razvoja do leta 2015**. (Šifra: 802-00-15/2003-19, EVA 2004-1911-0026, 12.03.2004, Ljubljana).
72. Ministrstvo za zunanje zadeve (2005): **Predlog Zakona o napolitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije**, (20.10.2005, gradivo za obravnavo na vladi).
73. Ministrstvo za notranje zadeve. Policija (2003): **Pravilnik o sodelovanju pri opravljanju policijskih ali drugih nevojaških nalog v tujini**. Ministrstvo za notranje zadeve, november 2003 (šifra: 21-4-0/531344-03, datum: 20.10.2003).
74. Ministrstvo za notranje zadeve. Policija (2003): **Strategija sodelovanja policije v mirovni misijah 2003-2005**. Ljubljana, julij 2003.
75. Ministrstvo za notranje zadeve. Policija (2004): **Akt o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v policiji**. Ljubljana, maj 2004.



76. Vlada Republike Slovenije (2005): **Izhodišča za oblikovanje celovitega sistema kriznega upravljanja, prilagojenega načelom NATO in EU**. Poročilo medresorske delovne skupine, februar 2005, Ljubljana.
77. Vlada Republike Slovenije (2005): **Izhodišča za vključevanje civilnih strokovnjakov in zmogljivosti v operacije v podporo miru in druge operacije kriznega odzivanja**. Sklep št. 80200-1/2005/4 z dne 28.10.2005.
78. Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije, Uradni list RS, št. 56/01.

#### **DOKUMENTI IN PUBLIKACIJE OZN:**

79. United Nations(1992): **An Agenda for Peace Preventive Diplomacy, peacemaking and peace-keeping**. A/47/277 – S/24111, 17 June. <http://www.un.org/Docs/SG/agpeace.html>.
80. United Nations: **Charter of the United Nations** (Ustanovna listina Združenih narodov). <http://www.un.org/aboutun/charter/>, 21.12.2005.
81. United Nations (2003): **Handbook on UN Multidimensional Peacekeeping Operations**. Peacekeeping Best Practices Unit, Department of Peacekeeping Operations, United Nations, (dostopno na <http://pbpu.unlb.org/pbpu/library/Handbook on UNPKOs.pdf>.)
82. United Nations (2000): **Report of the Panel on United Nations Peace Operations**. A/55/305.S/2000/809. New York.
83. United Nations (1997): **Selection Standards and Training Guidelines for United Nations Civilian Police**. Department of Peacekeeping Operations. New York.

#### **Drugi uporabljeni spletni viri OZN:**

84. [http://www.gov.si/mzz/dkp/mny/slo/ozn\\_in\\_medn\\_varn.shtml](http://www.gov.si/mzz/dkp/mny/slo/ozn_in_medn_varn.shtml). (Varnostni Svet OZN).
85. <http://www.un.org/Depts/dpko/dpko/bnote.htm>. (Pregled operacij za ohranjanje miru OZN).
86. <http://www.un.org/peace/ppbm.pdf>. (Pregled političnih mirovni operacij OZN).

#### **DOKUMENTI IN PUBLIKACIJE OVSE:**

87. OSCE (2005): **Annual Report of the Secretary General on Police-Related Activities in 2004**, 29 June. [http://www.osce.org/publications/spmu/2005/07/15574\\_413\\_en.pdf](http://www.osce.org/publications/spmu/2005/07/15574_413_en.pdf).
88. OSCE (2002): OSCE Handbook.
89. OSCE (1975): **Helsinki Final Act**. [http://www.osce.org/documents/mcs/1975/08/4044\\_en.pdf](http://www.osce.org/documents/mcs/1975/08/4044_en.pdf).
90. OSCE (2000): **Training Standards for Preparation of OSCE Mission Staff**, November. [http://www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245\\_en.pdf](http://www.osce.org/documents/sg/2000/11/4245_en.pdf).
91. OSCE (2005): **Pre-arrival Information Package for new OSCE mission members**. [http://www.osce.org/publications/tr/2005/05/14238\\_309\\_en.pdf](http://www.osce.org/publications/tr/2005/05/14238_309_en.pdf).
92. OSCE (2004): **Training Strategy for the period of 2005 to 2007**, 25 August. [http://www.osce.org/documents/sg/2004/08/4244\\_en.pdf](http://www.osce.org/documents/sg/2004/08/4244_en.pdf).
93. OSCE (2004): **Meeting on Training and Recruitment**, 4 and 5 November. [http://www.osce.org/documents/sg/2004/11/4247\\_en.pdf](http://www.osce.org/documents/sg/2004/11/4247_en.pdf).

#### **Drugi uporabljeni spletni viri OVSE:**

94. [http://www.osce.org/publications/spmu/2004/11/10659\\_64\\_en.pdf](http://www.osce.org/publications/spmu/2004/11/10659_64_en.pdf). (Predstavitev Enote za strateške policijske zadeve).
95. <http://www.osce.org/about/13510.html>. (Pregled terenskih misij OSCE).
96. <http://www.osce.org/employment/>. (Pogoji za udeležbo v terenskih misijah).

#### **DOKUMENTI IN PUBLIKACIJE EU:**

97. **Action Plan for Civilian Aspects of ESDP.** European Council (17-18 June 2004).
98. **Civilian Headline Goal 2008.** (Doc. 15863/04 of 7 December 2004). Bruselj.
99. **Civilian Instruments for EU Crisis Management.** European Commission Conflict Prevention and Crisis Management Unit. April, 2003. (dostopno na [http://europa.eu.int/comm/external\\_relations/cfsp/doc/cm03.pdf](http://europa.eu.int/comm/external_relations/cfsp/doc/cm03.pdf))
100. **EU Civilian Crisis Management: preparing for flexible and rapid response.** (European Security Review, No. 25, March 2005).
101. **EU Comprehensive Concept for Strengthening of Local Police Missions.** (Doc. 9535/02 of 31 May 2002). Bruselj.
102. **EU Comprehensive Concept of Police Substitution Missions.** (Doc. 8655/1/0). Bruselj.
103. **EU Training Policy in ESDP.** (Doc. 14176/2/03 of 7 November 2003). Bruselj.
104. **EU Training Concept in ESDP.** (Doc. 11970/04 of 30 August 2004). Bruselj.
105. **EU Training Programme in ESDP 2005-07.** (Doc. 15959/04 of 9 December 2004). Bruselj.
106. **Final Training Report of ESDP Training.** (Doc. 7770/2/05, REV2 of 14 April 2005). Bruselj.
107. **Guidelines for Training and Selection Criteria for Personnel in EU Police Missions:** Council of the European Union, 13308/01, Brussels, 26 October 2001.
108. **Handbook for Police Officers Deployed in EU police Missions,** Council of the European Union, Brussels, 10 October 2003.
109. **Report on best practices on national databases, human resources, national training and recruitment for civilian crisis management.** (Doc. 14745/1/04 REV1 of 16 November 2004). Bruselj.
110. **Training Curricula for Police Officers for deployment to international civilian crisis management missions.** (Doc. 8318/03 of 8 April 2003). Bruselj.

**Drugi uporabljeni spletni viri:**

111. <http://www.sigov.si/mzz/>. (Kronologija razvoja SZVP in SEVOP).
112. <http://ue.eu.int/showPage.asp?id=268&lang=en&mode=g>. (Pregled operacij EU).
113. <http://www.policija.si/si/>. (Pregled sodelovanja slovenskih policistov v mirovnih misijah).

## **9. PRILOGE**

### **A. METODE IN TEHNIKE UGOTAVLJANJA INFORMACIJSKIH POTREB**

- A.1 BSP METODA (Business System Planning)
- A.2 CSF METODA – PRISTOP KLJUČNIH DEJAVNIKOV (Critical Success Factors)
- A.3 STRUKTURIRANO DEFINIRANJE ZAHTEV
- A.4 STRUKTURIRANA SISTEMSKA ANALIZA
- A.5 DRUGE METODE IN TEHNIKE

### **B. METODE IN TEHNIKE LOGIČNEGA MODELIRANJA**

- B.1 MODELIRANJE PODATKOV
  - B.1.1 E-R MODEL
- B.2 MODELIRANJE POSTOPKOV: STRUKTURNI GRAF IN DIAGRAM TOKA  
PODATKOV

### **C. PODATKOVNE BAZE, RELACIJSKI PODATKOVNI MODEL, SISTEMI ZA UPRAVLJANJE PODATKOVNIH BAZ**

- C.1 PODATKOVNE BAZE
- C.2 RELACIJSKI PODATKOVNI MODEL PODATKOVNE BAZE
- C.3 SISTEMI ZA UPRAVLJANJE PODATKOVNIH BAZ

## **A.1 BSP METODA (Business System Planning)**

Metodologija je celovita, s pristopom od zgoraj navzdol se najprej loteva ciljev organizacije in na ta način opredeljenih poslovnih procesov. Slednji predstavljajo osnovo za zbiranje in analiziranje podatkov. S pomočjo tehnike intervjujev se dopolnjuje in konkretizira znanje o poteku posameznih procesov. Za pojasnitev osnovne ideje je dovolj, če naštejemo le pet najpomembnejših faz (Alter v Gradišar in Resinovič, 1999:407):

1. Analiza obstoječega poslovnega procesa. Obsega vse funkcije in služi za to, da se doseže soglasje o tem, kako se odvija obstoječi poslovni proces.
2. Analiza obstoječe podatkovne strukture. Obsega vse podatke, ki jih ustvarja ali uporablja poslovni proces.
3. Analiza obstoječe informacijske arhitekture. Obsega razmerje med poslovnimi procesi, podatki in IS.
4. Določitev tekočih ciljev in strategij. S pomočjo menedžmenta je treba določiti cilje organizacije in strategije za doseganje teh ciljev, pa tudi to, kako bi se lahko ti cilji in strategije v bodoče spreminjali. Ugotoviti je potrebno, kako se v te strategije vključujejo IS.
5. Predlog izboljšav obstoječe informacijske arhitekture. Izboljšana informacijska arhitektura naj bi bolje pokrivala potrebe po informacijah in se razvijala v skladu z načrtovanimi spremembami v organizaciji.

Je ena najcelovitejših metodologij razvoja informatike, primerno za reševanje kompleksnih problemov. Že kar na začetku vzpostavlja dobro povezavo med informatiki, vodstvom in ostalimi uporabniki informatike v organizaciji.

## **A.2 CSF METODA – PRISTOP KLJUČNIH DEJAVNIKOV (Critical Success Factors)**

Metodologija CSF zajema postopke, s pomočjo katerih lahko opredelimo posamezna ključna področja, potencialno pomembna za uspešno vodenje organizacije. Izhaja iz strukturnih dialogov med načrtovalcem in ključnimi odločevalci v organizaciji. Usmerjena je torej na ugotavljanje ključnih dejavnikov uspeha posameznikov in z njihovo pomočjo opredeljenih informacijskih potreb. Celovit in nivojsko strukturiran zbir individualnih dejavnikov predstavlja ključne dejavnike organizacije. V tem smislu so ključni dejavniki uspeha opredeljeni kot področja ali pojmi, ki morajo biti uspešni, da bi se zagotovil uspeh odločevalca ali organizacije. Predstavljajo torej tista področja, ki jim je potrebno posvetiti posebno in nepretrgano pozornost, da bi zagotovili uspešno trenutno in bodoče delovanje organizacije.

CSF metodo sestavljajo naslednji štirje koraki (Gradišar in Resinovič, 1999:406):

1. Analiza osnovnega poslanstva in cilja organizacije. Brez jasnih ciljev ni možno načrtovati ničesar in tudi ne informacijskih potreb.
2. Določitev kritičnih dejavnikov uspeha. V tem koraku je potrebno poiskati tiste dejavnike v organizaciji, ki odločilno vplivajo na njeno uspešno delovanje.
3. Določitev informacijskih potreb kritičnih dejavnikov.
4. Načrtovanje izboljšanja informacijske podpore za posamezne dejavnike.

### A.3 STRUKTURIRANO DEFINIRANJE ZAHTEV

Strukturirano definiranje zahtev lahko definiramo kot postopek za načrtovanje IS, ki temelji na definiranju izhodov uporabnika ob uporabi natančnega procesa definiranja zahtev (Damij, 2000:159).

Sistemi so načrtovani in zgrajeni zato, da zadovoljijo potrebe oziroma cilje menedžmenta. Te cilje pa lahko dosežemo z izvršitvijo določenih funkcij. Funkcije pa za izvajanje svojega dela potrebujejo določene podatke, ki morajo biti organizirani v nekem predpisanem formatu. Te podatke določenega formata imenujemo izhod. Izhod je torej lahko izpis, poročilo, račun. Definiranje zahtev nekega IS je kompleksen proces. Za njegov uspešen razvoj in implementacijo moramo uporabiti takšen postopek, ki omogoča fazno (postopno) obravnavanje danega sistema.

V primerjavi z BSP in CSF metodo je strukturirano definiranje zahtev metoda, ki poleg globalnega ugotavljanja informacijskih potreb že vsebuje elemente, ki se nanašajo na fazi logičnega (modeliranje podatkov in postopkov) in fizičnega (podatkovna baza) modeliranja. Predstavili bomo samo korake definiranja zahtev, v prilogi B pa so prikazane metode in tehnike (entitetni diagram, diagram toka podatkov) ki se uporabljajo pri strukturiranem definiranju zahtev, v prilogi C pa so predstavljene lastnosti podatkovnih baz.

Faza logičnega definiranja vsebuje naslednje korake (Damij, Grad, Jaklič, 1995:201-237; Damij, 2000:160-180):

- Definiranje konteksta sistema. Kontekst sistema prikazuje cilje sistema, uporabnike sistema, glavne tokove podatkov in aktivnosti uporabnikov. Postopek definiranja konteksta sistema je sestavljen iz naslednjih štirih korakov:
  - Definiranje entitetnega diagrama na nivoju uporabnika.
  - Definiranje združenega entitetnega diagrama na nivoju uporabnika.
  - Definiranje entitetnega diagrama na nivoju sistema.
  - Definiranje ciljev sistema.
- Definiranje funkcij sistema. Z definiranjem funkcij sistema prevedemo statični pogled v dinamični pogled na sistem. Ta korak ima tri podkorake:
  - Definiranje glavne linije funkcionalnega toka.
  - Analiza funkcionalnih procesov.
  - Definiranje funkcij za podporo odločanja.
- Definiranje rezultatov sistema. Od vseh korakov je definiranje rezultatov najbolj kritično. Preden definiramo neki izhod, ga moramo najprej identificirati, zato je prvi korak definiranja rezultatov identifikacija le-teh. Najprej poskušamo določiti pomen izhodov, posebno tako imenovanih primarnih izhodov. To so na primer poročila menedžmenta, poizvedbeni zasloni, poročila, ki jih zahtevajo zunanji sistemi, itd. Poleg tega moramo identificirati sekundarne izhode. To so različna poročila, ekrani za vnos podatkov itd.

## A.4 STRUKTURIRANA SISTEMSKA ANALIZA

Strukturirana sistemska analiza je znana in precej razširjena metoda za razvoj IS. Bistvo te metode je izdelava tako imenovanega diagrama toka podatkov, s pomočjo katerega prikazujemo funkcioniranje sistema (Damij, 2000:181).

Strukturirana sistemska analiza je sestavljena iz treh faz:

- Sistemska analiza. Podobno kot pri vseh prejšnjih metodah je ključni pomen sistemske analize razvoj logičnega modela sistema ter izdelava dokumenta o ciljih in pogojih delovanja sistema. Faza sistemske analize je sestavljena iz treh podfaz:
  - Definiranje problema. Rezultat koraka definiranja problema predstavljajo trije važni dejavniki. To so cilji sistema, omejitve sistema in razpoložljiva sredstva za realizacijo sistema.
  - Študija izvedljivosti. V okviru te faze obravnavamo možnost izdelave splošne rešitve ter vrednotenje dane rešitve.
  - Strukturirana analiza. Strukturirano analizo lahko definiramo kot uporabo diagrama tokov podatkov, podatkovnega slovarja, strukturirane angleščine, tabel odločitev in dreves odločitev za izdelavo dokumenta strukturiranih specifikacij.
- Sistemska zasnova. V okviru te faze privedemo logični model sistema, ki smo ga razvili v prejšnji fazi v načrt sistema.
- Implementacija sistema. V fazi implementacije prevedemo algoritme v programe, ki omogočajo izvajanje sistema. Poleg tega pa se v tej fazi opravi dokumentiranje in testiranje programov.

## A.5 DRUGE METODE IN TEHNIKE

V fazi analize sistema in opredelitev informacijskih potreb, prav tako v naslednjih fazah, so najpogosteje uporabljene naslednje metode in tehnike:

- Sestanek;
- Intervju;
- Anketa;
- Opazovanje;
- Proučevanje razpoložljivega pisnega gradiva (obrazci, dokumenti, poročila itd.)

## B.1 MODELIRANJE PODATKOV

*Podatek* je opis, zapis nekega pojava ali dejstva in je lahko predstavljen v številčni, tekstovni ali grafični oblik. Podatki, s katerimi opisujemo pojave, dejstva, se nanašajo na neke *objekte* oziroma *entitete* (to so lahko subjekti, objekti v ožjem smislu ali pojmi), ki nastopajo v okviru obravnavanega dela stvarnosti in so poimenovani z vidika obravnave. *Podatkovni model* je zbirka konceptov, s katerimi skušamo izraziti statične in dinamične lastnosti podatkov v okviru IS (Kovačič in Vintar, 1994:79). *Model podatkov* je abstraktna, vendar lahko

razumljiva ponazoritev podatkov o objektih, dogodkih, predmetih, dejavnostih in njihovih povezavah znotraj določenega sistema (Jereb, 1998:413).

Torej nam podatkovni model ali model podatkov omogoča delni opis obravnavanega izseka stvarnosti oziroma konkretnega sistema, ki ga obravnavamo. Vsak objekt, ki ga predstavljamo s pomočjo podatkovnega modela, bi moral biti predstavljen s štirimi elementi, ki so:

- ime objekta
- lastnosti objekta
- vrednosti lastnosti
- čas.

Od navedenih štirih aspektov obravnave objektov je čas najbolj problematičen, zato ga večino podatkovnih modelov zanemarja.

### **B.1.1 E-R MODEL**

Kot najbolj prikladen model za modeliranje podatkov na logični ravni je **E-R model** (ang. Entity Relationship Model) ali **model entiteta-povezava** (Kovačič in drugi, 2004:101). V slovenski literaturi zasledimo še prevode *entitetno-relacijski model* (Belič, 1998:33), *model entiteta – razmerje* (Mohorič, 1997:58, Mohorič, 2002:122). Ker v praksi največkrat srečamo kratico, ki izhaja iz angleškega imena, bomo tudi mi uporabljali krajši izraz E-R Model.

E-R model je od svojega nastanka pa do danes doživel številne dopolnitve in razširitve, s katerimi se skuša povečati njegove izrazne oziroma semantične zmožnosti. Razmeroma dober je pri izražanju statičnih ali strukturnih lastnosti podatkov in šibak za izražanje dinamičnih lastnosti. Žal pa ni standardiziran niti glede pomena njegovih osnovnih konceptov niti glede grafične predstavitev (Kovačič in Vintar, 1994:101). Predstavili bomo osnovne koncepte modela, predvsem pa njegovo grafično predstavitev entitetni diagram, ki je posebej pomemben pri komunikaciji med načrtovalci IS in njegovimi uporabniki.

**Entiteta** je predmet ali dogodek v realnem svetu ali v naših predstavah in je pomembna za obravnavani IS. Entiteta je lahko neki objekt, subjekt, ki fizično obstaja: DELAVEC, VOZILO, DRŽAVLJAN itd., lahko pa je organizacijski ali nek drug konceptualni pojem, denimo : PODJETJE, ODDELEK, DELOVNO MESTO, SEMINAR itd.

**Atribut** je neka lastnost entitete. Na primer, entiteto DRŽAVLJAN opisujejo atributi: *priimek, ime, spol, naslov* itd.

**Tipi entitet (Entitetni tip)** predstavljajo vzorec za entitete z enakimi (ali vsaj podobnimi) atributi. Na primer, vsi študenti so entitetnega tipa ŠTUDENT. Pri načrtovanju podatkov večinoma ne obravnavamo vsake entitete posebej, saj bi to pomenilo preveliko kompleksnost, hkrati pa tudi ni potrebno, pač pa proučujemo entitetne tipe in povezave med njimi. Kadar ne moremo priti do dvoumnosti, v praksi pogosto uporabljamo za entitetni tip kar krajši izraz entiteta.

**Vrednost atributa.** Vsak atribut ima v določenem trenutku nobeno, eno ali več vrednosti. Vrednost atributa *ime* za študenta Janeza je seveda »Janez«. Vrednost atributa telesna teža se s časom lahko bistveno spreminja (praviloma z leti narašča). Kadar ima atribut lahko več vrednosti, govorimo o **večvrednostnem atributu**. Taka sta, na primer, atributa *ocene* pri predmetih in *številka mobilnega telefona*. **Domena** je množica dopustnih vrednosti nekega atributa. Za atribut *poštna številka* je domena množica celih števil med 1000 in 9999, za *spol* je domena množica (M,Ž).

**Sestavljen atribut** je tak, ki ga lahko naprej razdelimo na manjše enote. Tako lahko atribut *naslov* razbijemo na ulico, hišno številko, poštno številko in kraj. Nasprotno pa atributu, ki ga ne moremo razbijati na manjše enote, pravimo **elementarni atribut**. Poštne številke ne moremo razbijati na manjše enote, zato je ta elementarni atribut. **Izpeljani atribut** je tisti, katerega vrednost lahko izpeljemo (izračunamo) iz ostalih atributov. Na primer povprečno oceno študenta lahko izračunamo iz njegovih ocen, starost lahko izračunamo iz datuma rojstva. Načeloma želimo vsako dejstvo shraniti na en sam način. Skupnega zneska računa torej v primeru računalniško podprtega IS ne hranimo, pač pa ga vedno, ko ga potrebujemo, sproti izračunamo. Bolje, izračuna ga program, ki račun izpiše na zaslon ali tiskalnik.

**Ključ (tudi glavni ključ)** enolično identificira entiteto znotraj entitetnega tipa. Na primer, želimo imeti podatek, s katerim lahko med seboj razlikujemo študente, saj moramo natančno vedeti, kdo je dobil kakšno oceno. Pri zaposlenih v podjetju so kandidati za ključ, na primer, šifra delavca, EMŠO, davčna številka itd. **Šifre** so umetni atributi, ki jih večinoma vpeljemo prav zato, da si zagotovimo obstoj vsaj enega kandidata za glavni ključ. **Sestavljeni ključ.** Nekaterih entitet ni mogoče enolično opredeliti z enim samim atributom oziroma z glavnim ključem, ki je en sam atribut. Takrat uporabimo glavni ključ, ki je sestavljen iz dveh ali več atributov. Takšen ključ imenujemo sestavljeni ključ. Če imamo, na primer, entitetni tip PRISTOP K IZPITU, katerega elementi so dogodki, ki ponazarjajo pristope študentov na izpitni rok, potem bi lahko imeli sestavljen glavni ključ, ki ga sestavljata atributa ŠTUDENT in IZPITNI ROK. Nobeden od obeh atributov sam zase ne definira enolično pristopa k izpitu, saj študent pristopi na več izpitnih rokov, na en izpitni rok pa več študentov.

**Povezava.** Za analizo problemskega področja z vidika podatkov je pomembno tudi ugotavljanje povezav med entitetami. Če je delavka Ana z EMŠO 0101977500000 zaposlena na oddelku Trzenje, sta ti dve entiteti povezani, nista pa povezani entiteti delavka Ana z EMŠO 0101977500000 in oddelek proizvodnja 1. Mogoče so tudi povezave med več entitetami. Na primer kupec številka 123 je pri nakupu številka 456 kupil izdelek s šifro 789.

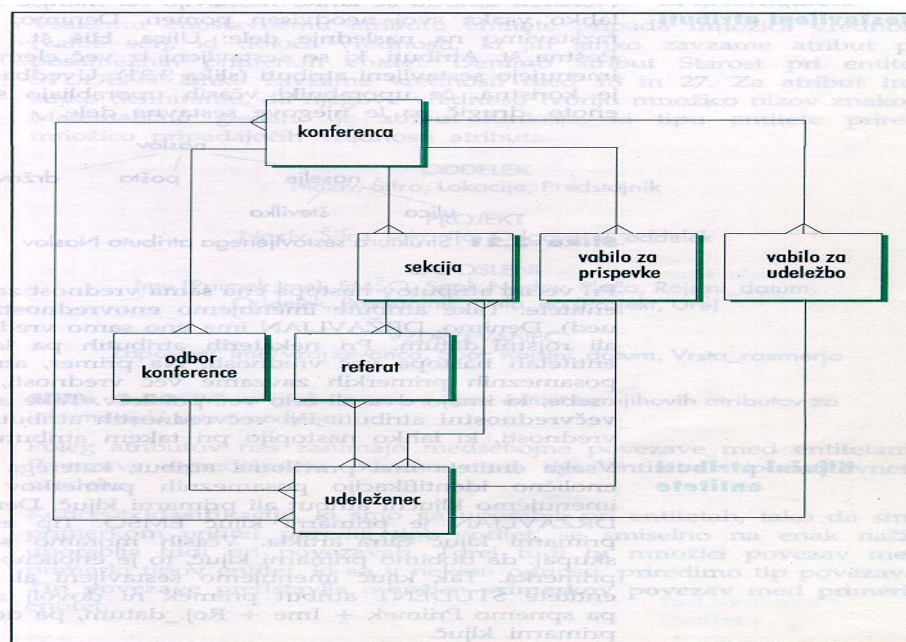
**Tip povezave.** Tako kot v primeru entitet pri načrtovanju ne modeliramo posamezne entitete, tudi tu ne analiziramo povezav med posameznimi entitetami, temveč povezave med entitetnimi tipi. Tudi tu govorimo o tipu povezave med entitetami dveh (ali več) entitetnih tipov, kar pogosto poenostavljeno imenujemo kar povezava. Osnovni povezavi med entitetami, ki določata, koliko pojavov ene entitete je povezano s koliko pojavi druge entitete, sta povezava **ena proti ena** (vsak delavec ima na primer eno samo stalno bivališče), ali **ena proti mnogim** (posamezen delavec ima lahko več družinskih članov). Možna je sicer tudi povezava mnogi proti mnogim, vendar se takih povezav zaradi nejasnosti izogibamo.



**Entitetni diagram, ER diagram ali načrt podatkov** je orodje za modeliranje podatkov, ki nam v shematični obliki prikazuje podatkovne povezave med različnimi entitetami. V praksi so, glede na obravnavani problem, entitetni diagrami zelo obsežni, saj lahko prikazujejo nekaj deset ali nekaj sto entitetnih tipov, pri čemer se vsaj za zelo obsežne modele pogosto uporablja prikaz brez atributov, prikazani pa so le bistveni entitetni tipi in povezave med njimi. V tabeli 9.1 so prikazani osnovni grafični simboli za predstavitev entitetnega diagrama, slika 9.1 pa prikazuje primer prikaza povezav med entitetami brez atributov.

Tabela 9.1: Osnovni grafični simboli za predstavitev entitetnega diagrama (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:114)

OBJEKT	GRAFIČNI PRIKAZ
tip entitete	
šibki tip entitete	
tip povezave	
tip povezave (druga možna notacija)	
kardinalnost tipa povezave	
1:1	
1:N	
N:M	
obveznost povezave	
obvezne	
neobvezne	
atributi	
ključni	
ostali	



Slika 9.1: E-R model IS za organizacijo konference (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:105)

## B.2 MODELIRANJE POSTOPKOV

Dinamika IS je odvisna od postopkov, s katerimi se obdelujejo informacije v podatkovni bazi IS ali mimo nje. Postopki IS služijo kot podpora poslovnim funkcijam organizacije ali podjetja. **Poslovna funkcija** predstavlja skupino poslovnih aktivnosti, s katerimi se zadovoljuje en vidik delovanja organizacije ali podjetja. **Postopek** je torej definirana poslovna ali proizvodna aktivnost, ki predstavlja logično zaključeno celoto, katere izvedba je opredeljena z vhodno/izhodnimi podatki in pravili za njihovo obdelavo. Poslovne funkcije torej uresničujejo svojo dejavnost skozi postopke, ki pa so lahko bodisi avtomatizirani, to je vodeni ob podpori računalnika, deloma pa tudi ročni. Postopki so torej osnovna aktivnost in sestavina poslovnih **procesov**, zato z njihovim modeliranjem in opredelitvijo posredno opredeljujemo tudi poslovna pravila oziroma pravila obnašanja obravnavanega sistema (Kovačič in Vintar, 1994:119).

Avtorja (Kovačič in Vintar, 1994) v opombi pod črto navajata, da v angleški literaturi zasledimo kot sinonime za postopek naslednje izraze: process (proces), function (funkcija, vloga), transaction (izmenjava, prenos), activity (aktivnost). Glede na to, da eden izmed avtorjev (Kovačič in drugi, 2004) v novejši literaturi uporabljajo pojem modeliranje poslovnih procesov, bomo v nadaljevanju pod pojmom postopek imeli v mislih proces. **Poslovni proces** opredeljujemo kot takšno sestavo izvajalskih in nadzornih postopkov, katerih posledica oziroma izid je proizvod ali storitev (Kovačič in drugi, 2004:9).

Na začetku analize ter načrtovanja IS proučujemo obstoječi sistem in skušamo z modelom predstaviti postopke tega, to je obstoječega sistema. V nadaljevanju pa modeliramo postopke, ki bodo sestavni del načrtovane rešitve. Med enim in drugimi pa je lahko velika razlika, še posebno, če skušamo ob gradnji novega IS postopke poslovanja tudi optimizirati ter racionalizirati.

Z modeliranjem postopkov skušamo torej doseči več ciljev (Kovačič in Vintar, 1994:120):

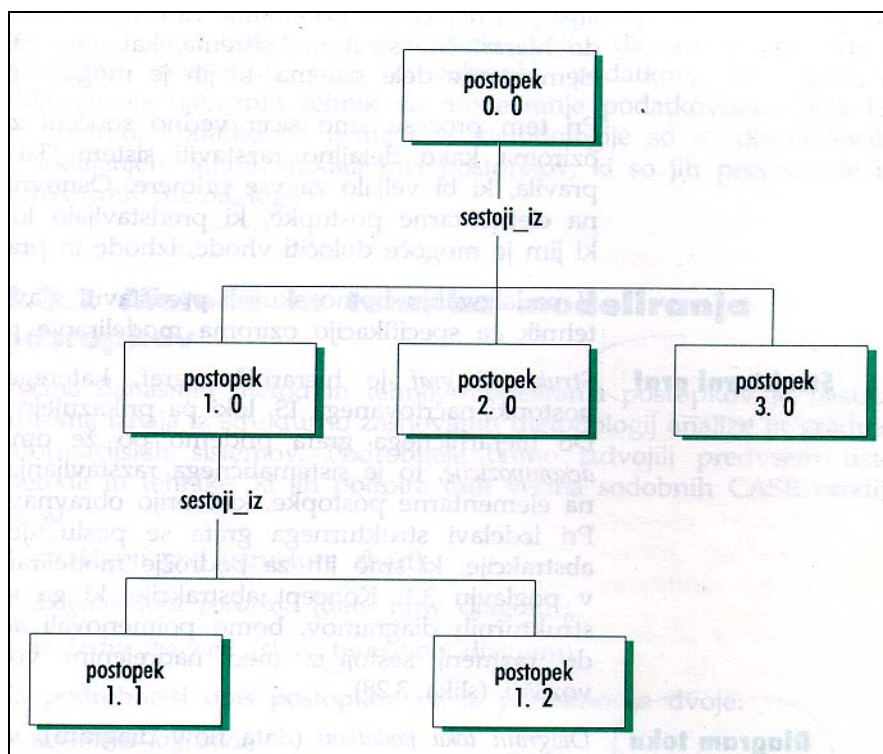
- Postopkovni modeli nam omogočajo boljši vpogled v strukturo in delovanje posameznih poslovnih funkcij ali sistema kot celote.
- Omogočajo lažjo komunikacijo med načrtovalci sistema ter uporabniki, ki delajo na obravnavanem področju.
- Omogočajo razstavljanje poslovnih funkcij oziroma delov poslovnega sistema na manjše sklope vse do elementarnih postopkov, kar razrešuje problem kompleksnosti, s katerim se običajno srečujemo pri načrtovanju IS.
- Omogočajo opredelitev ključnih značilnosti načrtovane računalniške rešitve.

V prvi fazi načrtovanja IS (analiza sistema in ugotavljanje informacijskih potreb) začnemo z globalno predstavitvijo strukture in glavnih funkcij obravnavanega sistema, vendar to ni dovolj. Reševanje kompleksnih problemov je možno le tako, da jih postopoma razstavimo na manjše in manjše ter s tem tudi preglednejše in obvladljive celote. Zaporedna uporaba te metode, ki se v strokovni literaturi največkrat poimenuje **funkcijska dekompozicija**, nas pripelje do hierarhične strukture sistema, katerega zaključki vej predstavljajo elementarne dele sistema, ki jih je mogoče podrobno obravnavati. Osnovni cilj je razstaviti sistem na elementarne postopke, ki predstavljajo logično zaključene celote, ki jim je mogoče določiti vhode, izhode in pravila njihovega

izvajanja. V nadaljevanju bomo prikazali glavne značilnosti dveh standardnih tehnik za specifikacijo oziroma modeliranje procesnega dela IS. To sta strukturni graf in diagram toka podatkov.

### B.2.1 STRUKTURNI GRAF

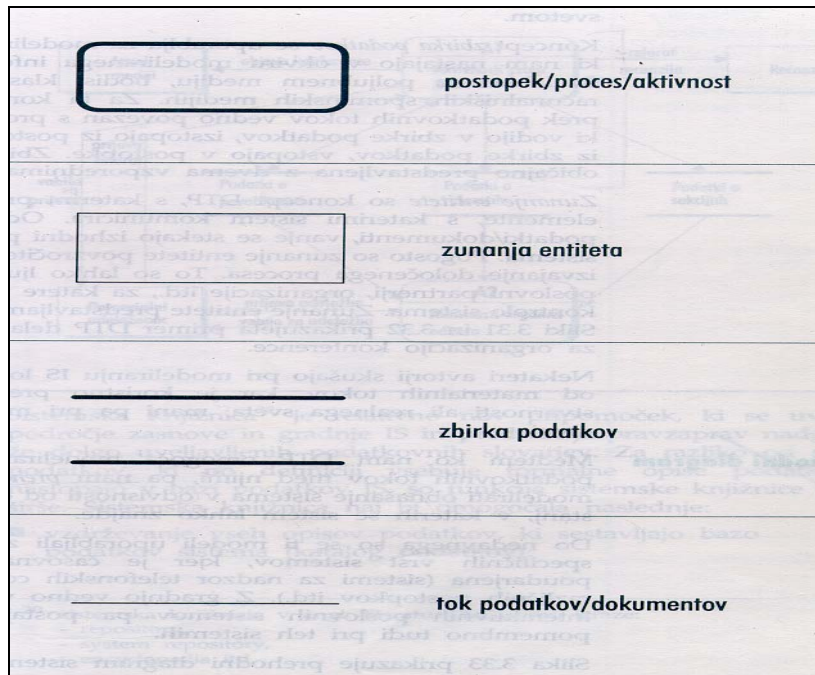
Strukturni graf je hierarhični graf, katerega vozlišča predstavljajo postopki načrtovanega IS, loki pa prikazujejo strukturo postopkov IS. Do hierarhičnega grafa pridemo po že omenjeni metodi funkcijske dekompozicije, to je sistematičnega razstavljanja sestavljenih postopkov na elementarne postopke, ki tvorijo obravnavani IS. Pri izdelavi strukturnega grafa se poslužujemo principov abstrakcije. Koncept abstrakcije, ki ga uporabljamo pri izdelavi strukturnih diagramov, bomo poimenovali dekompozicija. Pripelje nas do razmerij *sestoji\_iz* med nadrejenim vozliščem in podrejenimi vozlišči. Slika 9.2 prikazuje primer strukturnega grafa.



Slika 9.2: Strukturni graf (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:130)

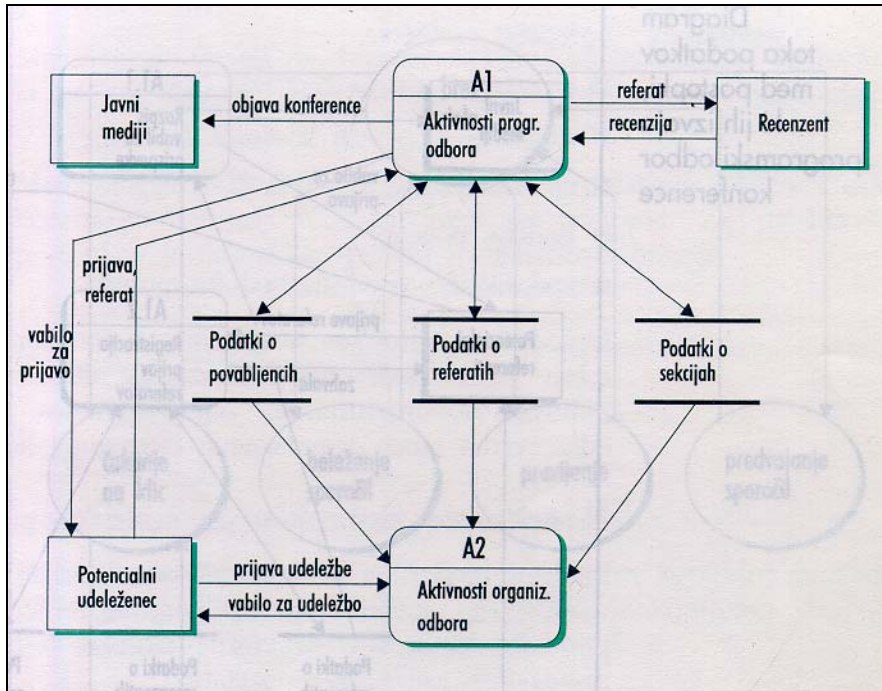
### B.2.2 DIAGRAM TOKA PODATKOV - DTP

Diagram toka podatkov (*Data Flow Diagram*), v nadaljevanju DTP, je najbolj razširjena tehnika modeliranja postopkov, s katero v obliki mreže predstavimo postopke IS in pretok podatkov oziroma dokumentov med njimi. Gre za grafično tehniko, ki pa nima standardizirane notacije. Grafična notacija, je predstavljena na sliki 9.3

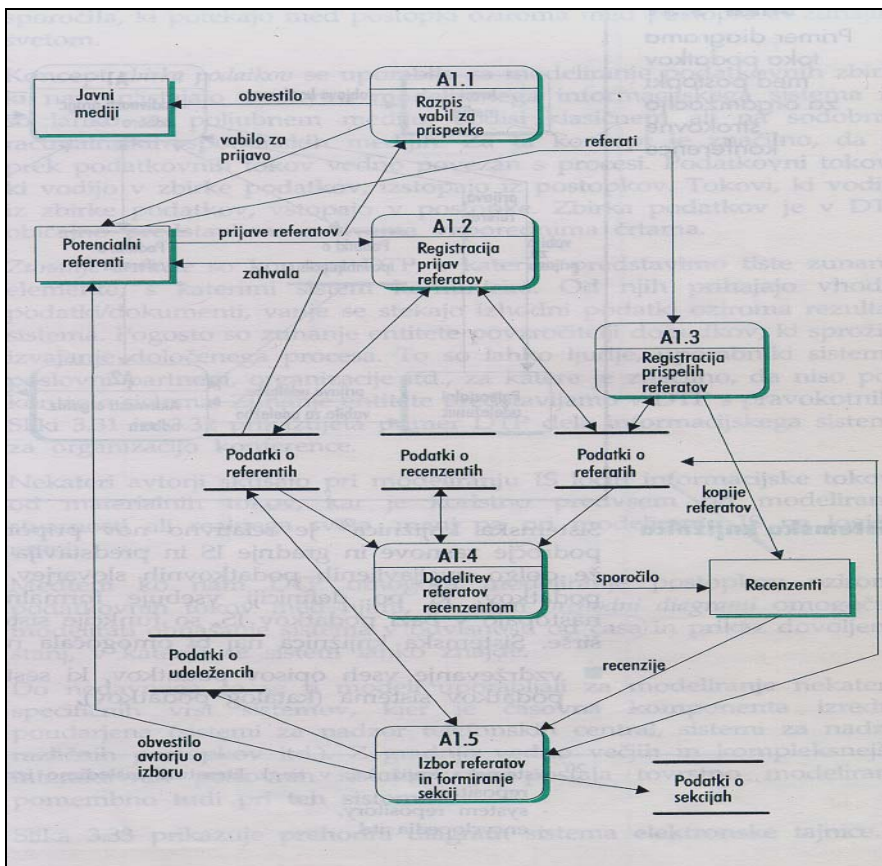


Slika 9.3: Osnovni simboli diagrama toka podatkov (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:131)

Osnovna komponenta DTP je **postopek**, ki je običajno predstavljen s krogom ali ovalom. Pod postopkom razumemo del modeliranega sistema, ki izvaja neko aktivnost, s katero se transformira vhode v izhode. Vsak postopek ima svoje ime. **Podatkovni tokovi** so v DTP predstavljeni s puščicami, ki so usmerjene v postopke ali pa iz njih. Pod **tokom podatkov** razumemo prenos oziroma potovanje podatkov/dokumentov med različnimi deli sistema. Se pravi, tok vedno predstavlja podatke v gibanju in ne v mirovanju. Puščice v DTP torej predstavljajo vse podatkovne vhode, ki so potrebni za izvedbo obravnavanega postopka, ter vse podatkovne izhode, ki nastanejo kot rezultat izvedbe postopka. Torej predstavljajo **sporočila**, ki potekajo med postopki oziroma med postopki in zunanjim svetom. Koncept **zbirka podatkov** se uporablja za modeliranje podatkovnih zbirk (baz), ki nastanejo v naslednji fazi načrtovanja IS in so lahko na poljubnem mediju, bodisi klasičnem ali na sodobnih računalniških spominskih medijih. Za ta koncept je značilno, da je prek podatkovnih tokov, vedno povezan s procesi. Podatkovni tokovi, ki vodijo v zbirke podatkov, izstopajo iz postopkov. Tokovi, ki vodijo iz zbirke podatkov, vstopajo v postopke. Zbirka podatkov je v DTP običajno predstavljena z dvema vzporednima črtama. **Zunanje entitete** so koncept DTP, s katerim predstavimo tiste zunanje elemente, s katerimi sistem komunicira. Od njih prihajajo vhodni podatki/dokumenti, vanje se stekajo izhodni podatki oziroma rezultati sistema. Pogosto so zunanje entitete povzročitelji dogodkov, ki sprožijo izvajanje določenega procesa. To so lahko ljudje, uporabniki sistema, poslovni partnerji, organizacije itd., za katere je značilno, da niso pod kontrolo sistema. Zunanje entitete predstavljamo v DTP s pravokotniki. Sliki 9.4 in 9.5 prikazujeta primer DTP dela IS za organizacijo konference.



Slika 9.4: Diagram toka podatkov med postopki za organizacijo strokovne konference (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:133)



Slika 9.5: Diagram toka podatkov med postopki, ki jih izvaja programski odbor konference (Vir: Kovačič in Vintar, 1994:134)

## C.1 PODATKOVNE BAZE

Podatki omogočajo posamezniku ali organizaciji shraniti na pomnilniški medij tisti del svojega znanja, ki se nanaša na pomnenje dejstev. Iz takega razumevanja podatkov sledi (**širša**) **opredelitev podatkovne baze** (PB, angl. Database, DB) (Mohorič, 2002:13):

**Podatkovna baza** je model okolja, ki služi kot osnova za sprejemanje odločitev in izvajanje akcij.

Podatkovna baza – podatkovna osnova – torej podpira interakcije med človekom (organizacijo) in njegovim okoljem:

- dogajanja v okolju se registrirajo v obliki podatkov, s katerimi se ažurirajo podatki, shranjeni v podatkovni bazi;
- človek interpretira podatke v podatkovni bazi in na osnovi pridobljene informacije ter lastnega znanja sprejema odločitve, ki vodijo do akcij v okolju;
- akcije lahko sproža tudi računalniška obdelava podatkov (npr. Procesno vodenje);
- akcije so del dogajanja v okolju, zato se tudi podatki o njih beležijo v podatkovni bazi;
- v podatkovni bazi se ne shranjujejo vsi iz okolja izvirajoči podatki po vrsti, nekateri izmed njih služijo le kot neke vrste sprožilec, ki človeka vzpodbudi k razmišljanju, iskanju dodatnih podatkov in nato k ukrepanju.

Tehnične ali ožje definicije podatkovne baze:

**Podatkovna baza** je (Kovačič in drugi, 2004:116):

1. urejena zbirka medsebojno povezanih podatkov,
2. ki je shranjena na računalniškem nosilcu podatkov.

**Podatkovna baza** je zbirka med seboj pomensko povezanih podatkov, ki so shranjeni v računalniškem sistemu, dostop do njih je centraliziran in omogočen s pomočjo sistema za upravljanje podatkovnih baz (Mohorič, 2002:15).

**Podatkovna baza** je mehanizirana, večuporabniška, formalno definirana in centralno nadzorovana zbirka podatkov (Mohorič, 2002:15).

**Podatkovna baza** je zbirka podatkov, ki jo s pomočjo posebnega programa uredimo na računalniku. Po navadi je sestavljena iz več datotek. Uporabnikom, ki je namenjena, omogoča hiter dostop do podatkov (Jereb, 1998:422).

**Baza podatkov** (podatkovna baza) je zbirka podatkov v določenem formatu, ki jo hranimo in uporabljamo s pomočjo računalnika (Gradišar in Resinovič, 1999:278).

**Baza podatkov** (podatkovna baza) je zbirka (množica) medsebojno povezanih operativnih podatkov, ki so shranjeni v računalnikovem pomnilniku brez nepotrebne podvajanja na način, ki omogoča njihovo uporabo različnim uporabnikom z različnimi potrebami glede uporabe. Podatki so shranjeni tako, da so neodvisni od programov, ki jih uporabljajo (Damij in drugi, 1995:40).

Na podlagi definicij podatkovnih baz lahko zaključimo, da v ožjem smislu pod podatkovno bazo pojmuje le *podatke*, ki so pod upravljanjem sistema za upravljanje podatkovnih baz shranjeni na zunanjem pomnilniškem mediju. V širšem smislu, če pojmuje podatkovno bazo kot sistem za sprejemanje odločitev in izvajanje akcij, pa podatkovno bazo sestavljajo: podatki, uporabniki in uporabniški programi, upravitelj podatkovne baze in sistem za upravljanje podatkovne baze (SUPB).

## C.2 RELACIJSKI PODATKOVNI MODEL PODATKOVNE BAZE

Beseda model ima več pomenov, med drugimi tudi (Bajec, 1994; Grad, Jaklič, 1996 v Kovačič in drugi, 2004:128):

1. prikaz proučevanega realnega sistema na drugačen, poenostavljen način, ki zaobjame njegovo bistvo, ne pa vseh podrobnosti;
2. ustaljena oblika česa, po kateri se kaj dela; vzorec, oblika, kalup.

Do sedaj smo se v nalogi ukvarjali z modeli v prvem pomenu, v kontekstu podatkovnih baz v okviru fizičnega modeliranja pa bo model pomenil »kalup«, ki nas omejuje pri strukturiranju podatkov. Podatkovni model je potemtakem množica pravil, ki določajo, kako smejo biti podatki v podatkovni bazi organizirani oziroma strukturirani (Kovačič in drugi, 2004:128). Na primer, relacijski podatkovni model, ki ga bomo prikazali v nadaljevanju, predpisuje, da smejo biti podatki organizirani v tabelah, kjer vsak stolpec tabele predstavlja en atribut, ena vrstica pa eno entiteto oziroma povezavo.

V programski opremi za delo s podatkovnimi bazami se je v dosedanem razvoju uveljavilo pet podatkovnih modelov (ibid.:129):

- **hierarhični** podatkovni model;
- **mrežni** podatkovni model;
- **relacijski** podatkovni model;
- **objektni** model podatkov in procesov ter
- **večdimenzionalni** podatkovni model.

Modeli so navedeni v kronološkem vrstnem redu, tako kot se je njihova uporaba uveljavila v praksi. Trenutno se v poslovnih IS največ uporablja relacijski podatkovni model, saj je enostaven in razumljiv uporabnikom, hkrati pa lahko z njim dovolj dobro opišemo poslovni sistem in njegovo delovanje. Za potrebe našega proučevanja bomo prikazali relacijski podatkovni model.

Preden predstavimo osnovne koncepte tega modela, omenimo, da je relacijski model v mnogočem podoben modelu entiteta povezava (E-R model), ki smo ga predstavili v prilogi B. Zaradi podobnosti, v praksi prihaja včasih tudi do zamenjav oziroma mešanja konceptov in osnovnih pojmov. Vendar je med njima nekaj pomembnih razlik. Relacijski model ima enoznačno matematično podlago, njegovi koncepti so jasno formulirani in omogočajo uporabo relacijske algebre pri izvajanju operacij na modelu. To je omogočilo tudi njegovo relativno zgodnjo fizično implementacijo v okviru sistemov za upravljanje podatkovnih baz. E-R model pa je

nastal bolj intuitivno, brez enotnega matematičnega formalizma, in ima zato v praksi še vedno več različnih interpretacij (Kovačič in Vintar, 1994:95).

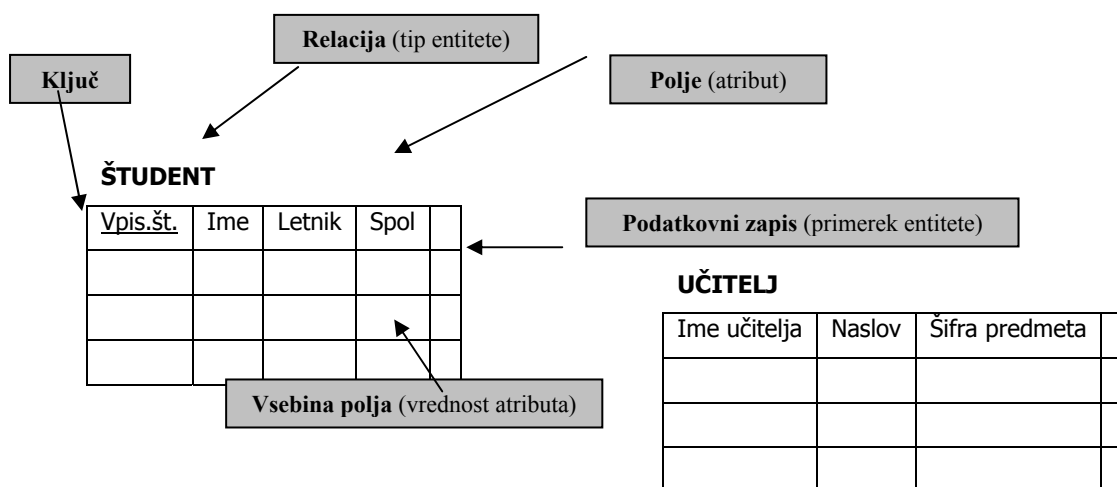
Čar entitetnega modela (E-R) je v tem, da se da z njim na poljuden, razumljiv in formalen način predstaviti model okolja, ki je razumljiv uporabniku, ter v tem, da obstaja preprosta preslikava v podatkovne modele, kot so relacijski, mrežni in hierarhični podatkovni model (Mohorič, 1997:131). Primerjavo logičnih in fizičnih konceptov predstavitve podatkov prikazuje tabela 9.2.

Tabela 9.2: Primerjava logičnih in fizičnih konceptov predstavitve podatkov v informacijskem sistemu

Zgradba realnega sveta	Logični koncepti	Fizični koncepti	Primeri
Poslovni sistem organizacije	Globalni model podatkov		Baza podatkov poslovnega sistema
Ena poslovna funkcija	E-R model	Podatkovna baza Množica relacij	Baza podatkov za področje prodaje
Evidenca kupcev	Tip entitete	Datoteka, relacija	Datoteka kupcev
Kupec	Primerek entitete	Zapis	Vsi podatki o posameznem kupcu
Lastnost kupca (denimo naslov)	Atribut	Polje	Naslov kupca
podatek	Vrednost atributa	Vsebina polja	Dunajska 106

(Vir: Vintar, 1996:133)

Relacijski model predstavlja podatke v bazi kot zbirko relacij. Vsaka relacija spominja na tabelo oziroma na strukturo, ki jo ima običajna datoteka. **Relacijo** si torej lahko predstavljamo kot **tabelo** vrednosti, vsaka vrstica v tabeli predstavlja zbirko med seboj povezanih vrednosti podatkov. Te vrednosti predstavljajo dejstva, s katerimi so opisani primerki entitet ali povezav. Vsaka tabela, prav tako pa tudi kolone v tabeli imajo svoja imena. Imena tabele ter njenih kolon omogočajo interpretacijo pomena vrednosti v vsaki koloni.



Slika 9.6: Primer strukture relacij



Praviloma hranimo v eni tabeli podatke o vseh entitetah nekega entitetnega tipa ali o vseh povezavah nekega tipa povezav. Vsaka **vrstica** predstavlja eno entiteto ali povezavo; v njej so shranjeni podatki o eni entiteti (povezavi). Vsak **stolpec** pa predstavlja en atribut, v njem so shranjene vrednosti tega atributa za vse entitete tega tipa. Na primer tabela/relacija ŠTUDENT; v tabeli so shranjeni vsi podatki o študentih. Vsaka vrstica predstavlja enega študenta, vsak stolpec pa en atribut študentov. Podobno kot pri E-R modelu tudi v relacijskem modelu glavni ključ označimo tako, da njegovo ime podčrtamo. Stolpcu relacije pravimo **polje** (angl. Field), vrstici pa **podatkovni zapis** (angl. Record). Ta terminologija se večinoma uporablja v sistemih za upravljanje relacijskih podatkovnih baz.

Povzemimo značilnosti relacije in dodajmo še nekatere (Kovačič in drugi, 2004:130-136):

1. Vsak posamezen stolpec v relaciji vsebuje vrednosti nekega atributa za vse entitete obravnavanega entitetnega tipa, ki ga relacija predstavlja.
2. Vrednost atributa neke entitete mora biti v relacijskem modelu elementarni podatek. To pomeni, da ne more biti sestavljen atribut ali večvrednostni atribut.
3. Vsak stolpec oziroma atribut je poimenovan z imenom, ki se razlikuje od imen drugih stolpcev oziroma atributov.
4. Vrstni red (poimenovanih) stolpcev je nepomemben.
5. Zaporedje vrstic v relaciji je nepomembno in ga praviloma ne poznamo.

**Glavni ključ relacije.** V primeru, ko relacija predstavlja entitetni tip, glavni ključ tega entitetnega tipa postane v relacijskem modelu glavni ključ pripadajoče relacije. Ponovimo, da glavni ključ med seboj razlikuje entitete nekega tipa in ne moreta imeti dve entiteti iste vrednosti tega atributa. Ker v relacijskem modelu vrstica pripadajoče relacije opisuje eno entiteto, posledično ne moreta imeti dve vrstici relacije (dva podatkovna zapisa) iste vrednosti glavnega ključa. Pogosto pa v relacijah en sam atribut ne zadošča zahtevi za glavni ključ relacije. Praviloma to velja za relacije, ki predstavljajo tipe povezav med entitetnimi tipi. V tem primeru moramo za glavni ključ izbrati več atributov, za katere velja, da se vsaka kombinacija njihovih vrednosti pojavi samo v eni vrstici. Pravimo, da ima relacija **sestavljene glavni ključ**.

**Relacijska shema.** Pri prikazu relacij po navadi ne prikazujemo celotne tabele z vsemi podatki, saj nas pogosto zanima le struktura relacije (posebej pri načrtovanju), poleg tega pa se podatki, ki odražajo realnost, pogosto spreminjajo, pri čemer pa struktura relacije ostaja ista. Struktura relacije je dobro opredeljena s svojim imenom in seznamom atributov, kar prikažemo tako, da za imenom relacije v okroglem oklepaju naštejemo attribute relacije, glavni ključ pa podčrtamo. Na primer,

IZDELEK (IZDELEK#, NAZIVIZD, ME, CENA)

Tak zapis imenujemo relacijska shema. Relacijska shema podatkovne baze bo praviloma vsebovala več takih shem za posamezne relacije, na primer

NAROČILO (NAROČILO#, DATUM, KUPEC#, TP#, POPUST)

IZDELEK (IZDELEK#, NAZIVIZD, ME, CENA)

POSTAVKA (IZDELEK#, NAROČILO#, KOLIČINA)

KUPEC (KUPEC#, NAZIVKUP, NASLOVKUP, TELEFON, KONTAKT)

TRG-POTNIK (TP#, IMETP, PRIIMEKTP, REGIJA)

Relacijska shema podatkovne baze je hkrati njen načrt, saj opredeljuje, kako naj strukturiramo podatke: table, njihove attribute, glavne ključe...

**Povezave.** Podatki iz dveh ali več relacij so lahko med seboj povezani. Tak so na primer podatki o naročilih in kupcih povezani, saj je vsako naročilo povezano z nekim kupcem. Vzemimo, da bi imeli relaciji

NAROČILO (NAROČILO#, DATUM, TP#, POPUST)

In

KUPEC (KUPEC#, NAZIVKUP, NASLOVKUP, TELEFON, KONTAKT)

ki opisujeta entitete tipov NAROČILO in KUPEC. Iz tako strukturiranih podatkov ne bi mogli nikakor ugotoviti, čigavo je posamezno naročilo.

V relacijskem modelu podatke iz dveh tabel ali več relacij vsebinsko povezujemo s skupnimi atributi. Če žalimo v zgornjem primeru povedati, da gre za naročilo nekega kupca, bomo to storili tako, da v relacijo NAROČILO dodamo atribut KUPEC# in dobimo

NAROČILO (NAROČILO#, DATUM, TP#, POPUST, KUPEC#)

KUPEC (KUPEC#, NAZIVKUP, NASLOVKUP, TELEFON, KONTAKT)

Skupni atributi, ki služijo za povezavo dveh (ali več) relacij, so tisto nujno podvajanje podatkov (npr. Imamo dvakrat atribut KUPEC#), ki ga v relacijskih podatkovnih bazah dopuščamo. Kako lahko prikažemo povezave med entitetami v relacijskem modelu. Možna sta dva načina.

1. Kadar med entitetnima tipoma obstaja povezava 1:1 ali 1:N, potem lahko povezavo med ustreznima relacijama postavimo tako, kot smo to storili v zgornjem primeru povezave med relacijama NAROČILO in KUPEC. Vsak kupec je lahko povezan z več naročili (1:N), eno naročilo pa samo z enim kupcem (1:1).
2. Kadar med entitenima tipoma obstaja povezava M:N, potem tvorimo novo relacijo, ki predstavlja prav povezavo med tema entitetnima tipoma. Glavni ključ te relacije bo sestavljen iz glavnih ključev relacij, ki ju povezuje. Na primer, povezava med entitetnima tipoma NAROČILO in IZDELEK je tipa M:N, saj je lahko vsakem naročilu več izdelkov, en izdelek pa se lahko pojavi na več naročilih. V tem primeru ne moremo dodati glavnega ključa ene relacije v drugo, saj bi moral biti to večvrednostni atribut, ki pav relacijskem modelu ni dopusten. Zato smo tvorili relacijo POSTAVKA, ki predstavlja povezavo med naročili in izdelki.

V zvezi s prvim načinom povezave med relacijami lahko definiramo pojem tuji ključ. **Tuji ključ** je neključni atribut ene relacije, ki je v drugi relaciji glavni ključ. Označimo ga tako, da ga podčrtamo s prekinjeno črto. Na

primer, v relaciji NAROČILO je šifra kupca (KUPEC#) tuji ključ, saj je tu neključni atribut, v relaciji KUPEC pa je isti atribut glavni ključ.

**Relacijska podatkovna baza** je taka baza podatkov, v kateri so podatki strukturirani v skladu z relacijskim podatkovnim modelom. Z drugimi besedami, relacijska podatkovna baza je množica med seboj povezanih relacij oziroma tabel. Njeno strukturo lahko prikažemo z relacijsko shemo podatkovne baze.

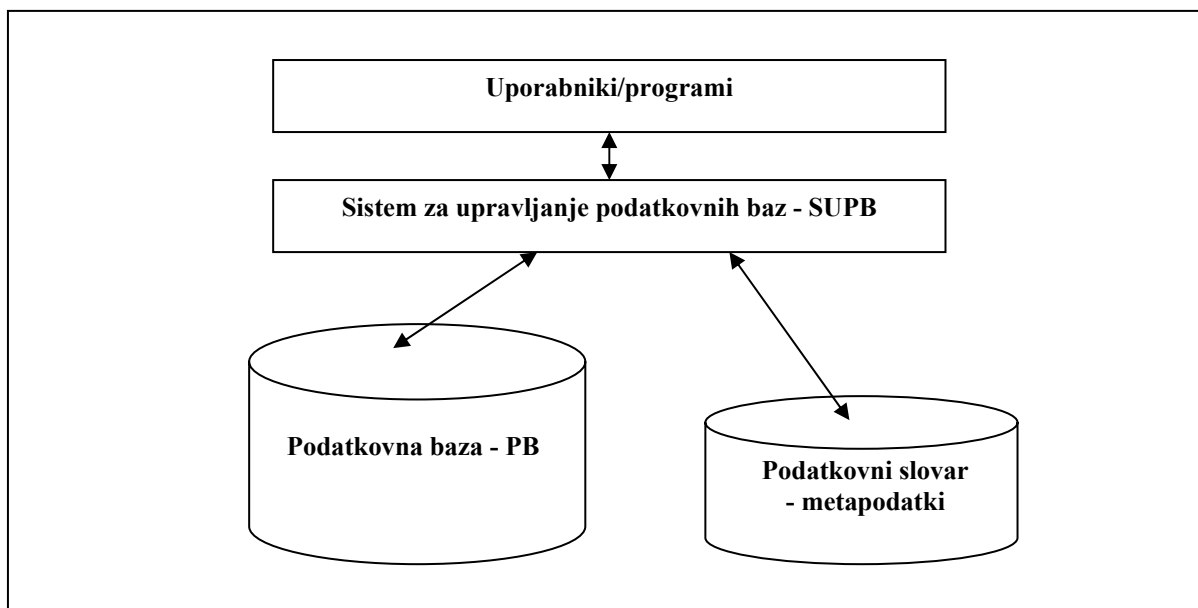
### C.3 SISTEMI ZA UPRAVLJANJE PODATKOVNIH BAZ

Sistem za upravljanje podatkovnih baz – SUPB (angl. Database Management System, DBMS) je *zbirka programov*, ki omogočajo *tvorbo, uporabo in vzdrževanje podatkovnih baz* (Kovačič in drugi, 2004:121; Damij in drugi, 1995:112). Z njimi izvajamo vse aktivnosti, povezane s podatkovno bazo. To pomeni, da so SUPB namenjeni raznolikim uporabnikom, od načrtovalca podatkovne baze, programerja, skrbnika (upravitelja), do uporabnika. Zato v mnogih primerih SUPB res sestavlja množica programov, vsak od njih pa je namenjen določeni aktivnosti v povezavi s podatkovno bazo. Preprostejši SUPB pa so integrirani, vse aktivnosti opravimo z enim samim programom.

Sistemi za upravljanje podatkovnih baz so množica programov, ki omogočajo definiranje podatkovne baze in delo z njo. SUPB želijo doseči dva cilja, in sicer, obravnavati podatke kot osnovni vir organizacije ter omogočati bolj učinkovito in uspešno delo programerjem (Gradišar in Resinovič, 1999:300).

Sistem za upravljanje podatkovnih baz je posrednik med podatkovno bazo in njenimi uporabniki. Njegova naloga je upravljati podatkovno bazo v skladu s potrebami uporabnikov (Mohorič, 2002:26).

Značilnost uporabe baz podatkov je predvsem ta, da uporabnik (ali program) ne more neposredno dosežati ali spreminjati podatkov v bazi. S tem je dosežena neodvisnost med programi in podatki, ki jo omogočajo prav SUPB. Podatke lahko dosežemo in spreminjamo samo tako, da so SUPB posredujemo zahtevo, ta pa ti izvede, kar pomeni, da spremeni podatke ali poišče in vrne odgovor na postavljeno poizvedbo. Neodvisnost med programi in podatki je prikazana na sliki 9.7.



Slika 9.7: Uporaba sistemov za upravljanje podatkovnih baz (Kovačič in drugi, 2004:121)

Ta neodvisnost je dosežena s podatkovnim slovarjem, v katerem je shranjen opis podatkovne baze: njene strukture, tipov podatkov (podatki o podatkih), pravimo tudi metapodatki. V primeru podatkovne baze je podatkovni slovar tudi shranjen v računalniški obliki in je običajno kar del podatkovne baze. Programi torej ne poznajo strukture podatkov, saj dostopajo do podatkov prek SUPB, ki pa uporablja strukturo podatkov, zapisano v podatkovnem slovarju.

Z razvojem teorije relacijskega modela so se relacijske podatkovne baze zaradi enostavnosti izredno razširile v praksi. Tako lahko danes izbiramo med večjim številom relacijskih SUPB, med katerimi velja omeniti: Oracle (Oracle), MS SQL (Microsoft), DB2 (IBM), MySQL in PostgreSQL. Večina jih je na voljo za različne računalniške strojne in operacijske sisteme. Uporaba omenjenih SUPB temelji na arhitekturi odjemalec/strežnik, kjer je SUPB podatkovni strežnik, programi, ki dostopajo do podatkov, pa so odjemalci.

Poleg tega je v zadnjih letih na trgu tudi večje število programskih paketov za delo z (relacijskimi) podatkovnimi bazami na osebnih računalnikih. Najbolj znani primeri paketov za osebne računalnike in okolje oken so: MS Access, d Base in FoxPro. Oblikovanje in upravljanje relacijske podatkovne baze bomo prikazali na primeru MS Access. Za oblikovanje baze in za delo s podatki uporabljamo posebne elemente: tabele, obrazce, poizvedbe in poročila (glej slike v nadaljevanju). Glavna opravila, ki jih opravljamo s pomočjo SUPB MS Access, so (Jereb, 1998:422):

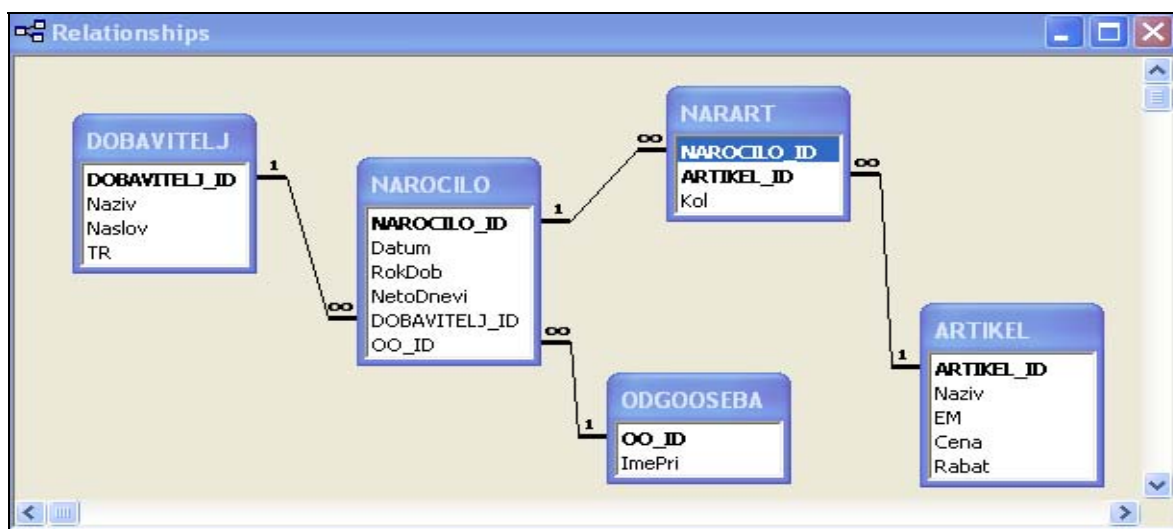
- Oblikovanje podatkovne baze;
- Vnos in pregledovanje podatkov;
- Poizvedbe in iskanje podatkov;
- Urejanje, sprotno dopolnjevanje in brisanje podatkov;
- Tiskanje podatkov in oblikovanje poročil;
- Povezovanje z drugimi programi;
- Oblikovanje makroukazov in programskih modulov;

- Varovanje in zaščita podatkov.

*Oblikovanje podatkovne baze.* Za uporabnost podatkovne baze sta bistveni struktura posameznih tabel in povezave med njimi. Pri tem se pri relacijskih podatkovnih bazah pojavi vprašanje, koliko relacij (datotek, tabel) potrebujemo, da bo shranjevanje in delo s podatki čim bolj smotno. Sliki 9.8 in 9.9 predstavljata tabelo in relacijsko shemo podatkovne baze, ki smo jo izdelali z MS Accessom na podlagi priročnika (Baloh in Vrečar, 2001).

ARTIKEL_ID	Naziv	EM	Cena	Rabat
162438	Nosilec za TV	Kos	1.200,00 SIT	12
162439	Satelitska antena STAR 57cm	Kos	34.000,00 SIT	15
230636	Nosilec za CD TRAVEL	Kos	1.100,00 SIT	18
389111	Rozeta 3/8 CH Dvodelna	Kos	120,00 SIT	10
604330	Rozeta 3/8 CH PAK Dvodelna	Zavitek	272,00 SIT	9
621265	Kad kopalna Vodna Masaža	Kos	105.840,00 SIT	14
776374	Kad Kopalna z Oblogo	Kos	113.930,00 SIT	16
880907	Kad Kopalna Kotna Obloga + M	Kos	146.900,00 SIT	17
914243	Sobna antena	Kos	5.400,00 SIT	15
*			0,00 SIT	15

Slika 9.8: Primer zapisov v tabeli ARTIKEL



Slika 9.9: Primer relacijske sheme podatkovne baze, ki smo jo poimenovali sistem naročil

*Vnos in pregledovanje podatkov.* Posamezne zapise oziroma podatke v njih lahko vnašamo neposredno v ustrezna okna tabele. Vendar tak način vnosa ni najbolj pregleden in uporabniško prijazen. Za vnos, urejanje in pregledovanje podatkov uporabljamo obrazce (obrazcu včasih rečemo tudi forma, zaslonska ali ekranska slika; glej sliko 9.10).

MASKA ZA VNOS NAROČIL

## ----- Nabavno naročilo -----

**DOBAVITELJ\_ID** 451215

**Naziv** Bofex d.o.o.

**Naslov** Celjska 13, Ljubljana

**TR** XAF0131-3123-32

**NAROČILO\_ID** 514/108304

**Datum** 8.8.2001

**RokDob** 8.8.2001

**NetoDnevi** 60

**OO\_ID** 50920

**ImePri** Jure Žagar

**NARART**

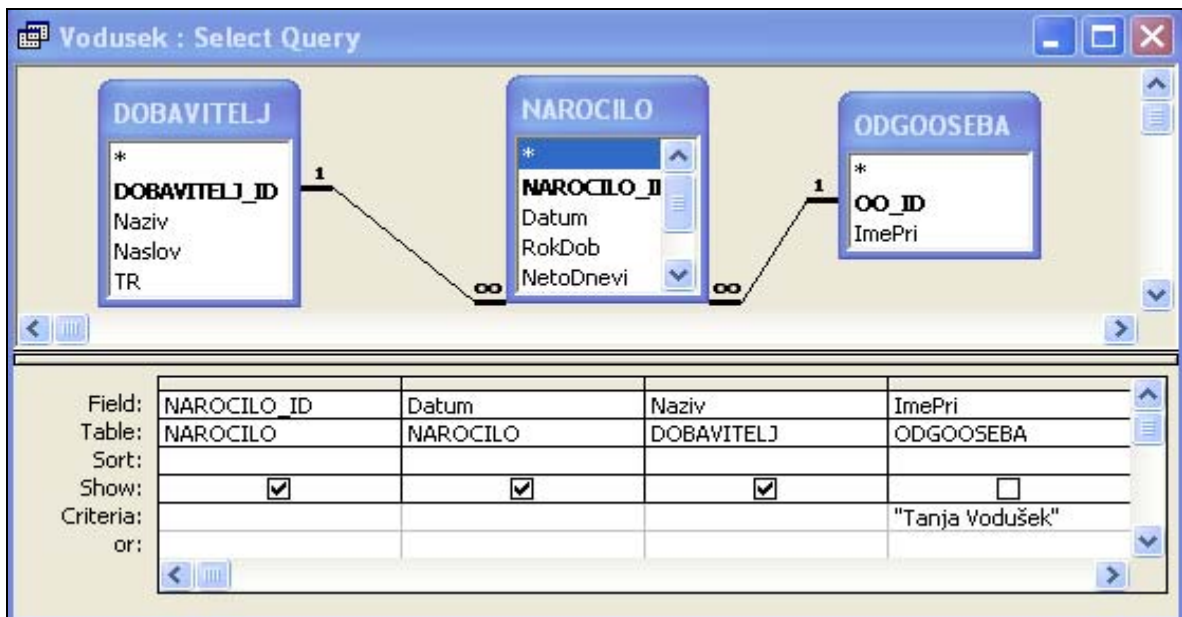
ARTIKEL_ID	Naziv	EM	Kol	Cena	Rabat
914243	Sobna antena	Kos	10	5.400,00 SIT	15
162438	Nosilec za TV	Kos	20	1.200,00 SIT	12
230636	Nosilec za CD TRAVEL	Kos	5	1.100,00 SIT	18
*					

Record: 1 of 3

Record: 1 of 4

Slika 9.10: Primer obrazca za vnos, urejanje in pregledovanje podatkov

*Poizvedbe in iskanje podatkov.* Poizvedovanja po zbirki podatkov so tisto, kar jo naredi zares uporabno. S poizvedbo zberemo podatke, ki jih potrebujemo, in jih uredimo tako, kot želimo. Na ta način lahko iz vseh podatkov v podatkovni bazi naredimo poljubne kombinacije in jih v izbranem trenutku prikažemo na zaslonu. Poizvedbe gradimo na eni ali več medsebojno povezanih tabelah. Rezultat poizvedovanja je zopet tabela, ki vsebuje iskane podatke. Podatke v tej tabeli lahko pregledujemo, popravljamo in analiziramo. Na njihovi osnovi lahko gradimo obrazce, poročila pa tudi nove poizvedbe.



Slika 9.11: Primer oblikovanja poizvedbe: Naročila za katere je odgovorna odgovorna oseba Tanja Vodusek

NAROČILO_ID	Datum	Naziv	ImePri
520/23555	10.8.2001	Kolpa d.d.	
520/24521	11.9.2001	Konus d.o.o.	

Slika 9.12: Primer rezultata poizvedbe, ki je prikazana na prejšnji sliki

Tiskanje podatkov in oblikovanje poročil. Tiskamo lahko posamezne zapise (vsebino obrazcev), s poizvedbo izbrane zapise (vsebino poizvedbenih seznamov oziroma tabel) ali pa sezname vseh zapisov (vsebino tabel). Slednje občasno izvedemo zaradi arhiviranja.

Slika 9.13: Primer oblikovanja poročila

## *SEZNAM DOBAVITELJEV*

<i>Naziv</i>	<i>DOBAVITELJ ID</i>	<i>Naslov</i>	<i>TR</i>
Bofex d.o.o.	451215	Celjska 13, Ljubljana	XAF0131-3123-32
Koin d.o.o.	443182	Prešemova 2, Kranj	FDS1312-1130001
Kolpa d.d.	213195	Grajska 6a, Metlika	FD A6044-5548-77
Konus d.o.o.	341143	Mariborska 150, Kranj	FDS1312-6437650

Slika 9.14: Primer rezultata poročila

Uporabnikom lahko delo s podatkovno bazo olajšamo z ustreznimi meniji, ki omogočajo poenostavljeno uporabo podatkovne baze pri vsakdanjem delu. Slika 9.15 predstavlja osnovni meni iz katerega lahko prehajamo na vsebinsko povezana področja.



Slika 9.15: Primer osnovnega menija podatkovne baze