

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Edo Behlić

Sodelovanje Slovenske policije v mednarodnih civilnih
misijah kot priložnost za organizacijsko učenje

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Edo Behlič

Mentorica: doc. dr. Maja GARB

Sodelovanje Slovenske policije v mednarodnih civilnih
misijah kot priložnost za organizacijsko učenje

Magistrsko delo

Ljubljana, 2016



IZJAVA O AVTORSTVU magistrskega dela

Podpisani/-a Edo Behlič, z vpisno številko 21051040, sem avtor/-ica magistrskega dela z naslovom: Sodelovanje Slovenske policije v mednarodnih civilnih misijah kot priložnost za organizacijsko učenje.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je predloženo magistrsko delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel/-a, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil/-a vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo in sem to tudi jasno zapisal/-a v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerim so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorski in sorodnih pravicah (UL RS, št. 16/07-UPB3, 68/08, 85/10 Skl.US: U-I-191/09-7, Up-916/09-16)), prekršek pa podleže tudi ukrepom Fakultete za družbene vede v skladu z njenimi pravili;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za družbene vede;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko magistrskega dela ter soglašam z objavo magistrskega dela v zbirki »Dela FDV«.

V Ljubljani, dne 7. 3. 2016

Podpis avtorja/-ice: 

Sodelovanje Slovenske policije v mednarodnih civilnih misijah kot priložnost za organizacijsko učenje

V globalnem varnostnem okolju je znanje postalo najpomembnejši in najbolj dragocen vir v boju zoper grožnje sedanosti. Tudi policija pri svojem delu ne more zanemarjati pomembnosti ustreznega in pravočasnega znanja. Ustrezno in pravočasno znanje tako vse bolj postaja strateška prednost pri boju proti grožnjam varnosti.

V okviru preučevanja vpliva znanja na delovanje organizacij se je razvil koncept organizacijskega učenja. Koncept je dovolj obširen, da ga lahko uporabimo tudi pri umestitvi potrebe po prenosu znanja, ki ga s seboj prinesejo policisti - mirovniki. Policisti - mirovniki v okviru sodelovanja v mednarodnih civilnih misijah predstavljajo svojo državo. Pri svojem delu izvažajo domače znanje in ker se pri svojem delu nahajajo v mednarodnem okolju, so posledično tudi v vlogi uvoznikov tujega znanja nazaj v domače okolje. V tej vlogi jih lahko vidimo kot medij prenosa določenega znanja, ki ga v domačem okolju nimamo. Potrebno se je zavedati, da so policisti – mirovniki deležni eksplicitnega (konkretnega) kot tudi tacitnega (skritega) znanja. V tem primeru, gre za znanje, ki je skrito v posamezniku in se ga težko prenaša. Glede na tempo današnjega življenja, ki narekuje hitre spremembe, je takšno znanje najbolj pomembno. Nedvomno se policisti – mirovniki nahajajo v edinstveni situaciji s svojim odhodom na območje MCM. Na pokonfliktnih območjih se neposredno srečujejo z okoliščinami, ki vplivajo na nacionalno in tudi na mednarodno varnost: trgovina z orožjem, mamila, organiziran kriminal, terorizem...

Ne glede na to, pa praksa kaže, da se veliko takega znanja izgubi in se ga ne prenaša v organizacijo. Navadno je temu vzrok, da v organizaciji veliko več pozornosti namenjajo fazama napotitve in dela v misiji, medtem ko se faza vrnitve v domovino podcenjuje v smislu pomembnosti. Zaradi take vloge se proces prenosa znanja ne izvaja na način, da bi se znanje posameznika »prelilo« v sistem organizacijskega znanja. Za učinkovit sistem organizacijskega učenja mora obstajati v organizaciji ustrezna klima in kultura.

Ključne besede: javna varnost, policija, mednarodne civilne misije, organizacijsko znanje, prenos znanja

Participation of Slovenian police in international peacekeeping missions as an opportunity for organizational learning

In the global security environment, knowledge has become the most important and valuable resource in the fight against threats of present. The police cannot ignore, in their work, the importance of proper and timely knowledge. Proper and timely knowledge is becoming a strategic advantage in the fight against security threats.

In examining the impact of knowledge on the functioning of organizations, the concept of organizational learning has been developed. The concept is sufficiently comprehensive that it can also be used for examining the need for knowledge transfer after police - peacekeepers repatriation from abroad. The police peacekeepers, during their participation in international peacekeeping missions, represent their country. In their work they are exporting domestic knowledge and because of international environment, also importing foreign knowledge back home. In this role they can be seen as a medium of transmission of certain knowledge that we do not have at home. We should keep in mind that the police - peacekeepers receive explicit (concrete) as well as tacit (hidden) knowledge. In this case, knowledge that is hidden in the individual is difficult to transfer, and this knowledge nowadays is the most important because we live in a period of very rapid change. Undoubtedly, police officers - peacekeepers are in a unique situation with their departure to the area of International civilian mission (ICM). In post-conflict zones they are directly confronted with factors that affect national and international security: trafficking in weapons, drugs, organized crime, terrorism...

However, practice shows that many of such knowledge is lost and not transferred to the organization. Usually the organization pays much more attention in phases of sending people abroad and supporting their stay, while the phase of the repatriation is underestimated in terms of importance. Because of such an arrangement, the process of knowledge transfer is not carried out in a manner that should. The knowledge from individual is not extracted into the system of organizational knowledge. Organization must create appropriate atmosphere and culture, for an effective system of organizational learning.

Keywords: public security, police, international peacekeeping missions, organizational knowledge, knowledge transfer.

KAZALO

1	UVOD.....	14
1.1	Metodološko – hipotetični okvir	18
1.1.1	Predmet, problem, cilji raziskovanja in hipoteze	18
1.1.2	Uporabljene metode	19
1.1.3	Struktura naloge	20
2	TEORETIČNI DEL	22
2.1	Učenje	22
2.1.1	Učenje posameznikov	23
2.1.2	Timsko učenje	24
2.1.3	Učenje v organizaciji	25
2.2	Organizacijsko učenje	27
2.2.1	Učeča se organizacija.....	29
2.3	Tipi učenja v organizacijah	31
2.3.1	Prilagoditveno učenje.....	31
2.3.2	Učenje s predvidevanjem	33
2.3.3	Model trojne zanke učenja	33
2.3.4	Aktivno učenje	34
2.4	Znanje.....	34
2.4.1	Skrito vs. eksplicitno znanje	40
2.5	Organizacijsko učenje kot cikel sestavljen iz treh procesov	44
2.5.1	Ustvarjanje in pridobivanje znanja	45
2.5.2	Mehanizmi prenosa znanja.....	47
2.5.3	Uporaba znanja	48
2.6	Upravljanje znanja	49
2.6.1	Organizacijska baza znanja.....	52
2.7	Kontekstualni dejavniki organizacijskega učenja	53
2.7.1	Vizija in poslanstvo.....	54
2.7.2	Cilj.....	55
2.7.3	Organizacijska kultura	57
2.7.4	Strategija organizacije.....	59
2.8	Planiranje	60

2.9	Ovire organizacijskega učenja	62
3	SLOVENSKA POLICIJA	65
3.1	Sistem izobraževanja v slovenski policiji	67
3.1.1	Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje.....	67
3.1.2	Izobraževanje preko multiplikatorjev	71
3.1.3	Izobraževanje po internem elektronskem sistemu obveščanja	72
3.1.4	Izobraževanje preko odprav službe.....	74
3.1.5	Izobraževanje skozi praktični postopek in samoobrambo - PPSA	74
3.1.6	Izobraževanje preko elektronske učilnice – EIDA	74
4	SODELOVANJE SLOVENSКИH POLICISTOV V MEDNARODNIH MIROVNIH OPERACIJAH.....	78
4.1	Razvoj policijske komponente skozi mirovne operacije.....	80
4.2	Sodelovanje Slovenije in slovenskih policistov v MCM – normativni vidik	83
4.2.1	Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV-1).....	83
4.2.1.1	Odzivanje na krizna žarišča	84
4.2.2	Strategija sodelovanja RS v mednarodnih operacijah in misijah.....	85
4.2.3	Strategija MNZ o sodelovanju v MCM 2010–2015	86
4.2.4	Temeljne usmeritve za uresničevanje strateških ciljev in posameznih prednostnih nalog MNZ na področju evropskih zadev in mednarodnega sodelovanja 2014–2020	88
4.2.5	Srednjeročni načrt dela in razvoja policije za 2013–2017	89
4.2.6	Resolucija o dolgoročnem razvojnem programu policije do leta 2025 (<i>ReDRPPol</i>) »Kakovostna policija za varno Slovenijo«	89
4.3	Slovenska policija in mirovne operacije	90
4.4	Sistem usposabljanj za policiste - mirovnike	93
4.4.1	Selekcijski proces.....	95
4.4.2	Osnovno usposabljanje za sodelovanje v MCM.....	95
4.4.3	Prednapotitveno usposabljanje.....	96
4.4.4	Specialistično usposabljanje	97
4.4.5	Reintegracija	97
4.4.5.1	Reintegracija - tuje izkušnje	99
4.4.6	Forum mirovnikov slovenske policije	102
4.5	Dosedanje sodelovanje slovenske policije v misijah	103
4.5.1	MAPE Albanija.....	104

4.5.2	UNTAET/UNMISSET Vzhodni Timor	105
4.5.3	UNMIK Kosovo.....	105
4.5.4	EULEX Kosovo	106
4.5.5	OHR BiH	106
4.5.6	EUPM BiH.....	107
4.5.7	EUPOL PROXIMA - Makedonija.....	108
4.5.8	MISIJE OVSE.....	108
4.5.9	EUMM Gruzija	109
4.5.10	EUPOL COPPS Palestina	110
4.5.11	Druge misije.....	110
5	EMPIRIČNA RAZISKAVA	111
5.1	Metodološki pristop k zbiranju podatkov	111
5.1.1	Namen raziskave	112
5.1.2	Cilji raziskave	112
5.1.3	Postopek pridobivanja podatkov	113
5.1.4	Raziskovalni instrument.....	114
5.2	Določitev vsebinskih sklopov vprašalnika.....	115
5.3	Rezultati raziskave	116
5.3.1	Demografski podatki anketirancev	116
5.3.2	Trditve vezane na čas pred MCM.....	117
5.3.3	Trditve vezane na čas med MCM	123
5.3.4	Trditve vezane na čas po prihodu iz MCM.....	131
5.3.5	Povprečna vrednost in standardni odklon spremenljivk	141
5.3.6	Opravljene analize v okviru hipoteze 1 in 2	145
5.3.6.1	Hipoteza 1 - analiza	149
5.3.6.2	Hipoteza 2 – analiza	150
5.3.7	Opravljene analize v okviru hipoteze 3.....	152
6	VERIFIKACIJA HIPOTEZ IN ZAKLJUČEK	154
6.1	Preverjanje hipotez in teze	154
6.2	Zaključne ugotovitve.....	157
7	LITERATURA	160
PRILOGE		

KAZALO SLIK

Slika 2.1: Učenje z enojno in dvojno zanko	33
Slika 2.2: Nastanek znanja	36
Slika 2.3: Spirala ustvarjanja znanja – SECI model.....	39
Slika 2.4: Razlika med eksplicitnim in skritim (tacitnim) znanjem	41
Slika 2.5: Krog organizacijskega učenja	45
Slika 2.6: Komponente upravljanja znanja	51
Slika 2.7: Pomembnost usmerjenosti proti cilju.....	56
Slika 3.1: Teritorialna razdeljenost policijskih uprav	66
Slika 4.1: Model učinkovite reintegracije	101
Slika 4.2: Spletni forum mirovnikov slovenske policije	103
Slika 5.1: Mirovniški cikel	116

KAZALO GRAFOV

Graf 5.1: Izobrazba anketirancev pred prvo udeležbo v MCM.....	117
Graf 5.2: Povprečne vrednosti trditev vezanih na čas pred odhodom v MCM.....	118
Graf 5.3: Povprečne vrednosti trdite vezanih na čas med MCM	124
Graf 5.4: Povprečne vrednosti trdite vezanih na čas po prihodu iz MCM.....	132
Graf 5.5: Kolenski diagram.....	146

KAZALO TABEL

Tabela 3.1: Prikaz zaposlenih v policiji	65
Tabela 3.2: Organigram generalne policijske uprave.....	70
Tabela 4.1: Stanje napotitev slovenskih policistov v MCM na dan 30.9.2014.....	104
Tabela 5.1: Povečanje stopnje izobrazbe	117
Tabela 5.2: Frekvence in odstotki za trditev 20g	118
Tabela 5.3: Frekvence in odstotki za trditev 20d	119
Tabela 5.4: Frekvence in odstotki za trditev 20f.....	120
Tabela 5.5: Frekvence in odstotki za trditev 20c	120
Tabela 5.6: Frekvence in odstotki za trditev 20e	121

Tabela 5.7: Frekvence in odstotki za trditvev 20h	122
Tabela 5.8: Frekvence in odstotki za trditvev 20a	122
Tabela 5.9: Frekvence in odstotki za trditvev 20b	123
Tabela 5.10: Frekvence in odstotki za trditvev 21i	125
Tabela 5.11: Frekvence in odstotki za trditvev 21a	125
Tabela 5.12: Frekvence in odstotki za trditvev 21d	126
Tabela 5.13: Frekvence in odstotki za trditvev 21c	126
Tabela 5.14: Frekvence in odstotki za trditvev 21e	127
Tabela 5.15: Frekvence in odstotki za trditvev 21j	128
Tabela 5.16: Frekvence in odstotki za trditvev 21g	128
Tabela 5.17: Frekvence in odstotki za trditvev 21h	129
Tabela 5.18: Frekvence in odstotki za trditvev 21f	130
Tabela 5.19: Frekvence in odstotki za trditvev 21b	130
Tabela 5.20: Frekvence in odstotki za trditvev 24l	133
Tabela 5.21: Frekvence in odstotki za trditvev 24d	134
Tabela 5.22: Frekvence in odstotki za trditvev 24a	134
Tabela 5.23: Frekvence in odstotki za trditvev 24g	135
Tabela 5.24: Frekvence in odstotki za trditvev 24k	136
Tabela 5.25: Frekvence in odstotki za trditvev 24b	136
Tabela 5.26: Frekvence in odstotki za trditvev 24h	137
Tabela 5.27: Frekvence in odstotki za trditvev 24e	138
Tabela 5.28: Frekvence in odstotki za trditvev 24c	138
Tabela 5.29: Frekvence in odstotki za trditvev 24m	139
Tabela 5.30: Frekvence in odstotki za trditvev 24i	140
Tabela 5.31: Frekvence in odstotki za trditvev 24j	140
Tabela 5.32: Frekvence in odstotki za trditvev 24f	141
Tabela 5.33: Prikaz povprečnih vrednosti in standardnega odklona za vse trditve	142
Tabela 5.34: Najvišje ocenjene trditve	143
Tabela 5.35: Najnižje ocenjene trditve	144
Tabela 5.36: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca izločenih faktorjev	146
Tabela 5.37: Rotirana faktorska matrika (Rotated Component Matrix)	148
Tabela 5.38: T–test za 1. hipotezo »Znanje prodobljeno v MCM«	150
Tabela 5.39: T–test za 2. hipotezo »Implementacija znanja v domačem okolju«	151
Tabela 5.40: Zahtevana in dejanska izobrazba zaposlenih v policiji	152

Tabela 5.41: Povečanje stopnje izobrazbe	153
--	-----

SEZNAM KRATIC

ALBA	-	Mirovna operacija pod okriljem WEU v Albaniji 1997
BiH	-	Bosna in Hercegovina
CEP	-	Center za evropsko perspektivo
CIU	-	Center za izobraževanje in usposabljanje
CIVPOL	-	Civilian police (Civilna policija)
CMS	-	Course Management System (Sistem za upravljanje tečajev)
CPCC	-	Civilian Planning and Conduct Capability (Civilne zmogljivosti za načrtovanje in izvajanje operacij)
CRSV	-	Center za raziskovanje in socialne veščine
EIDA	-	Aplikacija za učenje na daljavo
EIDAZ	-	Aplikacija za učenje na daljavo (zunanji dostop)
EPONZ	-	Eelektronska pošta organov za notranje zadeve
EPP	-	Elektronska pošta policije
ESDP	-	European security and defence policy (Evropska varnostna in obrambna politika)
EU	-	Evropska unija
EULEX	-	European Union Rule of Law Mission (Misija EU za vzpostavitev)
EUMM	-	European Union Monitoring Mission (Nadzorna misija EU)
EUPAT	-	European Union Police Advisory Team (Policijsko svetovalna misija EU)
EUPM	-	European Union Police Mission (Policijska misija EU)
EUPOL	-	European Union Police Co-ordinating Office for Palestinian Police Support (Misija EU v podporo palestinski policiji)
COPPS	-	European Police Office (Evropski policijski sklad)
EUROPOL	-	European Police Office (Evropski policijski sklad)
FRONTEX	-	European Agency for the Management of Operational Cooperation at the External Borders of the Member States of the European Union (Agencija za vodenje operativnega sodelovanja na zunanjih mejah Evropske unije)
GPU	-	Generalna policijska uprava
INTERPOL	-	International Criminal Police Organization (Mednarodna organizacija kriminalistične policije)

IPTF	-	International Police Task Force (Mednarodne policijske izvršilne sile)
IPTM	-	International Police Training Mission in Afghanistan (Misija za usposabljanje afganistanskih policistov)
ITK	-	Informatika in telekomunikacije
JIPTC	-	Jordan International Police Training Center (Mednarodna misija v Jordaniji za usposabljanje iraških policistov)
KPSS	-	Kosovo Police Service School (Kosovska policijska šola)
LMS	-	Learning Management System (Sistem za upravljanje učenja)
MAPE	-	Multinational Advisory Police Element to Albania (Mednarodna svetovalna misija v Albaniji)
MCM	-	Mednarodne civilne misije
MMO	-	Mednarodne misije in operacije
MNZ	-	Ministrstvo za notranje zadeve
MO	-	Mednarodne operacije
MOODLE	-	Odprtokodno orodje za učenje na daljavo
MZZ	-	Ministrstvo za zunanje zadeve
NATO	-	North atlantic treaty organization (Organizacija severnoatlantskega sporazuma)
NOE	-	Notranja organizacijska enota
OHR	-	Office of High Representative (Urad visokega predstavnika)
ONUC	-	United Nations Operation in Congo (Operacija Združenih narodov v Kongu)
OVSE	-	Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi
OZN	-	Organizacija združenih narodov
PA	-	Policijska akademija
PEMO	-	Policijska enota za mirovne operacije
PPSA	-	Praktični postopek s samoobrambo
PROXIMA	-	Policijska misija EU v skladu z Ohridskim sporazumom iz leta 2001
PU	-	Policijska uprava
ReSNV-1	-	Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije
RS	-	Republika Slovenija
SCORM	-	Tehnični standardi za učenje na daljavo

SE	- Svet Evrope
SECI	- Okrajšava za: S ocialization, E xternalization, C ombination, I nternalization
SGDP	- Služba generalnega direktorja policije
SMMS	- Spillover Monitor Mission to Skopje (Misija v Skopju za nadzor in preprečevanje razširjanja konflikta na republike bivše SFRJ)
SMPO	- Sektor za mednarodno policijsko sodelovanje
SPSS	- Statistical Package for the Social Sciences (Programsko orodje za statistične analize)
SSKJ	- Slovar slovenskega knjižnega jezika
UIT	- Uprava za informatiko in telekomunikacije
UKP	- Uprava kriminalistične policije
UL OZN	- Ustanovna listina Organizacije združenih narodov
UNCIVPOL	- United Nations Civilian Police (Civilna policija združenih narodov)
UNMIK	- United Nations Mission in Kosovo (Misija ZN na Kosovu)
UNMISSET	- United Nations Mission of Support in East Timor (Misija ZN v podporo vzhodnem Timorju)
UNPOC	- United Nations Police Officers Course (Tečaj ZN za policiste)
UNTAET	- United Nations Transitional Administration in East Timor (Prehodna Misija ZN na Vzhodnem Timorju)
UNTAG	- United Nations Transitional Authority Group (Nadzorna misija v Namibiji)
UUP	- Uprava uniformirane policije
VLE	- Virtual Learning Environment (Virtualno učno okolje)
VPŠ	- Višja policijska šola
VS OZN	- Varnostni svet Organizacije združenih narodov
WEU	- Western European Union (Zahodno-evropska unija)
ZNOMCMO	- Zakon o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije
ZODPol	- Zakon o organiziranosti in delu v policiji
ZUTD	- Zakon o urejanju trga dela

1 UVOD

Vloga policije v družbi je zagotavljanje javne varnosti. Policijsko delo je v državnem sistemu eno najbolj izpostavljenih. Ves čas je pod nadzorom notranje in zunanje javnosti (občani, mediji, nevladne organizacije, itd...). Policijske naloge se opravljajo v specifičnih situacijah, v posebnih pogojih itd. Za uspešno delo mora biti vzpostavljen konstanten pritok novih znanj, ker je potreba po znanju ves čas velika. Kljub temu, da pri opravljanju svojih nalog nima neposredne konkurence, je njena uspešnost vsakodnevno na preizkusu ob različnih nalogah. Glede na spremenljivost okolja, mora biti organizacija sposobna prepoznati dejavnike ogrožanja in ob njih ustrezno ukrepati. Varnost je kategorija, pri kateri je učenje na svojih napakah mnogokrat prenevarno in kot tako nesprejemljivo. Zato je učenje skozi tuje prakse, pridobivanje informacij in novih znanj še kako pomembno in se ga je potrebno posluževati v čim večji meri, da ne pride do nepopravljivih posledic.

Z vstopom v Evropsko unijo, sprejetjem Schengenskega prostora, padcem mej in ideje enotne EU, so se meje in ovire kriminalu, predvsem pa terorizmu, prosto odprle. Svet se je ponudil kot na dlani. Sodelovanje med članicami EU, kot tudi med drugimi državami je postalo pomembnejše kot kadarkoli. Potrebe po informacijah, znanju in deljenju praks so postale sestavni del uspešnega delovanja varnostnih sil. Padci mej znotraj EU pomenijo zmanjševanje birokracije, omogočajo večji in hitrejši prost pretok transporta in surovin in s tem tudi zmanjšanje obratovalnih stroškov. Na žalost to pomeni, da so se odpravile nekatere ovire tudi za kriminal: hitrejši pretok ljudi in sredstev, lažje povezovanje, manj birokracije in lažje obratovanje... Grožnje varnosti so dobile izrazito globalen značaj.

Že dolgo nazaj so nacionalne policije ugotovile, da je nacionalni okvir preozek, da bi se lahko uspešno borile proti grožnjam javni varnosti. Uspešna pot je samo ta, ki omogoča sodelovanje, izmenjavo informacij, uspešnih praks in izkušenj. Vsem tem dejavnikom lahko določimo skupni imenovalec – znanje. Začelo se je povezovanje na različnih nivojih z različnimi organizacijami. V današnjih časih je postala izmenjava znanja samoumevna. V preteklosti je bilo s tem namenom realiziranih več mednarodnih iniciativ, ki so rezultirale z ustanovitvijo Interpola, Europolu, Frontexa in drugih stanovskih organizacij, ki se ukvarjajo z mednarodnim sodelovanjem na varnostnem področju. Da je povezovanje zelo pomembno, kažejo tudi različne bilateralne in multilateralne pogodbe med sosednjimi državami in širše,

med zainteresiranimi državami. Policija kot tradicionalna lastnica »monopolnega položaja«, ki v družbi¹ zagotavlja javno varnost, mora pri svojem delu sodelovati z mnogimi partnerji, od katerih je odvisna njena učinkovitost delovanja. Javna varnost je izjemno zahtevno področje, ki za svoje razumevanje zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov, pogodbenikov ali prostovoljcev z drugih delovnih področij. Tako pridobljeno znanje v določenem trenutku lahko kritično vpliva na uspešnost boja proti različnim grožnjam. Ti partnerji so različni, od javnih do zasebnih ustanov. Zelo se razlikujejo tudi po svojem razmerju ali odvisnosti od trga oz. plačila (Scott in drugi, 2005). Zahtevnost je še posebej dobro vidna ob hitrem tempu sprememb, katere doživljamo v sedanjosti, tako družbenih, ekonomskih kot tehnoloških.

Eno od področij, kjer prihaja do sodelovanja, je tudi področje MCM. Sodelovanje v mednarodnih civilnih misijah je pomembno transformacijsko orodje mednarodne skupnosti za zagotavljanje svetovnega reda in miru. Spremembe sistema so lahko politične, ekonomske, varnostne, itd. Pokonfliktne države so navadno prizadete s strani različnih dejavnikov, ki pripeljejo do nestabilnosti na različnih državotvornih elementih, kar pripelje do močnega poslabšanja varnostnega sistema. Pokonfliktna obnova, kot jo vidi Garb (2006, 510), bi naj torej »pomagala odpraviti posledice vojne in je kot takšna torej pozitivna družbena nacionalna in mednarodna aktivnost«. Policisti - mirovniki se v takem okolju srečujejo z nalogami, ki jih v Sloveniji ne poznamo. Njihovo delo je v takem okolju veliko bolj naporno in zahteva širša znanja. »Delo policistov v nestabilnem družbenem okolju, kjer običajno potekajo mirovne operacije, je zahtevno, zato je potrebno osebje skrbno izbrati« (Garb 2003, 1). Napor predstavlja nestabilna varnostna situacija, ki je posledica razmer, ki so pripeljali državo v obstoječi položaj. Zahtevnost se kaže ob nejasnih postopkih, ki jo predstavlja pomanjkanje ali celo neobstoje ustreznih inštitucij, ki sodelujejo v sistemu zagotavljanja javne varnosti. Pri svojem delu se srečujejo z edinstvenimi okoliščinami, informacijami, izkušnjami in operativnimi praksami, ki jih v domačem okolju nimajo možnosti spoznati. Pomembnosti praktičnega dela se je zavedal Charles Handy (2002, 45), ko je napisal: »najpomembnejše učenje se dogaja v resničnem življenju, ob resničnih problemih in resničnimi ljudmi, ne v učilnici z učitelji, ki vse vedo«.

Sodelovanje naših policistov v MCM poteka že od leta 1997. Med cilji, ki jih Ministrstvo za notranje zadeve zasleduje pri pošiljanju policistov v MCM je pridobivanje operativnih in

¹ Policija mora pri svojem delu sodelovati z različni javnimi in zasebnimi akterji.

drugih izkušenj, ki jih policisti med rednim delom ne morejo pridobiti (Strategija MNZ o sodelovanju v MCM, 3.1 tč.). Področja dela, v katerih delujejo, se zelo razlikujejo. Policisti se v takem okolju srečujejo z nalogami, ki jih v Sloveniji ne poznajo. Njihovo delo je v takem okolju veliko bolj naporno in zahtevno. Pri delu se srečujejo z mnogimi praksami, ki jih v domačem okolju nimajo možnosti spoznati. Pri opravljanju tovrstnih nalog policisti pridobijo nova poznanstva in se spoznavajo s praksami drugih držav, ki take izkušnje že imajo oz. tako znanje že uporabljajo. Slovenski strateški dokumenti opredeljujejo, da tako pridobljeno in preizkušeno znanje in usposobljenost pozitivno vpliva na razvoj nacionalnih zmogljivosti (Strategija sodelovanja RS v MCM 2010-15, 7 tč.). Ustrezne nacionalne zmogljivosti so neposredno povezane z nacionalnovarnostnimi cilji Republike Slovenije.

Ti cilji so: učinkovito delovanje pravne in socialne države, visoka stopnja varnosti, ki temelji na ustrezni preventivi, organiziranosti, usposobljenosti in pripravljenosti vseh zmogljivosti, potrebnih za učinkovito in pravočasno odkrivanje ter odzivanje na sodobne vire ogrožanja in varnostna tveganja, učinkovito varovanje okolja ter ohranjanje naravnih in zagotavljanje strateških virov, krepitev dobrih odnosov s sosednjimi in z drugimi državami, trden in stabilen mednarodni politično-varnostni položaj Republike Slovenije, ohranjanje miru ter krepitev varnosti in stabilnosti v mednarodni skupnosti (Resolucija o strategiji nacionalne varnosti RS 2010, 2.2 tč.).

Sodelovanje policistov v MCM je aktivnost, ki poteka že daljše časovno obdobje, vendar se zdi, kot bi to področje bilo podcenjeno v primerjavi z ostalimi področji dela. Podcenjeno v smislu, da je znanje, ki ga policisti prinesejo nazaj iz MCM, nezanimivo v domačem okolju. Do takih ugotovitev hitro pridemo, če se pogovarjamo s policisti, ki so se udeležili MCM v preteklosti.

Za razumevanje pomembnosti znanja smo si za izhodišče vzeli teoretični koncept organizacijskega učenja, ki ustrezno pojasnjuje vlogo znanja v kontekstu organizacijske uspešnosti. V konceptu organizacijskega učenja je posameznik nosilec učenja in prenosa znanja. Ileris pravi, da se organizacije same ne morejo učiti, temveč se učijo ljudje, ki delajo v tej organizaciji. Samo oblikovanje delovnih praks, navad, utečenih postopkov ter skladiščenje informacij v organizaciji ne more biti enako učenju (Ileris 2002, 196). »Organizacije pridobivajo znanje direktno skozi izkušnje svojih zaposlenih ali indirektno skozi izkušnje

drugih organizacij« (DiBella 1998, 29). Tisto, kar organizacija ve in kako dobro zna uporabiti to znanje, pojasni veliko razliko med strateškim uspehom in neuspehom (Grant 1996, 120).

Ob upoštevanju dejstva, da se ne učijo organizacije, smo se v nalogi fokusirali na posameznika v organizaciji, oz. v našem primeru na policiste - mirovnike. Nedvomno so policisti - mirovniki zanimiv fenomen, ki se pojavlja v zadnjem času. V tujini se srečujejo z znanjem in izkušnjami, ki jih nimajo možnosti pridobiti doma. Tako znanje je grobo in za posameznika nima vrednosti kot za organizacijo, ki mora vzpostaviti ustrezen sistem, da se znanje preliva v organizacijo. Organizacija mora vzpostaviti tudi ustrezno okolje, ki motivira posameznike k učenju. Ravno kontekstualni dejavniki so tista nevidna nit, okoli katere se strinjajo teoretiki, da so pogoj za uspešno pridobivanje in implementacijo organizacijskega učenja. Ti dejavniki vplivajo na proces ves čas, kar pomeni, da se cikel učenja lahko prekine oz. je oviran v vsaki fazi. Za potrebe naše naloge smo preučili naslednje dejavnike organizacijskega učenja: (1) cilji, (2) planiranje, (3) strategija, (4) poslanstvo in vizija ter (5) organizacijska kultura.

Organizacijsko učenje postaja eden izmed najbolj pomembnih konceptov delovanja organizacij v današnjem svetu. Če rečemo, da je v današnji ekonomiji znanje ključna strateška dobrina, lahko potem rečemo tudi, da v policiji predstavlja znanje razliko med uspehom in neuspehom. Kriminal vedno išče nove načine, kako se izogniti pravni odgovornosti, pri tem koristi sodobna znanja in moderne tehnologije. V nasprotju s policijo so materialne in kadrovske kapacitete kriminala v večini primerov neomejena, medtem ko mora policija ves čas paziti, kako uporablja dodeljene kadre in sredstva. Moderne organizirane kriminalne združbe² imajo jasno hierarhijo z natančno določenimi nalogami, ki jih navadno opravljajo specialisti na določenih področjih. Ob neupoštevanju splošnih družbenih norm, zakonskih in drugih omejitev, ki jih ostali subjekti v družbi morajo upoštevati, je njihova pot do cilja veliko bolj jasna in določljiva. Razumevanje potenciala tako nastajajočega znanja nas pripelje do spoznanja, da se mora policija hitreje učiti, biti učinkovitejša pri tem in tudi sama ustvarjati novo znanje.

² Pod pojmom moderne kriminalne združbe je mišljena celotna paleta organizacij, ki delujejo izven območja zakonitosti in predstavljajo grožnjo javni varnosti.

Organizacijsko učenje poteka na nivoju posameznika, skupine in organizacije. Policist – mirovnik je pomemben tako na nivoju posameznika, kot tudi na ostalih dveh, kjer ga je potrebno aktivno vključiti v proces prenosa znanja, da lahko pride do organizacijskega učenja. Na ta način se zagotovi, da znanje pride v kolektivno, organizacijsko last in je na razpolago tudi drugim.

Glede na pridobljene izkušnje in znanje iz dosedanjega sodelovanja v MCM, si to področje vsekakor zasluži bližjega proučevanja in umestitve v sistem organizacijskega znanja. Glede na okoliščine, katere smo opisali, lahko mirno trdimo, da si policija ne more privoščiti, da bi zanemarjala znanja, ki jih policisti - mirovniki prinesejo sabo iz sodelovanja v MCM. Z uporabo tovrstnega znanja se bo oblikovala strokovnost in tudi zaupanje v samo delovno področje. S široko bazo znanja bo nastala tudi večja možnost, da se znanje prineseno iz MCM umesti v domače okolje in se ga na ta način ustrezno ovrednoti

1.1 Metodološko – hipotetični okvir

1.1.1 Predmet, problem, cilji raziskovanja in hipoteze

Področje preučevanja v nalogi je prenos novega znanja, ki ga policisti pridobivajo skozi sodelovanje v MCM, nazaj v domače okolje. Tako znanje predstavlja izziv službam pristojnim za ravnanje s kadrovskimi viri. Policisti - mirovniki so v vlogi, ko po eni strani izvažajo slovensko znanje, na drugi strani uvažajo tuje znanje nazaj v Slovenijo. Znanje, ki ga pridobivajo se navadno omenja v dveh oblikah: eksplicitno znanje, ki se ga lahko enostavno prikaže in prenaša in implicitno oz. tacitno³, katerega je potrebno umestiti v izkustveni okvir, da dobi smisel (Nonaka in drugi 1995, 71–72). V organizacijah, kjer ni takega sistema, je prenos znanja prepuščen naključju in samoiniciativi posameznika, v primeru, da je le-ta pripravljen sam deliti svoje izkušnje z drugimi. Velika škoda se dogaja v primerih, ko posameznik zapusti organizacijo, tako znanje je za organizacijo namreč izgubljeno. Organizacijsko okolje je tisto, ki spodbuja posameznika k učenju in deljenju znanja. Glede na to, da se policisti v tujini srečujejo z znanjem in izkušnjami, ki jih ne morejo pridobiti doma, je tako znanje grobo in za posameznika nima take vrednosti kot za organizacijo.

³ Gre za znanje, ki je pogojeno z osebnimi izkušnjami in ga je težko izražati oz. prenašati. Predstavlja pa izkušnje, intuicijo, sposobnosti, razumevanje, prepoznavanje, zaznavanje, občutke in čustva.

Kontekstualni dejavniki organizacijskega učenja so tista nevidna nit, okoli katere se teoretiki strinjajo, da so pogoj za uspešno pridobivanje in implementacijo znanja. Ti dejavniki vplivajo na proces ves čas, kar pomeni, da se cikel učenja lahko prekine oz. je oviran v vsaki fazi. Za potrebe naše naloge smo opredelili naslednje dejavnike organizacijskega učenja: (1) cilji, (2) planiranje, (3) strategija, (4) poslanstvo in vizija ter (5) organizacijska kultura.

Glede na to, da je pri prenosu znanja iz sodelovanja v MCM fokus na policistih -mirovnikih, bomo skozi nalogo ugotavljali, ali oni vidijo svojo izkušnjo kot možnost, da bi se naučili nekaj novega, koristnega njim in tudi organizaciji. V nalogi bomo tudi ugotavljali značilnosti kontekstualnih dejavnikov v policiji na področju sodelovanja v MCM.

Ob koncu naloge bomo predstavili konkretne ugotovitve, ki bi lahko služile kot smernice za izboljšanje sistema prenosa znanja v našem primeru.

V okviru magistrske naloge bomo preverjali in potrdili oz. zavrnili naslednje hipoteze:

Hipoteza 1 Policisti - mirovniki menijo, da so skozi sodelovanje v MCM pridobili nova znanja.

Hipoteza 2 Policisti – mirovniki menijo, da je znanje pridobljeno skozi MCM, koristno za njihovo delo doma.

Hipoteza 3 Policisti, ki se udeležujejo MCM, so motivirani za dodatno izobraževanje.

1.1.2 Uporabljene metode

Metode, ki jih bom uporabil za pripravo magistrskega dela so tipične metode, ki se uporabljajo v družboslovnih znanostih.

Metodo analize in interpretacije virov bom uporabil za predstavitev teorije organizacijskega učenja. Z njeno pomočjo bom določil definicije posameznih pojmov, ki so potrebni za razumevanje tematike. Viri se delijo na primarne in sekundarne. Primarne vire predstavljajo zakonski in podzakonski akti, kateri se vežejo na sodelovanje slovenske policije v MCM. Sekundarni viri so različne knjige, znanstveni in drugi članki, elektronski viri ter

podiplomske naloge, ki obravnavajo teorijo organizacijskega učenja, sodelovanje policije v MCM, organiziran kriminal in terorizem.

Anketa bo opravljena na vzorcu policistov, ki so se udeležili MCM. Glede na obstoječe podatke je bilo v času od 1997 do danes opravljenih 163 napotitev policistov v MCM. V tej vsoti so vštet tudi tisti, ki so bili že večkrat v MCM. Pri tem je tudi pomemben podatek, da je v tej kvoti 63 neaktivnih članov, ki so bodisi zapustili policijske vrste, bodisi se upokojili. en član od te skupine neaktivnih članov je žal umrl v prometni nesreči. Ne glede na status, bodo vsi zajeti v ciljno skupino.

Deskriptivno metodo bom uporabil pri predstavitvi sistema pri poglavjih, ki se ukvarjata s predstavitvijo policije in njenega sistema izobraževanja. Uporaba te metode mi bo služila za opis osnovnih značilnosti teme, ki jo obravnavam, hkrati pa bom z njo opisal meje področja proučevanja.

Po opravljeni anketi bo sledil še **usmerjeni intervju**, katerega bom opravil z višjim policijskim inšpektorjem Alešem Grudnikom, ki je zadolžen za izobraževanja in usposabljanja policistov - mirovnikov v okviru SMPO SGDP. Intervju oziroma znanstveni razgovor je tehnika zbiranja podatkov s pogovorno komunikacijo. V mojem primeru sem se osredotočil za strukturiran osebni intervju. Od sogovornika želim namreč pridobiti natančne podatke in mnenja, ki se nanašajo na obravnavano temo ter njegov pogled na zastavljena vprašanja.

1.1.3 Struktura naloge

Magistrska naloga je sestavljena iz teoretičnega in empiričnega dela. Teoretični okvir je opisan v treh poglavjih (2. 3. in 4. poglavje). Pri tem v drugem poglavju opredelimo temeljne pojme organizacijskega učenja, ki jih obrazložimo v najširšem pomenu. Glede na to, da v akademskem svetu obstaja množstvo pogledov na omenjeni koncept, se bomo dotaknili različnih avtorjev. Znanje in učenje sta nepogrešljiva, ko hočemo raziskovati koncept organizacijskega učenja. Človeški dejavnik je ključnega pomena, ko preučujemo organizacijsko učenje. Zato je pomembno pojasniti konceptualne dejavnike, ki pogojujejo organizacijsko učenje.

V tretjem poglavju teoretično predstavimo sistem izobraževanja in usposabljanja slovenske policijske organizacije. Pri tem povzamemo celoten pregled usposabljanja za področje dela MCM. Omenjeni teoretični okvirji so jedro naloge, v empiričnem delu smo omenjene vsebine raziskovalno preučili v smislu primerjave empiričnih podatkov s teoretičnimi izhodišči.

V četrtem poglavju predstavimo kronologijo dosedanjega razvoja na področju sodelovanja slovenskih policistov v mirovnih misijah. V okviru poglavja bomo opravili analizo strateških dokumentov in opravili pregled vseh misij, v katerih so slovenski policisti do sedaj sodelovali. Ugotovitve tega poglavja nam bodo pomagale analizirati kontekstualne dejavnike organizacijskega učenja na področju sodelovanja v MCM.

Teoretičnemu delu sledi empirični del, ki je razdeljen v tri poglavja (5. 6. in 7. poglavje). V petem poglavju (Raziskovalni model - anketa in intervju) bomo predstavili raziskovalni inštrument in postopek pridobivanja podatkov. V nadaljevanju sledi operacionalizacija spremenljivk, hipoteze, predstavitev merskih instrumentov ter opis analize podatkov. Ob koncu poglavja so predstavljeni demografski podatki.

V šestem, zaključnem poglavju (Sklepna analiza in verifikacija hipotez), so povzetek glavnih ugotovitev in zaključkov ter potrjevanje hipotez, prispevek in priporočila za prakso. Ob koncu bomo testirali tezo naloge.

2 TEORETIČNI DEL

2.1 Učenje

Grški filozof Evripides je dejal; kdor zanemarija učenje v mladostni, izgublja svojo preteklost in je mrtev v prihodnosti. Brez učenja ni napredka. »Učenje je zavesten in podzavesten proces, ki poteka v možganih posameznika, ter je interakcija notranjega in zunanjega sveta. Je zaznavanje problema pred katerim se znajdemo. Je iskanje rešitev zanj in razmišljanje o njem. Učenje je tudi eksperimentiranje. Je zaznavanje vsega tistega, kar se dogaja zunaj nas, v našem okolju« (Gorišek 2011, 95).

»Učenje je proces, skozi kateri se pridobiva znanje. Gre za dejavnost, ki poteka skozi vsa obdobja človekovega življenja. Človek se začne učiti v otroštvu in nadaljuje v obdobju mladostništva. Ko izstopi iz sistema rednega izobraževanja, se njegovo učenje ne konča. Človek potrebuje namreč ves čas novo znanje, ki ga zahtevajo spremembe v njegovem življenju, kot so delovno mesto, kariera, družina, starševstvo in starost« (Možina 2002, 210).

Borger in Seaborne (v Možina 2002, 210) definirata učenje kot vsako bolj ali manj trajno spremembo vedenja, ki je rezultat izkustva. Tudi drugi raziskovalci navajajo opredelitev učenja kot vsako razmeroma trajno spremembo v vedenju, ki se pojavi kot posledica izkušnje. Učenje ni le pridobivanje znanja, spretnosti in navad, ampak pomeni stalno spreminjaje posameznika pod vplivom interakcije z okoljem.

Učenje bi lahko najširše opredelili kot vsako dejavnost, naj si bo namerna ali nenamerna, s katero posameznik spreminja sebe. Pri tem pa na posameznika vplivajo okolje in dejavnosti, ki se jih udeležuje ali pa jih spremlja, izkušnje, ki jih prenaša v nova učna izkustva in pa njegova načrtna dejavnost, da učne vire iz okolja medsebojno povezuje in jih prilagaja svojim potrebam, če je to mogoče. Seveda pa pri procesu učenja posameznika ne smemo pozabiti, da na to vplivata tudi fiziološka zrelost in pripravljenost za učenje (Možina 2002, 210)

Učenje je nujen proces pri pridobivanju novega znanja. Vendar pa učenje ne zagotavlja, da je znanje, ki je pridobljeno, koristno in prilagojeno okolju. Namreč,

dokler se samo okolje ne spreminja in tehnologije ostajajo nespremenjene, je učenje pozitiven doprinos znanju. Kakor hitro pa pride do sprememb (inovacij), se mora z njimi spremeniti tudi način učenja. Ker je znanje podvrženo procesu sprememb, postane opuščanje obstoječih programov in osvajanje novih oblik in skupin sposobnosti ključnega pomena za obstoj organizacije v prihodnosti (Selan 2002, 16).

Učenje v organizaciji se lahko odvija na treh nivojih; (a) posameznika, (b) skupine/teama, in (c) organizacije. Za doseganje najboljših izkoristkov znanja, mora organizacija spodbujati in maksimirati učenje na vseh treh nivojih. Organizacija mora imeti svoj spomin in zavedanje, da je potrebno upoštevati podzavest skupin in posameznikov v njej. »Organizacije se ne učijo le kot posamezniki temveč kot timi s skupnim ciljem. Kontinuirani, sistematični proces učenja in stopnja učenja znotraj organizacije določa sposobnost pri odzivanju na stalne spremembe. Tako preživetje v današnjem svetu postaja temeljni cilj in funkcija učenja ter rasti organizacije« (Gorišek 2011, 96).

2.1.1 Učenje posameznikov

Učenje na nivoju posameznika je nujno potrebno za organizacijsko učenje, ker so posamezniki sestavni del skupin in organizacije (Marquardt 1996b, 32). Posameznikovo učenje se ne konča v trenutku, ko konča šolanje in se zaposli. Lahko trdimo, da je učenje vseživljenjski proces, ki poteka celotno aktivno delovno dobo posameznika in pa tudi po njej. Tudi pri zaposlovanju v procesih planiranja in pridobivanja ljudi, organizacija išče in izbira tiste, ki imajo poleg zaključenega izpita ali diplome na zahtevani stopnji tudi vse potrebne lastnosti, ki jih zahteva delo, to so:

- prilagodljivost,
- kreativnost,
- sposobnost učenja in
- sposobnost povezovanja z drugimi in učenja skupaj z njimi (Možina 2002, 209).

Organizacija zagotavlja stalne učne priložnosti. Zaradi tega mora biti učenje stalen proces, izhajajoč iz strategije organizacije. Za najboljši izkoristek znanjskih kapacitet zaposlenih, ki izvirajo iz samega delovnega procesa, mora zagotavljati strateško podporo učnem procesu (Marsick in drugi v Phillips in drugi 1996, 6).

Posamezniki v organizaciji so motivirani za učenje že zaradi dejstva, da jim znanje in učenje zagotavljata službo tudi v prihodnje. Vplivi iz okolja, ki pritiskajo na organizacijo, posredno ustvarjajo tudi pritisk na vse zaposlene. Posamezniki v organizaciji z razvito kulturo učenja vidijo proces učenja kot sestavni del njihovega delovnega okolja in ne kot izredno okoliščino. Zavedati se morajo, da jim delodajalec ne more nudi vseživljenske zaposlitve, ampak se morajo truditi, da podjetje ohranja potrebo po zaposlenih skozi vso njihovo kariero.

2.1.2 Timsko učenje

Skupine oz. timi postajajo čedalje bolj pomembni v organizaciji, ne glede na področje. Z namenom, da se jim zagotovi potrebno znanje in izkušnje, ki jih potrebujejo pri svojem delu, jih je potrebno naučiti kvalitetnih načinov dela, načinov reševanja težav in komunikacijskih veščin (Marquardt 1996b, 35).

Timi niso samo skupek posameznikov, vendar morajo usklajeno delovati zaradi uspešnosti. Vzpostavi se način komunikacije in deljenje med posamezniki. Naučiti se morajo delati bolje in pri tem zajemati znanje. Skupine lahko in morajo ustvarjati znanje ob vsakem srečanju, ne glede na to ali gre za sestanek namenjen krajšemu projektu ali se lotevajo težjih problemov, ki trajajo daljše obdobje.

Timsko učenje je neločljiva stopnja v procesu organizacijskega učenja glede na to, da skupine/teami predstavljajo nove načine v procesu organizacijskega učenja in s tem povzročajo vseobsežne organizacijske spremembe, s tem ko predstavljajo povezavo med posamezniki in organizacijo (Marquardt, 1996b). Timsko učenje je proces usklajevanja in razvijanja sposobnosti skupine, s katerim bo možno doseganje ciljev ter je grajeno na skupni viziji. Pomeni nadgradnjo osebnega znanja. Ne glede na to mnogi timi, vkljub skupni viziji in genialnosti posameznikov, ne dosegajo uspeha. Potrebno je znati in poznati svojo vlogo v skupini.

Timsko učenje naj bi poudarjalo tri osrednje dimenzije:

- reševanje kompleksnih tematik se je potrebno lotiti poglobljeno,
- danes se kaže potreba po inovativnih, visoko koordiniranih aktivnostih,
- vpliv oz. vzor članov skupine se prenaša na druge time v organizaciji.

»Uspešno učenje vedno vključuje dialog in diskusijo. Gre torej za svobodno in kreativno raziskovanje ter poslušanje drug drugega. Pridobiva se znanje, ki ga individualno ni mogoče pridobiti. Sodelavci pri uresničevanju skupnih ciljev ustvarjajo ozračje, v katerem je možen nenehen proces razvijanja in spreminjanja« (Gorišek 2011, 102).

2.1.3 Učenje v organizaciji

Koncept učenja, ki ga razumemo v kontekstu učenja človeka, je neuporaben, ko poskušamo pojasniti, kaj je to organizacijsko učenje.

V začetni fazi razvoja organizacije, torej ko se organizacijska struktura šele vzpostavlja in ko organizacijo predstavlja le eden ali nekaj zaposlenih, lahko rečemo, da je organizacijsko učenje sinonim za individualno učenje. Bolj ko organizacija raste, se razvija, povečuje svoj tržni delež in krepi položaj v poslovnem okolju, bolj postaja organizacijsko učenje kompleksnejše, predmet interakcij, izmenjavanja, zajemanja znanja in informacij med skupinami, oddelki in ne nazadnje celo med podjetji samimi.

Tudi v nadaljnjih fazah razvoja organizacije je znanjski potencial posameznikov osnova za bazo znanja organizacije. Znanje, ki ga posamezniki osvojijo in prinesejo s seboj v organizacijo, postavlja nove mejnike v notranjih organizacijskih procesih in na izgradnji povezav navzven. Napačna je predpostavka, da je znanje posameznikov v organizaciji enako znanju organizacije.

Učenje se dogaja vsakič, ko se v organizaciji pojavi potreba po novem znanju. Organizacijsko učenje se odvija skozi standardne operativne postopke, procedure, kulturo, delovne procese in informacijske sisteme, ki povezujejo virtualne skupine in vzdržujejo organizacijski spomin. Učenje se izkazuje z novo vizijo, kaj bi organizacija lahko bila, novo organizacijsko strategijo, novim produktom, tržiščem ali novim pristopom do dela (Marsick in drugi v Phillips in drugi 1996, 6).

Za vse modele organizacijskega učenja drži, da je učenje podrejeno potrebam delovnih procesov oz. poslovanju organizacije. Učenje je integralni del vseh procesov v organizaciji. Individualno, kolektivno in organizacijsko učenje, bodisi ustvarjalno bodisi prilagodljivo, je za prihodnji prenos in uporabo preneseno v podatkovno bazo organizacije (Marquardt 1996b,

35). Organizacijsko učenje je neposredno povezano z uspešnostjo organizacije. Temelji na zmožnosti organizacije pri pretvorbi informacij v znanje, kajti organizacija pridobiva informacije iz okolja, ki jih mora predelati in pretvoriti v zanjo uporabna znanja. Namen organizacijskega učenja je pridobivanje novih znanj, izkušenj, predvidevanje napak in njihova odprava ter vzpostavljanje miselne povezave med posameznikom in organizacijo.

Peter Senge je v svoji knjigi *The fifth discipline*, identificiral pet značilnosti ali sposobnosti, ki vplivajo na učenje v organizaciji:

- **Sistemsko mišljenje** (angl. System thinking); konceptualni okvir, ki nam pomaga razumeti vzorce (in način kako jih spreminjati).
- **Mentalni modeli** (angl. Mental models); globoko zakoreninjene predpostavke, ki vplivajo na naše razumevanje in ukrepanje.
- **Osebno mojstrstvo** (angl. Personal mastery); odličnost na področju ali spretnost/zmožnost.
- **Skupinsko učenje** (angl. Team learning); Proces razvijanja skupine, ki se uči in proizvaja.
- **Skupna vizija** (angl. Shared vision); podlaga, na kateri se uskladijo interesi posameznika in organizacije in pripelje do iskrene zavezanosti v nasprotju z avtomatizirano ubogljivostjo.
- **Dialog** (angl. Dialogue) je kot šesto disciplino dodal Marquardt (1996b, 35); odprto in ustvarjalno ukvarjanje z subtilnimi vprašanji, zavzeto poslušanje drugih in odsotnost »lastnega pogleda«, ki ne dopušča raznolikosti.

DiBello (1998, 25) predstavi tri osnovne kriterije, ki definirajo organizacijsko učenje:

1. Nova znanja, vrednote, stališča in odnosi se oblikujejo ali se usvajajo skozi čas. S spremembami v tehnologiji, družbi, potrebami družbe... se izkušnje in miselni vzorci ves čas spreminjajo na podlagi naših ali izkušenj drugih. Do učenja pride ob konverziji novih izkušenj v nova znanja, vrednost, stališča, produkte ali odnose. V primeru, da ves čas počnemo iste stvari na isti način, ne moremo govoriti o učenju. V primeru učenja se mora nekaj spremeniti. Včasih se učenje v organizaciji zgodi nenačrtovano, kar nam jasno pove, da se v organizaciji odvija proces učenja.
2. Naučeno postane kolektivna lastnina vseh v organizaciji. Ne glede na to, kje je znanje nastalo, ali je bil to posameznik ali skupina, postane dosegljivo tudi drugim

uporabnikom. Ob nastanku novega znanja je potrebno povedati, da sta obe komponenti – novo znanje in način, kako je prišlo do novega znanja – dostopni za vse v organizaciji. Na ta način bo znanje uporabno vsem pri njihovih delovnih procesih in posledično izboljšanih rezultatih.

3. Naučeno znanje mora ostati v organizaciji, tudi v primeru, če posameznik odide. Z odhodom posameznika (druga služba, premestitev, bolezen, upokojitev, itd) je organizacija na zgubi kar se tiče njegovih izkušenj in njegovega prispevka. Z njegovim odhodom le-ta s seboj odnese vse svoje znanje in izkušnje. Organizacije, ki niso sposobne osvojiti njegovo znanje, bodo v prihodnje spet morale pridobiti to znanje, kar pomeni poraba časa, denarja in kapacitet. To je posebej nevarno v organizacijah s slabo organiziranim procesom učenja, kjer pride do različnih vzrokov odpuščanja. Taki ukrepi imajo lahko dolgoročne posledice.

2.2 Organizacijsko učenje

Dimovski (in drugi 2005, 94) ugotavlja, da konsenza o opredelitvi procesa organizacijskega učenja ni. Lahko bi celo rekli, da je modelov in definicij približno toliko kot avtorjev, ki se s tem ukvarjajo. Organizacije v današnjem času nastopajo v čedalje bolj in bolj odprtem okolju. Zaradi tega je zelo pomembno, da imajo jasno določene cilje. Ravno cilji so pomembni zaradi postavitve strategije podjetja in poti do cilja. V zasledovanju svojih ciljev, organizacije iščejo različne načine in možnosti, kako bolj učinkoviti uporabiti vire, ki so jim na voljo. Eden takih, po mojem mnenju najbolj pomemben vir, je znanje.

Organizacijsko učenje je proces, ki vključuje pretvarjanje informacij v znanje in znanje v delovanje ter odražanje vsega tega v vedenjskih in kognitivnih spremembah (Škerlavaj in drugi 2009, 7).

Illeris pravi, da se organizacije same ne morejo učiti, temveč se učijo ljudje, ki delajo v tej organizaciji. Samo oblikovanje delovnih praks, navad, utečenih postopkov ter skladiščenje informacij v organizaciji ne more biti enako učenju (Illeris 2002, 196).

Spremembe so značilnost današnjega življenja. Odražajo se v novih proizvodih, drugačnem načinu življenja in dela, spremembi mišljenja ljudi in njihovih vrednotah. Spremembe so tako hitre, da znanje čez noč zastara ali pa nas celo ovira pri reagiranju

na povsem novo situacijo. Takim spremembam pa lahko sledijo samo ljudje, ki so sposobni svoje znanje kreativno uporabljati in ga nenehoma obnavljati in dopolnjevati. Če hoče organizacija takšne zaposlene, ki so se sposobni odzvati na spremembe, jim mora zagotoviti redno učenje ter najboljšo uporabo, obnavljanje in dopolnjevanje znanja (Možina 2002, 218).

Organizacijsko učenje zajema učenje posameznika, skupine in celotne organizacije. Posameznik je izhodiščna entiteta, preko katere se organizacija uči, vsekakor pa samo učenje posameznika ni dovolj, da bi govorili o učenju na nivoju organizacije. Za organizacijo je zelo pomembno, da vključi posameznika v skupinsko delo, pri katerem prihaja do izmenjave izkušenj in različnih pogledov, hkrati pa mu omogoča učenje od drugih članov. Na tak način posameznik dobi povratne informacije, ki ga opozarjajo na napake. V procesu, ki nakaže na napako, dobimo možnost, da jo preučimo in zastavimo nov, boljši proces, z boljšimi rezultati. Tak cikel pomeni, da je prišlo do procesa učenja (Argyris in drugi 1996, 21). Znanjski in podatkovni tokovi v organizaciji morajo biti vzpostavljeni in usmerjeni tako, da se spodbuja, krepi in povečuje znanjske kapacitete posameznikov in organizacije.

Poleg sprememb v okolju je učenje v organizaciji potrebno tudi zaradi izboljševanja sposobnosti izvrševanja trenutnih nalog s ciljem, da bi se dela in naloge opravljale brez napak in pomanjkljivosti in pa zaradi uvajanja novincev v organizaciji. Pravilno organizirano učenje novincev namreč omogoča njihovo uspešno vključevanje v organizacijo. Skozi organizirano učenje novinec spoznava organizacijo, pravila in odnose, ki veljajo v njej, svoje sodelavce in njihovo vlogo, konkretno delo, ki ga bo opravljal ter posebnosti pri tem delu. Pri tem pa je potrebno paziti, da se ne nauči reakcij in ne razvije navad, ki bi zmanjševale uspešnost njegovega kasnejšega samostojnega dela (Možina 2002, 219).

Organizacija se od svojega nastanka sooča z različnimi problemi, okoliščinami in drugimi dejavniki, ki pogojujejo različno odzivanje organizacije. Skozi tako perspektivo lahko rečemo, da se organizacija uči skozi različne postopke, pri katerih mora ves čas iskati nove možnosti, ki bi pripeljale k boljšim rezultatom. Na kratko lahko rečemo, da se tudi organizacija uči na svojih izkušnjah in napakah. Po drugi strani je pa potrebno veliko več kot skupek posameznikov, ki razpolagajo z veliko znanja, da bi lahko rekli, da to znanje pripada

organizaciji. Organizacija mora vzpostaviti ustrezne sisteme prenosa znanja in ustvarjanja znanjskih knjižnic, ki bodo dostopne vsem individualno za iskanje organizacijskih rešitev.

2.2.1 Učeča se organizacija

»V zvezi z znanjem se veliko pojavlja besedna zveza učeča se organizacija. S tem pojmuje, da v organizaciji potekajo procesi pridobivanja, prenašanja, uporabljanja, shranjevanja, merjenja in vrednotenja znanja. Še posebej je pomembno ugotavljanje pravih potreb po znanju, načinih posredovanja in spremljanja kazalnikov v smeri možnih učinkov« (Možina 2006, 5).

Bistvo ekonomije znanja je, da je znanje ključna strateška konkurenčna prednost. Zato je v azmerah nenehnih in hitrih sprememb edina preostala konkurenčna prednost lahko le to, da se organizacija uči hitreje kot druge. Učeča se organizacija pa je prepoznana kot tista organizacija, ki omogoča svojim pripadnikom učenje, ki vodi do pozitivnih rezultatov, kot so inovacije, večja učinkovitost, večja skladnost z okoljem in ustvarjanje konkurenčne prednosti (Easterby-Smith 1999, 61).

Koncept učeče se organizacije je nastal kot potreba nenehnim spremembam potreb v družbi, iskanju konkurenčnih prednosti in načinu prilagajanja delovnega procesa. Glede na to so bili stari sistemi neodzivni in tudi neuspešni pri samih poskusih prilagoditve. Uveljavila se je potreba po odzivnem sistemu, ki bi znal hitro reagirati kot sam biološki organizem. V tem je tudi velika razlika modela učeče se organizacije od ostalih prejšnjih modelov, ki so pretežno zaporedno strukturirani. Podobno kot pri kemijskih procesih spremembe niso vedno kavzalne, ampak tudi evolutivne. Lahko se začnejo implementirati na različnih področjih in se nato hitro pokažejo na vseh celicah organizma oziroma delih učeče se organizacije (Dimovski in drugi 2005, 75).

Učeče se organizacije so podjetja, ki se neprestano spreminjajo, razširjajo učenje, pooblašajo ljudi, uporabljajo tehnologijo za boljšo in uspešnejšo prilagajanje spremembam v okolju, in spreminjajo svoje vedenje skladno z novim znanjem in razumevanjem (Marquardt, 1996b).

Dejstvo, da je pojem učeče se organizacije nastal v zasebni panogi pod vplivom prostega trga. Pri tem je potrebno upoštevati tudi, da se je v javnem sektorju v zadnjih letih marsikaj

spremenilo. Izzivi, s katerimi se soočajo v današnjem času, se zelo razlikujejo od izzvivov, katere so morali premagovati v 70. in 80. letih prejšnjega stoletja. To je tudi ključni razlog, ki zahteva prevetritev organizacijskih struktur, izobraževalnega in učnega sistema, prilagoditev poslanstev ter vizij.

Čeprav sta si koncepta učeče se organizacije in organizacijskega učenja podobna in združljiva, ne gre za isto zadevo. Organizacijsko učenje, ki je potekalo od nastanka prve organizacije, in je že takrat zasedalo pomembno pozicijo v strukturi, je še vedno slabo razumljena sposobnost in zmožnost organizacij. Koncepta organizacijsko učenje in učeča se organizacija se v mnogočem prepletata in tudi jasne definicije, kaj je eno in do kod sega, za razliko od drugega, v znanstveni sferi ni mogoče najti. Velikokrat lahko ugotovimo v literaturi, da se uporabljata kot sopomenki.

DiBella in drugi (1998, 6) pojmujejo učečo se organizacijo kot koncept na sistemskem nivoju z določenimi značilnostmi idealne organizacije ali celo kot idealno organizacijo. Značilnosti so vezane na vse dele organizacije, ker organizacije delujejo na večih nivojih (posameznik, skupine, organizacija). Učeča se organizacija je koncept organizacije, ki je opredeljena kot tista, ki ima ustrezne zmogljivosti, da se prilagodi spremembam v okolju in ustrezno odreagira na nova znanja, izkušnje s spremembo v organizacijskem obnašanju.

V nasprotju je organizacijsko učenje pojem, ki ga uporabljajo za opisovanje določenih vrst aktivnosti ali procesov, ki se dogajajo pri kateremkoli nivoju analize ali kot del procesa organizacijskih sprememb. Potemtakem je organizacijsko učenje nekaj, kar se dogaja v vseh organizacijah, medtem ko je učeča se organizacija videna kot določena vrsta ali oblika organizacije same po sebi. Navadno se pojma uporabljata eden zraven drugega, če ne celo kot sopomenki, ker organizacijsko učenje zajema več nivojev analize: učenje posameznika, skupinsko učenje in učenje na nivoju organizacije.

Učeča se organizacija je oblika organizacije, medtem ko je organizacijsko učenje proces učenja (skupek procesov učenja) v organizaciji. Organizacijsko učenje je koncept, ki opisuje določene aktivnosti, medtem ko se učeča se organizacija nanaša na določen tip organizacije (Mohanty, 2012, 36).

2.3 Tipi učenja v organizacijah

Literatura o organizacijskem učenju opisuje različne tipe učenja v organizacijah. Tipologijo učenja v organizacijah je celovito predstavil Marquardt (1996, 37–43). Predstavil je štiri tipe učenja ali načine, kako se organizacije učijo: (1) prilagoditveno učenje (angl. adaptive learning), (2) učenje s predvidevanjem (angl. anticipatory learning), (3) model trojne zanke učenja (angl. triple ali deuterio-loop learning) in (4) aktivno učenje (angl. active learning). Tipi niso medsebojno izključujoči, v kolikor posameznik ali organizacija lahko uporablja enega ali več tipov učenja v istem času.

Organizacijsko učenje sestavljata dve fazi, in sicer faza odkrivanja in faza odpravljanja napak. Napaka je vsako odstopanje med namenom in dejanskim rezultatom. Odkrivanje napak je prva faza v procesu učenja. Naslednji korak nastopi, ko je napaka popravljena na tak način, da je popravek sprejet in vgrajen v sistem (Argyris 1993, 50).

Vsi tipi so povezani s cilji organizacije in v pomoč osnovnemu organizacijskemu procesu/poslanstvu. Kadar se kaže potreba po novem znanju, in organizacija s svojimi kadri ne uspe potešiti potrebe po novem znanju, govorimo o ničelnemu učenju.

2.3.1 Prilagoditveno učenje

O prilagoditvenem učenju govorimo, ko se posameznik ali organizacija uči iz izkušenj ali razmisleku. Stopnje pri prilagoditvenem učenju si sledijo: (1) organizacija opravi akcijo, usmerjeno v doseganje organizacijskega cilja, (2) akcija rezultira v nekem notranjem ali zunanjem izzidu, (3) opravi se analiza izzida in se primerja ujemanje s ciljem in (4) na osnovi rezultatov analize se vzpostavi novo akcijo ali se modificira staro (Marquardt 1996a, 38).

Model enojne zanke učenja (angl. single-loop learning) se nanaša na sistem kolektivnega učenja, ki temelji na prilagajanju na izvedbenih spremembah. Na ta način spreminjamo in izboljšujemo postopke, načine, vendar pa ne posegamo na področje politike organizacije in zastavljenih ciljev. Značilnosti učenja z enojno zanko so: kratkoročna in rutinska prilagoditev akcij (posameznikov, tima, organizacije) glede na obstoječo množico pravil, postopkov, predpostavk, razumevanj in načel, ali mentalnih

modelov. Izkušnje posameznikov, timov in organizacije so enostavno interpretirane v okviru obstoječih in nespremenjenih mentalnih modelov (Cegovnik 2006, 45).

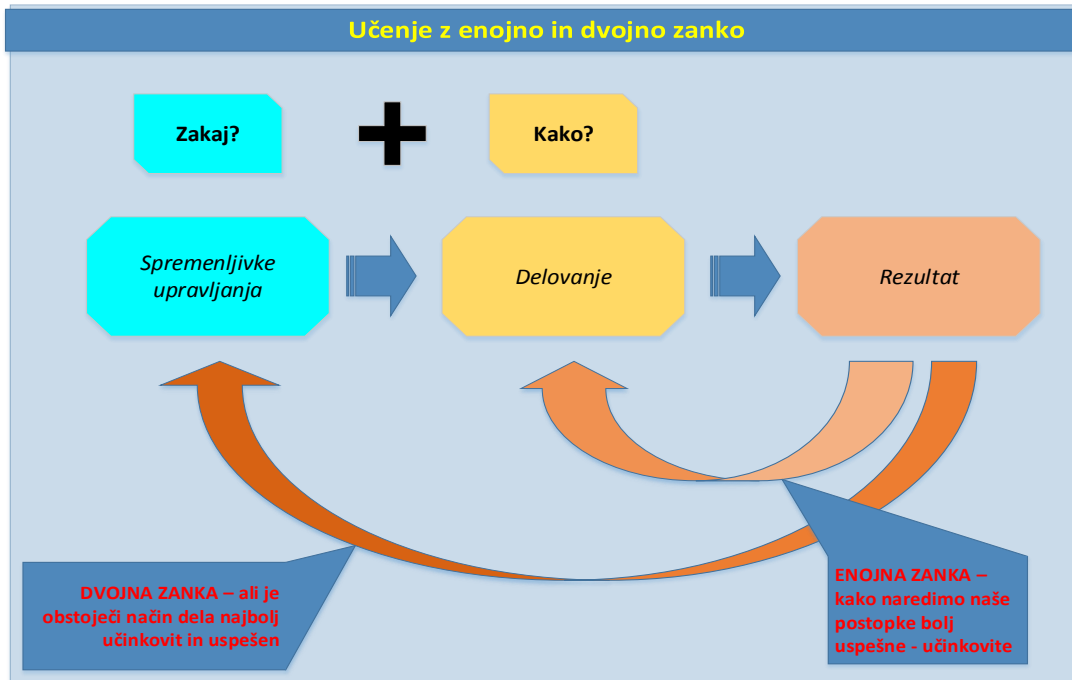
Ko je napaka odkrita in odpravljena, dovoljuje organizaciji, da opravlja svoje naloge ali dosega cilje, takrat pravimo takemu procesu učenje z eno zanko (Argyris in drugi 1978, 2). Rezultat takšnega učenja so: izboljšana pravila, rešitve so v obstoječih razumevanjih in načelih. Ta nivo učenja vsebuje vprašanja s kako (Slika 2.1), medtem ko vprašanja z zakaj redko ali zelo malo omenjajo (Swieringa in drugi 1992, 38). Značilnosti takega učenja so kratkoročno in rutinsko prilagajanje postopkov (na vseh treh nivojih) glede na obstoječa pravila, predpostavke, interpretacije, postopke, akcije, načela, vrednote. Učenje z eno zanko je kot delovanje termostata, katerega naloga je ugotoviti, kdaj je prevroče ali prehladno in na podlagi tega vključi ali izključi gretje. Termostat lahko to nalogo opravlja, ker ves čas dobiva informacije o temperaturi v prostoru, na podlagi česar lahko ukrepa (Argyris in drugi 1978, 2).

Model dvojne zanke učenja (angl. double-loop learning) se veže na višjo stopnjo učenja in se navezuje na fundamentalno in strateško učenje v organizaciji. Na tovrstno učenje vplivajo spremembe na področju procesov, strategij in teorij. Učenje z dvojno zanko se dogaja, ko se odkrije napaka in se jo odpravi pri čemer se opravijo dopolnitve, popravki v organizacijskih normah, procesih in ciljih (Argyris in drugi 1978, 3). To pomeni, da so odkrite napake popravljene na način, ki vpliva na preoblikovanje organizacijskih norm, poslovne politike in ciljev (Argyris in drugi 1996, 21). Pri učenju je treba posegati v pravila (ki niso več ustrezna) in tudi razumevanje. Dvojna zanka predstavlja fazo učenja na nivoju razumevanja (Swieringa in drugi 1992, 39).

Večina organizacij, skupin in posameznikov ne mara sodelovanja v procesu učenja z dvojno zanko, ker le-to izpostavi njihove napake in zmote, zmanjša se njihova moč in veliko je poizvedovanja in pregledovanja (pogosto neprijetnega) predpostavk, norm, struktur in procesov. Organizacijske vrednote in norme so spremenjene in prilagojene, da bi se popravile napake v rezultatih. Učenje z dvojno zanko je globlje in vsebuje vprašanja, kot so npr.: zakaj so se pojavile napake, odkloni od načrtane smeri ali uspehi, zakaj so pravila takšna, kot so, zakaj so predpisi in dovoljenja v pravilih takšna, kot so; vsebuje pa tudi vprašanja na ravni kolektivnega znanja in razumevanja, tj. znanja in razumevanja organizacije (Slika 2.1). Pri tem je zelo pomembno upoštevati

globlje organizacijske norme in strukture – le-te so decentralizirane, organične, pri čemer se njihova veljavnost oz. uporabnost obravnava s pojmi organizacija, akcija (delovanje) in rezultati (Marquardt, 1996b, 38).

Slika 2.1: Učenje z enojno in dvojno zanko



Vir: Prirejeno po Argyris (2004, 68).

2.3.2 Učenje s predvidevanjem

Učenje s predvidevanjem se dogaja, ko se organizacija uči ob pričakovanjih o prihodnosti. To je pristop učenja po načelu vizija – refleksija – akcija, s katerim iščemo način, kako se izogniti negativnim rezultatom in pričakovanjem tako, da identificiramo najboljše možnosti v prihodnosti kot tudi način, kako doseči tako prihodnost.

2.3.3 Model trojne zanke učenja

Model trojne zanke učenja kombinira pristope enojne in dvojne zanke. Tovrstno učenje se pojavi, ko se organizacija uči od kritičnega premisleka svojih ustaljenih predpostavk. Gre za obliko učenja, ki povečuje razsežnosti zajetega znanja, ki se vežejo na različne problematike in dileme organizacije. Zaradi vseobsežnosti materije je potreben pristop, ki vključuje sodelovanje vseh enot učenja v organizaciji. Ob takem pristopu mora organizacija imeti

razvite strukture in kapacitete za tako obsežen pristop. Tako obsežen pristop razvija večšine in kapacitete za vodenje in upravljanje organizacije, zaradi česar je zelo pomembno, da obstaja razvita in jasno postavljena infrastruktura, ki bo sposobna učinkovitega izkoriščanja tovrstnega znanja. S tem pristopom dobimo vpogled, kako so prejšnje strukture v organizaciji podpirale ali zavirale razvoj aktivnosti vezane za učenje. V tem trenutku je najpomembnejša odločitev, kako vidijo prihodnost: ali je treba strukturo spreminjati ali je zadovoljiva ali jo je potrebno samo delno prilagoditi, da bo sposobna zagotavljati ustrezno podporo procesu učenja in odločanja.

Posledica učenja s trojno zanko je razvoj novih načel, s katerimi lahko organizacija napreduje do naslednje faze razumevanj. O učenju s trojno zanko govorimo takrat, ko postanejo osnovna načela, na katerih temelji organizacija (strateška orientacija, vizija, poslanstvo, cilji, itd.), predmet debate in razprav (Swieringa in drugi 1992, 41). Take diskusije se nanašajo na vprašanja; kakšna je organizacija v tem trenutku, kakšna želi postati v prihodnje, pri tem pa se postavljajo vprašanja z zakaj. V fazi transformacije so taka vprašanja nujna. Pripeljejo do radikalnih sprememb v organizaciji.

2.3.4 Aktivno učenje

Aktivno učenje predpostavlja delo na realnih problemih, s fokusom na znanju, ki je bilo pridobljeno in izvedenih rešitvah. Zagotavlja testirano metodo pospeševanja učenja, ki omogoča ljudem, da se učijo bolje in se znajdejo bolje v težkih situacijah. Če je uporabljena kot sistematičen proces, povečuje učenje v organizaciji, kar pripelje do tega, da lahko organizacija bolj uspešno odgovori na spremembe.

2.4 Znanje

Pomen znanja in učenja je v kontekstu ekonomske teorije prvi že konec 19. stoletja izpostavil Marshall z mislijo, da je »znanje najmočnejši motor proizvodnje« (Zaratiegui 1997). »Njegove ideje so ostale desetletja bolj ali manj neopažene, saj je tradicionalna neoklasična ekonomska teorija znanje dojemala kot javno dobrino. Šele endogene teorije rasti v osemdesetih letih prejšnjega stoletja so med ekonomisti spodbudile zanimanje za znanje, ki ga je nadalje razvila predvsem evolucionistična ekonomska teorija. Še bolj kot znanje pa je v središče pozornosti stopilo učenje kot temeljni in strateški proces v vsaki organizaciji oziroma družbi«

(Možina 2006, 15). Ko govorimo o znanju se je potrebno zavedati pomembnosti prenosa le-tega ne samo med organizacijami, ampak še pomembneje znotraj same organizacije (Grant 1996, 111).

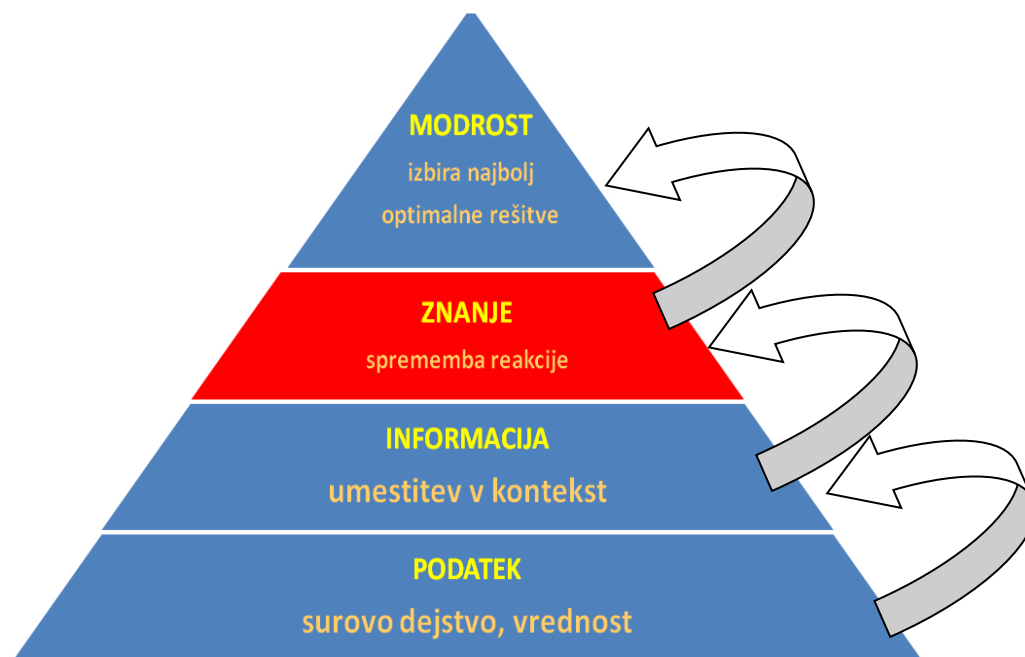
V skladu z neoklasičnimi domnevami je nekoč veljalo, da organizacijo stanejo stvari kot so; delo, lastnina, sredstva, ampak znanje je bilo pojmovano kot zastonj in neomejeno za uporabo. Resnica je, da je znanje prosto dostopno in zastonj, dokler se pogovarjamo o splošnih dejstvih kot so stopnja vrelišča, koeficienti raztegljivosti materialov, idr. Tako mnenje je prevladovalo do '60 let, ko so se organizacije začele specializirati po področjih. Takrat je Penrose ugotovil, da je določena, specializirana znanja težko pridobiti in jih osvojiti (kar posledično pomeni, da so relativno draga), medtem ko so lastnina, delo in sredstva relativno lahko dostopna, kljub plačljivosti (Mellor 2011, 9–10).

»Znanje je težko opredeljiv pojem. Znanje ne pride do izraza, dokler ga ne uporabimo v povezavi z nečim. Tako ga lahko opredelimo kot zavestno ali nezavestno sposobnost ukrepanja. Poudarek je torej na ukrepanju, kajti znanje se po tej opredelitvi lahko pokaže samo ob delovanju« (Možina 2006, 15). »V preteklosti je bilo pomembno predvsem bogastvo v materialni obliki kot so zemlja, oprema, naravni viri... danes govorimo o znanju. Glavni del investicij v podjetjih v razvitem svetu pomeni investicije v nadgradnjo znanja« (Možina 2002, 207).

Zaradi razumevanja samega pojma znanja je potrebno pojasniti nastanek le-tega oz. opredeliti sestavine, ki pripeljejo do znanja. Preden lahko govorimo o znanju, je potrebno proces pridobivanja znanja razdeliti po fazah (glej sliko 2.2). V prvi fazi obstaja **podatek**, ki je neko zabeleženo, surovo dejstvo. Podatek sam po sebi nima pomena, predstavlja pa neobdelano surovino, ki jo moramo predelati, da dobi vrednost. Na najnižji ravni so tako podatki zaporedje znakov, stvari in dogodkov, katere zaznamo z opazovanjem in ko spoznamo, da so le-ti pomembni in koristni za nas in da imajo nek namen v povezavi z našim delom, ti podatki postanejo informacija. **Informacije** torej nastanejo, ko znake, stvari in dogodke postavimo v kontekst, jih tako uredimo, da se pokažejo njihova medsebojna razmerja in njihov pomen. Ko informacije začnemo uporabljati v praksi in jim dodamo določen pomen ter namen, da izboljšamo delovne uspešnosti posameznika, lahko že govorimo o **znanju**. Iz teorije in izkušenj posameznika izhaja njegova sposobnost presojanja pomena stvari in dogodkov. Po

Sitarjevi, »ko znanje povežemo še z lastno intuicijo, ki izhaja iz predhodnih izkušenj, pa dosežemo najvišjo raven, to je **modrost**« (Možina 2006, 61).

Slika 2.2: Nastanek znanja



Vir: Prirejeno po Sitar (Možina 2006, 61).

Davenport (in drugi 1998) pravi, da znanje izvira iz informacije in informacija iz podatkov. Argyris in drugi (1996, 3) ugotavljajo, da medtem, ko je informacija deskriptivna, kar pomeni, da se nanaša na preteklost in sedanost, pa znanje predstavlja osnovo za predvidevanje prihodnosti z določeno stopnjo gotovosti, ki temelji na informacijah.

Sanchez (2003, 5) opredeli znanje kot skupek prepričanj o vzročnih povezavah v svetu in v organizaciji. Za raziskovalne namene postavi pragmatično trditev o znanju kot o prepričanju, da A povzroči B. Za raziskovalne potrebe je ta koncept nujno potreben in nenazadnje bistven zaradi razumevanja koncepta upravljanja znanja, ker je primarna naloga vodstva pomagati organizaciji, da opravlja naloge učinkoviteje.

Bhatt opredeli znanje kot organizirano kombinacijo idej, pravil, postopkov in informacij. Znanje je lahko v nekem smislu tudi pojem, ki smo si ga ustvarili v naših glavah, vendar pa je brez pravega pomena znanje statično in neučinkovito. Je samo neurejena informacija (Selan 2002, 15).

Definicije znanja so si med seboj različne. Najbolj neopredeljena in splošna je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 1994, 1679), v katerem najdemo 5 različnih razlag pojma znanje:

- celota podatkov, ki jih kdo vtisne v zavest z učenjem, študijem,
- z učenjem pridobljeno tako poznavanje besedila, da se to lahko pove, navede,
- poznavanje,
- veščina, spretnost,
- poznanstvo.

Iz razlage pojma znanje iz Slovarja slovenskega knjižnega jezika in Websterjevega angleškega slovarja Sitar (Možina 2006, 58) izpostavlja tri glavne razsežnosti znanja:

- glede na nosilca znanja: znanje posameznika, na drugi strani lahko govorimo o celotnem znanju človeštva;
- glede na način pridobivanja: lahko se ga naučimo iz knjig ali pa ga pridobimo z izkušnjami;
- glede na izražanje znanja: znanje lahko pomeni poznavanje, razumevanje dejstev, metod in zakonitosti ter na drugi strani sposobnost delovanja na podlagi razumevanja dejstev, metod in zakonitosti (torej znati uporabiti znanje za delovanje).

Durkheim, ki je že v začetku 20. stoletja utrdil določeno definicijo znanja, pravi, da o znanju govorimo takrat, ko so ideje sistemizirane in povezane. Sistematika pa je nujna za razlikovanje in šele takrat lahko določene ideje postanejo znanje (Barle in drugi 2008, 70).

Pomen, ki ga pripisujemo znanju, in njegovo razumevanje glede prenove znanja, lahko razvrstimo v tri skupine (Pfeffer v Možina 2002, 207):

- **Vidik uporabnosti.** Znanje vrednotimo po njegovi uporabnosti. Najpomembnejše je tisto znanje, ki ga potrebujemo za uspešno opravljanje dela in prispeva kar največ k delovnemu dosežku.
- **Socialni vidik.** Gre za znanje, s katerim se ločimo od drugih glede na stopnjo in količino. Znanje se prenaša iz generacije v generacijo kot dediščina človeštva in je pomembno za proces združitve ljudi, glede njihovega sodelovanja.
- **Razvojni vidik.** Poudarja pomen znanja za razvoj osebnosti posameznika. Znanje ni razumljeno kot vrednost sama po sebi, ampak kot sredstvo, ki naj pomaga pri razvijanju

naših potencialnih sposobnosti. Tesno s tem je povezano motiviranje ljudi za stalno izobraževanje in usposabljanje.

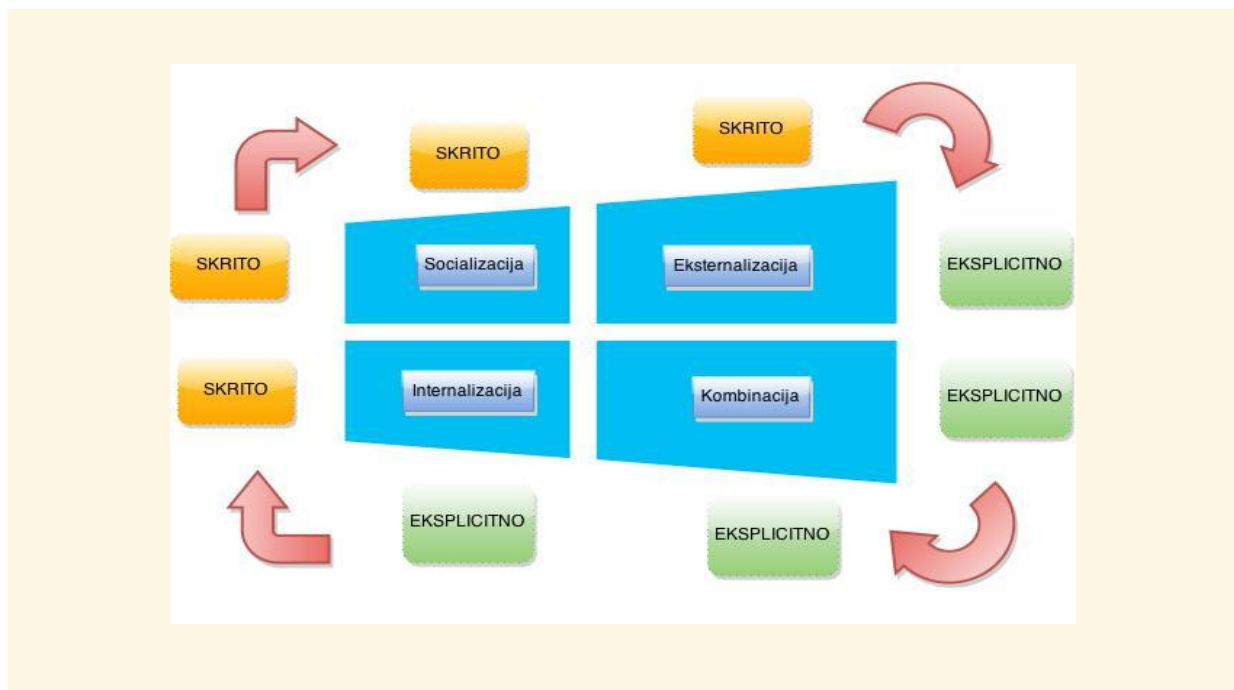
»Za uspešen nastop v globalni družbi ne zadošča zgolj šolsko in poklicno znanje. Potrebno si je pridobiti še druge veščine in druga širša znanja. V tem procesu morajo v organizaciji sodelovati vsi od novega do tistega, ki zapušča podjetje. Delovna kultura, to je način vrednotenja in življenja v organizaciji, je izredno pomembna, ker omogoča skupno razmišljanje in delovanje napram postavljenimi cilji« (Možina 2002, 208).

Pomembno zavedanje je, da je najbolj pomemben resurs uspešnosti organizacije ravno znanjski kapital njenih zaposlenih. To v nadaljevanju pogojuje uspešnost organizacije in v skladu z ekonomsko teorijo predstavlja super profit oz. strategijo, ki bo z učinkovitim izkoriščanjem znanja omogočila organizaciji pridobivanje konkurenčnih prednosti (Đorđević-Boljanović 2009, 22). Mednarodna podjetja so v preteklosti že spoznala in tudi prilagodila svoje delovanje, v smeri pojmovanja delavcev, ki so bili napoteni v tujino, kot vir predvsem skritega znanja (Bonache in drugi 2001, 159).

Eden najbolj vplivnih modelov, ki ponazarja nastajanje znanja je takoimenovani SECI model, ki sta ga predstavila Nonaka (1994, 18-19) in Nonaka in drugi (1995, 71-72). Model organizacijskega učenja govori o razločevanju dveh vrst znanja: eksplicitnega in skritega - tacitnega. Konstantna interakcija med eksplicitnim in tacitnem znanjem pripelje do novih spoznanj oz. znanja. Glede na to, da ti dve vrsti znanja med seboj ves čas vplivata medsebojno s tem tudi tvorita ves čas novo znanje skozi proces, ki ga je poimenoval spirala ustvarjanja znanja. Na ta način obstajajo štirje modeli nastanka znanja. Model sta poimenovala po začetnih črkah procesov, ki ga tvorijo – SECI model⁴ (Slika 2.3).

⁴ SECI - angl. Socialization, Externalization, Combination, Internalization

Slika 2.3: Spirala ustvarjanja znanja – SECI model



Vir: Povzeto po Nonaka in drugi (1995,71–72).

Procesi ustvarjanja so:

- Socializacija; skrito → skrito (srečanja, sestanki, dialog, sodelovanje in opazovanje. Pri tem je pomembno dejstvo, da se znanje lahko prenese tudi brez pogovora).
- Internalizacija; eksplicitno → skrito (učenje iz pisnih virov in poročil).
- Eksternalizacija; skrito → eksplicitno (pisanje poročil).
- Kombinacija; eksplicitno → eksplicitno (iz obstoječih poročil, medijev, analiz... nastane novo poročilo, analiza..).

Znanje bi lahko razložili tudi skozi naslednje enačbe:

Znanje posameznika sestavlja skupek izkušenj, ki jih je treba gledati skozi zmožnost razumevanja posameznika. Zmožnost razumevanja in reševanja težav je premosorazmerna s predhodnimi izkušnjami.

$$\Sigma = \frac{d1 \times d2 \times d3 \dots}{R}$$

Σ = znanje posameznika

d = izkušnje, učenje

R = razumevanje

Organizacijsko znanje je v veliki meri odvisno od znanja zaposlenih in preteklih izkušenj, ki so shranjene v bazi organizacijskega znanja. Uspešnost znanja je pogojena od kontekstualnega okolja oz. organizacijskih dejavnikov, ki narekujejo uspešnost hrambe in deljenja znanja. Kontekstualni dejavniki ustvarjajo okolje, ki posameznika motivira k uporabi in ustvarjanju novega znanja.

$$\sum_o = \frac{(\sum 1 + \sum 2 + \dots) * P}{K}$$

\sum_o = organizacijsko znanje,

$\sum_{1,2,\dots}$ = individualna znanja,

P = znanje podjetja, način distribuiranja in hramba znanja;

individualno → organizacijsko in obratno (procesi, tehnologija in človek),

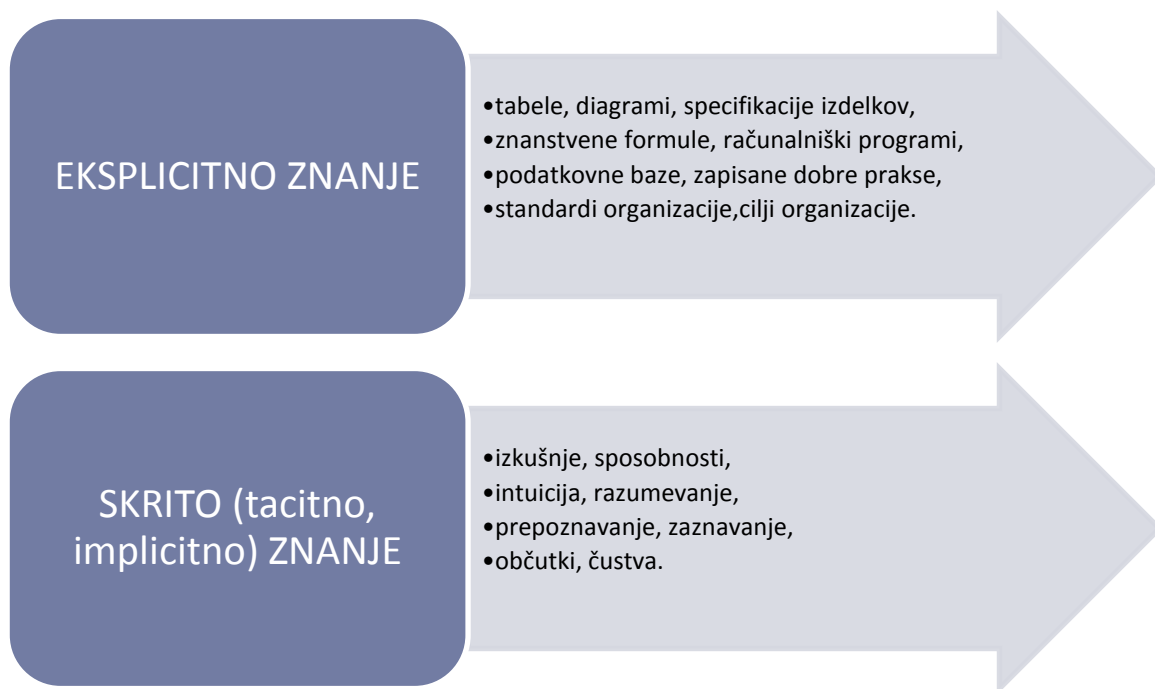
K = kontekstualni dejavniki⁵.

2.4.1 Skrito vs. eksplicitno znanje

V teoriji in praksi se je s poglobljenim raziskovanjem področja upravljanja znanja razvilo veliko tipologij znanja. Za potrebe svojega dela sem se fokusiral na najpogostejše omenjeno tipologijo, ki znanje loči na (1) eksplicitno; gre za konkretno znanje, ki se ga lahko prenaša z različnimi mediji in (2) implicitno znanje, pravijo mu tudi skrito ali tiho (tacitno) znanje (Slika 2.4). »V tem primeru, gre za znanje, ki je skrito v posamezniku in ga je težko prenašati, in prav to znanje je v današnjem času najbolj pomembno, saj živimo v obdobju z zelo hitrimi spremembami« (Možina 2002, 207). Skritega znanja ni mogoče kodificirano prenašati preko medijev, ampak je njegova uporaba šele tista, ki ga razkrije. Zaradi tega mu tudi rečejo »izkustveno znanje«, ker se ga pridobiva skozi praktične izkušnje in ne skozi klasično učenje (Riusala 2004, 747).

⁵ Za potrebe naše naloge se med kontekstualne dejavnike šteje: (1) cilji, (2) planiranje, (3) strategija organizacijskega učenja, (4) poslanstvo in vizija ter (5) organizacijska kultura. V nadaljevanju bomo detajlno vsakega posamezno opredelili.

Slika 2.4: Razlika med eksplicitnim in skritim (tacitnim) znanjem



EksPLICITNO znanje se nanaša na tisto znanje, katerega se lahko zapiše in prenaša na klasičen način (navodila, poročila, načrti in drugi dokumenti) ali je izraženo, artikulirano, kodirano, zapisano v tekstu, tabelah, diagramih, opisu izdelkov itd. Tako znanje je v organizacijah formalno in sistematično zajeto v specifikacijah izdelkov, v znanstvenih formulah in v računalniških programih. Lahko ga prepoznamo, opredelimo, shranimo in prenašamo z namenom nenehne uporabe. Izrazimo ga v kateremkoli jeziku ali z matematičnimi znaki. Ima obliko dokumentov, knjig, podatkovnih baz, zapisov postopkov itd. Eksplicitno znanje torej že ima artikulirano obliko dobrih praks, formalnih standardov, delovnih ciljev organizacije itd. Do eksplicitnega znanja lažje dostopamo, je tudi bolj razumljivo in z njim lažje ravnamo; lažje ga obdelujemo z računalniki, prenašamo elektronsko in shranjujemo v podatkovnih bazah (Sitar v Možina 2006, 63).

Skrito znanje vpliva na sposobnosti posameznika in organizacije, da inovira in se neprestano prilagaja. Ljudje znamo več, kot smo sposobni izraziti, kar pomeni, da ko poskušamo znanje izraziti, razstaviti na posamezne elemente, ga preveč poenostavimo in izpustimo bistvo. Ne uspemo torej izraziti, kaj vse znamo in kako to znanje uporabimo v praksi. Skrito znanje sestavljajo naše izkušnje intuicija, individualno razumevanje stvari okrog nas, vse kar je globoko zakoreninjeno v nas, v naših dejanjih, čustvih itd.

Prav ta zakoreninjenost v nas samih povzroči, da je skrito znanje tako težko deliti z drugimi. Težko ga je dokumentirati ali kakor koli urediti ter narediti preglednejšega. Vendar pa to še ne pomeni, da tega znanja sploh ni mogoče prenašati. Pomembno je, da način prenosa prilagodimo in v ospredje postavimo osebno komunikacijo, opazovanje in posnemanje. Zato je potrebno, da najprej prepoznamo strokovnjake, ki določeno znanje imajo, in ostalim omogočimo neposreden stik z njimi (Sitar v Možina 2006, 64).

Skrito znanje posamezniku omogoča;

- presojo, oblikovanje lastnega mnenja v določenem trenutku glede določene naloge,*
- predvidevanje oziroma oceno pozitivnih in negativnih posledic določene aktivnosti,*
- sposobnost nadzora lastnih fizičnih aktivnosti,*
- sposobnost priklica v preteklosti pridobljenega znanja in njegovo uporabo v novi situaciji,*
- oblikovanje navidezne predstave bodočega rezultata dela,*
- prilagajanje lastnega ravnanja v medsebojnih odnosih (Ibid, 64).*

S stališča upravljanja znanja, predstavlja pretvarjanje skritega (tacitnega) znanja v explicitno eno največjih težav, njegovo kodiranje in transformacija v ustrezno formo, ki bi omogočila dostopnost za vse zainteresirane posameznike v organizaciji (Đorđević-Boljanović 2009, 7). Tacitno znanje obstaja v glavi posameznika. Prenos skritega znanja in njegovo konvertiranje v formo, ki je eksplicitno in vsem dosegljivo na pravi način in v pravem času, je zelo kompliciran postopek in zahteva posebno pozornost in stroko strokovnjaka, kot tudi osebe pristop k reševanju problema (Đorđević-Boljanović 2009, 31). Albert Mehrabian v svoji knjigi *Tiha sporočila* (angl. *Silent Messages*) razlaga, da se pri slehernem sporazumevanju približno sedem odstotkov sporočila prenese z besedami, 38 odstotkov z barvo glasu in preostalih 55 odstotkov z govorico telesa. Če je njegov izračun točen, potem izgubimo 93 odstotkov sporočila – se pravi konteksta – ko človeka, ki pripoveduje zgodbo, zreduciramo na preprost tekstovni dokument (Collison in drugi 2002, 141).

Načinov oz. metod za prenos znanja je veliko, vendar nobenega se ne da izpostaviti kot najbolj učinkovitega. Uporabo vsakega od njih je potrebno preučiti in se odločiti, ali je ustrezna glede na pogoje, v katerih bo uporabljena.

Najbolj uporabljana metoda v fazi prenosa znanja je metoda intervjuja, kjer intervjuvanci odgovarjajo na določena, natančno sestavljena vprašanja, dokler niso razjasnjeni vsi aspekti določenega problema. Pri tem se koristijo tudi dodatne tehnike, kot so: diagrame, diagrame poteka, decision trees, decision tables in druge grafične predstavitve. Ugotoviti, kako intervjuvanec ve, kar ve, je zaključno vprašanje, v procesu prenosa skritega znanja. Znanje zaposlenih/intervjuvancev je kompleksno in pragmatično vprašanje, ravno to je pa tudi razlog, zakaj ga je tako težko odkriti pri uporabi klasičnega intervjuja.

Intervju je samo ena od metod prenosa skritega znanja. Druge metode, ki se koristijo s tem namenom, so (Đorđević-Boljanović 2009, 32–33):

- Opazovanje (angl. On site observation) - proces opazovanja, interpretacije, in beleženja observacije, v katerih zaposleni rešujejo probleme. Ta tehnika zahteva upoštevanje določenega protokola. Zasnovana je bolj na poslušanju kot govoru. Tehnika onemogoča iskanje znanja izven poslovnega prostora zaposlenega⁶. Glavni problem pri tej metodi je v tem, da posamezniki enostavno ne želijo biti opazovani.
- Možgansko viharjenje (angl. Brainstorming) - vključuje dva ali več ekspertov, ki sodelujejo v skupinski tehniki, v kateri se vodi debata in predstavljajo različna stališča. Procedura vključuje seznanitev s tematiko, predstavljanje problema, katerega morajo preučiti, pozivanje ekspertov, da predstavijo svoje ideje in opazovanje reakcij.
- »Protocol analysis« ali »think-aloud« je metoda pridobivanja znanja, ki od ekspertov pričakuje rešitev problema, na način, da ustno izražajo tok svojih misli. Eksperti na tak način ustno predstavljajo tok svojih misli v času, ko odgovarjajo na vprašanja ali rešujejo problem.
- Iskanje konsenza (angl. Consensus decision making) se uporablja z namenom, da bi se dosegel dogovor glede najboljše rešitve zastavljenega vprašanja. Uporablja se kot dodatna metoda po »brainstormingu«.

⁶Kot intervjuvanec se skozi literaturo pojavljajo različna pojmovanja; ekspert, zaposleni itd. Pojmovanje stranke, za potrebe učnega procesa organizacije, ni tako pomembno kot je pomemben proces.

- Pregledna mreža (angl. Repertory grid) se uporablja za sprejetje in oceno načina, na kateri je ekspert prišel do rešitve zastavljenega problema. Uporablja se vprašalnike za določitev uporabnikovega poznavalskega okvira pristojnosti.
- Tehnika nominalne skupine (angl. Nominal group technique - NGT) se uporablja kot alternativa tehniki konsenza. Skupina ekspertov postane nominalna skupina. Ideja je organizacija sestankov male skupine, tako da se lahko učinkovito ocenjuje individualne odločitve.
- »Delfi metoda« predvideva serijo mnenj skupine ekspertov na zastavljeni problem. V prvi fazi eksperti pripravijo individualna anonimna mnenja o zastavljenem problemu. V drugi fazi vsak ekspert dobi sumirani pregled rezultatov prve faze in daje drugo mnenje, upoštevajoč rezultate prve faze. Druga faza se ponovi dvakrat ali večkrat, nakar se pripravijo zaključne ugotovitve. Glavne značilnosti metode so anonimnost odgovorov, kontrolirana povratna informacija in statistični skupinski odgovor.
- »Blackboard« je metoda, pri kateri eksperti delajo skupaj v prostoru z veliko tablo, kar predstavlja njihov delovni prostor. Na tabli se nahajajo osnovni elementi problema, katerega je potrebno rešiti. Na ta način se omogočajo različni pristopi reševanju zastavljenega problema.

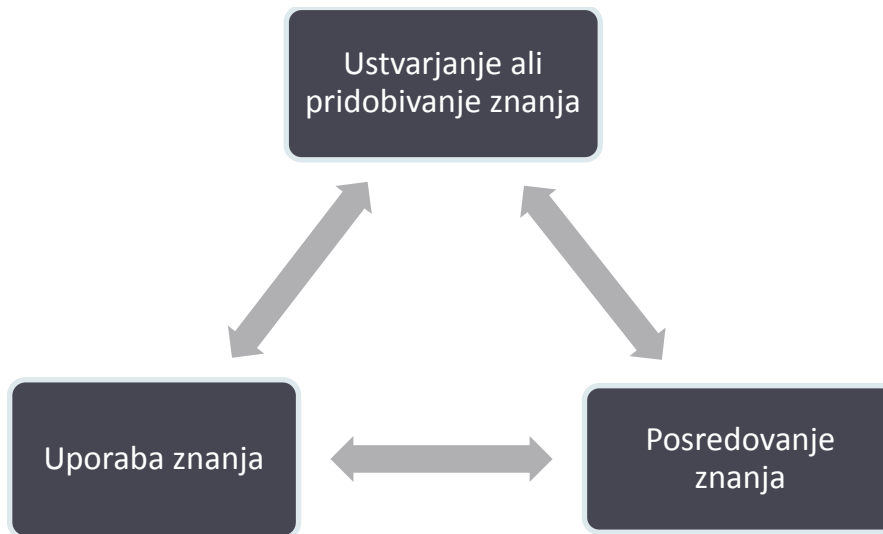
»Kljub povedanemu se večina raziskovalcev, analitikov in praktikov strinja, da ne razumemo dobro, kako posamezniki prenašajo znanje v organizaciji. Prav tako pa niso jasni vsi dejavniki, ki posredujejo v tem procesu, in pa predvsem kakšna je njihova vloga« (Mesner-Andolšek in drugi 2011, 140).

2.5 Organizacijsko učenje kot cikel sestavljen iz treh procesov

DiBella in drugi (1998, 28) opredelijo organizacijsko učenje kot tri povezane procese, katere mora organizacija vzpostaviti, da pride do organizacijskega učenja (Slika 2.5):

- ustvarjanje ali pridobivanje znanja,
- posredovanje znanja in
- uporaba znanja.

Slika 2.5: Krog organizacijskega učenja



Vir. Povzeto po DiBella in drugi (1998, 29).

Da bi lahko rekli, da se je učenje zgodilo, mora novo znanje priti v sistem organizacije, biti razdeljeno ali posredovano in je, ali je bilo, uporabljeno. Organizacijsko učenje potrebuje vse tri procese v krogu. Ne glede na to, da posamezniki posedujejo posamezno znanje ne moremo govoriti o organizacijskem učenju, dokler to znanje ni deljeno. Do takrat je to znanje last posameznika.

2.5.1 Ustvarjanje in pridobivanje znanja

Ustvarjanje in pridobivanje znanja je prvi korak na poti k organizacijskemu učenju. Na tej stopnji se ustvarja ali pridobiva novo znanje in inovacije, ki bi v prihodnje lahko pomenila pomembno prednost pri uresničevanju ciljev organizacije.

Organizacije pridobivajo znanje neposredno skozi izkušnje svojih zaposlenih ali posredno skozi izkušnje drugih organizacij. Zaradi navedenega lahko v prvi fazi govorimo o ustvarjanju ali pridobivanju znanja. Kot družbeni sistemi, v katerih zaposleni stalno ustvarjajo izkušnje, se organizacije načeloma lahko učijo ves čas, kar posledično pripelje do stopnje, ko je učenje nekaj povsem običajnega. Z namenom, da bi razumeli učenje, je pomembno razlikovati med informacijo in znanjem. Znanje nastane takrat, ko informaciji ali izkušnji določimo pomen. Za začetek učnega kroga, zaposleni mora informaciji dati neki značaj in tako ustvarjeno znanje je potem osnova za delovanje. Ni dovolj imeti informacijo v sistemu; zaposleni v organizaciji morajo imeti enako videnje oz. interpretacijo informacije in določanju pomena le-

te. V primeru, da se to ne zgodi, se učni krog razbije, kar lahko pelje do napak (DiBella in drugi 1998, 29–30).

Podobno opozarja tudi Dimovski, ko pravi, da je »pridobivanje informacij težka naloga, saj pomembne informacije spremlja množica nepomembnih, ki ustvarjajo nepreglednost. Tudi če zberemo prave podatke, jih je včasih težko povezati in iz njih izluščiti pravo sporočilo. Dodatno težavo predstavlja dejstvo, da smo na splošno nagnjeni k znanim stvarem. Tako zaposleni neredko zbirajo informacije, ki zanje niso novost. Pogosto je tudi nemogoče, da bi organizacija zbrala čista, nepredelana dejstva, zlasti če so nepričakovana« (Dimovski in drugi 2005, 138).

Faza ustvarjanja/pridobivanja znanja je kompleksna in zajema razvoj veščin, vpogledov in medsebojnih odnosov (Selan 2002, 24). Đorđević-Boljanović razume ustvarjanje znanja kot kreiranje znanja v organizaciji, katerega izvajajo zaposleni skozi obliko organizacijskega učenja, vendar tudi z uporabo mnogih sredstev in tehnologij, namenjenih upravljanju znanja. Tradicionalno sprejet cilj pri tem je pridobivanje znanj (vedeti kaj), razvijanje veščin (vedeti kako) in sprememba stališč posameznikov, ki se učijo. Poleg tega posamezniki, ki se učijo, lahko skozi samoopazovanje, veliko zvedo o lastnih prednostih kot tudi slabostih (Đorđević-Boljanović 2009, 29).

Ko je ustvarjanje ter razvoj novega znanja in spretnosti za organizacijo predrago, se le-ta lahko odloči, da ga bo pridobivala eksterno oz. znotraj svojih resursov. Najboljše ideje in podatke je mogoče pridobiti od konkurentov, strank ter drugih zunanjih in notranjih virov. Kljub temu pa ima interno ustvarjanje znanja večji potencial za zagotavljanje konkurenčne prednosti kot pridobivanje znanja zunaj organizacije, saj je zunanje znanje pod enakimi pogoji dostopno tudi vsem konkurentom. »Notranje ustvarjanje znanja (angl. know-how) izhaja iz akcijskega učenja in učenja ob delu vseh zaposlenih, ki svoje naloge opravljajo na nove in inovativne načine. Pri tem je zelo koristno, če organizacija pridobiva znanje tudi od zunaj« (Dixon v Čegovnik 2006, 72).

2.5.2 Mehanizmi prenosa znanja

Faza posredovanja pomeni posredovanje znanja in ugotovitev vsem, ki so zaposleni v organizaciji. Uporaba znanja je zadnja faza v krogu učenja⁷ oz. organizacijskem učenju v organizaciji in pomeni integracijo vseh izkušenj in znanj v celoto, ki bo dostopna širokemu krogu ljudi in uporabna pri razreševanju novih situacij (Selan 2002, 24). Posredovanje znanja se dogaja, ko se zgodi prenos znanja od enega vira k drugemu s shranjevanjem ali deljenjem. Posredovanje znanja se lahko definira kot sistemsko zbiranje, organiziranje, urejanje, shranjevanje, uporaba in distribucija znanja na točko uporabe, kjer bo uporabljeno za deljenje in sprejemanje najboljših praks (Wiig 1997, 8).

Na posredovanje znanja in njegovo vlogo v procesu učenja vpliva delitev med skritim in eksplicitnim znanjem. Ko zaposleni pridobi izkušnje ali neko znanje, organizacija potrebuje proces za prenos le-teh. Nekateri procesi so lahko formalni, medtem ko so drugi neformalni. Primer, ki jasno kaže na neustrezen odnos do znanja zaposlenih, so zamenjave služb, upokojitve ali drugi primeri, ko pride do zamenjave delovnih mest. S takim uslužbencem je potrebno opraviti prenos znanja na organizacijo, preden le-ta zapusti organizacijo. V praksi se v zadnjem času veliko pojavljajo zamenjave, kjer formalno ne prihaja do primopredaj in se s tem prenos znanja ne opravi. Uslužbenec, ki na novo nastopi, se na novem delovnem mestu začne ukvarjati praktično s starimi zadevami, katere bi morale biti že osvojene. Na nek način vsakič pride do »izumljanja kolesa« ob vsaki zamenjavi.

Svetlik in Zupan sta med najpogosteje uporabljene metode prenosa znanja navedla: pripravništvo, dopolnilno usposabljanje, uvajanje, preusposabljanje, tečaje, seminarje, konzultacije, inštrukcije, delavnice in mentorstvo (Svetlik in drugi 2009, 484–485).

Znanje v organizaciji se lahko posreduje med zaposlene na različne načine. Prenos znanja poteka mehansko, po družbenih kanalih ali s pomočjo informacijske mreže in je lahko namerno ali nenamerno.

Namerni načini prenosa znanja so: (a) individualna pisna komunikacija (opomniki, poročila, pisna sporočila, pisma, oglasne deske), (b) usposabljanje oz. izobraževanje (delo s svetovalci,

⁷ Learning cycle (DiBella in Nevis 1998, 38)

tečaji in seminarji, izobraževanje na delovnem mestu), (c) konference in posvetovanja, (d) odpravljanje, napotki (briefings), (e) interne publikacije (avdio, video, tisk), (f) premeščanje, kroženje aličasne napotitve ljudi med različnimi delovnimi mesti (angl. job rotation), mentorstvo (Marquardt 1996b, 138).

Nenamerni prenos znanja se dogaja preko rednih, vsakdanjih aktivnosti, interakcijami med zaposlenimi in drugimi: rotiranje ljudi med različnimi delovnimi mesti (angl. job rotation), anekdote in miti, usmerjene delovne skupine (angl. task forces) (Nonaka in drugi 1995), neformalne skupine (Marquardt 1996b, 139).

Kljub temu je za kvalitetno posredovanje znanja pomembno, da ima organizacija ustrezno razvite organizacijske vrednote in vzpostavljeno organizacijsko kulturo. Ob pomanjkanju ustreznega okolja lahko zaradi osebnih in družbenih ovir pride do situacije, kjer znanje ne bo deljeno.

Oblike formalnih, neformalnih in elektronskih mrež, ki podpirajo procese posredovanja znanja, posredno vplivajo na kulturo izmenjave znanja v organizaciji. V zvezi s tem so se prepoznala določena pravila pri vzpostavitvi organizacijske kulture (McDermott in drugi 2001):

- izpostaviti povezavo med deljenjem znanja in praktičnimi poslovnimi cilji,
- stil organizacije mora biti skladen z načinom uvedbe kulture deljenja znanj,
- vzpostaviti sistem nagrad in priznanj za tiste, ki se trudijo pri vzpostavitvi ustrezne kulture deljenja znanja,
- zagotoviti ustrezne vire, ki bi razvijali in podpirali mreže za deljenje znanj med člani organizacije,
- predstaviti deljenje znanje skozi ukoreninjenimi vrednotami organizacije,
- podpirati posameznike, ki lahko prenašajo znanje in izkušnje od ene skupine do druge,
- povezati člene organizacije, ki že delijo ideje in znanje v organizaciji.

2.5.3 Uporaba znanja

Uporaba znanja je najbolj kritična faza v krogu organizacijskega učenja. Gre za osnovno nalogo celotnega procesa upravljanja znanja. Znanje je lahko ustvarjeno in posredovano po

organizaciji, ampak če ne vpliva na spremembo naših odločitev, obnašanj, kulturo, ne moremo reči, da je krog organizacijskega učenja sklenjen. Navadno se to dogaja v okolju, v katerem se bojijo nepredvidljivih posledic sprememb in se raje zadovoljujejo s »starim načinom« delajo. Kako ali če sploh uporabimo novo znanje, kaže na organizacijske vrednote in kaže nagnjenost h kontroliranim oz. poznanim dejanjem. Drugi dejavnik, ki je pomemben z organizacijskega vidika, je korist. V določenih primerih novo znanje lahko organizacijo precej stane in se le-ta namerno odloči ne uporabiti novih znanj, da bi se izognila dodatnim stroškom (finančnim, dodatna usposabljanja, materialno-tehnične potrebe itd).

2.6 Upravljanje znanja

V vsakdanjem okolju, kjer organizacije odgovarjajo na spremembe v konkurenčnem okolju, morajo uspeti ustvariti svojo konkurenčno prednost. To nas pripelje do spoznanja, da se upravljanje znanja začne šele takrat, ko organizacija ustvari svoj »intelektualni kapital« s katerim si pomaga pri ustvarjanju konkurenčne prednosti (Day in drugi 1999, 95). V iskanju le-te se organizacije obračajo po tistem, kar je njim specifično in kar jih loči od drugih. Te dejavnike lahko opredelimo kot znanje organizacije, katerega ima. Znanje je ključni resurs, ki zagotavlja konkurenčno prednost organizacije⁸ in ga je potrebno ustrezno upravljati. Kot upravljanje znanja se pojmuje pretvarjanje individualnega znanja zaposlenih v organizaciji v kolektivno, organizacijsko znanje, katero bi bilo dostopno v pravem trenutku in na pravi način vsem članom organizacije, na vseh nivojih (Đorđević-Boljanović 2009, 9). Ne gre za to, da bi ustvarili enciklopedijo, ki bi zajela vse, kar je kdo kadarkoli vedel. Gre za to, da izsledimo tiste, ki poznajo recept, ter negujemo kulturo in tehnologijo, ki jim omogočata, da spregovorijo (Collison in drugi 2002, 26). »Zaradi prepričanja, da sta ustvarjanje in prenos znanja bistvena za dolgoročno organizacijsko učinkovitost, se vse bolj povečuje interes za samo upravljanje znanja« (Mesner-Andolšek 2011, 141).

Nonaka (in drugi 1995) definira upravljanje znanja kot proces, s katerim organizacija ustvarja, zajema, pridobiva in uporablja znanje, zato da bi vzdrževala in izboljševala učinek organizacije. V kategorijo znanja lahko uvrstimo tudi izkušnje, spretnosti, organizacijo itd. Samo znanje po sebi nima realne vrednosti, dokler ga ne uporabimo v primerni situaciji. V

⁸ Konkurenčna prednost organizacije se v primeru, ko govorimo o policiji, kaže v stopnji uspešnosti spoprijemanja z vsemi oblikami kaznivih ravnanj.

takih primerih je pomembno, da organizacija ima predvidene primere in način uporabe določenega znanja, s katerim doseže najboljše učinke. V sodobni znanosti pojem upravljanje znanja razumemo kot znanstveni multi-disciplinarni pristop, s katerim organizacije dosegajo svoje cilje z najboljšim načinom izrabe/uporabe organizacijskega znanja. Zaradi navedenega lahko na splošno razumemo, da se upravljanje znanja nanaša na organizacijske procese, katerih cilj je izboljšati rezultate, pridobiti prednost pred konkurenco, integracijo znanja in zagotoviti kontinuiteto izboljševanja delovnih procesov v organizaciji. Cilj upravljanja znanja je vzpostaviti strukturo znanja, ki bo na voljo vsem zaposlenim v organizaciji.

Upravljanje znanja je krovni izraz, ki se nanaša na vse namerne napore usmerjene k upravljanju znanja organizacije, kar se lahko doseže na različne načine med drugim z direktnim pristopom preko informacijsko-komunikacijske tehnologije (IKT) ali bolj posredno preko zastavljenih medsebojnih odnosov, prilagajanja organizacije v določenih primerih, ali z vzpostavitvijo določenega okolja, ki promovira ustrezno kulturo in kadrovske management (Hislop 2009, 59).

Dimovski (in drugi 2005, 104) opredelijo naslednje mehanizme za upravljanje eksplicitnega znanja: (1) skladičenje podatkov, (2) izkopavanje podatkov in (3) elektronske knjižnice. Intraneti ali druga omrežja za povezovanje ljudi znotraj organizacije so pomembni pri izmenjavi eksplicitnega in prikritnega znanja. Čeprav tudi upravljanje prikritnega znanja uporablja informacijsko tehnologijo, je poudarek bolj na človeški interakciji. Uspešni mehanizmi za upravljanje prikritnega znanja zajemajo (1) dialog, (2) razpravljanje o preteklih dogodkih, (3) pripovedovanje zgodb ter (4) skupnosti praks. Intraneti in omrežja lahko podpirajo izmenjavo prikritnega znanja predvsem v globalnih organizacijah (Santossus in drugi v Dimovski in drugi 2005).

Upravljanje znanja je hibridna stroka, ki ni niti umetnost niti znanost. Funkcionalno lahko pokriva področja učenja in organizacijskega razvoja, človeških virov in informacijske tehnologije. To prekrivanje pogosto prikazujemo s tremi krogi, pri katerem se upravljanje znanja nahaja v njihovem presečišču (Slika 2.6).

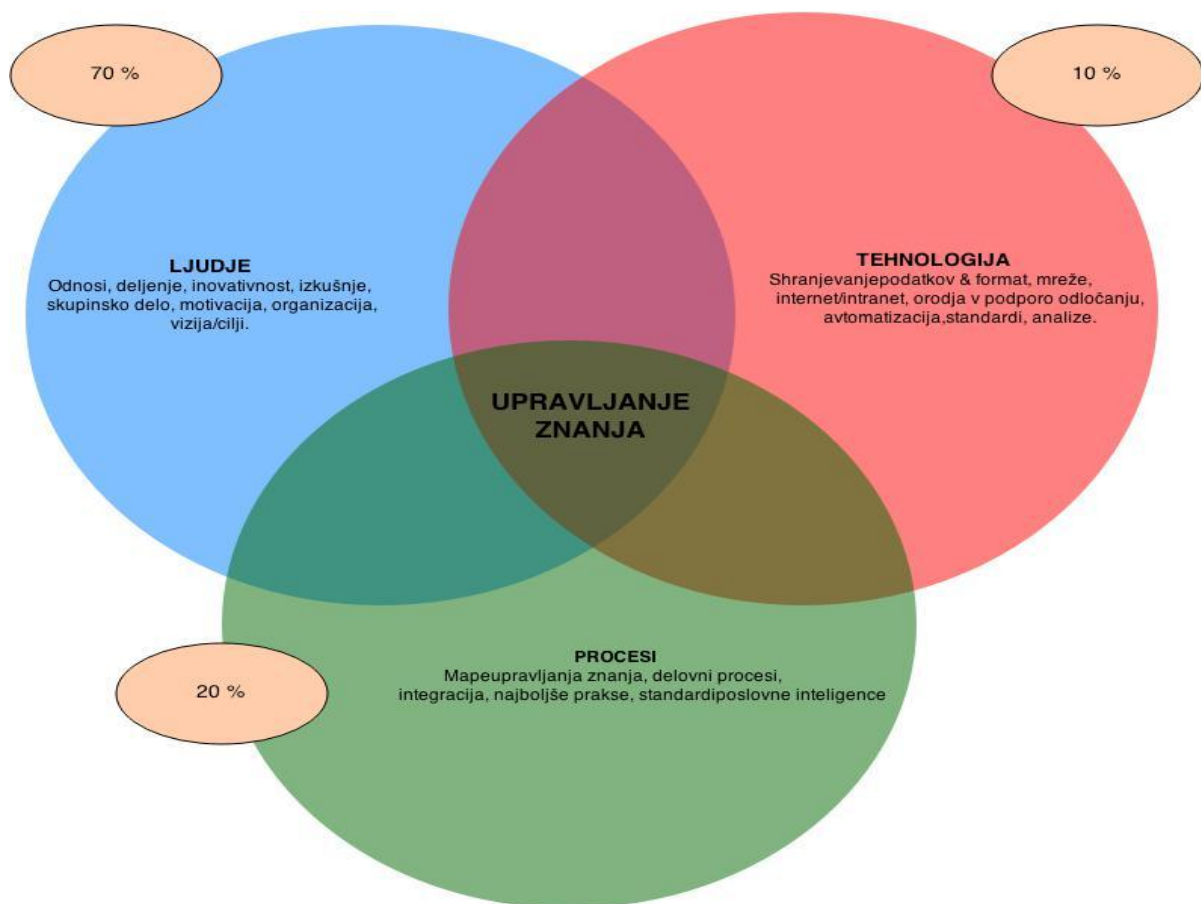
Gamble in Blackwell (2001, 10) ponudita nekaj konkretnih razlogov, ki opredeljujejo potrebo po upravljanju znanja:

- porast tekmovalnosti in pomen inovacij,

- tekmovalnost organizacij na podlagi znanj in skrajšanja razpoložljivega časa,
- zmanjšanja obsega delovne sile,
- potreba po obvladovanju naraščajoče kompleksnosti,
- spremembe, ki so povzročile pomanjkanje določenih znanj,
- potrebe po vseživljenskem izobraževanju.

Organizacije pridobivajo znanje direktno skozi izkušnje svojih zaposlenih ali indirektno skozi izkušnje drugih organizacij (DiBella 1998, 29). Iz tega lahko sklepamo, da je namen upravljanja znanja podpreti proces organizacijskega učenja. Tisto, kar organizacija ve in kako dobro zna uporabiti to znanje, pojasni veliko razliko med strateškim uspehom in neuspehom (Grant 120, 1996).

Slika 2.6: Komponente upravljanja znanja



Vir: Povzeto po Bhat 2000.

Usmerjeno pridobivanje znanja je v zadnjem času v porastu. Na ta način se znanja lažje prenašajo v bazo organizacijskega znanja in imajo tudi večjo vrednost pri organizacijskem

procesu. Koncept upravljanja znanja mora omogočiti znanje na razpolago vsem tistim, ki ga v določenem trenutku potrebujejo. Prav tako je pomembno, da se vzpostavi sistem, ki omogoča prenos implicitnega (tacitnega) znanja z osebe na osebo. Ali če povemo poenostavljeno: upravljanje znanja je zmožnost organizacije zagotoviti ustrezno informacijo ustrezni osebi v pravem trenutku in na pravem kraju.

Upravljanje znanja si mora prizadevati ustvariti individualno znanje in ga mrežno povezati ter to znanje namensko uporabljati v procesih ustvarjanja vrednosti. Zato je potrebno v organizaciji ustvariti prijazno kulturo upravljanju znanja in spodbujati dokumentacijske in informacijske procese. Zaradi navedenega je nujno, da je upravljanje znanja tesno povezano z drugimi področji vodenja (Bornemann in drugi 2001, 7).

2.6.1 Organizacijska baza znanja

Ko govorimo o organizacijskem znanju, je potrebno vzpostaviti določen način »hrambe« takega znanja, kjer bo le-to shranjeno za nadaljnjo/kasnejšo uporabo. Tovrstno znanje je lahko v obliki skritega ali eksplicitnega znanja. Pri hrambi je pomembna strukturiranost in dostopnost znanja za tiste, ki ga bodo potrebovali v prihodnje. Strukturiranost bo omogočila lažjo interpretacijo in uporabo ter tako posledično omogočila nastanek novega znanja.

»Znanje je za organizacijo zelo pomembno. Toda ni vse znanje enakovredno. Potrebo po znanju oblikujejo cilji, ki jih morajo v organizaciji dosegati poslovni procesi. Najprej je potrebno prepoznati ključno znanje, ga umestiti, določiti nosilce znanja ter obseg znanja, ki ga imajo. V fazi izbora organizacija razvršča novo pridobljene izkušnje, podatke, informacije in sestavine znanj na koristne, ki jih želi ohraniti, in na nekoristne, ki niso vredne hranjenja« (Černelič v Možina 2006, 73).

Bistveno je prepoznati:

- tiste aktivnosti, ki niso podprte z ustrezno stopnjo zahtevanega znanja;
- nedokumentirano znanje;
- aktivnosti, kjer znanje nastaja, pa ni ustrezno dokumentirano;
- ovire, ki preprečujejo širjenje znanja v organizaciji;
- nove vrste znanja, brez katerih ne bo mogoče doseči strateških ciljev (Ibid 2006, 73).

Za organizacije je pomembno, da individualno znanje sodelavcev postane uporabno za namene ustvarjanja vrednosti organizacije. Pri tem igra odločilno vlogo mrežna povezanost individualnih spominov sodelavcev v organizacijsko bazo znanja. Do mrežne povezanosti pride na osnovi interakcije in komunikacije med posameznimi sodelavci. Kolektivno bazo znanja lahko v primerjavi s spominom posameznika razumemo kot delni kognitivni sistem socialnega sistema organizacije (Borneman in drugi 2001, 9).

Navadno je čas, ki je namenjen za sprejem odločitve, omejen. V sedanjem času se pojavlja problem, da se srečujemo s preveliko količino informacij. Ravno to je razlog, zaradi katerega mora biti upravljanje znanja usmerjeno v podporo procesu odločanja. Pri vzpostavljanju sistema za upravljanje znanja je treba biti pozoren na množstvo stvari. Marsick (in drugi 1999, 89) pri tem izpostavlja naslednje odločitve:

- Kakšna je vizija, ki določa izbor o tem, kaj naj se vključi ali izključi v sistem upravljanja znanja?
- Ko se informacija vključi v sistem, kako se jo bo posodabljal?
- Kdo naj opravlja selekcijo in vnos informacij?
- Kako naj bo znanje organizirano, da bo razumljivo in lahko dostopno?
- Kako naj bo sistem organiziran, da bodo uporabniki zlahkega dodajali in imeli dostop do informacij?
- Kako naj bodo ljudje nagrajeni zaradi dodajanja svojega znanja in ga tako dajali na razpolago tudi drugim?
- Kakšna naj bo nagrada ljudem zaradi uporabe sistema?

Ena od večjih težav v sedanjem okolju je urediti tako kompleksne sisteme, da bodo enostavni za uporabo. Zaradi količinske obsežnosti podatkov in informacij v organizacijah, so se na tržišču že pred časom pojavile programske rešitve namenjene vzpostavljanju organizacijskih baz znanja.

2.7 Kontekstualni dejavniki organizacijskega učenja

Organizacijsko učenje v organizaciji mora biti organizirano kot integralni proces, ki je usklajen s cilji in strategijami organizacije. Uspešnost dela organizacije je odvisna predvsem od njene sposobnosti, da pravočasno zazna spremembe v notranjem ali zunanem okolju. Bolj

ko je okolje kompleksno, bolj je pomembno, da ima organizacija prilagodljive vodstvene zmogljivosti. V primeru prevelike rigidnosti, pri vodenju organizacije, lahko pride do okorelosti pri reakcijah organizacije, kar posledično pomeni manjšo uspešnost. V tem primeru se lahko organizacija sreča s problemom neustreznega odgovora na zunanje spremembe in zmanjšanjem učinkovitosti.

Razna posamična raziskovanja v zvezi z organizacijsko strukturo, cilji, strategijo, storilnostjo, kulturo in drugim niso dala pravih odgovorov na vprašanje, kaj je bistveno za uspeh organizacije. Šele z odkritjem, da sta človek in njegova sposobnost načrtovanja in prilagajanja spremembam v okolju ključni dejavnik, je bilo mogoče pojasniti, kako nastanejo uspešne organizacije. Organizacija namreč deluje v okolju, ki je sestavljeno iz več podokolij: proizvodno, tržno, kulturno, gospodarsko, politično, kadrovsko, varnostno itd. Podokolja dajejo organizaciji ustrezne možnosti za bolj ali manj uspešno delovanje ter hkrati predpostavljajo tudi njeno omejitev (Lipičnik v Možina 2002, 12).

Vplive okolja, ki jih organizacija ne more spreminjati, ampak se jim mora prilagajati, imenujemo za dane spremenljivke, tiste, ki jih lahko upravlja, pa obvladljive spremenljivke. Organizacija torej stalno niha med zunanjim in notranjim ravnovesjem. »Pomembno je, da organizacija doseže optimalno ravnotežje med vizijo, poslanstvom, cilji, kulturo in strategijo organizacije« (Možina 2002, 12). Optimalno ravnotežje kontekstualnih dejavnikov je pogoj za uspešno organizacijsko učenje.

2.7.1 Vizija in poslanstvo

Vizija organizacije opredeli dolgoročne produkte organizacije za naslednjih 10 do 20 let, običajno pa jo določi vrhni management (Harrington 1995, 45). Vizija opiše prihodnost organizacije, njeno dejavnost, organizacijsko kulturo itd. Koncept vizije obvešča vse zaposlene, kakšne spremembe se obetajo v prihodnosti.

»Vizija je način komuniciranja vodstva, ki zavedno in nezavedno usmerja težnje, odločitve, postopke in akcije zaposlenih ter sprošča njihovo energijo in pogum v skupno perspektivo organizacije. Nastajanje vizije je vedno povezano s potrebo po nastajanju novega, s tem da posameznik, ki vizijo oblikuje, običajno prevzame vodstveno vlogo« (Možina 2002, 12). Za

dinamično in stalno ustvarjanje novega znanja organizacija potrebuje vizijo, ki usklajuje delovanje celotne organizacije. To je naloga vrhnjega managementa, da umesti znanje v vizijo in o tem seznaní celotno organizacijo. Vizija znanja definira, katero vrsto znanja naj organizacija ustvarja in na katerem področju. Vizija znanja usmerja proces ustvarjanja znanja kot tudi samo znanje, ki pri tem nastane, s postavljanjem osnovnih vprašanj, kot so: Kdo smo?, Kaj ustvarjamo?, Kako bomo to ustvarili?, Zakaj to počnemo? in Kam gremo? Na kratko, določa, kako se bosta organizacija in njeno znanje razvijala skozi daljše obdobje (Nonaka in drugi 2000, 57). Na žalost še vedno veliko ljudi misli, da je ustvarjanje vizije delo vrhnjega managementa. Vizije posameznih vodij so lahko uspešne, npr. pri vodenju organizacije skozi krizo. Po drugi strani ima kreiranje vizije globlji pomen: kreirati namen z občutkom, ki povezuje ljudi in jih vodi k izpolnitvi njihovih želj. Kataliziranje želja in motivov zaposlenih se ne dogaja naključno, za ta proces je potreben čas, skrbnost in strategija (Senge in ostali 1994, 298).

Dobra vizija je tista, s katero se posameznik v organizaciji identificira, ga usmerja in v njej najde navdih in energijo. Na tak način pridemo do točke, kjer se posameznikova osebna vizija in vizija organizacije prepleteta in tvorita sinergijo, kar se pozna na motiviranosti posameznika.

Na vrhu hierarhije ciljev je **poslanstvo** – razlog, zaradi katerega organizacija sploh obstaja. Formalna izjava o poslanstvu je javna listina, v kateri organizacija predstavi razpon svojih dejavnosti, po katerih se razlikuje od drugih organizacij podobnega tipa. Vsebina je pogosto usmerjena na trg, stranke in želená področja delovanja. Strateški management te opredelitev upošteva pri oblikovanju strateških ciljev za organizacijo kot celoto. V opredelitvi poslanstva se odgovori na vprašanja, katero je osnovno poslovno področje organizacije, kako široka je poslovna dejavnost, kje podjetje vidi konkurenčno areno, kakšne odnose namerava razvijati z zaposlenimi, kateri so njeni temeljni smotri in vrednote, za katere si bo prizadevalo. Poslanstvo je običajno opisano kratko in eksplicitno, da ga lahko razumejo temeljne cilje skupine podjetja.

2.7.2 Cilj

Cilj je želeni rezultat, ki ga organizacija skuša doseči. Cilje definiramo tudi kot zaželjena prihodnja stanja, ki si jih posamezniki, skupine ali organizacije prizadevajo doseči (Kast in

drugi v Kavčič 1991, 110). **Plan** pa je načrt, kako ga uresničiti. V njem so določeni razporeditev virov, urniki, naloge in druge dejavnosti. Cilji določajo stanje organizacije v prihodnje, plan opredeljuje sredstva, s katerimi jih bomo dosegli. V izrazu planiranje sta običajno vključena oba, saj postavljanje ciljev organizacije pogojuje določena sredstva za njihovo uresničitvev oz. doseganje. »Cilj začne postavljati vrhnji, strateški management organizacije« (Dimovski in drugi 2005, 200). Cilji organizacije upravičujejo njen obstoj. Navadno jih postavi predsednik uprave. Če podjetje spreminja celovito – korporacijsko strategijo, se spremenijo tudi cilji (Harrington 1995, 45).

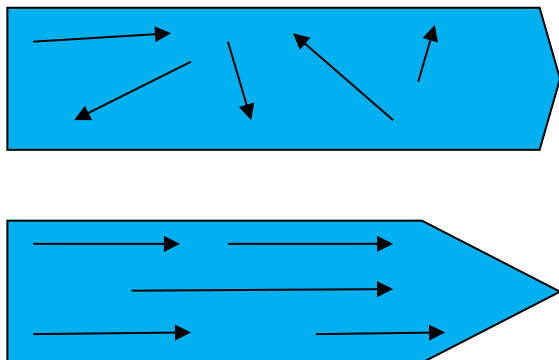
Na določanje organizacijskih ciljev vplivajo številni dejavniki, ki jih je mogoče razdeliti v dve skupini: (1.) dejavniki okolja in (2.) dejavniki v organizaciji.

Vplivi okolja na organizacijske cilje se kažejo kot ovire ali omejitve, ki jih okolje postavlja organizaciji. Stopnja omejitev, ki prihajajo iz okolja, je pogojena od narave interakcije med organizacijo in okoljem.

»Znotrajorganizacijski vplivi na organizacijske cilje se kažejo predvsem v borbi med vplivnimi posamezniki in skupinami v organizaciji, ko poskušajo svoje cilje vsiliti celotni organizaciji. Tako sprejeti cilji postanejo splošni organizacijski cilji« (Kavčič 1991, 117).

Poravnava ali sinhronizacija naporov je zelo pomemben dejavnik uspeha. Lep primer lahko najdemo v ekipnih športih, kjer se mora ekipa zediniti in vse napore usmeriti k istemu cilju. V primeru, ko gledamo neuigrano ekipo, je rezultat viden na ta način, da vsak igralec usmerja svoj trud in energijo v svojo smer, kar posledično pripelje do »raztrgane« igre (Slika 2.7).

Slika 2.7: Pomembnost usmerjenosti proti cilju



Vir: Povzeto po Senge (2004, 219).

V ekipi kjer je cilj jasen in tudi vsi igralci vedo, kaj morajo delati so trud in energija usmerjeni k istem cilju in je tudi sama igra veliko bolj usklajena (Slika 2.7). Možnost doseganja cilja je tudi veliko bolj verjetna (Senge 2004, 219).

2.7.3 Organizacijska kultura

Enotne definicije organizacijske kulture, ki bi zajela vsa področja, ni. Definicije se medseboj razlikujejo v odvisnosti od področja opazovanja, kot so: sociologija, psihologija, antropologija, organizacijski procesi, vede o managementu, organizacijska komunikacija itd.

»Organizacijsko kulturo lahko opišemo kot pojem, ki skuša zajeti nekaj, kar je značilno za neko organizacijo, pri tem pa ni vezano na sisteme, tehnologijo ali druge 'oprijemljive' značilnosti organizacije. Je nek abstrakten pojem, s katerim skušamo pojasniti tiste notranje elemente, ki vplivajo na uspešnost organizacije pri doseganju njenih ciljev« (Godnjavec 2008, 89). »Organizacijska kultura je določena vrsta skupnih pomenov ali skupen simbolni svet, ki ga imajo člani organizacije. Je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije« (Messner–Andolšek 1995, 10–11). »Organizacijska kultura je vzorec temeljnih domnev in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in se po njih ravna. Kultura je precej odvisna od začetnega ravnanja vodstva, ki oblikuje in celo vsiljuje svoje predpostavke o tem, kaj je dobro ali primerno« (Messner–Andolšek 1995, 12). V vsakem primeru pa organizacije ne smejo zanemarjati človeškega in kulturnega vidika izmenjave in deljenja znanja (Dixon 2000, 17). Kultura podjetja obsega vse predstave o vrednotah, tradicijo, izročila, pravila in miselne drže, ki poredstavljajo osnovo za delovanje sodelavcev v podjetju. Iz kemije nam je znan primer katalizatorja, ki procese podpira oz. pospešuje. Kultura podjetja prevzame v primeru upravljanja znanja vlogo katalizatorja in stoji tako v centru vseh analitičnih dejavnosti in dejavnosti oblikovanja ukrepov. Po analogiji, z upravljanja znanja lahko zaključimo, da moramo tudi kulturo organizacije dejansko razviti in negovati ter da le-ta zahteva nenehne spodbude s strani vodstvenih delavcev (Bornemann in drugi 2001, 13). DiBella to potrjuje, ko pravi, da sta narava in način učenja v velikem delu določena s strani organizacijske kulture (DiBella in drugi 1998, 21).

Organizacijska kultura nastaja v procesih skupinskega reševanja problemov, prilagajanja organizacije na okolje in reševanju problemov njene notranje integracije. Kot odprt sistem je organizacija eksistenčno odvisna od uspešne prilagoditve okolju.

Pri reševanju teh vprašanj (notranje in zunanje prilagoditve) organizacija razvije neke svoje temeljne obrazce kot poseben stil organizacije. Zato kaže opozoriti na izsledke večih raziskav, da je organizacijska kultura eden pomembnih dejavnikov uspešnosti organizacije in njenega razvoja (Tavčar 1991, 133).

Kultura pri upravljanju znanja ceni informacije in znanje ter jim pripisuje zelo velik pomen. V takšni, znanju naklonjeni kulturi, je ustvarjanje, izmenjevanje (deljenje), prenos in uporaba znanja naraven in potreben del procesa upravljanja znanja. Kultura mora odstraniti vse strukturne ovire za prenos znanj, izkušenj in idej. Prav tako mora kultura znanja namesto tekmovalnosti, produktivnosti in učinkovitosti poudarjati in spodbujati sodelovanje, pripravljenost za deljenje (individualnega) znanja in inovativnost na vseh ravneh organizacije v procesu upravljanja znanja. Kulturo, v kateri velja, da sta zaposlitvena varnost in plača posameznika večji, če ima svoje znanje samo zase, je treba zamenjati z novo kulturno infrastrukturo. Sodelovanje, prispevanje in zaupanje so glavni temelji za uspešno upravljanje znanja. Zavedati se moramo pomembnosti (interne) dvosmernega komuniciranja, kar pomeni vzpostavljanje in vodenja dialoga, ki obogati (organizacijsko) učenje in prenašanje znanja. Potreben je predvsem osebni stik in zaupanje, saj medosebne komunikacije ne more nadomestiti nič. Ljudje so v takšni kulturi ključni za prenos znanja, ker sta učenje in izmenjevanje znanja socialni aktivnosti med njimi. Če kdo rade volje deli svoje znanje z drugimi, bodo tudi drugi delili svoje znanje z njimi. To olajša pridobivanje in prenašanje znanja (Čegovnik 2006, 76).

Organizacijska kultura se v glavnem sestoji iz:

- sistema vrednot, prepričanj, mnenj, ki so značilna za posametno skupino ali organizacijo,
- enotne sheme, ki jo člani organizacije uporabljajo za dojetanje, razlaganje in pojasnjevanje dogajanj v organizaciji in v okolju,
- celote posebnih lastnosti skupine ali organizacije, ki jo razlikuje od drugih skupin ali organizacij.

Organizacija oblikuje svojo strukturo in kulturo tako, da lahko kar najbolj učinkovito uporablja organizacijsko znanje (Štebe in drugi 2006, 480).

Za implementacijo sistema učeče se organizacije je pomembno, da organizacija ima dodelane strateške dokumente, v katerih so določene vizija, poslanstvo ter strateški načrt uresničitve. Prav tako je pomembno, da so vsi zaposleni v organizaciji seznanjeni s poslanstvom in vizijo ter strateškim planom. Na tak način je omogočen tudi prenos vrednot in vrlin na zaposlene v organizaciji. To je zelo pomembno v velikem sistemu, kot je policija, da se posamezniki lahko identificirajo z njim in vidijo svojo vlogo v tem kompleksnem okolju. Prav tako jasna vizija omogoča usmerjanje dela in idej zaposlenih kot tudi posameznih služb v smeri k istem cilju, ki je komplementaren s cilji organizacije.

2.7.4 Strategija organizacije

»Strategijo v širšem smislu pojmuje kot splet namenov, usmeritev, načrtov, programov, akcij, odločitev, lokacij, virov za doseg ciljev organizacije. V ožjem smislu besede pa strategija pomeni odločitvena pravila, ki se uporabljajo pri izbiri kombinacij, ki so vodstvu na voljo« (Možina in ostali 2002, 14). Določanje poslovne strategije je prvi korak do oblikovanja strategije upravljanja znanja (Štebe in drugi 2006, 476). Strategija lahko določi količino znanja, ki je potrebno za realiziranje strategije, in jo primerja z obstoječim znanjem.

Snovanje in udejanjanje politike znanjske organizacije – cilje in strategije za doseganje ciljev – kaže celovito obravnavati v treh časovnih okvirnostih, (a) dolgoročni temeljni, (b) srednjeročni razvojni in (c) kratkoročni sprotni. Organizacija temelji na složnem, sinergičnem delovanju sodelavcev. Celovitost obvladovanja časovne okvirnosti in sestavin strategij velja za vse organizacije, še prav posebej pa znanjske. Znanje je zmuzljivo in minljivo, terja nenehno obvladovanje, dopolnjevanje, prenavljanje, zato so uspešne le zelo gibčne, prilagodljive in aktivne znanjske organizacije (Tavčar 2006, 40).

Strateško upravljanje znanja upošteva vse cilje podjetja in omogoča stalno izboljševanje procesov upravljanja znanja (Bornemann 2001, 13). Proces organizacijskega učenja mora biti v podporo doseganju glavnih ciljev organizacije na način, ki je določen v strategijah le-te. Strategija organizacijskega učenja je lahko usmerjena v proces ali v ljudi. Katero vrsto strategije bo organizacija izbrala, je odvisno od dejavnosti podjetja. V primeru, da je za operativno podporo delovnim procesom bolj uporabno eksplicitno znanje, se bo organizacija fokusirala na proces (tehnična in informacijska mreža, baze podatkov, poročila...). Če je

dejavnost organizacije bolj usmerjena v področje, kjer je bolj potrebno skrito znanje, se strategijo usmeri v kadrovske resurse.

Proces strateškega planiranja se je v zadnjem času precej spremenil. Če je bil donedavnega proces strateškega planiranja domena vrhnje vodstvene strukture, se v organizacijah, cenijo znanje in učenje ta proces hierarhično splošči tudi na nižje nivoje.

Pri preučevanju procesa nastajanja strategij poznamo dve vplivni šoli: koalicionisti in zagovorniki procesa od zgoraj navzdol (angl. top-down).

Koalicionisti so zagovorniki ideje, da je organizacijska strategija končni rezultat borb med tekmujočimi interesi skupin ali koalicij.

Teoretiki procesa od **zgoraj - navzdol**, delijo proces nastajanja strategije na tri stopnje; vrhnji vodstveni sloj (1) ocenjuje organizacijsko okolje in finančno stanje ter druge znake, pozitivne in negativne, (2) primerja znake iz okolja z organizacijskimi prednostmi in slabostmi, in pri tem vključi svoje vrednote v analizo in (3) izbira strateško usmeritev. Ta pristop imenujemo SWOT analiza (angl. strenghts, weaknesses, opportunities and threats) (Young 2006, 2).

Velikega napredka pri organizacijskem učenju ne bo, če se v organizacijsko strategijo ne vključi strategij in taktik za podporo učenju na nivoju; posameznika, skupine in organizacije. Nekatere najbolj uspešne strategije vključujejo naslednje elemente (Marquardt 1996a, 7):

1. spodbujati eksperimentiranje,
2. prepoznati in nagraditi tiste, ki se učijo,
3. nagraditi učenje,
4. oglaševati nova znanja,
5. uporaba novih znanj.

2.8 Planiranje

Proces planiranja se začne z opredelitvijo poslanstva in strateških ciljev za organizacijo kot celoto. Ena od nujnih podlag za planiranje so izdelane in sprejete dolgoročne napovedi razvoja v okolju. Poslanstvo in vizija organizacije sta ključni izhodišči za oblikovanje strategij. Planski cilji so temelj za sprožanje dejavnosti v okviru drugih managerskih funkcij.

Funkciji planiranja in kontrole sta neločljivi, saj s plani postavljamo standarde, na katere se opira kontrola. Planski cilji so torej namere, za katere managerji in upravljalci želijo, da jih njihova organizacija doseže v določenem času (Ibid).

Učeče se organizacije naj bi pri procesu planiranja upoštevale šest pravil (Dimovski in drugi 2005, 205):

- Potrebno je **močno poslanstvo**, saj krepi pripadnost zaposlenih podjetju in njihovo motivacijo ter je vodilo za planiranje in sprejemanje odločitev.
- Postavljati je treba **prožne cilje**, ko so tako ambiciozni, jasni in polni domišljije, da služijo kot generator napredka.
- Ustvariti je treba **okolje, ki spodbuja učenje**, saj je glavna vrednota v učeči se organizaciji, nenehen dvom o obstoječem stanju, kar odpira vrata kreativnosti in učenju.
- Opredeliti je treba **nove vloge planskega osebja**, ki v novi paradigmi ciljev in planov ne sprejema več samostojno, ampak s svojimi specialističnimi znanji pomaga pri njihovem oblikovanju.
- **Stalne izboljšave** naj postanejo način življenja. S tem, ko vse zaposlene vključimo v proces planiranja, jih spodbujamo k stalnemu izobraževanju in rasti ter povečujemo sposobnost organizacije. Noben plan ni neuresničljiv, kajti ljudje se nenehno učijo in napredujejo.
- **Planiranje se še vedno začne in konča na vrhu**. Vrhnji managerji opredelijo poslanstvo (ki mora biti tako, da ga zaposleni sprejmejo in se trudijo delovati v skladu z njim) ter ogrodje za planiranje in postavljanje ciljev. Čeprav je planiranje decentralizirano, ga morajo vrhnji managerji podpirati in mu biti zavezani, če zelenega učinka ni, pa sprejeti odgovornost za to.

Moderni pristopi planiranja predvidevajo opuščanje centralnih planskih oddelkov, katere nadomeščajo z decentraliziranim planskim osebjem: strokovnjake za planiranje dodeljujejo večjim oddelkom, da bi managerjem pomagali razviti strateške plane (Dimovski in drugi 2005, 204). V podjetjih, kjer se zavedajo pomembnosti učenja in pridobivanja novih znanj, je med strateškimi usmeritvami vključeno tudi nenehno izobraževanje in nadgrajevanje znanja vseh zaposlenih v organizaciji.

2.9 Ovire organizacijskega učenja

Državne inštitucije, in še posebej v tem okviru organi nacionalnovarnostnega sistema, so pogosto zamudniki v procesih uvajanja novih mehanizmov upravljanja v svoje strukture. Včasih je sicer ta počasnost utemeljena zaradi razlogov kontinuirane politike, skrbi za enakost, potrebe po zagotavljanju ravnovesja in nenazadnje varovanju človekovih pravic v postopkih, ki jih izvajajo. Organi nacionalnovarnostnega sistema si na področju organizacijskega učenja ne smejo privoščiti, da bi si zatisnili oči pred procesi, s katerimi se srečujejo druge strukture, predvsem gospodarske (Čaleta 2009, 297).

Organizacije, skupine in posamezniki lahko predstavljajo podporo ali oviro organizacijskemu učenju. Mnogokrat oviro organizacijskemu učenju predstavljajo naslednje aktivnosti (Marquardt in drugi 1994, 97–99):

- **Birokracija** - velikokrat se zgodi, da organizacija s svojo rastjo postane iz podjetniške birokratska organizacija. Pravila, regulative in obrazci nadomestijo energijo, kreativnost in vznesenost. Zaposlenost postane bolj pomembna kot razmišljanje in načrtovanje. Preveč učenja povzroči med birokrati nemir in frustracije. Veliko lažje se je skrivati za nekimi že sprejetimi akti, kot ves čas sprejemati različne, nove odločitve in ideje. Posamezniki z inovativnimi idejami, novimi rešitvami in drugačnimi pristopi predstavljajo težave za birokratski model uslužbenca in ne najdejo posluha v svoji delovni okolici.
- **Tekmovalnost** – kritična sestavina organizacijskega učenja je določena stopnja sodelovanja in obstoj skupinskega dela. Mnogokrat v realnosti, organizacije podpirajo prekomerno individualiziranje in tekmovalnost.
- **Nadzor** – organizacije ljubijo nadzor. Z njim si zagotovijo manj rizika in večjo možnost komu dodeljevati nagrade. Delegirati moč upravljanja drugim lahko zakomplicira stvari: oteži postopek sprejemanja odločitev in je lahko bolj čustveno zahtevno. Nadzor nad informacijami, odločitvami, ljudmi in tehniko je lahko dober za tiste, ki nadzirajo, ampak je po drugi strani vedno slab za organizacijo in njeno učenje.
- **Slaba komunikacija** – komunikacija med dvema posameznikoma je naporna. Sporočila so lahko slabo poslana kot tudi slabo sprejeta, če katerakoli oseba ne poskrbi za dobro oddajanje ali sprejemanje sporočila. Če pomislimo samo na vse razgovore preko sredstev

komunikacije, kjer linije niso najboljše in to pomnožimo s tisočimi komunikacijami v organizacijskem dnevnem kontekstu, potem vključimo še različne jezike, narečja, vrednote in komunikacijska pravila. Na koncu ugotovimo, da več kot je komunikacij, slabša je kvaliteta prenosa sporočil. Posledično je proces učenja moten, zgrešen ali skrit.

- **Slabo vodenje** – vodje bi morali biti promotorji stalnega učenja in spodbujati učenje med delavci. Na žalost se v praksi dogaja ravno obratno. Tradicionalni vodje se izogibajo učnim aktivnostim, ne glede na to, ali so znotraj ali izven organizacije. Ne seznanjajo se z literaturo, ocenami o novih poslovnih praksah in si ne vzamejo časa, da bi podprli in promovirali učenje. Vseprevečkrat so nagrajene same aktivnosti in njihove posledice, ne pa proces, kako je posameznik prišel do znanja, ki mu je pomagalo doseči dobre rezultate.
- **Poraba virov** – mnoge organizacije razpolagajo s preveč informacijami, dobesedno se utapljuje v njih. Ali zaposleni, ki upravljajo z informacijami, ne želijo ali ne vedo, kako jih razdeliti, ali pa ostali v organizaciji niso za njih zainteresirani ali motivirani, da jih zahtevajo ali uporabijo. Tako početje je posledica sistema, ki so ga razvile mnoge organizacije, kjer je bolje reči »Nisem vedel« kot tvegati in jo narobe uporabiti.
- **Toga hierarhija** – glavna ovira organizacijskemu učenju je hierarhični sistem, kjer mora vsaka informacija, vsaka odločitev in vsaka dobra ideja, iti gor do vrha strukture in nato nazaj na nivo, kjer bo uporabljena. Da bi zaščitili svoj status in moč, se s hierarhijo doseže izogib rizika, konfrontacije in izzivov. Moč ostaja v lasti posameznikov in je ni treba deliti, vsaj v zadevah večje pomembnosti.
- **Velikost** – je ena od glavnih ovir organizacijskemu učenju. Obstaja posredna korelacija med velikostjo organizacije in količino organizacijskega učenja. Manjše organizacije se učijo bolje in hitreje, po drugi strani imajo manj virov (raziskovalnih kadrov, informacijske tehnologije, strokovnjakov za delo s kadri).

Selan (2002, 81) navaja šest dejavnikov, ki ogrožajo proces organizacijskega učenja:

- **vodenje od zgoraj navzdol** oz. »laissez-faire« management. Gre za idejo, da se manager preveč izogiba konfliktnim situacijam ter svojo najbližjo delovno skupino izrablja za administrativna dela namesto za postavljanje in oblikovanje strateških ciljev,
- **konfliktnost priorit**et in posledično slaba koordinacija,

- **neučinkovit vrhnji management:** to pomeni, da vsak član uprave vodi neko svojo poslovno politiko, odbijajoč kakršnokoli usklajevanje z ostalimi člani. Gre za dejanje iz strahu pred izgubo moči, ki mu jo daje položaj in funkcija,
- **slaba vertikalna komunikacija:** že prvi razlog nakazuje na problem enosmernega komuniciranja. To pomeni, da podrejeni ne želijo izpostavljati težav in problemov, s katerimi se srečujejo v svoji delovni enoti, saj se bojijo, da managerji ne želijo odprte komunikacije o tem,
- **neustrezne vodstvene sposobnosti** in razvoj na nižjih, operativnih organizacijskih nivojih: vrhnji management daje premajhen poudarek izobraževanju linijskih vodij. Zato zaradi pomanjkanja znanja o vodenju prihaja do neuspešnih poskusov implementiranja strategij, ki jih je oblikovalo vodstvo.

3 SLOVENSKA POLICIJA

»Policija lahko svoje korenine išče v vojaški strukturi in ozadju. Začetke slovenske policije lahko iščemo v času Franca Jožefa I, ko so na slovenskem bili organizirani orožniki« (Kolenc 2002, 11). V sedanjem času je policija ena izmed največjih organizacij na Slovenskem, ki zaposluje veliko število ljudi z zelo različnimi delovnimi izkušnjami, profili in tudi znanji. Pestrost zaposlenega kadra je razvidna v tabeli 3.1, iz katere je razvidna tudi povprečna starost in izobrazbena struktura.

Tabela 3.1: Prikaz zaposlenih v policiji

Število zaposlenih v policiji (na dan 31. 3. 2015):	8.054
uniformirani policisti:	5.303
neuniformirani policisti:	1.688
ostali delavci policije:	1.063
Število policistov:	6.991
Število kriminalistov:	956
Število pripadnikov Specialne enote:	88
Število prebivalcev na policista:	295,1
Število policistov na 10.000 prebivalcev:	
vsii policisti:	33,89
uniformirani policisti:	25,71
Število kriminalistov na 10.000 prebivalcev:	4,63
Povprečna starost:	40,44
Število zaposlenih z doktoratom oziroma magisterijem:	148
Število zaposlenih z univerzitetno oziroma visokošolsko izobrazbo:	2.172
Število zaposlenih z višjo izobrazbo:	716
Število zaposlenih s srednjo izobrazbo:	4.683
Število zaposlenih z nižjo izobrazbo (osnovnošolsko, poklicno):	335
Število prevoznih sredstev policije:	2.230
Število osebnih civilnih vozil:	1.059
Število osebnih patroljnih vozil:	540
Število intervencijskih vozil:	90
Število terenskih vozil:	170
Število motornih koles:	137
Število drugih prevoznih sredstev (tovornih in dostavnih vozil ter kombiniranih vozil):	234

Vir: Spletna stran Policije (Policija 2015d).

Policija je vsa leta ohranila svojo hierarhično oz. vojaško strukturo poveljevanja še v sedanjem času. Vendar je potrebno upoštevati, da v primerih vodenja posameznih akcij oz. reševanja operativnih nujnih dogodkov ni vedno poveljnik oseba z najvišjim činom. Organizacijsko je policija razdeljena na Generalno policijsko upravo (GPU), ki je nadrejena vsem ostalim, in sicer 8 policijskim upravam in 220 policijskim postajam. Organizacijska struktura GPU je zelo razvejana in jo je potrebno dobro poznati, da bi razumeli hierarhične tokove. Jasno se vidi kompleksnost in pestrost različnih oddelkov. Večina policistov ne opravlja dela na generalni policijski upravi, temveč na lokalnem in regijskem nivoju. Ob desni strani slike lahko vidimo, da so navedene policijske uprave (PU), ki imajo podobno strukturo kot GPU, vendar s svojim delovanjem pokrivajo območje posamezne regije (Priloga A). Razdelitev območij PU je razvidno iz slike 3.1. Struktura služb je prilagojena regijskim potrebam in učinkovitemu delovanju.

Slika 3.1: Teritorialna razdeljenost policijskih uprav



Vir: Spletna stran Policije (Policija 2015d).

Med PU-ji so posamezne razlike v številu zaposlenih in obstoju posameznih notranjih organizacijskih službah. Na zadnjem, lokalnem nivoju, je policijska postaja, katera je v celoti prilagojena reševanju tekoče operativne problematike.

3.1 Sistem izobraževanja v slovenski policiji

Osnovni pogoj za uspešno delovanje v boju zoper grožnje sedanosti je nenehno izobraževanje, izpopolnjevanje in usposabljanje svojih zaposlenih. Učenje je vsaka oblika dejavnosti posameznika ali skupine ljudi, s katero dosežemo spremembe v njihovem vedenju, ki se nanašajo na spoznavne, socialno poslovne ali delovne spremembe. Glede učenja je za organizacijo in menedžment pomembno:

- organizacija se mora zavedati pomena učenja: pridobivati mora tista znanja, ki prispevajo k uresničitvi zastavljenih ciljev,
- organizacija se mora naučiti pozabljati: spreminjanje obstoječih norm in navad, opustitev znanj,
- visoko motivirani zaposleni, ki se zavedajo potreb po znanju,
- učenje je načrtovano, organizirano in ocenjevano dogajanje v organizaciji (Možina (2002, 17)).

Zakon o organiziranosti in delu v policiji – ZODPol določa delovanje policije kot organa v sestavi MNZ, posredno pa tudi opredeljuje izobraževanje javnih uslužbencev. Navedeni zakon pravi, da izobraževanje v policiji poteka po javno veljavnih programih izobraževanja odraslih, javno veljavnih študijskih programih za pridobitev višje strokovne izobrazbe ter po programih poklicnega izpopolnjevanja in usposabljanja (ZODPol, 10. pogl.). Za izvajanje izobraževanja, izpopolnjevanja, usposabljanja in raziskovalne dejavnosti spada med naloge generalne policijske uprave. Prav tako pa v 12. odstavku 18. člena, navedenega zakona določa, da sodeluje pri načrtovanju in organiziranju drugih oblik izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja. Na tak način je zaokrožena organizacijska struktura izobraževanj v policiji.

3.1.1 Izobraževanje, usposabljanje in izpopolnjevanje

Pojem **izobraževanja**, je težko povsem natančno opredeliti. V literaturi najdemo več različnih razlag in definicij. Možina (Svetlik in drugi 2009, 481) v najožjem smislu izobraževanje opredeli kot pridobivanje potrebnega znanja. Znanje so tiste posameznikove zmožnosti, ki mu omogočajo reševanje različnih problemov. Gre za splet podatkov, ki si jih posameznik vtisne

v zavest. V resnici so to preizkušene odločitve, ki posamezniku pomagajo reševati probleme. V praksi to pomeni, da je izobraževanje pridobivanje znanja za določeno delo ali poklic.

»Izobraževanje je dolgotrajen in načrten proces razvijanja posameznikovih znanj, sposobnosti in navad« ter ga delimo na splošno izobraževanje, ki vključuje znanja in sposobnosti človeka, potrebne za življenje, ter strokovno izobraževanje, ki ga posameznik potrebuje pri opravljanju svojega poklica. Ker se obe ravni izobraževanja prepletata, težko govorimo o tem, kje se konča splošno in nadaljuje strokovno izobraževanje, tako da obe igrata zelo pomembno vlogo pri opravljanju poklica policista. Nujno potrebna pa je vzpostavitev takšnega načina izobraževanja, ki zaposlene motivira ne glede na potrebo. V načrtu izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je tako treba zajeti izobraževanje za pridobitev strokovne izobrazbe, izpopolnjevanje in usposabljanje, pripravništvo ter štipendiranje (Taurer 2002, 83–84).

Policijsko izobraževanje - je proces pridobivanja splošnega in določenega policijskega znanja, ki se zaključi z diplomo, bodisi srednješolsko, višješolsko, visokošolsko, magisterijem ali doktoratom. Za izobraževalne programe je značilno, da trajajo več let (Pagon in drugi 1998, 97).

Miglič (2005, 34) za potrebe svojega dela oblikuje naslednjo definicijo: »**usposabljanje** je niz načrtovanih organizacijskih dejavnosti, katerih namen je povečati znanje in delovne spretnosti zaposlenih ter spremeniti njihova stališča in vedenje skladno z zahtevami dela in organizacijskimi cilji«.

Usposabljanje zaposlenih je stopnja izobraževanja, ki jo lahko uvrstimo med formalnim izobraževanjem in delom, s katerim pripravimo posameznika na neposredno izvajanje določenih delovnih nalog. Usposabljanje je proces (Svetlik in drugi 2009, 483), ki temelji na razvijanju tiste posameznikove sposobnosti, ki jih posameznik potrebuje pri opravljanju določenega dela v okviru celote neke dejavnosti.

Osnovno usposabljanje - za vse, ki začnejo delati v policiji brez policijskih izkušenj in se usposabljaajo za osnovne policijske naloge ali veščine (Pagon in drugi 1998, 97). Iz tega je mogoče dokaj direktno potegniti zaključek, da je osnovno usposabljanje namenjeno policistom, ki še niso bili v misijah in nimajo predhodnih znanj s tega področja.

Osnovni programi se dopolnjujejo s specialističnimi usposabljanji za posamezna področja, za katera se pokaže potreba. Specialistično usposabljanje je dodatno usposabljanje za različna področja policijskega dela, kot so področje prometa, preiskovanje kriminalitete, mladoletniška kriminaliteta in drugo (Pagon in drugi 1998, 97).

Policijsko usposabljanje - je proces pridobivanja znanja in veščin, potrebnih za policijsko delo, in se ne zaključi s spričevalom, lahko pa se zaključi s potrdilom, ni pa nujno. Značilnost programov usposabljanja je, da so krajši kot izobraževalni programi, trajajo pa lahko od enega dneva do enega leta ali več (Pagon in drugi 1998, 97).

Za kakovostno opravljanje dela je prav tako zelo pomembno tudi kakovostno zastavljeno usposabljanje, kjer je treba vnaprej predvideti potrebo za prihodnost, ki se ugotavlja s pomočjo analize delovnega mesta ter opisa del in nalog, saj je to tesno povezano z izobraževanjem. Evropske policije so že pred leti sprejele sistemski pristop za usposabljanje, ki vključuje: »ugotavljanje potreb, oblikovanje programa, izvedbo programa in evalvacijo, s katero ugotavljamo uspešnost prejšnjih treh korakov« (Tomovič 2001, 521–522). Tomovičeva je mnenja, da bi bilo treba vsako leto v skladu s cilji in strategijo organizacije izdelati načrte usposabljanj po principu potrebnosti ter bi jih na ta način lahko razvrščali po naslednjih kriterijih (Ibid):

- nujna (nujno potrebna za uspešno delovanje),
- karierna (usposabljanje za napredovanje in premeščanje),
- funkcionalna (usposabljanja za strokovnjake),
- socialna kompetenca (usposabljanje za delo z ljudmi).

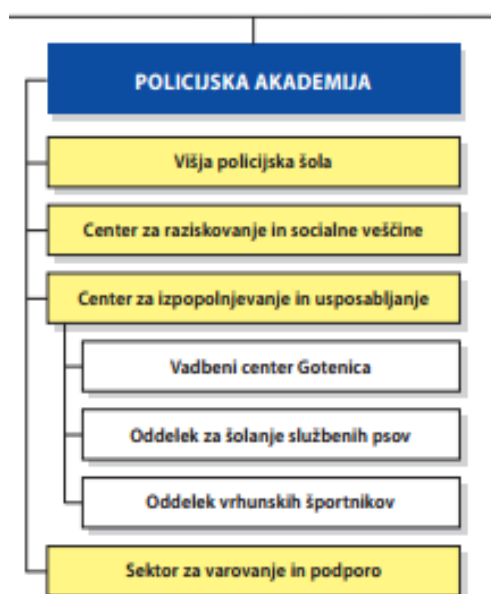
Izpopolnjevanje je lahko dodatno izobraževanje ali usposabljanje na nekem področju z namenom, da se doseže večja strokovnost, večje znanje.

V okviru procesov izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja je v policiji nosilna inštitucija Policijska akademija (PA), ki se nahaja v Tacnu. PA je umeščena kot notranje organizacijska enota v GPU. PA svoji ponudbi tako izobražuje skupine, kot tudi posameznike. Programi so v osnovi prilagojeni za policijsko delo. Vendar v okviru ponudbe za zunanje uporabnike ponujajo tudi izobraževanja za občinske redarje, varnostnike, itd. Pred časom je

PA izvajala srednješolski program policist, ki se je v letu 2000 prenehal izvajati. Po večkratni reorganizaciji je PA sedaj razdeljena na štiri službe, kar je tudi razvidno iz Tabele 3.3:

- Višjo policijsko šolo.
- Center za raziskovanje in socialne veščine.
- Center za izpopolnjevanje in usposabljanje.
- Sektor za varovanje in podporo.

Tabela 3.2: Organigram generalne policijske uprave



Vir: Spletna stran Policije (Policija 2015d).

»Policijska akademija oblikuje in izvaja programe za pridobitev poklica policist, višji policist, izvaja programe izpopolnjevanja, usposabljanja za policijo in za zunanje uporabnike, je nosilec raziskovalne dejavnosti v policiji, izvaja založniško in knjižnično dejavnost, skrbi za razvojno dejavnost na področju izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja« (Policija 2015d).

Osnovna naloga **Višje policijske šole** (VPŠ) je s spremembo stopnje izobrazbe za zasedbo policijskega delovnega mesta postala odgovorna za celotno izobraževanje novih kot tudi starih policistov že prisotnih na terenu, da si pridobijo potrebno višjo stopnjo izobrazbe. Za nove policiste v prihodnosti je to vstopna točka s policijskim izobraževalnim sistemom, kot tudi osnovna celica od koder se izobraževanje gradi.

Center za izpopolnjevanje in usposabljanje (CIU) skrbi za potrebe policijskih enot po specialističnih in periodičnih izobraževanjih, ki so sistematizirana in sprejeta na programskem svetu policije. Seznam vseh usposabljanj, ki jih na tem področju ponujajo je razviden iz Kataloga izpopolnjevanj in usposabljanj.

V letu 2013 se je v okviru PA z ukinitvijo **Šole za policiste** in spremembo poklicnega standarda za poklic policist ustanovil **Center za raziskovanje in socialne veščine** (CRSV), katerega osnovna naloga je raziskovalna dejavnost policije in socialne veščine.

3.1.2 Izobraževanje preko multiplikatorjev

Živimo v svetu, ki se stalno in zelo hitro spreminja. Posebno je to izrazito v policiji, ko je potrebno v zelo kratkem času, nekaj dni ali tednov, naučiti in pripraviti vse policiste na neko novost. V zadnjih letih si je policija na tem področju pridobila mnogo izkušenj. Ne samo približevanje in združevanje z EU, v tem delu je potrebno omeniti tudi sodelovanje z drugimi državami; spreminjanje mejnih režimov, uvedbe Schengenske meje in soočanje z novo problematiko, je pripeljalo do situacij, ko je bilo potrebno le v nekaj dneh pripraviti izobraževanje in usposobiti zaposlene.

V tem delu je policija pristopila k reševanju problema na malo drugačen način od že uveljavljenih, in sicer je vpeljala sistem multiplikatorjev. Beseda po SSKJ ne pomeni ničesar oz. pojem povezuje z matematičnimi operatorji: » multiplikator -ja m (a^n) 1. mat. število, s katerim se množi; množitelj; multiplikand in multiplikator 2. ekon. število, ki kaže odnos med spremembo kake oblike izdatkov in celotnimi izdatki, ki jih ta sprememba povzroči: izračunati multiplikator / denarni, investicijski multiplikator«. Multiplikator (ali množitelj) je matematični pojem. V našem primeru je bil uporabljen kot sinonim za prenos (multipliciranje) znanja preko usposobljenih predavateljev (multiplikatorjev) slušateljem.

V obdobju pred pristopanjem Slovenije k EU so se na področju izgradnje inštitucij, izvajali mnogi projekti. Svojo pomoč in sodelovanje so nudili mnogi strokovni sodelavci iz drugih držav – že polnopravnih članov EU. Pri izgradnji sistema na področju izobraževanja, izpopolnjevanja in usposabljanja policije so se iskale nove metode in pristopi k usposabljanju oziroma prenašanju znanj na nižje nivoje. Kot predstavnik policije, se je CIU, odločil za metodo imenovano »Train the trainers«. Naziv »Train the trainers« bi lahko prevedli

»predavatelji usposablajo predavatelje« in je že v uporabi v mnogih policijah evropskih državah. Takrat je šlo za pilotski primer poučevanja, ko skupina strokovnjakov za določeno področje usposobi predavatelje – multiplikatorje, ki nato pridobljeno znanje po dogovorjenih metodah prenašajo na ciljno skupino slušateljev. Namen in smoter usposabljanj multiplikatorjev je, da udeleženci pridobijo in osvojijo oz. obvladajo vsebine programov, prav tako pridobijo celovit vpogled v pripravo in izvedbo usposabljanj. S tem znanjem in izkušnjami, v nadaljevanju, na nižjem nivoju, na nivoju policijskih uprav, izvajajo usposabljanja. Prvi razpis za multiplikatorje je bil objavljen za področje nadzora državne meje (mejna kontrola ali varovanje državne meje). Razpis je od prijavljenih zahteval, vsaj višjo strokovno izobrazbo, da zadnja tri leta opravljajo naloge nadzora državne meje. Prijavljenih je bilo 69 kandidatov, katere so zaradi potreb sprejeli vse (Uzar 2004, 30).

Cilj usposabljanja multiplikatorjev je bil usposobiti jih po vsebinski in metodično-didaktični plati. Vsako skupino multiplikatorjev sta usposabljala po dva strokovnjaka – eksperta. Pri usposabljanju so sodelovali tudi tuji strokovnjaki (Ibid, 30).

Z uvedbo multiplikatorjev je bilo mogoče na tak način v nekaj tednov usposobiti vse zaposlene v policiji in jih seznaniti z novostmi. Na tak način se zmanjša tudi odsotnost delavcev s terena in tudi zmanjša stroške izobraževanj.

3.1.3 Izobraževanje po internem elektronskem sistemu obveščanja

Seznanjanje z aktualnimi novostmi in usmeritvami za delo je v policiji urejeno preko različnih elektronskih virov, in sicer:

- sistem osebne pošte,
- sistem uradne pošte,
- intranetna stran policije,
- elektronska oglasna deska.

Reorganizacija sistema elektronskega komuniciranja se je zaključila v letu 2004, ko se je namestila in začela uporabljati »Nova elektronska pošta policije«, ki temelji na posebej prilagojeni aplikaciji Lotus notes. Projekt je izdelala UIT GPU. Nova elektronska pošta je zamenjala okolje, ki se je do takrat uporabljalo - EPONZ. Za uporabo so bila izdelana

ustrezna pravila, ki so določala sistem uporabe poštnih predalov⁹. Sistem je stopil v uporabo 1. 4. 2004, ko se je uradno začelo poslovanje po EPP na nivoju GPU (Policija 2004).

Vsi predali se primarno uporabljajo za operativno delo, vendar se lahko uporabijo v namen hitre seznanitve z aktualno spremembo. Z elektronskimi gradivom, s katerim razpolagamo v sedanjem času, je postal sistem kategorizacije dokumentov toliko bolj pomemben. V policiji smo že pred leti reševali problematiko, kako urediti in ločevati dokumente, ki so pomembni, da se z njimi seznanijo zaposlene in dokumenti, ki niso pomembni za tekoče delo oz. pomenijo obremenitev delavca.

Sistem osebne pošte je v prvi vrsti namenjen komunikaciji med zaposlenimi za reševanje tekoče problematike. Vendar lahko delavec pošto uporablja tudi v osebne namene v primeru, kot to dopušča zakonodaja. Pošta je tudi namenjena komunikaciji nadrejeni – zaposleni.

Sistem uradne pošte je namenjen le komunikaciji med PP in notranje organizacijskimi enotami (NOE) znotraj policije. Preko teh predalov se pošilja le uradna sporočila in obvestila med službami.

Intranet policije je namenjen vsem gradivom, ki so na voljo od uradnih aktov, do sindikalnih obvestil, prireditev. Preko intraneta so na voljo tudi aplikacije in pripomočki za redno delo policije.

Z namenom pregleda nad dokumenti in ločevanja med njimi, kateri so pomembni za delavce in kateri ne, se je v policiji razvila **Elektronska oglasna deska**. V elektronski oglasni deski lahko vsak uporabnik dostopa do dokumentov, ki so različno objavljeni za posamezno enoto ali za celotno PU. Vsaka PU ima svojo oglasno desko. Tukaj se tako od uradne pošte nahajajo tudi dokumenti, kot so sindikalna obvestila, osmrtnice in drugo. Administratorji ob objavi dokumenta ločujejo, kaj je pomembno za vse policiste in kaj je le informativne narave, in ni pomembno, da vsi zaposleni preberejo. V primeru pomembne objave zaposleni v svoj predal osebne pošte prejmejo obvestilo in ob kliku na prikazano povezavo, ga lahko preberejo. V primeru pomembnih objav lahko vodja enote tudi zahteva poročilo, kdo se je in kdo se ni seznanil z dokumentom.

⁹ Pravila poslovanja z EPP

3.1.4 Izobraževanje preko odprav službe

Na policijskih postajah in drugih operativnih enotah je zelo pomemben tudi način izobraževanja zaposlenih preko odprave službe. Potrebno je posebej poudariti, da policisti večino svojega delovnega časa preživijo na terenu in ne v pisarni za računalnikom.

Za policiste je na PP ob nastopu službe organizirana seznanitev z delom oz. odprava službe, ki jo vodi vodja enote oz. njegov pomočnik. V okviru odprave službe se delavce seznanijo z aktualnostmi, spremembami in posebnostmi, ki so potrebne za delo na terenu. Ob odpravi so policisti seznanjeni tudi z aktualnimi novostmi z drugih področij dela, kot so večja sindikalna obvestila, spremembe zakonodaje in drugo.

3.1.5 Izobraževanje skozi praktični postopek in samoobrambo - PPSA

V skladu s sklepom kolegija GDP se je začelo izobraževati tudi skozi periodična usposabljanja. Sistem izobraževanja skozi PPSA se je začel v letu 1996, ko je bila spremenjena sistemizacija policije. V policijskih upravah se je dodatno sistemiziralo delovno mesto inštruktor PPSA. Policijske uprave so zaposlile ustrezne kandidate, ki so morali imeti ustrezne strokovne reference in znanje iz borilnih veščin.

V okviru policije se redno mesečno organizira PPSA za vse zaposlene s statusom pooblaščenih uradne osebe. PPSA izvajajo inštruktorji na nacionalnem in regionalnem nivoju. Program PPSA in tudi inštruktorji delujejo na podlagi usmeritev in zastavljenega programa s strani policijskih inšpektorjev iz Službe generalnega direktorja policije.

V okviru PPSA se policisti učijo tako praktičnega postopka, kot tudi teoretičnega dela, ki vsebuje resnične primere, kot tudi novosti na področju dela. Program se menja mesečno in policisti se morajo udeležiti določeno število predavanj na leto.

3.1.6 Izobraževanje preko elektronske učilnice – EIDA

Kljub že uveljavljenim načinom izobraževanja ima vsak sistem svoje prednosti in svoje pomanjkljivosti. Usposabljanja preko PA in multiplikatorjev zahtevajo, da so v primeru

nekega usposabljanja vsi zaposleni ob določeni uri dobijo v nekem prostoru. To pomeni, da policisti v tem času ne morejo biti prisotni na terenu, ne opravljati svoje službe.

Sistemi preko elektronskih pripomočkov, kot je pošta in intranet, niso tehnično dovolj dovršeni, da bi zmogli kaj drugega kot le prikazati snov. Zaradi varnostnih omejitev je tudi pošta omejena le na manjše datoteke, do 10 MB, in še to le na posamezne vrste datotek. Sistem odprav je primeren le za nujne novice in ne kaj drugega.

Vsi sistemi razen usposabljanj preko PA tudi ne omogočajo nekega preverjanja znanja. Poleg tega, da so policisti odsotni iz dela, to za seboj prinese tudi odsotnost vozil in poraba vozila.

Pri sistemu multiplikatorjev je zelo pomembno, da se za multiplikatorja izbere zaposleni, ki je sposoben hitro dojeti predstavljeno tematiko in na podlagi le enega usposabljanja to snov podati naprej. Seveda nismo vsi idealni kandidati in zato tudi v tem sistemu prihaja do razhajanj med tistim, kar se je predavalo na prvem predavanju in kaj se predavalo na zadnjem predavanju oz. kaj je zaposleni razumel.

Z namenom izboljšanja sistema izobraževanja v policiji in posodobitve učnih procesov kot tudi enotnosti podajanja snovi se je v policiji razvilo elektronsko učenje. V policiji je bila zato ustanovljena delovna skupina z odločbo generalnega direktorja z dne 3. 3. 2010, ki je uvedla elektronsko učenje v policijo.

Preden se posvetimo e-izobraževanju, naj si poglobimo pogledamo razloge zanj. V vseh naštetih okoljih se želi z elektronskim učenjem doseči specifične cilje, od zagotavljanja lažjega študija, ponujanja interaktivnih izobraževalnih paketov različnim ciljnim skupinam, pa vse do boljše usposobljenosti delavcev. Raziskovalci in praktiki navajajo različne dejavnike in razloge, ki narekujejo uvajanje e-učenja: ekonomske, tehnološke, strokovne itd.. Fleischer (2008) navaja finančne prihranke na področju potnih stroškov, manjše stroške najemanja prostorov ter manjše stroške pri izdelavi in uporabi gradiva za usposabljanje (priročniki, tiskanje, itd.) (Durić 2010, 2). Poleg navedenega se je potrebno zavedati, da obstoječa telekomunikacijska mreža omogoča vzpostavitev takega okolja z zelo majhnimi vstopnimi stroški. Strokovni razlogi za uvajanje e-učenja pa so v tem, da sodobna ITK in orodja sledijo principom pedagoške in andragoške stroke. Vsi do sedaj navedeni dejavniki so lahko prav tako dobri argumenti za uvajanje e-učenja v policijskih vrstah. Na zgoraj navedeni konferenci

so tuji policijski strokovnjaki navajali vse našteve razloge predvsem pa pomanjkanje časa policijskih menedžerjev za udeležbo na klasičnih usposabljanjih v učilnicah (Durić 2010, 2). Tak način učenja je zelo dobra podpora obstoječemu sistemu izobraževanja. Kljub vsem pozitivnim platem takega učenja, se je potrebno zavedati, da tak način prenosa znanja ne izpodriva do sedaj obstoječih načinov v celoti. E-izobraževanje že osnovi omogoča prenos explicitnega znanja, medtem ko je povsem neprimeren za prenos implicitnega (tacitnega) znanja. V tej fazi lahko služi samo kot dopolnilna platforma obstoječemu sistemu izobraževanja v policiji.

Za rešitev se je uporabilo odprtokodno rešitev imenovano Moodle. Moodle je v svetu poznan kot sistem za učenje oz. Course Management System (CMS), oz. tudi kot Learning Management System (LMS) ali Virtual Learning Environment (VLE). Gre za odprtokodno rešitev, na podlagi katere lahko učitelji, profesorji ali trenerji naredijo učinkovite spletne strani namenjene učenju.

Moodle je razvil Martin Dougiamas, ki je diplomiral iz računalniških znanosti in izobraževanja in je tudi napisal prvo verzijo programa. Kot je opisal Ellis (2009, 1), mora robustni LMS omogočati sledeče:

- centralizirano in avtomatično administracijo,
- uporabljati svoje servise in svoje vodene servise,
- sestavljanje in predstavljanje učne snovi hitro,
- utrditi iniciativo treningov na merljivi spletni platformi,
- podpirati prenosnost in standarde,
- personalizirano vsebino in omogočati obnovo znanja.

Odločitev za Moodle platformo je prevladala predvsem zaradi sledečega:

- najbolj uporabljeno rešitev v slovenskem šolstvu,
- je odprtokodna rešitev,
- na internetu je na voljo veliko odlične pomoči,
- program je napisan v jezikih, ki ga razumejo naši programerji v uradu za informatiko in telekomunikacije (UIT),
- podpira SCORM in širok nabor drugih datotek kot so doc, pdf, ppt...,
- podpira veliko količino uporabnikov in učilnic,

- nima dodatnih zahtev, ki bi vplivalo na nakup nove opreme,
- je enostaven za uporabo.

Maja 2010 je bila narejena testna učilnica za dodatno usposabljanje za obdelavo in varovanje tajnih podatkov. Po odobritvi učilnice s strani vladne službe za tajne podatke, se je z junijem pričelo usposabljanje, ki se je zaključilo septembra istega leta. Usposabljanje za tajne podatke, je periodično usposabljanje, ki so ga dolžni vsi delavci v javni upravi opraviti vsako leto, kar je v preteklosti zaradi omejitev drugih izobraževalnih načinov bilo zelo omejeno in skoraj nikoli niso vsi opravili izobraževanja.

S to učilnico se je predavanje, ki je drugače trajalo 8 ur, skrčilo v enaki kvaliteti na približno dve uri dela za zaposlenega. Usposabljanje so opravili skoraj vsi takratni zaposleni, kar pomeni preko 8.000 udeležencev, ki so si sami izbrali ustrezen termin za delo v učilnici.

S tem je bil rešen problem tudi zaposlenih, ki se drugače usposabljanj niso mogli udeležiti zaradi operativnega dela, bolniške odsotnosti, dopustov in drugih odsotnosti. Platforma je bila poimenovana EIDA, kar pomeni Elektronsko Izobraževanje na Daljavo.

Trenutno sta v policiji v uporabi dve platformi za učenje, in sicer EIDA in EIDAZ. Gre za identični različici, od katerih je ena dostopna samo znotraj omrežja policije in druga preko interneta. Vsebujeta različne programe, s tem da je EIDA namenjena izobraževanju policistov na delovnem mestu, EIDAZ za izobraževanja od doma za potrebe PA in drugih služb policije.

4 SODELOVANJE SLOVENSКИH POLICISTOV V MEDNARODNIH MIROVNIH OPERACIJAH

Slovenska osamosvojitve je vezana na čas, ki je močno spreminjal svetovno varnostno okolje. Spremembe so zelo zaznamovale mednarodno skupnost na različnih področjih: gospodarstvo, geostrateška razmerja, zunanje-politični odnosi, odnos do okolja in ne nazadnje sprememba varnostnega okolja. Slovenija je v preteklosti svoje nacionalne interese uveljavljala v omejenih okvirih življenja v drugih večnacionalnih državah (Avstro-Ogrska monarhija, Država SHS, Kraljevina SHS, Jugoslavija). Tudi, ko se dotaknemo vprašanja varnostnega sistema, je bil ta podrejen varnostnim interesom celotne varnosti takratne države. Ob osamosvojitvi je tako slovenska politika imela določene izkušnje, kako delovati v skupnem varnostnem okolju. Vse te spremembe so spodbudile resne debate o prihodnjem ustroju obrambnega in varnostnega sistema nove države. Na koncu se je večinsko mnenje nagnilo v smeri polnopravnega članstva v EU in NATO organizacijah, kar je rezultiralo s sprejetjem Slovenije v obe organizaciji. Republika Slovenija je s članstvom v OZN, EU, NATO, OVSE, SE in drugih mednarodnih povezavah postala soodgovorna za svetovni mir in varnost (Strategija sodelovanja MNZ v MCM 2010–2015, 3).

Kot samostojna država je Slovenija postala del mednarodne skupnosti, in kot taka dobila tudi možnost ustvarjati politike na določenih področjih mednarodnega pomena. Eno od takih področij je reguliranje mednarodnega varnostnega okolja. Procesi globalizacije in internacionalizacije prispevajo h kompleksnosti sodobnega ogrožanja varnosti. V tem okviru je vedno težje deliti grožnje varnosti na zunanje in notranje. Znotraj državni problemi hitro pridobijo mednarodne razsežnosti in obratno (Baylis 2001, 24).

Zaradi globalizacijskih vplivov imajo grožnje varnosti vse bolj večplasten, multiplikativen in mednarodni značaj ter učinke. Globalno varnost ogrožajo mednarodni terorizem, nenadzorovano širjenje orožij za množično uničevanje, mednarodni organizirani kriminal, ilegalne migracije, grožnje kritični infrastrukturi, krizna žarišča, nestabilne države ter grobe kršitve človekovih pravic in temeljnih svoboščin, finančno-gospodarske, okoljske in ekološke, socialne in vojaške grožnje ter zdravstveno-epidemiološka ogrožanja. Stalen vir ogrožanja so tudi nevarnosti naravnih in drugih nesreč, katerih intenzivnost in pogostost se zaradi podnebnih sprememb in

prekomernega obremenjevanja okolja še povečujeta (Strategija sodelovanja RS v MCM 2010, 6).

Današnje kompleksne grožnje varnosti zahtevajo kompleksne rešitve. Postmoderne oblike terorizma nimajo vedno obraza, naslova in stalne strukture. Zato vodenje konvencionalnih vojn proti terorizmu odpravlja zgolj del njegove nadomestljive infrastrukture, vendar hkrati, kar je najslabše, utrjuje in celo spodbuja vzroke zanj (Grizold 2005, 24). Ukrepi držav glede kompleksnih groženj varnosti so lahko uspešni samo, če so celoviti, kar pomeni, da gre za večdimenzionalno oz. večplastno dejavnost, ki zajema različne dejavnosti, kot so npr. ekonomske, obveščevalne, vojaške, diplomatske, transportne, pravosodne, policijske in kriminalistične in druge, ki imajo za cilj ne samo odpravljanje posledic sodobnega ogrožanja varnosti, ampak tudi odpravljanje vzrokov nastanka samega ogrožanja (Buzan in drugi 1998, 24–25). Obstoječe varnostne organizacije se v zadnjem času intenzivno prilagajajo v smeri doseganja nevojaških dimenzij varnosti z razvijanjem načinov delovanj pri upravljanju s krizami. Zagotavljanje miru in varnosti se danes bazira na treh elementih:

- krepitev varnostnih institucij in določeni razdelitvi področij delovanja med njimi (UN, NATO, EU in OSCE),
- razvoj politično-vojaškega sodelovanja med državami kot oblika bilateralnega in multilateralnega varnostnega sodelovanja,
- oblikovanje mehanizma za preprečevanje konfliktov med državami in znotraj le-teh (Tatalović 2006, 25).

Število policistov v civilnih misijah se je povečalo prav zaradi številnih novih nalog mirovnih sil ZN. Pokazalo se je, da mnoge med njimi lahko najbolje opravijo prav policisti - mirovniki. Razlog za vključevanje policistov v misije je bila ugotovitev, da so spopadi raznovrstni, njihovo reševanje pa večfazno. Po vzpostavitvi premirja z vojaško silo v drugi fazi nastanejo nove in drugačne naloge, zaradi česar se je v mirovne operacije začela vključevati tudi civilna policija (Strategija sodelovanja MNZ v MCM 2010–2015, 5). Na koncu, kot je rekel Marsella (Van Emmerik 2009, 148), nasilje in vojna sta ves čas prisotna v človeški zgodovini in nimamo razloga, da bi mislili, da v prihodnje ne bo tako.

4.1 Razvoj policijske komponente skozi mirovne operacije

Mirovne operacije (angl. Peace Operations) niso nekaj kar so Združeni narodi "izumili" med hladno vojno, ampak gre za aktivnosti, ki so se razvijale postopoma od 19. stoletja; skozi kolonialna posredovanja, antirevolucionarni boj, okupacijske naloge, vojaško pomoč civilni administraciji, mejne operacije in multinacionalne operacije. Ob svojem nastanku ti postopki niso bili usmerjeni k zagotavljanju (ali vzpostavitvi) stabilnega okolja. Mnoge mirovne operacije so vsebovale tudi različne stopnje "policijskih aktivnosti", od nadzora dela domačih policijskih sil do izvajanja policijskih nalog (Schmidl v Oakley in drugi 1998, 19).

»Mirovne operacije so aktivnosti za vzpostavitev in ohranjanje mednarodnega miru, potekajo pod okriljem Organizacije združenih narodov, regionalnih organizacij, državnih alians ter ad hoc koalicij držav« (Jelušič 2003, 627).

Mirovne operacije 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. So sredstvo zunanje politike vse od začetka devetnajstega stoletja, razmahnile so se po drugi svetovni vojni, nov pomen in zagon pa so dobile po koncu hladne vojne oziroma po letu 1989. Mirovne operacije so ena od najbolj opaznih aktivnosti OZN, čeprav mnoge še vedno potekajo izven njenega okvira (Jelušič 2003, 628).

Veliko večino dela v preteklosti je opravila vojska. Skozi čas se je izkazalo, da za določene naloge potrebuješ različne vrste znanj in praks, v katerih vojska ni bila najbolj uspešna in učinkovita. V preteklosti se je ob določenih operacijah uporabljal izraz "policijske operacije", za vse tiste operacije, ki niso bile direktno vojaške (angl. other than war) in so imele značaj imperialističnega posredovanja. Za potrebe te naloge tako pojmovanje ni ustrezno, ker se je značaj policijskega dela do danes zelo spremenil in se nanaša na izvajanje funkcij javne varnosti in kazenskega pregona. Prva misija, ki je vključevala civilne policiste, je bila civilna operacija ONUC (angl. United Nations Operation in Congo) v Kongu že leta 1960 (Garb 2005, 187).

Zaradi jasnega razločevanja policijskega dela od dela vojaške policije je v Združenih narodih nastala besedna zveza civilna policija (angl. civilian police) in iz nje skovanka CIVPOL.

Uporaba okrajšave CIVPOL se uradno uporablja od 1964, skupaj z okrajšavo Združenih narodov - UN (angl. United nations) - UNCIVPOL (Schmidl v Oakley in drugi 1998, 21–22).

Kot že omenjeno, prva namestitvev/uporaba civilnih policistov, kot del mirovne operacije OZN, datira v leto 1960 v Kongu. Tam so bili nameščeni kot podpora vojaškim opazovalcem, kateri so dejansko izvajali naloge v okviru mirovne operacije (Hansen 2002, 9).

Mirovne operacije se vežejo na države, kjer tradicionalnih organov pregona ni ali prevladuje pomanjkanje nepolitičnega pristopa, ki je značilen za demokratične države. Stanje anarhije se lahko razvije tam, kjer vlada pomanjkanje ustrezne zakonodaje kot tudi organov pregona, to pomeni, da za vzpostavitev reda potrebujem ustrezne pravne okvire in organe pravosodja kot tudi policijske sile (Schmidl v Oakley in drugi 1998, 23).

Od postranskih dejavnosti mirovnih operacij OZN so mednarodni civilni policisti ter vzdrževanje zakonitosti in reda postali eden od glavnih stebrov pri procesu izgradnje miru v z vojno uničenih družbah (Hansen 2002, 10).

Mednarodno policijsko posredovanje se lahko izvaja na različne načine odvisno od stanja organov pregona v državi gostiteljici. Čeprav je težko posploševati, obstaja razlikovanje med tremi glavnimi vidiki mednarodnih policijskih misij:

- spremljanje in nadzor lokalnih organov pregona,
- usposabljanje in mentorstvo lokalnih policijskih sil,
- v redkih primerih pa tudi izvajanje funkcij javne varnosti in kazenskega pregona (Schmidl v Oakley in drugi 1998, 23).

Obseg mednarodne policijske operacije je odvisen od zakonodajne ureditve države gostiteljice in varnostne situacije; obstoj in stanje lokalnih policijskih sil, sodišča in zapori, kazenska zakonodaja in nadzorni mehanizmi javnosti nad delom varnostnih organov (Hansen 2002, 16).

Klasično videnje UNCIVPOL koncepta je namestitvev izkušenih policistov iz držav članic na krizno območje in skozi različne naloge, določene v mandatih, pričakovati od njih izvajanje številnih domnevno nepristranskih aktivnosti, z namenom ustvarjanja javnega reda in miru in drugih okoliščin potrebnih za dolgotrajen mir. Za razliko od vojakov, CIVPOL navadno

delajo in živijo v lokalni skupnosti, v mnogih primerih si poiščejo nastanitev pri lokalnih družinah, zato velikokrat, v mnogih pogledih predstavljajo pomemben vir informacij za mirovno operacijo (Broer in drugi 1998, 365).

Naloge v preteklosti so bile povečini vezane na spremljanje in nadzorovanje dela lokalnih policijskih sil in v nekaterih primerih aktivno sodelovanje skozi svetovanje *in-tem*. Njihove naloge so postale bolj obsežne in zahtevne v misiji združenih narodov UNTAG (angl. United Nations Transitional Authority Group). Od klasičnih nalog se je področje dela razširilo še na izvajanje usposabljanj in reform, kar se je stopnjevalo skozi misije v Salvadorju, Haitiju, Kambodži, Somaliji, vzhodni Slavoniji (Hrvaška) in Bosni in Hercegovini. Policijska komponenta je vse bolj dobivala na pomembnosti znotraj mirovnih operacij in na koncu bila prepoznana kot strateška komponenta v smeri doseganja strateških ciljev. Trend se je nadaljeval in dosegel svoj vrhunec skozi misije na Vzhodnem Timorju in UNMIK misiji na Kosovu, kjer so mednarodni policisti začasno nadomestili lokalne varnostne sile in prevzeli odgovornost za vzdrževanje reda in miru. Tak način dela je znan kot **izvršilna** policijska komponenta, ker mednarodni policisti v navedenih razmerah prevzamejo izključno odgovornost za izvrševanje in izvajanje zakonov. To predstavlja veliko spremembo v mišljenju, ker se s takim načinom dela postavlja visoka strokovna merila za policijske operacije, po drugi strani se državi gostiteljici odvzame monopol nad zagotavljanjem javnega reda in miru na svojem področju. Kot rezultat imajo izvršilne misije tendenco, da zasenčijo bolj tradicionalne naloge kot so nadzor (angl. monitoring) in usposabljanje ali takoimenovane **ne-izvršilne misije** (Hansen 2002, 9–10).

Sodelovanje v mednarodnih operacijah in misijah je pomembno transformacijsko orodje mednarodne skupnosti za zagotavljanje svetovnega reda in miru. Spremembe sistema so lahko politične, ekonomske, varnostne, itd. Pokonfliktne države so navadno prizadete s strani različnih dejavnikov, ki pripeljejo do nestabilnosti na različnih državotvornih elementih, kar pripelje do močnega poslabšanja varnostnega sistema. Kaotičnost situacije predstavlja grožnjo v mednarodnem okolju, po drugi strani je pa odlično okolje za bohotenje kriminalnih dejavnosti, odlično zatočišče za kriminalne in teroristične dejavnosti. Pokonfliktna obnova, kot jo vidi Maja Garb (2006, 510), naj bi torej pomagala odpraviti posledice vojne in je kot takšna torej pozitivna družbena nacionalna in mednarodna aktivnost. V pokonfliktnih razmerah sta običajno najprej pozornosti deležni policija in vojska, dve oboroženi uniformirani strukturi, ki neposredno zagotavljata varnost in red (Garb 2008, 1).

Policisti se v takem okolju srečujejo z nalogami, ki jih v Sloveniji ne poznamo. Njihovo delo je v takem okolju veliko bolj naporno in zahteva širša znanja. Delo policistov v nestabilnem družbenem okolju, kjer običajno potekajo mirovne operacije, je zahtevno, zato je potrebno osebe skrbno izbrati (Garb 2003, 1). Napor predstavlja nestabilna varnostna situacija, ki je posledica nestabilne situacije oz. razmer, ki so pripeljali državo v obstoječi položaj. Zahtevnost se kaže ob nejasnih postopkih, ki jo predstavlja pomanjkanje ali celo neobstoj ustreznih inštitucij, ki sodelujejo v sistemu zagotavljanja javne varnosti. Z aktivno vlogo v misijah naši policisti delujejo v treh vlogah: izvažajo znanje, uvažajo znanje in ga tudi v sodelovanju s tujimi kolegi ustvarjajo. Policisti - mirovniki so pri teh dejanjih svojevrstno transportno sredstvo, ki prenaša znanje in išče ustrezno okolje, da bi svoje znanje uporabil.

4.2 Sodelovanje Slovenije in slovenskih policistov v MCM – normativni vidik

Sodelovanje v MCM predstavlja za manjše države možnost, da si dvignejo ugled in pridobijo na pomenu v mednarodni skupnosti. Sodelovanje v MCM za državo predstavlja predvsem politično odločitev, ki lahko vpliva na notranjo in zunanjo politiko.

Temeljni doktrinarni dokumenti, ki urejajo sodelovanje slovenskih policistov v MCM, so: (1) Resolucija o strategiji nacionalne varnosti RS, (2) Strategija sodelovanja RS v mednarodnih operacijah in misijah in (3) Strategija sodelovanja MNZ v MCM. Poleg omenjenih bomo predstavili še druge, ki urejajo obravnavano področje.

4.2.1 Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (ReSNV-1)

Vlada Republike Slovenije je v letu 2010 sprejela Resolucijo o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije (v nadaljevanju resolucija), ki opredeljuje obvezo Republike Slovenije, da skladno s svojimi nacionalnimi interesi sodeluje v mednarodnih operacijah in misijah. Resolucija je temeljni razvojno-usmerjevalni dokument na področju nacionalne varnosti, odraža zaznane grožnje nacionalne varnosti s strani državnih organov RS. Resolucija predstavlja podlago za pripravo in dopolnjevanje posebnih strateških in drugih razvojnih ter doktrinarnih dokumentov na področju nacionalne varnosti in za normativno, organizacijsko ter vsebinsko urejanje vprašanj v zvezi z zagotavljanjem nacionalne varnosti Republike Slovenije.

V 4. poglavju so navedeni viri ogrožanja in tveganja nacionalne varnosti Republike Slovenije. Viri ogrožanja se z vidika porekla pojavljajo na globalni, nadnacionalni in nacionalni ravni. Med globalnimi viri ogrožanja in tveganja se navedena tudi krizna žarišča. »Krizna žarišča z oboroženimi spopadi in spopadi nizke intenzitete ogrožajo varnost in so tveganje za stabilnost širše mednarodne skupnosti. Zaradi teh žarišč se mednarodna skupnost sooča s pojavom nestabilnih in propadlih držav, nevarnostjo porasta organiziranega kriminala ter grobimi kršitvami človekovih pravic in temeljnih svoboščin«.

»Največji vpliv na nacionalno varnost Republike Slovenije ima nedokončana pokonfliktna obnova Zahodnega Balkana, ki se kaže predvsem v večji verjetnosti nastanka nevojaških virov ogrožanja, kot so organiziran kriminal, korupcija, ilegalne migracije in trgovina z ljudmi, orožjem in drogami ter terorizem. Tudi odprta etnična in verska vprašanja v regiji ostajajo potencialno tveganje za nacionalno varnost Republike Slovenije«.

Republika Slovenija skladno s svojimi nacionalnimi interesi sodeluje v mednarodnih operacijah in misijah na posameznih kriznih žariščih, s čimer dejavno prispeva k mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti. Njena prisotnost na teh območjih lahko pomeni tudi tveganje v smislu izpostavljenosti ozemlja naše države terorizmu in drugim oblikam nevojaških groženj. Povečuje se tudi možnost, da postanejo mednarodne sile na kriznem žarišču, v katerih sodelujejo predstavniki Republike Slovenije, tarča napada pripadnikov sprtih strani in organiziranega kriminala. Glede narave našega dela se v druge grožnje ne bomo detajlno poglobljali, ker se za reševanje teh področij ne uporablja mirovni operacij, so pa lahko posredni vzrok, ki pripelje do kriznih žarišč (Ibid).

4.2.1.1 Odzivanje na krizna žarišča

Resolucija prav tako v 4. poglavju opredeljuje krizna žarišča, ki bi lahko vplivala na varnost in stabilnost širše mednarodne skupnosti in tudi Slovenije.

Republika Slovenija bo dajala prednost mednarodnim operacijam in misijam v okviru Nata in Evropske unije, zlasti na tistih kriznih žariščih, ki bolj neposredno vplivajo na nacionalno varnost Republike Slovenije, kot so območje Jugovzhodne Evrope, Bližnjega vzhoda in vzhodnega evropskega sosledstva Srednje Azije ter severne Afrike. S politiko

aktivnega sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah na območju jugovzhodne Evrope, kjer ima poleg varnostnih tudi gospodarske in druge interese, bo izkoriščala svojo primerjalno prednost v okviru Evropske unije in Nata, ki izhaja iz njene geografske bližine tej regiji ter zgodovinske povezanosti z njo (ReSNV-1 2010, 4. pogl).

Republika Slovenija bo v prihodnje svoje delovanje na kriznih žariščih dopolnila z oblikami, s katerimi bo lahko učinkoviteje in hitreje prispevala k stabilizaciji kriznih žarišč. Gre za celovitejši pristop, ki vključuje civilno vojaško sodelovanje, sodelovanje mednarodnih institucij in nevladnih organizacij ter združuje elemente humanitarne in psihosocialne pomoči prizadetemu prebivalstvu, gospodarsko pomoč, pomoč pri razvoju demokratičnih političnih in oblastnih ustanov, reforme in usposabljanje varnostnih struktur, ipd (Ibid).

4.2.2 Strategija sodelovanja RS v mednarodnih operacijah in misijah

Strategija sodelovanja RS v mednarodnih operacijah in misijah je stopila v veljavo 2010 in s tem postavila okvirje nacionalnih strateških interesov za sodelovanje v mednarodnih operacijah in misijah. Strategija je doktrinarni dokument, ki predstavlja skupek načrtovanih dejavnosti in uskladitev delovanja pri zasledovanju nacionalnih interesov. S strategijo je Slovenija opredelila način sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah ter opredelila splošen nabor zmogljivosti za njeno izvajanje. Strategija daje sodelovanju v mednarodnih operacijah in misijah izreden pomen s stališča pridobivanja pomembnih izkušenj pri izvrševanju strateških interesov države: zagotavljanje nacionalne varnosti in blaginje, uresničevanju zunanjepolitičnih, varnostnih, gospodarskih, razvojnih in drugih interesov in ciljev ter izpolnjevanju obveznosti in izkazovanju solidarnosti v multilateralnem in bilateralnem okvirju.

V Strategiji je v 33. alineji opredeljena posebna oblika sodelovanja v mednarodnih operacijah in misijah, ki jo predstavlja vojaško in policijsko sodelovanje v okviru sil za hitro odzivanje EU ali Nata. RS v ta namen razvija ustrezne zmogljivosti¹⁰.

¹⁰ Navedenih zmogljivosti Policija v praksi ni nikoli dejansko vzpostavila. V letih 2005 in 2006 so se izvedle določene aktivnosti katerih namen je bil ustanoviti policijsko enoto za mirovne operacije – PEMO. Namen ustanovitve navedene enote je bil:

Za zagotavljanje učinkovitega sodelovanja RS v mednarodnih operacijah in misijah je pomembno tudi aktivno delovanje RS prek svoje diplomatsko-konzularne mreže ter v strukturah mednarodne skupnosti. To vključuje tudi načrtno politiko napotitev v mednarodne organe in institucije ter financiranje teh aktivnosti. Ob napotitvah vojaških in civilnih zmogljivosti se zagotovi tudi ustrezno in kakovostno popolnjevanje poveljniških in vodstvenih struktur posameznih mednarodnih operacij in misij. RS skozi te zmogljivosti proaktivno vpliva na sodelovanje in odločanje pri oblikovanju politik v pripravljalnih in načrtovalnih fazah posameznih mednarodnih operacij in misij, kot tudi pri oblikovanju njihovih ciljev in poslanstva (Strategija sodelovanja RS v MCM 2010, 15).

4.2.3 Strategija MNZ o sodelovanju v MCM 2010–2015

Strategija MNZ o sodelovanju v MCM 2010–2015 je deloma operativno/analitični dokument, ki opredeljuje spremembe v varnostnem okolju. Definira in loči klasične/tradicionalne varnostne grožnje od asimetričnih varnostnih groženj, ki se pojavijo po koncu bipolarnosti.

Tradicionalne varnostne grožnje so: organizirani kriminal, nezakonita trgovina z orožjem, nezakonite migracije, naravne in druge nesreče, epidemije ali nove bolezni in podobno, moderne grožnje so obstoj in širjenje orožja za množično uničevanje in terorizem, zlasti mednarodni, povezan z visokimi tehnologijami, ki lahko postane pomemben dejavnik nestabilnosti in vpliva tudi na varnost Republike Slovenije.

Velik vpliv na varnost Republike Slovenije ima nedokončana pokonfliktna obnova Zahodnega Balkana, ki se kaže v eskalaciji nevojaških virov ogrožanja v okviru

-
- uvajanje in vzdrževanje standardov EU na področju policijskega dela v misijah civilnega kriznega upravljanja,
 - uvajanje in uporabljanje standardov EU na področju izbora in usposabljanja policistov, ki bi sodelovali v mirovnih operacijah,
 - zagotavljanje ustrezno število policistov, ki bodo na razpolago EU za izvajanje misij civilnega kriznega upravljanja,
 - zagotavljanje ustreznega števila policistov, ki bodo na razpolago EU za potrebe hitrih napotitev,
 - zagotavljati ustrezno opremljenost (Kankaraš 2015).

temeljnih varnostnih groženj v obliki organiziranega čezmejnega kriminala, ilegalnih migracij in trgovine z ljudmi, orožjem, drogami in različnih oblik terorizma. Nasploh bodo nestabilnosti in napetosti na obrobju Evrope kljub povezovanju evropskih držav v mednarodne gospodarske in obrambno-varnostne povezave še naprej prinašale nove varnostne izzive in bodo možni vir ogrožanja varnosti članic EU, OVSE in zveze NATO (Strategija MNZ o sodelovanju v MCM 2010, 7).

»Republika Slovenija skladno s svojimi zunanjepolitičnimi, varnostnimi in gospodarskimi interesi sodeluje v mednarodnih civilnih misijah na posameznih kriznih žariščih, s čimer dejavno prispeva k mednarodnemu miru, varnosti in stabilnosti« (Ibid).

Na javnovarnostnem področju bo policija v mednarodnih misijah dala poudarek področju terorizma, organiziranega kriminala – nezakoniti trgovini z orožjem, ljudmi in mamili, orožju za množično uničevanje, zagotavljanju splošne varnosti in prenosu dobrih praks ter usposabljanju varnostnih sil na kriznih območjih. Eno področje, ki je pomembno v kontekstu organizacijskega znanja, je tudi prenos dobrih praks. Drugi razlog za sodelovanje v MCM je pridobivanje operativnih in drugih izkušenj, ki jih policisti med rednim delom ne morejo pridobiti. Skrb za varnost v naši neposredni soseščini je hkrati skrb za lastno varnost, zato je območje Zahodnega Balkana posebne varnostnega pomena (Ibid).

4.2.4 Temeljne usmeritve za uresničevanje strateških ciljev in posameznih prednostnih nalog MNZ na področju evropskih zadev in mednarodnega sodelovanja 2014–2020¹¹

Navedeni akt je izvedbeni akt, ki določa način doseganja sprejetih ciljev iz doktrinarnih dokumentov.

Določa, da bo MNZ tudi v prihodnje sodelovalo v mednarodnih misijah in operacijah mednarodnih organizacij in institucij, katerih članica je Republika Slovenija (EU, OVSE, OZN), vendar bodo imele prednost mednarodne operacije in civilne misije, ki se izvajajo pod okriljem EU. Posebna pozornost bo namenjena kriznim žariščem na območjih, ki neposredno vplivajo na nacionalno varnost Republike Slovenije. Gre za območje Zahodnega Balkana, ki je območje posebnega varnostnega interesa, Vzhodne Evrope in Zakavkazja, Bližnjega vzhoda, Severne Afrike in Azije ter druga geostrateška območja po svetu.

Strateški cilji sodelovanja v misijah in operacijah so skladno s cilji Evropske unije obravnava groženj, krepitev varnosti v naši okolici in vzdrževanje globalne varnosti. Med pomembnejšimi cilji bo ponovna vzpostavitev samostojne in strokovne lokalne policije, ki bo sposobna služiti skupnosti, spoštovati človekove pravice in nepristransko uveljavljati zakone. Področji notranjih zadev in javne varnosti sodita med ključne vzvode nemotenega delovanja družbe in pravne države.

Prizadevanja bodo usmerjena na sodelovanje s Centrom za evropsko prihodnost¹² na področju usposabljanja javnih uslužbencev za sodelovanje v mednarodnih civilnih misijah (CEP, 2015).

Način in obseg sodelovanja v MCM bosta tudi v naprej odvisna od nacionalnega interesa in odločitve vlade, ob upoštevanju zmerne geografske razpršenosti in večje specializacije pri

¹¹ Vir: MNZ RS 2014b

¹² Center za evropsko prihodnost je ustanovljen na pobudo Vlade RS, z namenom pomagati zahodno-balkanskim in drugim državam, katere veže evropska prihodnost, pri njihovih naporih pri pridruženju Evropski uniji, s prenosom najboljših praks in znanj.

zagotavljanju izbranih zmogljivosti ter izbire kriznih območij, kjer je stopnja ogroženosti praviloma »nizka« ali »srednja«.

4.2.5 Srednjeročni načrt dela in razvoja policije za 2013–2017

Srednjeročni načrt dela in razvoja policije za 2013–2017 je dokument policije, ki podaja temeljne usmeritve, ki določajo poslanstvo, vizijo in vrednote slovenske policije, strateške cilje z usmeritvami in posamičnimi prednostnimi nalogami, pomembnimi za načrtovanje razvoja in dela policije v tem obdobju, ter kazalnike uspešnosti uresničevanja ciljev.

V srednjeročnem načrtu razvoja in dela policije (Policija 2013) so pri vsakem strateškem cilju navedeni kazalniki uspešnosti njihovega uresničevanja. Opredeljen je tudi način njihovega spremljanja oziroma vir podatkov. Programi, načrtovani v okviru vsakega cilja, so zaokrožena skupina načrtovanih večletnih dejavnosti, ki se izvajajo preko letnih nalog na enem ali več delovnih področij policije, s katerimi se v srednjeročnem načrtu konkretizirajo posamezne usmeritve za uresničevanje cilja iz temeljnih usmeritev ali druge razvojne oziroma sistemske naloge policije.

V navedenem dokumentu ni področij dela, ki bi bila direktno povezana z delom v MCM.

4.2.6 Resolucija o dolgoročnem razvojnem programu policije do leta 2025 (*ReDRPPol*) »Kakovostna policija za varno Slovenijo«

Resolucija je razvojni dokument, ki predstavlja vizijo organizacije za določeno obdobje in je hkrati:

...najvišji ključni razvojno-usmerjevalni dokument, namenjen policiji, in hkrati dolgoročni planski dokument, ki zagotavlja platformo in okvir za dolgoročni razvoj policije in je hkrati temelj srednjeročnih načrtov dela policije. Gre za strateški dokument, ki odgovarja na ključna vprašanja dolgoročnega razvoja policije in zagotavlja konstantnost prioritet in vlaganje v varnost. Pričakovanja družbene skupnosti do policije so vselej velika, kar še posebej velja, ko se pojavijo nove varnostne grožnje. V manjši meri lahko policija pričakovanja skupnosti zadovolji s sistemskimi prilagoditvami, ki ne zahtevajo dodatnih virov, v večji meri pa pričakovana višja

odzivnost policije na sodobne varnostne izzive terja nova razvojna vlaganja (ReDRPPol 2015).

»Za pripravo dokumenta je policija najprej identificirala ključne razvojne probleme, s katerimi se sooča. Identificirala je razloge za problemska stanja ter njihove notranje in zunanje posledice. Na tej podlagi je za vsak problemski sklop določila temeljne in posamezne razvojne cilje, metode za njihovo uresničevanje, čas za izvedbo razvojnih projektov, vire in kazalnike uspešnosti doseganja postavljenih ciljev (Ibid).

V navedenem dokumentu ni področij dela, ki bi bila direktno povezana z delom v MCM.

4.3 Slovenska policija in mirovne operacije

Do današnjih dni je bilo v različne mednarodne civilne misije (MCM), napotnih 163 policistov¹³. Svoje delo so opravljali v različnih državah pod okriljem različnih organizacij. Delo se razlikuje od misije do misije, odvisno od mandata, ki je osnova za napotitev v neko državo. Mandati MCM so različni in specifični glede na problematiko države gostiteljice. Naloge policistov – mirovnikov se (po dosedanjih izkušnjah) razlikujejo oz. delijo na izvršilne in svetovalne naloge. Policisti v MCM delajo kot svetovalci na različnih področjih (usposabljanje, trening, delo po projektih, monitoring¹⁴) ali pa izvršujejo določena pooblastila v skladu z mandatom misije (UN 2015).

Pravno podlago za delo uslužbencev MNZ v mednarodnih civilnih misijah predstavljajo:

- Zakon o zunanjih zadevah (Ur. l. RS, št. 113/03 – uradno prečiščeno besedilo, 20/06 – ZNOMCMO, 76/08, 108/09 in 80/10 – ZUTD).
- Zakon o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije (Ur. l. RS, št. 20/2006).
- Zakon o organiziranosti in delu v policiji (Ur. l. RS, št. 15/2013 in 11/2014)
- Pravilnik o napotitvi javnih uslužbencev Ministrstva za notranje zadeve in organov v sestavi v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije.

¹³ Podatek je bil posredovan na posvetu policistov – mirovnikov, ki se je odvijal 27. 1. 2015 v Tacnu s strani vodje SMPO g. Pocek Vladimirja.

¹⁴ Monitoring - naloge spremljanja oziroma nadzora lokalnih policijskih služb (Garb 2003,1)

- Postopkovnik za izbiro kandidatov za delo v MCM in mednarodnih organizacijah, št. 871-93/2013/4 z dne 17. 1. 2014 (MNZ RS 2014).
- Poslovník medresorske komisije za napotitev oseb v misije in mednarodne organizacije (Uradni list RS, št. 112/2006).
- Uredba o plačah in drugih prejemkih javnih uslužbencev za delo v tujini (Uradni list RS, št. 14/09, 16/09 – popr., 23/09, 51/10, 67/10, 80/10 – ZUTD, 41/12, 68/12, 47/13 in 96/14).

Slovenska policija je s tem, ko je začela pošiljati svoje policiste v MCM, prevzela tudi del odgovornosti za zagotavljanje svetovne varnosti in miru. Na podlagi članstva v različnih organizacijah: OZN, WEU, OSCE, kasneje tudi EU in NATO, so bili slovenski policisti napoteni v različne misije v okviru različnih mednarodnih organizacij. Prva napotitev je bila opravljena v sklopu mednarodne obrambne organizacije WEU oktobra 1997, ko sta bila napotena prva policista v misijo MAPE v Albanijo. Napotitev se časovno prekriva tudi z napotitvijo prvih slovenskih vojakov, in sicer je to bila napotitev v mirovno operacijo ALBA v Albaniji.

V skladu s strategijo sodelovanja MNZ v MCM je načelno stališče, da se pošilja v tujino 30 policistov letno. Praviloma se na posamezno krizno območje napoti najmanj 2 policista. To število se je na začetku redno dosegalo. Z leti se je število napoteni h policistov spreminjalo in zmanjševalo. Ob koncu 2014 je bilo le še 9 policistov v tujini (Tabela 4.1). Razlogov za takšen trend lahko najdemo več; zmanjšanje števila policistov kot posledica reorganizacij, obdobje recesije, usmerjenost na misije EU, kjer so delovna mesta bolj specializirana in je zasedba takih delovnih mest veliko bolj zahtevna, kot je to primer pri misijah Združenih narodov.

Kasneje je bila sprejeta odločitev tudi za napotovanje policistov v misije, ki so nastale kot posledice multilateralnih dogovorov. Tak primer je bila misija v Jordaniji (JIPTC), kjer so policisti opravljali urjenje iraških policistov.

Področje obravnavajo tudi nekatere vladne uredbe, ki urejajo predvsem plačilo in dodatke udeležencem mednarodnih civilnih misij.

V Sloveniji področje sodelovanja policistov v mednarodnih misijah in operacijah ureja Zakon o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije - ZNOMCMO. Navedeni akt v tretjem členu definira pojem mednarodne civilne misije¹⁵. Zakonsko podlago za sodelovanje policistov v MCM predstavlja 38. člen ZODPol: »Policija sodeluje s pristojnimi tujimi varnostnimi organi in z drugimi mednarodnimi organizacijami s področja nalog policije na podlagi sprejetih mednarodnih obveznosti, ki zavezujejo Republiko Slovenijo«.

MCM je v skladu z ZNOMCMO opredeljena kot aktivnost, ki jo organizira mednarodna skupnost za zagotavljanje pomoči ciljnim državam ali ozemljem pod protektoratom mednarodne skupnosti pri zagotavljanju stabilnosti in vzpostavljanju demokratičnih institucij ob upoštevanju mednarodnih standardov, ter aktivnost, ki zagotavlja mednarodno pomoč ogroženemu civilnemu prebivalstvu. Naloge misije so zlasti zagotavljanje pomoči pri:

- zagotavljanju javnega reda in varnosti, sodelovanju pri zatiranju kriminalitete ter usposabljanju policije in drugih varnostnih organov na kriznem območju,
- varnostno-političnem razvoju in izgrajevanju ukrepov za vzpostavitev zaupanja in varnosti,
- delovanju sodišč, tožilcev in pravobranilcev ob spoštovanju načel pravne države,
- pripravah in spremljanju demokratičnosti volitev,
- spodbujanju medetnične in verske strpnosti,
- urejanju zaščite narodnih manjšin,
- vračanju beguncev in razseljenih oseb ter zagotavljanju ustrezne humanitarne pomoči,
- demokratizaciji in vzpostavljanju demokratičnih institucij, spoštovanju človekovih pravic in temeljnih svoboščin,
- vzpostavitvi in delovanju svobodnih medijev,
- izobraževanju in usposabljanju javnih uslužbencev,
- vzpostavitvi ustreznega šolskega sistema in njegovem izvajanju,
- uvajanju in spodbujanju tržnega gospodarstva,

¹⁵ Mednarodna civilna misija je aktivnost, ki jo organizira mednarodna skupnost za zagotavljanje pomoči ciljnim državam ali ozemljem pod protektoratom mednarodne skupnosti pri zagotavljanju stabilnosti in vzpostavljanju demokratičnih institucij ob upoštevanju mednarodnih standardov, ter aktivnost, ki zagotavlja mednarodno pomoč ogroženemu civilnemu prebivalstvu (ZNOMCMO, 3. čl).

- drugih aktivnostih za zagotavljanje pomoči, ki jih opredeljujejo mednarodne organizacije (3. člen).

Policisti v MCM delajo kot svetovalci na različnih področjih (usposabljanje, trening, delo po projektih, monitoring) ali pa izvršujejo določena pooblastila v skladu z mandatom misije (What the UN police do in the field, 2015).

4.4 Sistem usposabljanj za policiste - mirovnike

Organizacija, ki želi imeti učinkovit sistem izobraževanja in usposabljanja, mora najprej ugotoviti, ali ima za to primerno usposobljene ljudi, sposobne s svojim znanjem izpolniti cilje ter prispevati k uspešnemu poslovanju, zato so nujno potrebni načrtovano učenje, izobraževanje in usposabljanje (Armstrong v Treven 2001, 244). Bazen za policiste – mirovnike predstavljajo vsi policisti, upoštevajoč določene dodatne pogoje. Glede na to je logično, da je sistem izobraževanja in usposabljanj za policiste mirovnike akumuliran v splošnem sistemu izobraževanj in usposabljanj policije.

V minulih letih je slovenska policija ves čas, skozi sistem rednih izobraževanj in usposabljanj, dopolnjevala in razvijala postopek selekcije, izobraževanja in usposabljanja policistov - mirovnikov. Veliko znanja in izkušenj, pridobljenih skozi misije, se je vgradilo v sistem, ki zagotavlja stalen kontakt s policisti, ves čas od prijave za izbirni postopek, do vrnitve iz misije in v času, ko čaka na naslednje udejstvovanje. Naravno je tako, da policistu omogoča osvojitve čim bolj kvalitetnega znanja, ki ga le-ta potrebuje pri svojem delu v mednarodnih civilnih misijah MCM¹⁶. Sistem predvideva naslednji način izgradnje kariere policista - mirovnika:

- selekcijski postopek,
- osnovno usposabljanje,
- dodatna/specialistična usposabljanja,
- prednapotitvena usposabljanja,

¹⁶ V Sloveniji področje sodelovanja policistov v mednarodnih misijah in operacija ureja Zakon o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije – ZNOMCMO (Ur. l. RS, št. 20/06). Zaradi navedenega akta, ki sistemsko ureja to področje sem se odločil za potrebe naloge uporabljati splošni izraz »mednarodne civilne misije« (MCM).

- reintegracija po vrnitvi iz MCM,
- periodična osvežitvena usposabljanja (EIDA),
- redni letni posveti¹⁷.

Sistem usposabljanj temelji na ponavljanju oz. obnavljanju znanja z različnimi usposabljanji. Seleksijski postopek in osnovno usposabljanje se izvedeta samo enkrat. Vsa ostala usposabljanja se lahko izvajajo večkrat, medtem, ko sta prednapotitveno usposabljanje in reintegracijski postopek vezana na napotitev v določeno MCM.

Pri sistemu usposabljanj policistov - mirovnikov, se je policija odločila povabiti k sodelovanju policiste, ki so že sodelovali v MCM. Namen je bil doseči sinergijo med direktnim prenosom znanja in izkušenj s področja misije in hkrati tudi doseči visok motivacijski nivo. Pri tem je bila po sistemu multiplikatorjev sestavljena skupina trenerjev, ki so imeli ustrezna znanja in izkušnje ter so tudi osebno primerni za usposabljanje novih kandidatov. Z namenom usposobiti skupino lastnih multiplikatorjev, ki bi bili sposobni prenašati znanje na policiste, ki bi se v prihodnje udeleževali mirovnih operacij, je bila sprejeta odločitev, da se organizira tako usposabljanje. Zaradi tega je bilo potrebno izbrati skupino primernih oseb z določenimi znanji in izkušnjami. Osnovna vodila so bila, da je oseba v preteklosti že sodelovala v MCM, primerna osebnost in dobro znanje angleškega jezika. Izbrana je bila skupina 15 policistov, ki so se potem usposabljali s tega področja. V sklopu tega so bila izvedena naslednja usposabljanja:

- usposabljanje izvajalcev usposabljanj za delo v MMO¹⁸ (Train the trainers - basic course), od 9.1.2006 do 13.1.2006,
- usposabljanje mikroprogramerjev izobraževanja za delo v MMO od 19.4.2006 do 21.4.2006,
- usposabljanje izvajalcev usposabljanj za delo v MMO (Train the trainers – nadaljevalni tečaj), od 6.6.2006 do 10.6.2006.

¹⁷ 27. 1 2015 je bil v Policijski akademiji organiziran posvet, na katerega so bili povabljeni vsi policisti – mirovniki, kjer je bilo govora o novostih na področju sodelovanja slovenske policije v MCM. Ena od novosti, ki so bile predstavljene s strani GPU je bila namera, da se na letni ravni organizira forum mirovnikov oz. »letni posvet«.

¹⁸ Pred sprejetjem ZNOMCMO se je namesto kratice MCM uporabljalo oznako MMO – mednarodne mirovne operacije

4.4.1 Seleksijski proces

Seleksijski proces se opravi na podlagi izbirnega postopka za udeležbo na osnovnem usposabljanju, ki ga v skladu z 8. členom Pravilnika o napotitvah javnih uslužbencev MNZ in organov v sestavi v MCM in mednarodne organizacije (v nadaljevanju pravilnik) objavi pristojna enota za kadre. V skladu z II. odstavkom istega člena kandidati morajo izpolnjevati naslednje pogoje:

- da je zaposlen v ministrstvu,
- da ima ustrezno znanje in delovne izkušnje na sorodnih delovnih področjih, za katere kandidira,
- da je ocenjen z oceno najmanj dobro,
- da v zadnjih dveh letih ni bil disciplinsko kaznovan in ni v disciplinskem postopku za hujšo kršitev delovne discipline,
- da ima veljavno voziško dovoljenje kategorije B ali druge ustrezne kategorije,
- da ima ustrezne psihofizične zmogljivosti.

Izbirni postopek za udeležbo na osnovnem usposabljanju praviloma vključuje preizkus psihofizičnih zmogljivosti ter pisni in ustni preizkus znanja tujega jezika (III. odstavek pravilnika). Izbiro kandidatov opravi izbirna komisija, ki jo imenuje minister. Izbirni komisiji podporo zagotavlja NOE za kadre (IV. odstavek pravilnika).

Za kandidate, ki uspešno opravijo z izbirnim postopkom za osnovno usposabljanje, se potem organizira naslednja usposabljanja:

- osnovno usposabljanje,
- prednapotitveno usposabljanje,
- specialistično usposabljanje,
- tečaj tujega jezika in
- reintegracijski tečaj (19. člen pravilnika).

4.4.2 Osnovno usposabljanje za sodelovanje v MCM

Gre za usposabljanje, ki je sinteza dosedanjih izkušenj organizacije, v katero so vključene tudi izkušnje posameznikov, ki so sodelovali v misijah. Izkušnje bivših mirovnikov so zelo

pomembne že iz vidika, da organizacija dobiva povratne informacije s terena in na podlagi tega lahko tudi ocenjuje ustreznost tematik in jih ustrezno prilagaja določenim spremembam. Osnovno usposabljanje je namenjeno pripravi policistov za opravljanje nalog v mednarodnem okolju. Usposabljanje je sestavljeno iz teoretičnih vsebin kot tudi iz praktičnih vaj. Uporaba angleškega jezika je sestavni del celotnega usposabljanja, s čimer se kandidata pripravlja tudi na uporabo ustreznega besedoslovja. V zadnjih letih se je na ta usposabljanja vabilo tudi predstavnike drugih policij (Hrvaška, Švedska, Avstrija, Nemčija, BiH, Slovaška), kar je zelo dobrodošla sprememba iz naslova deljenja praks in izkušenj.

Usposabljanje je opredeljeno v pravilniku, 7. člen. Uspešno opravljeno omenjeno usposabljanje je pogoj za pridobitev soglasja v skladu z omenjenim pravilnikom. Tovrstno soglasje je opredeljeno med splošnimi pogoji v 9. členu Zakona o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije (Uradni list RS, št. 20/06). Namen usposabljanja je, da udeleženci pridobijo teoretična in praktična znanja ter veščine za strokovnejše, varnejše in učinkovitejše delo v MCM. Program usposabljanja se vsebinsko uskladi s strokovnimi službami, CIU PA GPU in zunanjimi sodelujočimi predavatelji ter je potrjen na pedagoškem svetu PA GPU.

Slovenska policija je za izvajanje osnovnih tečajev za policiste - bodoče udeležence misij UNPOC (angl. United Nations Police Officers Course), v letu 2010 pridobila certifikat Združenih narodov. Certificiranost usposabljanja pomeni večjo mednarodno konkurenčnost na tem področju.

4.4.3 Prednapotitveno usposabljanje

Kot samo ime govori se prednapotitvena usposabljanja izvajajo pred napotitvijo v misijo. To pomeni, da je bil posameznik že izbran za napotitev v točno določeno misijo. Usposabljanje se organizira pred samim odhodom z namenom, da se posameznika seznanijo z značilnostmi kot: narava konflikta, mandat misije, trenutna varnostne in družbene razmere, geografske razmere ter druge specifične informacije, ki se vežejo na to misijo. Po potrebi se vključi še različne strokovnjake, tako da kandidati lahko dobijo kar se da realne informacije ter informacije iz prve roke.

4.4.4 Specialistično usposabljanje

Pri izbiranju razpisanih delovnih mest v misijah se slovenska policija odloča v sodelovanju s strokovnimi službami na GPU - UKP in UUP, ki dajeta svoja mnenja in pripombe na delovna mesta in priporočata, katera delovna mesta naj se zasede. V primeru, da je za zasedbo teh delovnih mest predvideno, da kandidati morajo izpolnjevati določena znanja oz. imeti določene spretnosti, se poišče med naborom prijavljenih kandidatov take, ki izpolnjujejo potrebne pogoje. V primeru, da med prijavljenimi nihče ne izpolnjuje potrebnih pogojev, se lahko organizira ustrezna specialistična usposabljanja z namenom zadovoljevanja kriterijev oz. pogojev delovnega mesta.

V primeru, da se v misiji pojavi potreba po določenem znanju¹⁹ se lahko organizira določene tečaje ali usposabljanja, s katerim bi naši policisti - mirovniki bili bolj uspešni pri svojem delu. Poleg tega se lahko take vrste usposabljanja organizira, če pride potreba iz misije od policista, ki že delo opravlja v misiji. V takem primeru se lahko zanj organizira določeno izobraževanje v misiji ali kako drugače opravi prenos znanja.

4.4.5 Reintegracija

Ob vrnitvi iz misije se za povratnike po potrebi organizira reintegracijski seminar. Reintegracijski seminar je določen v 19. členu pravilnika. Primarni namen seminarja je usmerjen v nudenje podpore posamezniku ob vrnitvi v domače okolje in omogočiti čim bolj gladek prehod nazaj v matično enoto. S spremembo pravilnika v letu 2008, je bila obveza po organiziranju reintegracijskem tečaju spremenjena, in sicer se ta organizira samo po potrebi in ni več obvezen, kot je to bilo do takrat. Ta odločitev, skupaj z manjšo udeležbo policistov v misijah, je povzročila, da so se reintegracijski tečaji izvajali bolj poredko. Policisti so se vračali posamezno iz misij v različnih časovnih obdobjih, tako je bila organizacija seminarja otežena. Zaradi tega je bila izvedba reintegracijskih seminarjev v zadnjem času bolj izjema kot pravilo. Veliko anketirancev je na to vprašanje opozorilo, da gre za veliko napako, zaradi katere posledično ni možnosti za prenos znanja, izkušenj, izboljšav v procesu prenosa znanja

¹⁹ V marcu 2004 se je na Kosovu po velikih nemirih, pojavila potreba po preiskovalcih, ki bi popisali škodo na terenu. V tem primeru so imeli preiskovalci, ki so razumeli in govorili srbski jezik prednost. Slovenija je takrat ponudila pomoč svojih preiskovalcev. Napotenih je bilo 5 preiskovalcev, ki so imeli posebne zadolžitve.

iz misij v operativno okolje policije v Sloveniji. Analiza zbranih podatkov, ki jo je pri svoji raziskavi opravila Antal B. Ariane (Antal 2001, 3) pokaže, da je v večini primerov iniciativa za prenos individualnega znanja v bazo organizacijskega znanja bila dana s strani povratnikov.

Lazarova in drugi (2005, 361) vidijo delavce po vrnitvi iz tujine kot tiste, ki lahko druge učijo in s tem prenašajo svoje znanje, kot tudi tiste, ki bi se morali dodatno učiti. Izostanek reintegracijskega tečaja pomeni oviro pri ciklu organizacijskega učenja v fazi, ko bi organizacija morala krepiti svojo bazo znanja z novim znanjem, ki ga prinesejo policisti iz misij. Poleg tega je tako znanje še sveže in tudi bolj kvalitetno za prenos, kot bi bilo kasneje.

Proces reintegracije je izpadel iz rokavnika kot redna dejavnost ob vrnitvi iz MCM. V obstoječi ureditvi se ga organizira samo po potrebi.

Pravilnik o sodelovanju pri opravljanju policijskih ali drugih nevojaških nalog v tujini iz leta 2003 (MNZ RS 2003), je v 21. členu predvideval naslednje zaključne aktivnosti po vrnitvi iz misije v obdobju enega meseca:

- oddaja zaključnega poročila 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, materialna 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.

Z novim pravilnikom iz leta 2008 (MNZ RS 2008) se je nabor aktivnosti ob vrnitvi zmanjšal in zajema predvsem urejanje delovno pravnega statusa ob vrnitvi, koriščenje ur, dopustov ter način komuniciranja z notranjo-organizacijsko enoto za kadrovske zadeve glede vrnitve na ustrezno delovno mesto. Od ostalih aktivnosti ob vrnitvi je ostalo določilo, ki predvideva reintegracijski seminar samo ob ugotovljeni potrebi pristojne enote za udeležence MCM.

4.4.5.1 Reintegracija - tuje izkušnje

V slovenski policiji je proces reintegracije po večini pojmovan zelo ozko. Prevladuje mnenje, da gre za tiste aktivnosti, ki so ozko vezane na obdobje po vrnitvi iz misije: reintegracijski tečaj, vračanje opreme in mogoče sprejem pri svojem nadrejenem, da se pogovorita o minulem obdobju in bodočih zadolžitvah. Kohont (Svetlik in drugi 2009, 616) pravi, da si lahko podjetje z napotitvijo sodelavcev v tujino zagotovi »globalno« usposobljene menedžerje in sodelavce, saj ti z opravljanjem mednarodnih nalog razvijajo kompetence, ki so potrebne za delovanje v mednarodnem okolju. Opravljanje mednarodnih nalog ima velik vpliv na strokovni in karierni razvoj posameznika, obenem pa sodelavec pridobi znanje in izkušnje, ki lahko izboljšajo njegovo delovno uspešnost in so uporabne za podjetje.

Zadrževanje povratnikov in njihova reintegracija po vrnitvi iz tujine zato predstavlja enega največjih izzivov pri upravljanju človeških virov v mednarodnem podjetju, saj omogoča, da podjetja izkoristijo v tujini pridobljeno znanje in izkušnje sodelavcev. Zato je reintegracija pojmovana kot proces prilagajanja povratnikov domači kulturi in kulturi domačega podjetja po vrnitvi iz tujine. Številni delavci po vrnitvi iz tujine poročajo, da so z opravljanjem mednarodnih nalog pridobili enkratne izkušnje in razvili kompetence za delovanje v mednarodnem okolju, s čimer so obogatili svojo strokovnost in povečali delovno učinkovitost (Ibid, 616).

»Uspešna reintegracija povratnikov ima pozitivne učinke za podjetje. Preko povratnikov podjetje pridobiva informacije o svoji podobi, o tem kako je sprejeto v drugih državah, in širi svojo socialno mrežo, kar lahko pomembno vpliva na njegovo poslovanje v tujini. Povratniki podjetju tudi zagotavljajo zalogo znanja o mednarodnem okolju, saj imajo znanje o lokalnem trgu, poslovni klimi, kulturnih vzorcih in podobno« (Ibid, 617).

Proces vrnitve po misiji (angl. repatriation) v preteklosti ni bil nikoli detajlno razdelan in tudi sama pomembnosti ni prišla do izraza v zadostni meri, tako da ne preseneča dejstvo, da je bil v preteklosti narobe razumljen. Za boljše razumevanje se je treba zavedati, da se proces reintegracije začne še pred odhodom policistov v MCM. Že pri izboru kandidatov se naredi selekcija najbolj uspešnih kadrov, ki so sposobni bodočega udejstvovanja v misijah. Napoteni policisti se navadno vračajo iz misij z novimi znanji in izkušnjami. Z zanemarjanjem procesa reintegracije policistov - mirovnikov v preteklosti se je škoda izkazovala na mnogih

področjih: neizkoriščene izkušnje in znanja posameznika, izguba kadrovskega kapitala v primeru, ko taki kadri zapustijo organizacijo, in tudi negativen signal za prihodnje: policistom - mirovnikom se daje signal, da po končani misiji ne bo od njih nihče ničesar zahteval, kar posledično vpliva na splošno videnje področja dela kot neko dejavnost, ki ne prinaša dodane vrednosti za organizacijo.

Jassawala in drugi (2004, 40) so raziskovali model uspešne repatriacije (angl. repatriation) pri internacionalnih podjetjih. Pri tem so prišli do ugotovitev, da je proces repatriacije v primerjavi z napotitvijo precej podcenjen. Repatriacija je opredeljena kot proces vračanja posameznika v domovino, ki je bil napoten in živel v tujini daljše časovno obdobje. Zaradi potrebe svojega dela so postavili model učinkovite reintegracije (Slika 4.1), ki se v veliki meri ujema z okoliščinami, ki jih beleži policija ob vračanju policistov iz misij. Model prikazuje, da je za učinkovito vrnitev iz tujine in namestitev v domačem delovnem okolju, potrebno opraviti določene ukrepe že pred odhodom, med bivanjem v tujini in ob vrnitvi v domovino. Tovrstni ukrepi zmanjšujejo pritisk ob vrnitvi posameznika v domovino (manjša negotovost in tesnoba). Tako organiziran učinkovit proces reintegracije in volja posameznika sodelovati s svojim znanjem pri bogatenju organizacijskega znanja sta idealna kombinacija v procesu organizacijskega učenja.

Mnogokrat so spregledani dejavniki, ki vplivajo na proces reintegracije. McDonald in drugi (2004, 146) omenjajo tri vrste spremenljivk, ki lahko vplivajo na proces prilagoditve po opravljanju nalog v tujini:

- spremenljivke vezane na posameznika: posameznikova stališča, vrednote, potrebe ali značilnosti,
- spremenljivke vezane na delo: nanašajo se na delo in značilnosti opravljenega dela posameznika,
- organizacijske spremenljivke: značilnosti domače organizacije.

Slika 4.1: Model učinkovite reintegracije



Vir: Jassawalla in drugi (2004, 40).

Z ustreznim procesom reintegracije dosežemo, da se posameznik ob vrnitvi lažje prilagodi in začne z uspešnim delom. V nasprotnem primeru, če postopek reintegracije ni pravilno opravljen, se lahko zgodi, da se posameznik ob vrnitvi ne znajde v domačem okolju, doživlja obratni kulturni šok, njegovo delo je neuspešno, poveča se nezadovoljstvo, možnosti za napredovanje se zmanjšajo (Bolino 2007, 828).

Če hoče organizacija biti sposobna unovčiti izkušnje in znanja svojih posameznikov, ki jih pošilja v tujino, mora gojiti globalno vizijo in usvojiti ustrezno organizacijsko kulturo, ki podpira svoje delavce v tujini in vrednote mednarodnih izkušenj in njihov prispevek k strateškem razvoju organizacije (Lazarova in drugi 2001, 398). Mednarodne organizacije morajo videti povratnike kot priložnost za učenje, priložnost po pridobitvi novih kompetenc, zaradi česar mora imeti zmožnosti absorpcije in distribucije novega znanja. Potrebno je vzpostaviti formalne in neformalne procese, kateri morajo omogočati deljenje znanja. Vzpodbujati uspešne interakcijske in komunikacijske mehanizme med člani povratniki in ostalimi člani organizacije; delovne (mednarodne) skupine, coaching in mentoring. Prav tako je potrebno vzpostaviti mehanizme za izmenjavo znanj tudi po končanem procesu reintegracije (Furuya in drugi 2009, Lazarova in drugi 2005 v Kjerfve in drugi 2012, 6). Uspešen proces repatriacije v mednarodnih organizacijah mnogi povezujejo tudi z odločitvijo

povratnika o njegovi bodoči karieri. V preteklosti se je pogosto dogajalo, da se je posameznik po vrnitvi iz tujine naletel na ignoranco njega samega, pridobljenega znanja ter novih izkušenj. Zaradi nezadovoljstva so bile pogoste menjave delodajalca. Drugi razlog je bil v tem, da so se ob vrnitvi delavcu ponudile druge, bolj ugodne možnosti zaposlitve ali potreba po lastnem usmerjanju svoje kariere. Posledično se delavec odloči in zamenja delodajalca (Lazarova in drugi 2007, 405).

4.4.6 Forum mirovnikov slovenske policije

Forum mirovnikov slovenske policije je začel delovati v januarju 2012 na platformi za učenje EIDAZ (Slika 4.2). Zavedajoč se potrebe je bil ta projekt vzpostavljen z namenom, da služi kot stična točka vsem policistom, ki so se udeležili MCM in sodelovali v MO, ali pa se v njej trenutno nahajajo. Forum je vzpostavljen na internetu in je dostopen preko spletnega naslova <https://eidaz.policija.si>²⁰. Služi tudi kot vir vsem tistim, ki so končali osnovno usposabljanje za delo v MCM in bi se radi seznanili z dogajanjem na tem področju. V prvi vrsti je namenjen policistom - mirovnikom v misijah, da lahko preko njega poiščejo kakršno koli pomoč, nasvet ali izmenjavo izkušenj in mnenj o njihovem delu doma ali pri mirovnikih, ki so trenutno v misiji.

Spletno družbeno omrežje (forum) omogoča uporabnikom deljenje idej, aktivnosti, dogodkov in interesov. Prav tako je namen zagotavljanja komunikacije med policisti - mirovniki in SMPO preko interneta (elektronske pošte - takojšnje sporočanje). Poleg že omenjene komunikacije je pomembno dejstvo, da bo forum omogočal posamezniku možnost ohranjanja stikov z SMPO in s policisti - mirovniki, s katerimi se ne more vsakodnevno fizično videti na posvetovanjih in izmenjavati svoja mnenja. S takšno komunikacijo želi SMPO približati svoje projekte, ideje in razložiti svoje odločitve.

V navedenem primeru gre za korak v smeri iskanja skupne komunikacijske točke za izmenjavo informacij med organizacijo (SMPO) in posamezniki. Tovrstno komuniciranje podprto z informacijskimi rešitvami je v današnjem času postalo nuja in lahko služi kot baza

²⁰ Gre za zaprt forum, v katerega se lahko prijavijo samo posamezniki na podlagi dodeljenega uporabniškega imena in gesla, ki ga dodeljuje urednik forum. V tem trenutku je to višji policijski inšpektor Aleš Grudnik SMPO GPU.

znanja in izkušenj posameznikov na eni strani, na drugi strani se oblikujejo cilji, strategije, vizije, poslanstvo in tudi organizacijska kultura. Glede na to, da v danem primeru govorimo o določeni skupini znotraj organizacije, lahko govorimo o stanovski kulturi.

Slika 4.2: Spletni forum mirovnikov slovenske policije

The screenshot shows the website interface for the 'Forum mirovnikov slovenske policije'. At the top left is the 'EIDAZ' logo. In the top right corner, there is a user login area with the text 'Prijavljeni ste kot Edo Behlić (Odjava)' and a language dropdown menu set to 'Slovenščina (SI)'. Below the header is a navigation bar with 'Domov' and 'SCPPK'. A left sidebar contains several menu items: 'Prisotni uporabniki' (with a sub-item 'Edo Behlić (zadnjih 5 minut)'), 'Osebe', 'Sodelujoči', 'Sporočila' (with a sub-item 'Ni čakajočih sporočil'), 'Prihajajoči dogodki' (with sub-items 'Ni prihajajočih dogodkov', 'Pojdi na toledar...', and 'Nov dogodek...'), and 'Išči po forumih' (with a search input field and a 'Pojdi' button). Below the sidebar is a 'Navigacija' section with links to 'Domov', 'Moj dom', 'Strani spletnega mesta', 'Moj profil', 'Current course', and 'SCPPK'. The main content area is titled 'Forum mirovnikov slovenske policije' and features three logos: the Slovenian Police, the Slovenian flag, and the SMPO. The text in the main area describes the forum's purpose, its role in providing support and sharing experiences, and its function as a communication network for SMPO members. It also mentions the forum's administrator, Aleš Grudnik, and provides a link to an online survey.

Vir: Forum mirovnikov slovenske policije.

4.5 Dosedanje sodelovanje slovenske policije v misijah

Slovenska policija je v letošnjem letu dopolnila polnoletnost, kar se tiče sodelovanja v MCM. Seznam držav in misij, v katere so bili policisti mirovniki poslani, je relativno kratek in sledi zunanjepolitičnim smernicam v večini primerov (Tabela 4.1). Večina držav se nahaja v slovenskem interesnem okolju (balkanske države).

Tabela 4.1: Stanje naporitev slovenskih policistov v MCM na dan 30.9.2014

zap.št.	Misija	Sklepi Vlade RS od	sprejete obveznosti št. SLOPOL	trenutno št. SLOPOL v tujini	začetek sodelovanja	predviden zaključek sodelovanja
1.	MAPE , Albanija	sep. 1997	2	/	6. 9. 1997	22. 6. 2001
2.	UNMISET , Vzhodni Timor	mar. 2000	2	/	27. 3. 2000	20. 12. 2004
3.	OVSE KPSS , Kosovo	jul. 1999 in avg. 2001	2 + 2 = 4	/	4. 4. 2000	2007
4.	IPTM , Afganistan	mar. 2003	1	/	9. 3. 2003	14. 4. 2004
5.	UNMIK , Kosovo	sep. 2000	15	/	3. 11. 2000	31. 12. 2009
6.	VSE SMMS , Makedonija	jul. 2001 in nov. 2001	2 + 2 = 4	/	10. 7. 2001	2007
7.	EUPM , Bosna in Hercegovina	okt. 2002 in jan. 2006	4	/	25.11.2002	30. 6. 2012
8.	OHR , Bosna in Hercegovina	maj. 2003	1	/	19. 5. 2003	31. 3. 2006
9.	PROXIMA , Makedonija	nov. 2003	5	/	12. 12. 2003	15. 12. 2005
10.	EUPAT , Makedonija	nov. 2003	5	/	15. 12. 2005	15. 6. 2006
11.	JIPTC , Jordanija	nov. 2003 in jul. 2005	5	/	20. 1. 2004	15. 4. 2007
12.	OVSE , Srbija	avgust 2001	2	/	8. 7. 2006	
13.	EULEX , Kosovo			7	21. 4. 2008	14. 6. 2014
14.	EUMM , Gruzija			/	31. 1. 2009	
15.	CPCC pri Svetu EU*			/	11. 4. 2005	10. 4. 2009
16.	EUPOL COPPS , Palestina	3. 6. 2010	2	2	7. 5. 2012	
	SKUPAJ		56	9		

* Policijski strokovnjak v Generalnem sekretariatu Sveta EU

Vir: Policija (2015c) .

V nadaljevanju bom predstavil MCM, v katerih je do sedaj sodelovala slovenska policija.

4.5.1 MAPE Albanija

MAPE (angl. Multinational Advisory Police Element to Albania) misija se je začela leta 1997 in je predstavljala del prizadevanj mednarodne skupnosti za sanacijo razmer v tej državi.

Ključni pomen misije MAPE je bilo svetovanje Ministrstvu za javni red pri reorganiziranju albanske policije, sprejetje nacionalne zakonodaje, s katero so se organiziranost in standardi delovanja albanske policije približali standardom evropskih policij, s posebnim poudarkom na spoštovanju človekovih pravic in svoboščin. V centru za usposabljanje v Tirani (Policijska akademija), območnem centru za usposabljanje v Draču in skozi programe usposabljanje na terenu je bilo usposobljenih preko 3000 policistov.

Misija je odigrala pomembno vlogo tudi v času Kosovske begunske krize aprila 1999, ko je oblikovala terenske skupine MAPE, ki so na območju Kukesa, blizu Kosovske meje, pomagale albanski policiji pri izvajanju njihovih nalog v zvezi s sprejemom, registracijo, nadzorom in sprovajanjem beguncev od državne meje do begunskih taborišč v Albaniji. Misija MAPE je bila formalno ukinjena 31.5.2001. V misiji je v času njenega obstoja sodelovalo 5 slovenskih policistov – mirovnikov (Policija 2015a).

4.5.2 UNTAET/UNMISSET Vzhodni Timor

UNTAET (angl. United Nations Transitional Administration in East Timor) je bila prva neevropska mednarodna civilna misija, v kateri so sodelovali slovenski policisti. Delo na tem indonezijskem otoku je bila nova izkušnja za policiste, ki so bili tja napoteni. Narava dela se je prvič iz poučevanja premaknila k izvršilnim nalogam v skladu z mandatom (resolucija VS OZN, št. 1264/1999, 1272/1999). To je v praksi pomenilo, da so mednarodni policisti izvajali policijska pooblastila na območju misije. Praktično delo je zajemalo različne policijske naloge od urejanja prometa do preiskovanja kaznivih dejanj, hkrati pa so potekala tudi usposabljanja lokalnih varnostnih sil. Zaradi geografske oddaljenosti in razlik v primerjavi z našim podnebjem je bila ta misija nekaj novega. Tam pridobljene izkušnje so bile dragocena podlaga za operativne potrebe glede posodobitve opreme in uniforme (Policija, 2015b).

4.5.3 UNMIK Kosovo

Gre za misijo, v kateri je od leta 2000 do konca leta 2009 sodelovalo največ slovenskih policistov - mirovnikov. Misija je bila ustanovljena na podlagi resolucije VS ZN 1244, v

kateri je bila podlaga za misijo izvršilnega značaja²¹. Kosovo je dober primer tako imenovanega varnostnega vakuuma. Kosovski Albanci pred konfliktom niso sodelovali v organih oblasti pri vodenju pokrajine oz. v zelo majhnem odstotku. Po intervenciji NATO sil se je pojavil problem v zagotavljanju zadostnega števila kadrov pri zagotavljanju javnega reda in izvajanju ostalih policijskih nalog. Naloge so bile glede na način izvajanja zelo podobne nalogam, ki jih policisti izvajajo doma, vendar je bilo okolje zelo nestabilno, ljudje nezaupljivi in v nekaterih primerih tudi sovražni. Ljudje so bili še vedno pod vplivom konflikta, ki se je nedolgo nazaj končal. Obstoječa infrastruktura je bila slaba in tudi zagotavljanje osnovnih življenjskih pogojev oteženo. V pokonfliktni družbi so se ustvarile kriminalne združbe. V nekaterih primerih so bile le-te povezane tudi s predhodnimi obrambnimi strukturami, tako da je bilo okolje ves čas zelo napeto in stresno ter na meji konflikta. Namen misije je bil zagotoviti varen družbeni prehod do stopnje, ko bi kosovske varnostne sile lahko same skrbele za javno varnost. En od ciljev je bil tudi izpeljati referendum o neodvisnosti ter razglasitev samostojne države.

4.5.4 EULEX Kosovo

EULEX (angl. European Union Rule of Law Mission) misija je bila ustanovljena 2008 predvsem kot podporni element mladi in nestabilni državi pri njenem postavljanju temeljev pravne države. Njene naloge so nuditi vso potrebno podporo Kosovu na poti k evropskim integracijam, omogočiti dialog med Beogradom in Prištino, nuditi vso potrebno za učinkovito borbo proti organiziranemu kriminalu in korupciji. Slovenska policija sodeluje v misiji od operativnega začetka misije leta 2008 in bo v skladu z strateškimi zunanjepolitičnimi dokumenti tam sodelovala do njenega konca.

4.5.5 OHR BiH

Slovenija je na zaprosilo OHR (angl. Office of High Representative) v BiH poslala slovenskega policista, ki je na območju Republike Srpske v uradu visokega predstavnika, izvajal operativne naloge, vezane za boj proti organiziranemu kriminalu. Njegov mandat se je, v dveh delih, končal 2006.

²¹ Pripadniki mednarodnih sil izvajajo zakonsko določene naloge nacionalnih varnostnih struktur, do vzpostavitve ustreznih nacionalnih struktur, ki bi lahko samostojno prevzele opravljanje le-teh.

Urad visokega predstavnika je bil ustanovljen kot ad-hoc mednarodna organizacija zaradi spremljanja uresničevanja Daytonskega sporazuma. Daytonski sporazum je podpisalo več akterjev²² in naloga visokega predstavnika je bila usklajevati vse aktivnosti, vseh akterjev v smeri izpolnjevanja določil navedenega sporazuma. Skozi svoje naloge visoki predstavnik sodeluje tudi z državljani in inštitucijami v BiH ter mednarodno skupnostjo z namenom, da se BiH razvije v mirno in trajno demokratično državo, katere cilj je članstvo v evroatlantskih povezavah.

Program aktivnosti OHR zajema šest ključnih nalog in vrsto programov znotraj teh, katerih namen je pospešiti napredek BiH v smeri podpisa Sporazuma o stabilizaciji in pridruženju:

- vzpostaviti vladavino zakona,
- onemogočiti ekstremne nacionaliste, vojne zločince in mreže organiziranega kriminala, da zaustavijo implementacijo mira,
- izpeljati ekonomsko reformo,
- okrepiti kapacitete oblastne organe BiH, še posebej na državnem nivoju,
- vzpostaviti civilno komando in nadzor nad oboroženimi silami na državnem nivoju, reformirati varnostne službe in opraviti priprave za evropsko integracijo države,
- pospešiti aktivnosti za povratek beguncev in razseljenih oseb.

4.5.6 EUPM BiH

EUPM (angl. European Union Police Mission) v BiH je bila naslednica misije IPTF (angl. International Police Task Force). Mandat misije je v določilih Daytonskega sporazuma - Annex 11, ki predvideva ustanovitev mednarodnih policijskih sil pod okriljem OZN za izvajanje različnih nalog v okviru urjenja in svetovanja varnostnim službam ter spremljanje in nadziranje njihovega delovanja. Mandat misije EUPM se je končal konec leta 2005. Vmes je bila pripravljena podlaga za njeno nadaljevanje, in sicer EUPM 2, ki je operativno začela delovati 1. 1. 2006. Njen mandat je bil predviden za dve leti, vendar se je podaljševal do junija 2012, ko je misija zaključila s svojim delom. Naloge, ki so bile v ospredju EUPM 2, so bile svetovanje policiji BiH, izvedba reform in borba zoper organizirani kriminal.

²² Podpisnice Daytonskega sporazuma iz leta 1995 so: Republika BiH, Republika Hrvaška, Zvezna republika Jugoslavija, Federacija BiH in Republika Srpska.

Slovenska policija je v misijah EUPM sodelovala od samega nastanka, v povprečju s štirimi policisti. Policisti so svoje naloge opravljali na vseh nivojih; lokalni, regionalni, entitetni in državni. Slovenija je ves čas obstoja misije sodelovala s štirimi policisti - mirovniki.

4.5.7 EUPOL PROXIMA - Makedonija

Misija Proxima je bila ustanovljena na pobudo makedonskih oblasti, ki so mednarodno skupnost prosili za pomoč in podporo pri reformah makedonskih varnostnih sil. Vlada Republike Makedonije si je pri svojih prizadevanjih, na poti k evropskim integracijam, želela pomoči na področju boja proti organiziranemu kriminalu, celoviti reformi ministrstva za notranje zadeve, vzpostavitvi mejne policije, delu v lokalni skupnosti in meddržavnega sodelovanja na področju pregona kriminala. Slovenska policija je sodelovala v misiji ves čas s petimi policisti - mirovniki.

Misija Proxima se je zaključila 15. 12. 2005, njeno delo se je nadaljevalo v misiji EU PAT (angl. European Union Police Advisory Team). Slovenska policija je v tej misiji imela enega policista. EUPAT se je zaključila junija 2006.

4.5.8 Misije OVSE

Organizacija za varnost in sodelovanje v Evropi (OVSE – angl. OSCE) predstavlja s 57 sodelujočimi državami članicami, največjo regionalno mednarodno organizacijo. V regiji, ki jo pokriva, je OVSE primarni instrument za zgodnje opozarjanje, preprečevanje konfliktov, pokonfliktno obnovo in krizno upravljanje.

Zagotavljanje varnosti s strani OVSE temelji na sodelovanju in celostnem pristopu do problemov, s katerimi se le-ta sooča. Prednostne naloge njenega delovanja predstavljajo:

- utrjevanje skupnih vrednot držav članic in izgradnja demokratične družbe, ki temelji na vladavini prava,
- preprečevanje lokalnih konfliktov ter stabilizacija in vzpostavljanje miru na konfliktnih območjih,
- soočanje z varnostnimi grožnjami ter preprečevanje nastajanja novih političnih, ekonomskih in socialnih razlik.

Temeljni dokument OVSE predstavlja Helsinška sklepna listina, ki definira zaveze na politično-vojaškem in ekonomsko-okoljevarstvenem področju ter področju človekovih pravic (MZZ RS 2014).

Zgodovina sodelovanja slovenske policije v misijah OVSE-ja sega v leto 1999, ko je bila sprejeta odločitev takratne Vlade RS o napotitvi prvega slovenskega policista v misijo KPSS. Od takrat naprej je slovenska policija sodelovala v več misijah OVSE-ja:

- KPSS (angl. Kosovo Police Service School) na Kosovu. V policijski akademiji v Vučitrnu na Kosovu je potekalo izobraževanje in usposabljanje kosovskih policistov. V okviru akademije so izvajali še nadaljevalne in specialistične tečaje. Sodelovanje je potekalo med leti 2000–2007.
- SMMS (angl. Spillover Monitor Mission to Skopje) v Makedoniji. Cilj misije je bil preprečiti razširitev konfliktov z območja drugih držav z območja bivše SFRJ v Makedonijo. Slovenska policija je sodelovala od 2001 do 2005. Slovenski policisti so opravljali naloge inštruktorjev na usposabljanju lokalnih policijskih sil in sodelovali pri nadzoru ter spremljanju delovanja lokalnih policijskih patrolj in pri pripravi ter izvedbi volitev na kriznih območjih. Sodelovanje je potekalo v letih 2001 do 2007.
- OVSE v Srbiji (angl. OSCE Mission to Serbia) poteka od leta 2001. Slovenija je svoje sodelovanje začela leta 2006 z napotitvijo prvih policistov iz Slovenije. Misija je svetovalnega značaja, kar pomeni, da policisti sodelujejo pri izobraževanju in izdelovanju ustreznih programov usposabljanja za potrebe srbske policije.

4.5.9 EUMM Gruzija

Civilna misija EUMM (angl. European Union Monitoring Mission) v Gruziji deluje pod okriljem inštrumentov zunanje politike EU (angl. ESDP - European security and defence policy). Namen misije je kontrolirati konflikt, normalizacijo razmer, ki so nastale na območju Gruzije. Misija deluje preko opazovalcev, ki so nameščeni predvsem v okolici kriznih pokrajin Abhazije in Južne Osetije. Njihova naloga je zagotoviti razmere, v katerih bi lahko prišlo do realizacije določil iz sklenjenega dogovora med Tbilisijem in Moskvo iz leta 2008. Slovenski policisti so bili napoteni v letu 2009 in še vedno sodelujejo pri izvajanju mandata misije.

4.5.10 EUPOL COPPS Palestina

EUPOL COPPS (angl. European Union Police Co-ordinating Office for Palestinian Police Support) je misija, ki je sledila izraženi podpori EU iz leta 2004 in njeni pripravljenosti v podpori Palestinskih oblasti ob prevzemanju odgovornosti za red in mir ter še posebej v izboljšanju kapacitet civilne policije kot tudi organov pregona (Eupolcopps 2015). Misija je s svojim delom začela leta 2006, soglasje za pošiljanje slovenskih policistov je slovenska Vlada sprejela 2010. Prva dva slovenska policista sta bila napotena na delo v misijo leta 2012.

4.5.11 Druge misije

Slovenska policija je sodelovala tudi v drugih misijah, ki niso imele širšega mednarodnega mandata, po drugi strani pa gre za širša prizadevanja mednarodne skupnosti za zagotavljanja miru in stabilnosti predvsem s humanitarnim značajem. V takih primerih govorimo o koalicijskih dogovorih med zainteresiranimi državami, ki so pripravljene sodelovati pri zagotavljanju določenih ciljev. Taki cilji praviloma zasledujejo določila 39. člena Ustanovne listine OZN; zagotavljanje mednarodnega miru in varnosti. Slovenija je sodelovala v dveh takih – koalicijskih misijah:

- IPTM (angl. International Police Training Mission in Afghanistan) v Afganistanu, katere namen je bil, preko tamkajšnje policijske akademije usposobiti pripadnike afganistanske policije za samostojno delo. Slovenski policist je bil napoten na to področje za obdobje enega leta med 2003 in 2004.
- JIPTC (angl. Jordan International Police Training Center) misija je bila ustanovljena za potrebe usposabljanja iraških varnostnih sil v varnem okolju. Glede na to, da varnostne razmere v Iraku v tem času niso bile ustrezne, je Jordanija omogočila delovanje misije na svojem ozemlju. Usposabljanje iraških varnostnih sil je potekalo po različnih programih in v dveh stopnjah. Večina je usposabljanje končala po prvi stopnji, medtem ko so izbranci nadaljevali s specialističnim usposabljanjem, med katerim so pridobivali tudi s področja vodenja in taktičnih znanj. Slovenski policisti so sodelovali v letih od 2004 do 2007. Prenašali so znanje na iraške policiste predvsem s področja splošnega policijskega dela.

5 EMPIRIČNA RAZISKAVA

5.1 Metodološki pristop k zbiranju podatkov

Z namenom detaljne predstavitve in pojasnitve preučevanega področja, je bil razvit anketni vprašalnik, katerega so izpolnjevali policisti, ki so se že udeleževali mednarodnih mirovniških misij. V prvem delu naloge je bilo potrebno postaviti teoretični okvir, kateri je pojasnjeval posamezne procese in dejavnike, ki so nosilni elementi organizacijskega učenja in tvorijo okolje, ki omogoča le-to. Organizacijsko učenje je abstrakten pojem, ki ga organizacija sama ne more zaznati in oceniti. Zaradi tega se percepcija posameznikov v organizaciji uporablja kot približna ocena (Malhotra in drugi v Templeton in drugi 2002, 190). Na osnovi navedenega modela je bil pripravljen anketni vprašalnik, katerega cilj je bilo ugotoviti, ali policisti - mirovniki menijo, da so v sodelovanju v MCM pridobivali nova znanja (hipoteza 1). Prav tako nas je zanimalo njihovo mnenje o uporabnosti tega znanja v domačem okolju (hipoteza 2), ter da ugotovimo, ali so policisti - mirovniki motivirani za dodatno izobraževanje (hipoteza 3). Anketni vprašalnik je sestavljen iz 30 vprašanj odprtega, zaprtega in pol-zaprtega tipa.

V prvem sklopu so vprašanja po demografskih podatkih, v nadaljevanju pa se vprašanja oz. trditve vrstijo v skladu z določeno fazo procesa. Trditve so v večini pozitivne, pri njihovem oblikovanju sem se opiral na predelano literaturo in lastno znanje ter izkušnje, ki sem ga pridobil skozi udeležbo v misijah. Prve dve hipotezi sta vezani na pridobivanje novih znanj in uporabo le-tega, kar predstavlja našo raziskovano spremenljivko. Trditve se nanašajo predvsem na okolje, kjer se znanje pridobiva in prenaša. Skozi našo raziskovalno prizmo smo določali neodvisne spremenljivke iz nabora trditev, gledano iz vidika organizacijskega cikla, iz dveh faz: med misijo in po misiji. Z vidika pridobivanja znanja v MCM nas faza pred odhodom v misijo ni zanimala, ker naši anketiranci v tej fazi izkustvenega znanja še nimajo.

Svoje strinjanje oz. nestrinjanje so anketiranci izražali z Likertovo 5-stopenjsko lestvico, pri čemer prva kolona predstavlja popolno strinjanje, medtem ko kolona 5 predstavlja popolno nestrinjanje s trditvijo. Za potrebe obdelave podatkov sem pri analizi podatkov ugotovil, da kolona številka 1 predstavlja največjo vrednost, kar bi lahko pripeljalo do zmede, zato sem pri

nadaljnem delu zamenjal vrednosti, kar pomeni, da popolno strinjanje pomeni vrednost 5 in ne 1 kot je bilo zastavljeno v anketi.

Intervju smo opravili z višjim policijskim inšpektorjem Alešem Grudnikom, zadolženim za usposabljanje policistov - mirovnikov. Vprašanja so bila postavljena na način, da bi se za določena področja videlo mnenje tudi organizacije.

5.1.1 Namen raziskave

Anketa med policisti - mirovniki je bila opravljena z namenom ugotavljanja, ali ti med delom v tujini pridobivajo nova znanja in izkušnje. V nadaljevanju nas je zanimal tudi uporabnostni vidik znanja pridobljenega v MCM.

Pri preverjanju motiviranosti policistov - mirovnikov za dodatna izobraževanja, smo preverjali podatke o izobraževanju. Podatke smo zbirali v dveh časovnih točkah: pred odhodom v prvo misijo in na dan izpolnjevanja ankete. Za analizo smo uporabili podatke vseh stopenj izobrazbe, s tem smo zagotovili upoštevanje regionalnega in hierarhičnega načela. Posebna skrb je bila potrebna pri identifikaciji anketirancev, ki so vmes že zapustili policijske vrste. Nekateri so odšli na druga delovna mesta izven policije, medtem ko so se drugi upokojili.

5.1.2 Cilji raziskave

Hipoteze predstavljajo cilje raziskave v magistrskem delu, in sicer nas zanima a) ali policisti - mirovniki menijo, da skozi sodelovanje v MCM pridobivajo nova znanja, b) ali policisti - mirovniki vidijo tako pridobljeno znanje kot koristno pri njihovem rednem delu v domačem okolju in c) ali so policisti - mirovniki osebno motivirani za dodatno izobraževanje.

Cilji raziskave so pomembni za organizacijo, ki bodo dali odgovor na dilemo ali vidi policija vrednost znanja, ki ga s seboj prinesejo policisti iz sodelovanja v MCM. Seveda je tako znanje težko ovrednotiti, vendar bi ob prilagojenem ciklu organizacijskega učenja dobilo ustrezno vrednost in uporabnost.

5.1.3 Postopek pridobivanja podatkov

V zvezi z raziskavo smo zaradi anketiranja in izvedbe intervjuja pisno zaprosili in pridobili soglasje Policijske akademije, Generalne policijske uprave in ga tudi pridobili (št. 630–20/2015/5 (262–05), z dne 9.2.2015). Soglasje nam je omogočilo izvedbo ankete omenjenega področja na ravni celotne policije. Tematika in cilji magistrske naloge so bili 27.1.2015 predstavljeni vsem prisotnim, ki so se udeležili posveta v policijski akademiji v Tacnu. Na posvet so bili vabljeni vsi policisti – mirovniki, kjer so se seznanili z novostmi na področju sodelovanja slovenske policije v MCM.

Hkrati smo dobili tudi dovoljenje za intervju z višjim policijskim inšpektorjem Alešem Grudnikom iz sektorja za mirovne policijske operacije, službe generalnega direktorja policije, generalne policijske uprave. Pridobljeno soglasje je pomembno z vidika, ker nam je omogočilo pridobivanje podatkov v celotni policiji z vseh nivojev. Glede na omejen nabor anketirancev (163) je bilo zelo pomembno, da se je pridobilo čim bolj reprezentativen vzorec. Na koncu je anketo izpolnilo 72 anketirancev, kar predstavlja 44% vseh policistov, ki so sodelovali v MCM.

V raziskavi so sodelovali policisti - mirovniki z vseh organizacijskih nivojev, ki so sodelovali v različnih misijah, kar je še posebej pomembno zaradi percepcije pridobivanja znanja z različnih nivojev in položajev. S tem smo zagotovili odziv sodelujočih z različnih delovnih mest in nivojev tako doma v Sloveniji kot tudi med samo misijo. Sodelujoči v raziskavi so povezavo do spletne ankete dobili preko e-pošte. Vsak je dobil povezavo do vprašalnika, ki je bil ustvarjen s pomočjo spletnega orodja na naslovu www.1ka.si. Vprašalnik je bil aktiven v obdobju med 11.2.2015 do 20.3.2015. V tem času je anketo ustrezno izpolnilo 72 anketirancev. Glede na skupno število vseh policistov - 163, ki so se udeleževali MCM, predstavlja število anketirancev 44% vseh policistov, ki so bili napoteni v misije. Pri izvedbi anketiranja smo upoštevali osnovna etična načela v raziskovanju. Sodelovanje anketirancev je prostovoljno, zagotovljena je anonimnost in zaupnost kot to priporočata R. Kaiser in R. Hogan (2010). Anketiranci so bili seznanjeni z vsebino, cilji in namenom raziskave, z njenim potekom ter z načinom obdelave, uporabe in hranjenja pridobljenih podatkov. R. Kaiser in R. Hogan (2010, str 228) poudarjata pomembnost zagotoviti anonimnost in zaupnost odgovorov, saj to anketirance motivira, da iskreno odgovarjajo in se pri tem ne bojijo povračilnih ukrepov vodstva.

Pri analizi podatkov smo torej upoštevali 72 izpolnjenih anket, pridobljeni podatki pa so bili obdelani z računalniškim programom SPSS s pomočjo različnih statističnih metod. Za potrebe analize smo v prvi fazi zmanjšali število trditev s pomočjo analize glavnih komponent. Za uporabo analize glavnih komponent smo se odločili zaradi majhnega števila anketiranih. V primeru, da bi imeli vzorec vsaj 100 anketirancev, bi se lahko odločili tudi za metodo faktorjske analize. V prvi in drugi hipotezi smo ugotavljali mnenje anketirancev glede pridobivanja novih znanj v misijah in uporabnost le-tega v domačem okolju po vrnitvi iz misije. Merjenje povezanosti smo opravili s pomočjo T-testov. Mejni vrednosti, s katerimi smo potrjevali hipotezi, smo določili na stopnji 4. Pri tem smo izhajali iz dejstva, da je sredinska vrednost 3, medtem, ko je vrednost 4 dejansko tista, ki izraža spremembo oz. odklik od povprečja.

Pri potrjevanju tretje hipoteze glede motiviranosti mirovnikov za dodatno izobraževanje smo si pomagali s hi-kvadrat testom. Zaradi analize smo v vprašalniku predvideli vprašanja, s katerimi so anketiranci opredeljevali svojo stopnjo izobrazbe v dveh časovnih točkah: pred odhodom v prvo misijo in na dan, ko so izpolnjevali anketo.

5.1.4 Raziskovalni instrument

Za potrebe raziskave smo razvili ustrezen vprašalnik. Za vprašalnik smo uporabili teoretično izhodišče cikla organizacijskega učenja. Cikel je razdeljen na trditve pred misijo, med misijo in po misiji. Vsak cikel predstavlja določeno število trditev (8 trditev pred misijo, 10 trditev med misijo in 13 trditev po misiji) Zaradi omejenega števila respondentov in majhnega števila izpolnjenih vprašalnikov smo se odločili za metodo analize glavnih komponent. Z navedeno metodo smo dobili dve komponenti: znanje pridobljeno v MCM in implementacija znanja iz MCM v domačem okolju. Komponenta znanje pridobljeno v MCM je sestavljena iz 4 trditev, medtem ko komponento implementacija znanja iz MCM v domačem okolju sestavlja 5 trditev.

Poleg navedenega vprašalnika vsebuje tudi socio-demografska vprašanja; spol, letnica rojstva, zakonski stan, izobrazba pred prvo misijo, izobrazba na dan izpolnjevanja vprašalnika, otroci, starost ob prvem odhodu v misijo, delovno mesto ob prvem odhodu v misijo, delovno mesto na dan izpolnjevanja vprašalnika. Poleg teh vprašanj je bilo nekaj vprašanj odprtega tipa, kjer so nas zanimala mnenja anketirancev: kaj menijo o usposabljanju pred odhodom v misijo,

primernost procesa reintegracije in uporabnost znanja iz MCM na drugih področjih poleg službenega.

V anketi sta bili še dve deskriptivni vprašanji, v katerih nas je zanimalo: značaj misije v kateri/katerih je anketiranec sodeloval, delo na področju izven svojega domačega področja in vedenje anketirancev o obstoju Foruma mirovnikov slovenske policije.

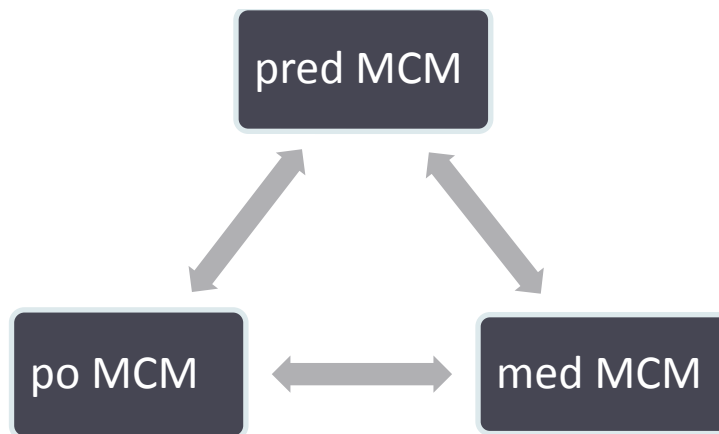
Vprašalnik je v celoti sestavljalo 30 vprašanj, med katerimi je bilo 11 pogojnih vprašanj.

5.2 Določitev vsebinskih sklopov vprašalnika

Vprašalnik je bil pripravljen na podlagi teoretične opredelitve organizacijskega učenja, kot sistema treh ciklično medsebojno povezanih procesov. Opredeljeni procesi so: (a) ustvarjanje ali pridobivanje znanja, (b) posredovanje znanja in (c) uporaba znanja. Vsi trije procesi morajo biti vzpostavljeni v organizaciji, da lahko rečemo, da prihaja do organizacijskega učenja (DiBella in drugi, 1998).

Zaradi specifičnosti procesa pošiljanja policistov v MCM smo se odločili, da je smiselno opredeliti svojstven »mirovniški cikel«, ki bo izhodišče za pripravo anketnega vprašalnika. Mirovniški cikel poteka od odločitve za sodelovanje v MCM, do vrnitve nazaj v svojo enoto, po zaključenem sodelovanju v MCM. Sestavljen je iz treh časovnih komponent: (1) pred, (2) med in (3) po misiji (Slika 5.1). V skladu s tem je bil pripravljen anketni vprašalnik. V vsakem od treh opredeljenih delov, se dogajajo procesi ustvarjanja, pridobivanja, posredovanja in uporabe znanja. Na podlagi tega smo postavili trditve, ki so postavljene v določenih delih ciklusa napotitve. V prvem delu smo opredelili trditve, ki se vežejo na del aktivnosti, ki potekajo v fazi izbire ustreznih kandidatov in usposabljanj pred odhodom v MCM. Drugi del imenovan obdobje med misijo, opredeljuje operativno delo, pri katerem mora biti vzpostavljen ustrezen sistem organizacijskega znanja, ki nudi vso potrebno podporo policistu v misiji. Tretji del, poimenovan po misiji, je logičen zaključek cikla. V tem delu mora biti vzpostavljen sistem ekstrakcije in implementacije znanja, ki ga izvaja organizacija. Policisti - mirovniki v tem delu nastopajo kot nosilci novega znanja, ki ga morajo prenesti v organizacijsko bazo znanja.

Slika 5.1: Mirovniški cikel



Vir: Prirejeno po DiBella in drugi (2008).

5.3 Rezultati raziskave

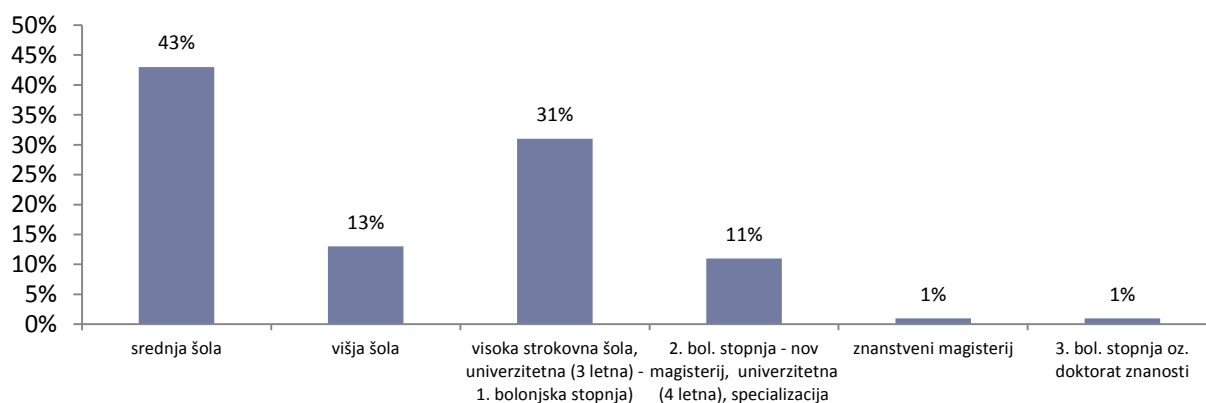
5.3.1 Demografski podatki anketirancev

To podpoglavje bo služilo za kratko predstavitev in analizo demografskih podatkov anketirancev, ki so sodelovali v naši anketi. Več o samih demografskih podatkih je razvidno iz priloge C 6.

Med vsemi anketiranci je bilo 5 (7%) žensk in 67 (93%) moških. Anketiranci so bili rojeni v času med 1954 do 1982. Povprečna starost posameznika ob prvem odhodu v MCM je 33 let. Najmlajši je bil star 26 in najstarejši 47 let. Najbolj zastopana je bila starostna kategorija od 31 do 35 let – 28 anketirancev, do 30 let je bilo 26 anketirancev, 36 – 40 let – 12 anketirancev in 5 anketirancev več kot 40 let. V povprečju so imeli anketiranci 13,6 let delovne dobe ob prvem odhodu v misijo, pri čemer je imel en anketiranec najmanj 5 let in največ delovne dobe je imel anketiranec z 28 leti delovne dobe. Največ anketirancev je imelo deset leti delovne dobe, in sicer 12 (17%).

Izobrazbena struktura pred prvo misijo jasno pokaže, da je bilo največ policistov - mirovnikov s srednjo šolo 31 (43%), visoka strokovna šola, 1. bolonjska stopnja 22 (31%), 9 z višjo šolo (13%), 8 anketirancev z univerzitetno oz. 2. bolonjska stopnja (11 %) in po eden anketiranec z znanstvenim magisterijem ter doktoratom znanosti (Graf 5.1).

Graf 5.1: Izobrazba anketirancev pred prvo udeležbo v MCM



Pri primerjalni analizi podatkov o stopnji izobrazbe pred prvo misijo in na dan izpolnjevanja ankete, smo ugotovili, da je pri 42 anketirancih (58,3%) le-ta ostala na istem nivoju, medtem ko se je pri 30 (41,7%) anketirancih dvignila (Tabela 5.1).

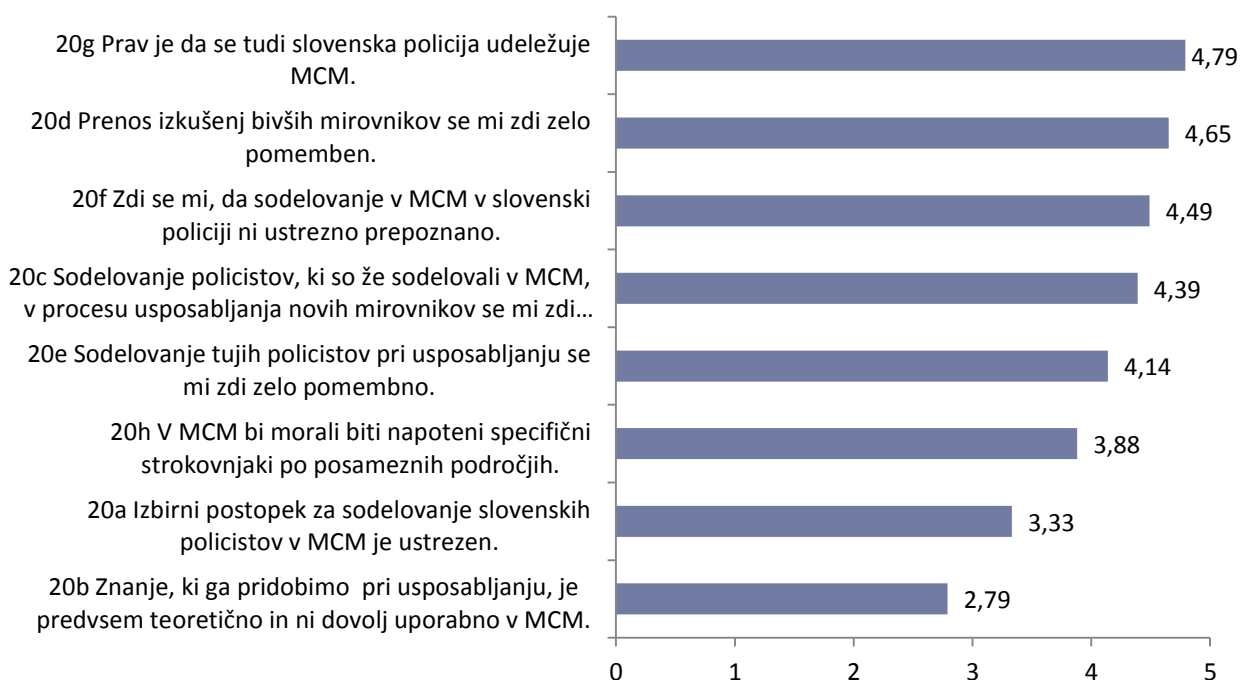
Tabela 5.1: Povečanje stopnje izobrazbe

		Frekvenca	Odstotek	Veljaven odstotek	Skupni odstotek
Veljavni	enaka stopnja izobrazbe	42	58,3	58,3	58,3
	višja stopnja izobrazbe	30	41,7	41,7	100
	Skupaj	72	100	100	

5.3.2 Trditve vezane na čas pred MCM

V sklopu vprašanja št. 20 se nahaja 8 trditev. Anketiranci določajo vrednost za trditve, ki se nanašajo na obdobje pred odhodom v misijo. Trditve so povezane s procesom organizacijskega učenja in možnosti izboljšanja le-tega. Najbolje ocenjena trditev je trditev 20g, ki sprašuje o pravilnosti udeležbe slovenskih policistov v MCM (Graf 5.2).

Graf 5.2: Povprečne vrednosti trditev vezanih na čas pred odhodom v MCM



Trditve bomo interpretirali po vrstnem redu od najboljše ocenjene (trditev 20g; 4,79), do najslabše ocenjene (trditev 20b; 2,79).

Trditev 20g: Prav je, da se tudi slovenska policija udeležuje MCM

Navedena trditev preverja, v kolikšni meri anketiranci mislijo, da je prav, da se slovenski policisti udeležujejo MCM. Navedeno trditev je ocenilo vseh 72 anketirancev. Glede na to, da ni bilo negativnega odgovora, lahko rečemo, da so vsi policisti - mirovniki ocenili sodelovanja slovenskih policistov v MCM kot pomembno dejavnosti in so se vsi strinjali, da je prav, da Slovenija prispeva svoj prispevek na področju zagotavljanja mednarodne varnosti (Tabela 5.2).

Tabela 5.2: Frekvenca in odstotki za trditev 20g

20g Prav je da se tudi slovenska policija udeležuje MCM		Frekvenca	Odstotek
	neodločeno	1	1,4%
	se strinjam	13	18,1%
	se popolnoma strinjam	58	80,6%
	Skupaj:	72	100%

Trditev 20d: Prenos izkušenj bivših mirovnikov se mi zdi zelo pomemben

Namen trditve je bil preveriti odnos policistov - mirovnikov do prenosa znanja, ki ga s sabo prinesejo policisti ob vrnitvi iz MCM. Na ta način prihaja do delitve izkustvenega znanja in ostalih informacij, ki jih je zelo težko ali celo nemogoče dobiti na drug način. Vrednost tovrstnega prenosa je ocenjena zelo visoko, povprečna vrednot je 4,65 (Graf 5.3), kar pomeni, da se policisti zavedajo vrednosti izkustvenih informacij, ki si jih mirovniki med seboj prenašajo. Med vsemi anketiranci je bil en tak, ki se ni strinjal, da je tako znanje pomembno. Ostalih 71 anketirancev se je razdelilo v skupinah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam«, med katerimi je bil delež slednjih 68,1% (49 anketirancev) (glej tabelo 5.3).

Tabela 5.3: Frekvence in odstotki za trditev 20d

20d Prenos izkušenj bivših mirovnikov se mi zdi zelo pomemben		Frekvenca	Odstotek
	se ne strinjam	1	1,4%
	se strinjam	22	30,6%
	se popolnoma strinjam	49	68,1%
	Skupaj	72	100%

Trditev 20f: Zdi se mi, da sodelovanje v MCM v slovenski policiji ni ustrezno prepoznano

V teoretičnem delu smo opredelili kontekstualne dejavnike, ki opredeljujejo sposobnost organizacijskega učenja v organizaciji. Določanju ciljev in planiranju načinov doseganja letih opredeljujejo tudi merila ocenjevanja na tem področju. Zaradi tega je zelo pomembno ali imajo člani organizacije jasne cilje in podporo vodstva pri tem. Glede na navedeno je naslednja trditev tista, ki opredeljuje zaupanje, ki so ga deležni policisti - mirovniki, s strani organizacije in področja dela pri sodelovanju v MCM. Pri interpretaciji podatkov v tabeli 5.4, lahko ugotovimo, da policisti – mirovniki mislijo, da pri svojem delu nimajo občutka, da bi bilo njihovo delo ustrezno prepoznano in pri tem imelo neko širšo podporo. Kar 63 anketirancev (87,5%) meni, da to področje dela ni ustrezno prepoznano, medtem ko jih je 7 neodločenih. 2 anketiranca sta taka, ki mislita, da je področje ustrezno prepoznano v slovenski policiji.

Tabela 5.4: Frekvence in odstotki za trditev 20f

20f Zdi se mi, da sodelovanje v MCM v slovenski policiji ni ustrezno prepoznano		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	1	1,4%
	se ne strinjam	1	1,4%
	neodločeno	7	9,7%
	se strinjam	16	22,2%
	se popolnoma strinjam	47	65,3%
	Skupaj	72	100%

Trditev 20c: Sodelovanje policistov, ki so že sodelovali v MCM v procesu usposabljanja novih mirovnikov, se mi zdi edino pravilno

Trditev je vezana na organizacijo usposabljanj za nove policiste - mirovnike. V ta proces so vključeni tudi policisti, ki so že sodelovali v MCM. Glede na svoja znanja, ki jih prinesejo iz svojih misij, so pomemben del pri pripravi in izvedbi takih usposabljanj. S svojimi odgovori so anketiranci potrdili, da vidijo sodelovanje bivših mirovnikov v procesu usposabljanj kot pomemben dejavnik, in sicer je 66 anketirancev odgovorilo v kategorijah »se strinjam« (30) in »se popolnoma strinjam« (36), kar skupno predstavlja 91,7% vseh anketirancev. Dva anketiranca se s trditvijo nista strinjala, medtem, ko so bili štirje neodločeni (Tabela 5.5).

Tabela 5.5: Frekvence in odstotki za trditev 20c

20c Sodelovanje policistov, ki so že sodelovali v MCM, v procesu usposabljanja novih mirovnikov se mi zdi edino pravilno		Frekvenca	Odstotek
	se ne strinjam	2	2,8%
	neodločeno	4	5,6%
	se strinjam	30	41,7%
	se popolnoma strinjam	36	50%
	Skupaj	72	100%

Trditev 20e: Sodelovanje tujih policistov pri usposabljanju se mi zdi zelo pomembno

Sodelovanje tujih policistov pri procesu usposabljanja je pomembno z več vidikov. Pri takem sodelovanju prihaja do deljenja operativnih praks, ki so jih izoblikovale druge policije. Pomemben je tudi dejavnik, da s takim načinom sodelovanja policisti urijo in izboljšujejo svoje razumevanje in govorjenje tujega jezika. Iz odgovorov lahko ugotovimo, da se tak način sodelovanja vidi kot pomemben 58 policistov (80,6% v kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam«), 4 anketiranci s trditvijo ne strinja, medtem ko jih je 10 neodločenih (Tabela 5.6).

Tabela 5.6: Frekvence in odstotki za trditev 20e

20e Sodelovanje tujih policistov pri usposabljanju se mi zdi zelo pomembno		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	2	2,8%
	se ne strinjam	2	2,8%
	neodločeno	10	13,9%
	se strinjam	28	38,9%
	se popolnoma strinjam	30	41,7%
	Skupaj	72	100%

Trditev 20h: V MCM bi morali biti napoteni specifični strokovnjaki po posameznih področjih

Glede na trend MCM, ki se jih v zadnjem času udeležuje slovenska policija, je vidno, da se v misije napotuje individualne strokovnjake z znanjem na specifičnem področju. Tak način dela otežuje uspešne napotitve slovenskih policistov, v primeru ko ni ustreznih kandidatov. V skrajni fazi bi lahko prišlo do tega, da slovenska policija ne bo imela ustreznih kandidatov za sodelovanje v MCM, kar bi posledično pomenilo, da ne izpolnjuje svojih mednarodnih obvez. Odgovori anketirancev so se razdelili po vseh kategorijah (Tabela 5.7). Največ odgovorov je skoncentrirano v odgovoru »se strinjam« 28 in »se popolnoma strinjam« 23, kar skupaj znaša 51 anketirancev oz. 70,8% vseh. V kategoriji »neodločeno« je 13 odgovorov in v negativnih kategorijah 8 anketirancev.

Tabela 5.7: Frekvence in odstotki za trditev 20h

20h V MCM bi morali biti napoteni specifični strokovnjaki po posameznih področjih	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	3	4,2%
se ne strinjam	5	6,9%
neodločeno	13	18,1%
se strinjam	28	38,9%
se popolnoma strinjam	23	31,9%
Skupaj	72	100%

Trditev 20a: Izbirni postopek za sodelovanje slovenskih policistov v MCM je ustrezen

Pri trditvi nas je zanimalo videnje policistov mirovnikov o izbirnem procesu za policiste mirovnike. Odgovori so se razdelili po vseh petih kategorijah (Tabela 5.8). Največ odgovorov je bilo v kategoriji »se strinjam« (37 odgovorov/51,40%). Tistih, ki se ne strinjajo s trditvijo, je bilo v kategorijah »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam« 15 anketirancev, kar znaša 18,40%. Neodločenih je bilo 18 anketirancev (25%).

Tabela 5.8: Frekvence in odstotki za trditev 20a

20a Izbirni postopek za sodelovanje slovenskih policistov v MCM je ustrezen	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	5	6,90%
se ne strinjam	9	12,50%
neodločeno	18	25%
se strinjam	37	51,40%
se popolnoma strinjam	3	4,20%
Skupaj	72	100%

Trditev 20b: Znanje, ki ga pridobimo pri usposabljanju je predvsem teoretično, in ni dovolj uporabno v MCM

Policisti v misijah se srečujejo z mnogimi situacijami, pri katerih potrebujejo praktična znanja, če hočejo biti pri svojem delu uspešni in varni. Zaradi tega je ta trditev preverjala mnenje policistov mirovnikov glede znanja, ki ga dobijo med usposabljanjem. Odgovori so razpršeni po vseh kategorijah (Tabela 5.9). Največ je odgovorov v kategoriji »se ne strinjam« (26), kar pomeni da anketiranci ne mislijo, da je znanje teoretično ampak je bolj aplikativno. Skupaj s kategorijo »sploh se ne strinjam« (6) to znaša 42,4% vseh anketirancev. V kategoriji neodločeno je 19 odgovorov, medtem ko se 21 anketirancev strinja s trditvijo, da je znanje predvsem teoretično in v praksi ni dovolj uporabno.

Tabela 5.9: Frekvence in odstotki za trditev 20b

20b Znanje, ki ga pridobimo pri usposabljanju, je predvsem teoretično in ni dovolj uporabno v MCM		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	6	8,3%
	se ne strinjam	26	36,1%
	neodločeno	19	26,4%
	se strinjam	19	26,4%
	se popolnoma strinjam	2	2,8%
	Skupaj	72	100%

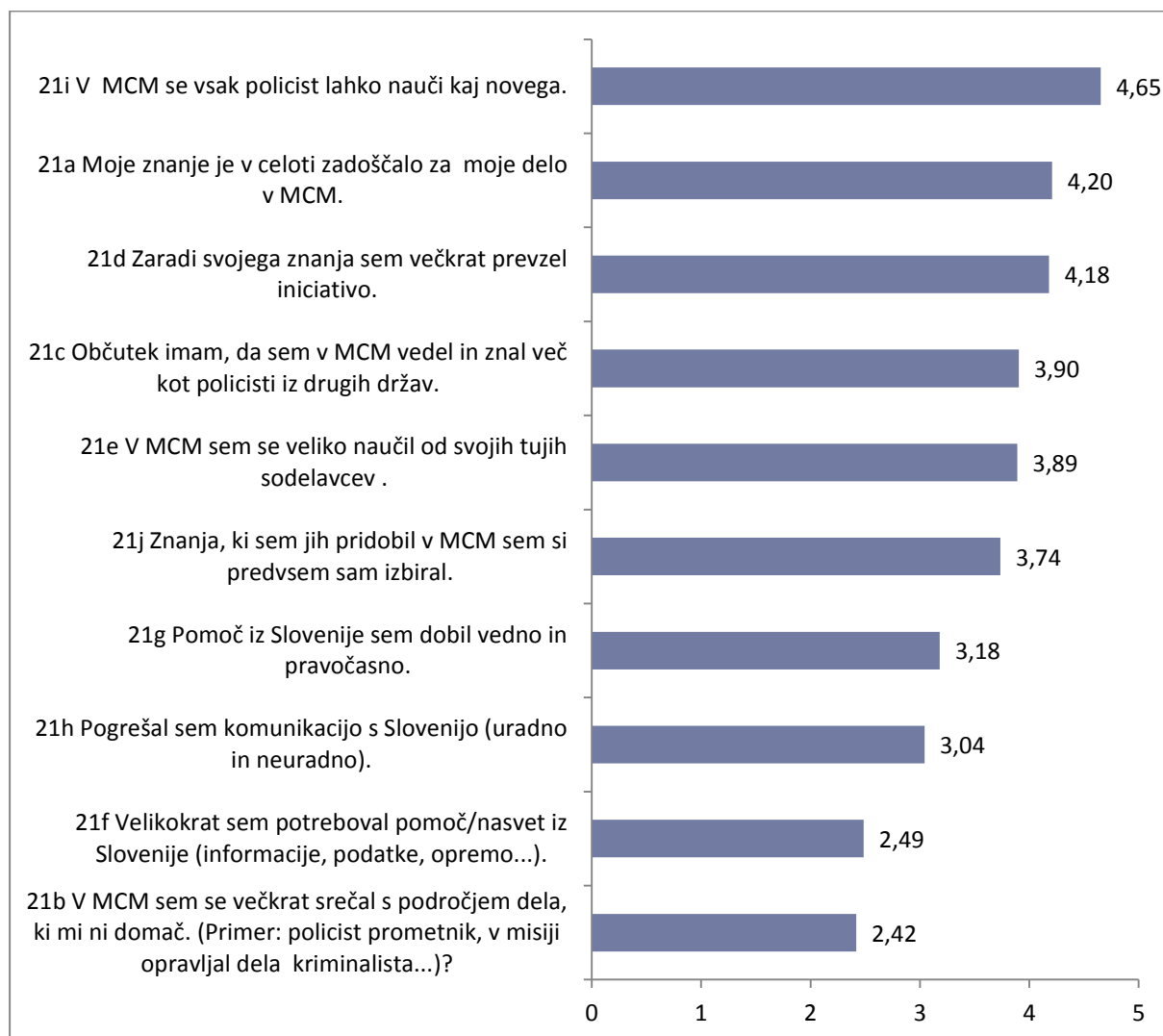
5.3.3 Trditve vezane na čas med MCM

Faza dela v MCM je tista faza, kjer je potreba po znanju največja in je hkrati tudi nastanek novih znanj večji. V tem času mora biti baza znanja tako bogata, da lahko servisira potrebe po znanju, ki ga policist - mirovnik potrebuje pri svojem delu na območju MCM. Med delom v MCM, policisti imajo možnost delovati na drugih področjih dela, ki jih v domačem okolju ne srečujejo. Zato je pomembno, da ima policist na razpolago ustrezne načine oz. podporo pri svojem delu, da bo lahko uspešno reševal svoje naloge. Seveda je potrebno upoštevati, da ima policist več virov, od katerih lahko črpa potrebna znanja, podatke ali izkušnje. V prvi vrsti se to lahko dogaja v okviru sodelavcev iz Slovenije, ki se hkrati nahajajo na območju MCM,

lahko se po pomoč obrne na tuje sodelavce v misiji ali ustrezne službe v Sloveniji, ki mu bodo posredovale ustrezne odgovore.

Trditve bomo interpretirali od najboljše ocenjene: 21i; 4,65 do najslabše: 21b; 2,42 (Graf 5.3).

Graf 5.3: Povprečne vrednosti trdite vezanih na čas med MCM



Trditev 21i: V MCM se vsak policist lahko nauči kaj novega

Med vsemi trditvami je ta edina, v kateri so bili vsi anketiranci homogeni in so se strinjali, da se med delom v MCM vsak lahko nauči nekaj novega (Tabela 5.10). Vsi anketiranci so izbrali odgovora med »se strinjam« (25) in »se popolnoma strinjam« (47). Glede na dejstvo, da so anketo izpolnjevali policisti, ki so se že udeleževali MCM, to pomeni, da se je vsak znašel v situaciji, kjer se je imel priložnost naučiti nekaj novega. Kot smo že poprej ugotovili, so nova

znanja eden od ključnih motivacijskih faktorjev, ki so jih policisti navajali kot razlog, zakaj se odločajo za sodelovanje v MCM.

Tabela 5.10: Frekvence in odstotki za trditev 21i

21i V MCM se vsak policist lahko nauči kaj novega		Frekvenca	Odstotek
	se strinjam	25	34,7
	se popolnoma strinjam	47	65,3
	Skupaj	72	100,0

Trditev 21a: Moje znanje je v celoti zadoščalo za moje delo v MCM

Trditev je preverjala, kako policisti vrednotijo svoje znanje, ki ga pridobijo v Sloveniji pred odhodom v MCM. Ta dejavnik pogojuje uspešnost dela na območju misije. Večina anketirancev se je strinjala, da je bilo znanje ustrezno in je zadoščalo za uspešno delo v misiji. Pozitivni odgovori v kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« predstavljajo večino – 93% vseh anketiranih (Tabela 5.11). S tem odgovorom lahko ugotovimo, da je proces pred napotitvijo v MCM zastavljen tako, da policistom nudi ustrezna znanja ob odhodu v MCM.

Tabela 5.11: Frekvence in odstotki za trditev 21a

21a Moje znanje je v celoti zadoščalo za moje delo v MCM		Frekvenca	Odstotek
	se ne strinjam	4	5,6
	neodločeno	1	1,4
	se strinjam	43	59,7
	se popolnoma strinjam	24	33,3
	Skupaj	72	100,0

Trditev 21d: Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo

V uvodnem delu smo govorili o policistih mirovnikih kot izvoznikih domačega znanja. Trditev, da so naši policisti prevzemali iniciativo v primerih, kjer so imeli ustrezna znanja, nam pove, da so aktivno sodelovali v različnih aktivnostih in tudi predlagali rešitve za le-teh. Pritrdilno je odgovorilo 58 anketirancev (80,6%), medtem, ko je bilo v kategoriji

»neodločeno«, zabeleženo 13 odgovorov in en odgovor v kategoriji »se ne strinjam« (Tabela 5.12).

Tabela 5.12: Frekvence in odstotki za trditev 21d

21d Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam	1	1,4
neodločeno	13	18,1
se strinjam	30	41,7
se popolnoma strinjam	28	38,9
Skupaj	72	100,0

Trditev 21c: Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.

Delo v MCM je mednarodno okolje, v katerem naši policisti sodelujejo s policisti iz različnih držav. Znanje policistov - mirovnikov se razlikuje od države do države. Nenazadnje so pomembne tudi predhodne izkušnje policistov, ki v misijah zasedajo drugačna delovna mesta kot v matični državi. Vprašanje se je nanašalo na določilo strategije sodelovanja RS v MCM, kjer je en od strateških cilje, izpostavljeno tudi zasedanje višjih, strateških in poveljniških mest. Glede na odgovore nas je zanimalo, ali naši policisti imajo ustrezno stopnjo znanja v primerjavi s tujimi policisti. Odgovori so pokazali, da jih večina misli, da je znala več kot policisti iz drugih držav (Tabela 5.13). V kategorija »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« je bilo 51 odgovorov oz. 70,9%, medtem, ko je 6 anketirancev odgovorilo nikalno - »se ne strinjam«. Skupina, neodločenih anketirancev predstavlja 20,8% oz. 15 vseh anketirancev.

Tabela 5.13: Frekvence in odstotki za trditev 21c

21c Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam	6	8,3
neodločeno	15	20,8
se strinjam	31	43,1
se popolnoma strinjam	20	27,8
Skupaj	72	100,0

Trditev 21e: V MCM sem se veliko naučil od svojih tujih sodelavcev

Pri delu v MCM morajo policisti sodelovati s kolegi iz drugih držav. Pri tem se srečujejo z znanjem, ki ga s seboj prinesejo drugi oz. policisti iz drugih držav. Seveda je tako znanje pomembno, ker se tako naši policisti srečujejo s praktičnimi rešitvami, ki jih v drugih državah že uporabljajo, spoznavajo tuje prakse in druga znanja. Trditev je kot negativno ocenilo 5 anketirancev, 13 jih je bilo neodločenih, medtem ko je v kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« bilo 54 odgovorov oz. 65% vseh anketirancev (Tabela 5.14).

Tabela 5.14: Frekvence in odstotki za trditev 21e

21e V MCM sem se veliko naučil od svojih tujih sodelavcev		Frekvenca	Odstotek
	se ne strinjam	5	6,9
	neodločeno	13	18,1
	se strinjam	39	54,2
	se popolnoma strinjam	15	20,8
	Skupaj	72	100,0

Trditev 21j: Znanja, ki sem jih pridobil v MCM, sem si predvsem sam izbiral

Trditev je preverjala ali policisti pred odhodom in med delom na območju misije, dobijo usmeritve glede področij znanja oz. usmeritve, katera znanja so pomembna. Ob pomanjkanju sistemskih področij, katere država določa s strateškimi dokumenti, imajo policisti možnost lastne odločitve, katera so področja, ki jih zanimajo in na tak način pridobijo znanja, ki so njim zanimiva. 8 anketirancev je odgovorilo nikalno (11,1%), 14 jih je bilo neodločenih (19,4%). V kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« je bilo zabeleženih 50 odgovorov, kar predstavlja 69,5% vseh anketiranih (Tabela 5.15).

Tabela 5.15: Frekvence in odstotki za trditev 21j

21j Znanja, ki sem jih pridobil v MCM sem si predvsem sam izbiral	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam	8	11,1
neodločeno	14	19,4
se strinjam	39	54,2
se popolnoma strinjam	11	15,3
Skupaj	72	100,0

Trditev 21g: Pomoč iz Slovenije sem dobil vedno in pravočasno

Glede na dejstvo, da se policisti mirovniki med delom v tujini v določenih primerih srečujejo s področji dela, ki so jim tuja, je pomembno, da pri svojem delu imajo možnost dobiti ustrezne informacije in napotke. Glede na razpršenost odgovorov, ki so razdeljeni med vsemi odgovori, lahko ugotovimo, da so izkušnje različne. Med negativnimi odgovori, kategorija »se ne strinjam« in »se sploh ne strinjam«, je bilo 17 odgovorov (23,7%), neodločenih je bilo 27 anketirancev (37,5%), medtem ko je bilo v kategoriji »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« zabeleženih 28 odgovorov (38,9%) vseh anketirancev (Tabela 5.16). Glede na kategorijo »neodločeno«, ki je zabeležila največ odgovorov lahko ugotovimo, da jih je največ takih, ki nimajo mnenja o trditvi, kar bi lahko pripisal dejstvu, da se pomoč iz Slovenije načeloma išče, ko se izčrpajo ostale možnosti urejanja zadev: v okviru kontingenta, misije in šele nato Slovenija. Tisti, ki pa so rabili pomoč, so jo dobili v večini vedno in pravočasno in jih je več kot tistih, ki s podporo niso bili zadovoljni.

Tabela 5.16: Frekvence in odstotki za trditev 21g

21g Pomoč iz Slovenije sem dobil vedno in pravočasno	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	4	5,6
se ne strinjam	13	18,1
neodločeno	27	37,5
se strinjam	22	30,6
se popolnoma strinjam	6	8,3
Skupaj	72	100,0

Trditev 21h: Pogrešal sem komunikacijo s Slovenijo (uradno in neuradno)

Zaradi potreb učinkovite reintegracije policista – mirovnika ob vrnitvi iz MCM je pomembno, da se mu dodelijo jasne naloge pred odhodom v misijo. Med delom v MCM mora imeti policist podporo svoje matične enote in enote, ki ga je napotila v MCM. Način in pogostost komunikacije vplivata tudi na uspešno reintegracijo ob vrnitvi domov. V kategoriji »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam« je bilo skupaj 23 odgovorov, prav toliko kot v kategoriji »neodločeno«. V kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« je bilo zabeleženih 26 odgovorov (Tabela 5.17).

Tabela 5.17: Frekvenca in odstotki za trditev 21h

21h Pogrešal sem komunikacijo s Slovenijo (uradno in neuradno)		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	5	6,9
	se ne strinjam	18	25,0
	neodločeno	23	31,9
	se strinjam	21	29,2
	se popolnoma strinjam	5	6,9
	Skupaj	72	100,0

Trditev 21f: Velikokrat sem potreboval pomoč/nasvet iz Slovenije (informacije, podatke, opremo...)

Odzivnost in ažurnost je pomemben element dela v MCM, ko ob določenih neplaniranih dogodkih policisti potrebujejo dodatno opremo, informacije in druge vrste pomoči. Pri takih dogodkih se obračajo na podporne službe v Sloveniji, da se jim zagotovi dodatna oprema ali nudi druga ustrezna oprema. Ob dobri podpori se krepi zaupanje, kar posledično pripelje do uspešnega konca mandata in lažje reintegracije ob vrnitvi v slovensko okolje. Pri vprašanju so policisti ocenjevali kolikokrat so potrebovali tako pomoč. V kategorijah »sploh se ne strinjam« (7) in »se ne strinjam« (33) je bilo največ odgovorov - 40, kar znaša 55,5%. Neodločenih je bilo 24 (33,3%) anketirancev in takih, ki so pomoč iz Slovenije velikokrat potrebovali 8 (11,1%) vseh anketirancev (Tabela 5.18). Iz rezultatov lahko ugotovimo, da policisti mirovniki ne potrebujejo veliko dodatne pomoči iz Slovenije.

Tabela 5.18: Frekvence in odstotki za trditev 21f

21f Velikokrat sem potreboval pomoč/nasvet iz Slovenije (informacije, podatke, opremo...)	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	7	9,7
se ne strinjam	33	45,8
neodločeno	24	33,3
se strinjam	6	8,3
se popolnoma strinjam	2	2,8
Skupaj	72	100,0

Trditev 21b: V MCM sem se večkrat srečal s področjem dela, ki mi ni domač (Primer: policist prometnik, v misiji opravljal dela kriminalista...)

Med mandatom v MCM so policisti razporejeni na različne naloge, odvisno od mandata misije. V takih okoliščina se mnogokrat zgodi, da policist opravlja naloge, ki niso enake nalogam iz njegovega domačega okolja ali celo ne spadajo v enako delovno področje. V kategorijah »sploh se ne strinjam« in »se ne strinjam« je bilo zabeleženih 47 odgovorov oz. 65,2%, neodločenih 8 anketirancev (11,1%) in takih, ki so se srečali z novim področjem dela 17 (23,6%) - kategorije »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« (Tabela 5.19). Iz tega lahko ugotovimo, da se je večina policistov mirovnikom tudi med delom v MCM ukvarjala z nalogami, ki so jim že znane iz domačega okolja.

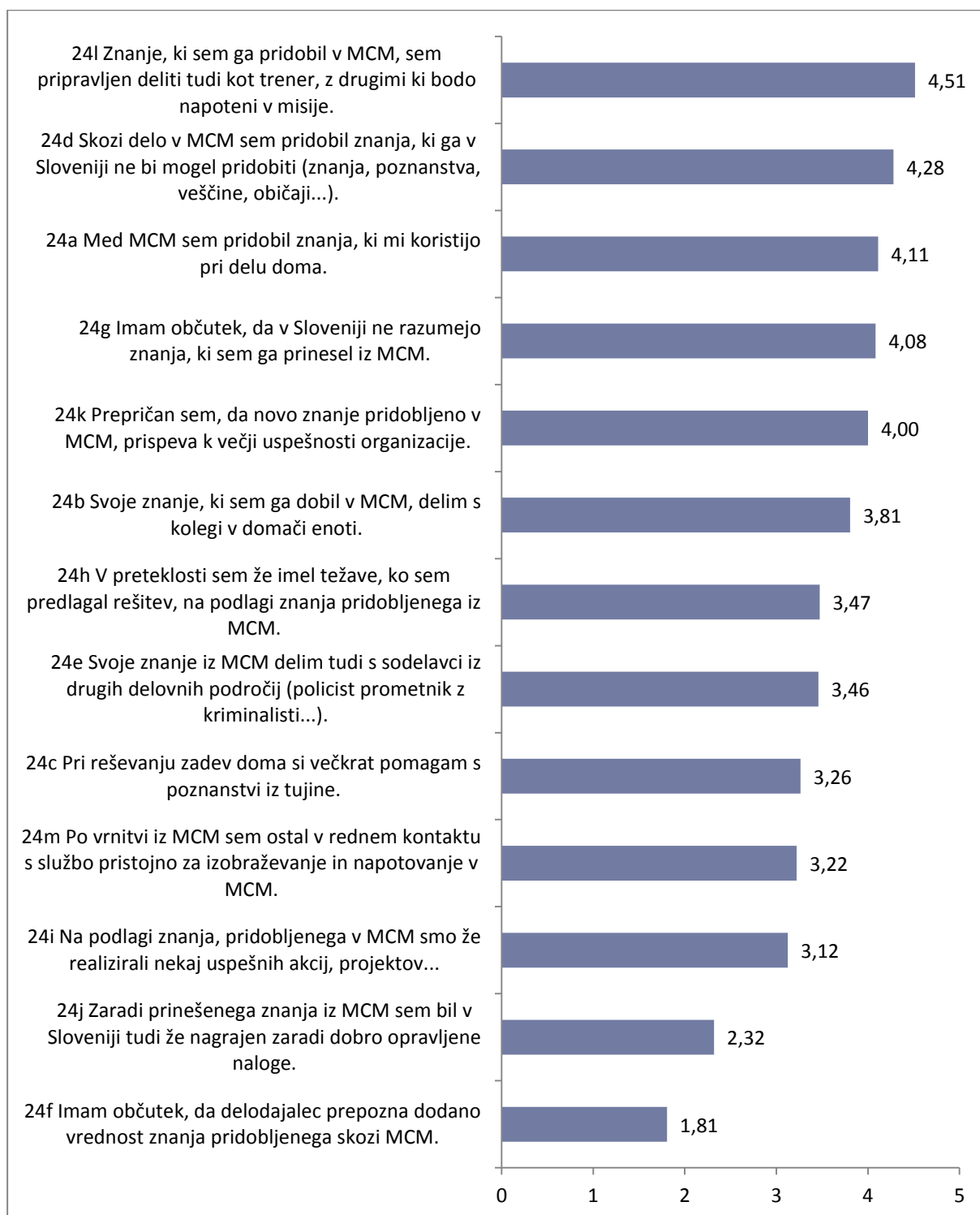
Tabela 5.19: Frekvence in odstotki za trditev 21b

21b V MCM sem se večkrat srečal s področjem dela, ki mi ni domač. (Primer: policist prometnik, v misiji opravljal dela kriminalista...)?	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	15	20,8
se ne strinjam	32	44,4
neodločeno	8	11,1
se strinjam	14	19,4
se popolnoma strinjam	3	4,2
Skupaj	72	100,0

5.3.4 Trditve vezane na čas po prihodu iz MCM

Vrnitev iz MCM je obdobje, ki je stresno za vsakega policista mirovnika. Ob vrnitvi se navadno vrne na staro delovno mesto, kjer se je v minulem času veliko spremenilo/dogajalo. V primerih, kjer se je kontakt med matično enoto in policistom izgubil v vmesnem času, je toliko težje policistu se vrniti v redno delovno okolje. Zaradi tega mora policist - mirovnik ob vrnitvi vzpostavljeno ustrezno komunikacijo s svojo enoto in zagotovljeno podporo pri vrnitvi v redno delovno okolje. Na tak način bo prehod manj stresen za organizacijo kot tudi za posameznika. Organizacija bo dobila zadovoljnega in zvestega zaposlenega, medtem ko bo to posamezniku prineslo večji občutek pripadnosti, zmanjšanje tesnobe in večji občutek pripadnosti organizaciji. Ta trenutek je pomemben tudi za organizacijo, ki mora posamezniku zagotoviti možnost delitve izkušenj in znanj, ki jih je s seboj prinesel iz misije. Take možnosti se zagotovijo skozi razgovore, lastna udejstvovanja, angažiranje v delovnih skupinah in projektih in podobno, povsod tam, kjer lahko ocenimo, da bi znanje lahko koristilo organizaciji. Veliko trditev v tem obdobju se nanaša na to, da policisti - mirovniki ocenjujejo lastno percepcijo pridobljenega znanja in možnost organizacije prepoznati le-to in organizirati možnost ekstrakcije takega znanja na tistih področjih, kjer bi to bilo potrebno. Najvišje ocenjena trditev v tem obdobju: »Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti kot trener, z drugimi, ki bodo napoteni v misije« (4,51), najslabše ocenjena trditev je: »Imam občutek, da delodajalec prepozna dodano vrednost znanja pridobljenega skozi MCM« (1,81), kar je v celotni anketi tudi najslabše ocenjena trditev (Graf 5.4).

Graf 5.4: Povprečne vrednosti trdite vezanih na čas po prihodu iz MCM



Trditev 24l: Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije

S to trditvijo smo preverjali pripravljenost policistov - mirovnikov sodelovati v procesu ekstrakcije oz. deljenja znanja. Glede na pozitivne odgovore v kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam«, skupaj 71 odgovorov, kar predstavlja 94,4% odgovorov vseh anketiranih, lahko ugotovimo, da so mirovniki pripravljeni sodelovati v procesu izobraževanja drugih kandidatov za bodoče napotitve v MCM. Na vprašanje so bili še 4 odgovori v kategoriji »neodločeno«, medtem ko nihče ni odgovoril v negativnih kategorijah (Tabela 5.20).

Tabela 5.20: Frekvence in odstotki za trditev 24l

24l Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije		Frekvenca	Odstotek
	neodločeno	4	5,60%
	se strinjam	27	37,50%
	se popolnoma strinjam	41	56,90%
	Skupaj	72	100%

Trditev 24d: Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji...)

Trditev je namenjena ugotavljanju mnenja policistov - mirovnikov glede narave znanja. Predvsem nas je zanimalo, ali gre v primeru znanja iz misij za splošna znanja, ali gre za specifična znanja, ki se jih ne da pridobiti na drug način. Veliko odstotek pritrdilnih odgovorov v kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« (63 odgovorov, 87,5%), kaže na to, da policisti menijo, da gre za znanja, ki so specifična in se jih ne da dobiti v domačem okolju (Tabela 5.21).

Tabela 5.21: Frekvence in odstotki za trditev 24d

24d Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji...)	Frekvenca	Odstotek
se ne strinjam	3	4,20%
neodločeno	6	8,30%
se strinjam	31	43,10%
se popolnoma strinjam	32	44,40%
Skupaj	72	100%

Trditev 24a: Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma

Seveda so znanja splošen pojem in niso vsa uporabna v vsaki organizaciji. S tem vprašanjem smo ugotavljali ali so se znanja iz MCM v praksi izkazala koristna pri delu v domačem okolju.

Med anketiranci so bili 4 odgovori v kategorijah »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam«, kar predstavlja 5,60% vseh anketirancev (Tabela 5.22). Med odgovori je bilo 13 odgovorov takih, ki so neodločeni o koristnosti takega znanja, medtem ko ga kot koristno vidi 65 anketirancev (76,4%).

Tabela 5.22: Frekvence in odstotki za trditev 24a

24a Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	1	1,40%
se ne strinjam	3	4,20%
neodločeno	13	18,10%
se strinjam	25	34,70%
se popolnoma strinjam	30	41,70%
Skupaj	72	100%

Trditev 24g: Imam občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki sem ga prinesel iz MCM

V teoretičnem delu smo izpostavili mednarodni značaj sodelovanja v MCM in tudi znanje ki ga policisti prinesejo s seboj mora biti ocenjeno skozi prizmo mednarodne varnosti oz. sodelovanja. Trditev je negativno ocenilo 8 anketirancev (11,1%), medtem, ko jih je 6 neodločenih. V kategoriji, ki kritično ocenjuje, da se v Sloveniji takemu znanju ne daje ustrezna vrednost, je bilo registriranih 58 odgovorov, kar je 80,6% vseh anketirancev (Tabela 5.23).

Tabela 5.23: Frekvence in odstotki za trditev 24g

24g Imam občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki sem ga prinesel iz MCM	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	2	2,80%
se ne strinjam	6	8,30%
neodločeno	6	8,30%
se strinjam	28	38,90%
se popolnoma strinjam	30	41,70%
Skupaj	72	100%

Trditev 24k: Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije

Vidik uporabnosti znanja v organizaciji skozi oči posameznikov je pomemben podatek, ki nam lahko pomaga umestiti in dati na razpolago določeno znanje tistim enotam v organizaciji, ki bi ga pri svojem delu potrebovala. Ta podatek je pomemben smerokaz in je pomemben z organizacijskega stališča, ker samo posameznik ve, kakšna znanja in izkušnje je pridobil v MCM. Med anketiranci je bilo 5 takih, ki v svojem pridobljenem znanju ne vidijo možnosti, da bi prispevalo k uspešnosti organizacije. V kategoriji neodločeni je bilo 13 odgovorov. Kategoriji »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« sta bili izbrani v 54 primerih, kar predstavlja 75% vseh odgovorov (Tabela 5.24).

Tabela 5.24: Frekvence in odstotki za trditev 24k

24k Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije		Frekvenca	Odstotek
	se ne strinjam	5	6,90%
	neodločeno	13	18,10%
	se strinjam	31	43,10%
	se popolnoma strinjam	23	31,90%
	Skupaj	72	100%

Trditev 24b: Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti

Ob vrnitvi se navadno službeni kontakti omejijo na kolege iz domače enote. Možnosti za uporabo znanja se zmanjšajo. Zaradi tega nas je zanimalo, ali kljub temu policisti - mirovniki, vidijo možnost uporabe v okviru delovanja domače enote. Pri tem je potrebno poudariti, da je uspešnost tega odvisna od lastne samoiniciativnosti. Večina odgovorov se je skoncentrirala v kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam«, 49 odgovorov predstavlja 68% vseh anketirancev. V kategoriji »neodločeno« je bilo zabeleženih 16 odgovorov, medtem, ko je bilo v obeh negativnih kategorijah skupaj 7 odgovorov (Tabela 5.25).

Tabela 5.25: Frekvence in odstotki za trditev 24b

24b Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	1	1,40%
	se ne strinjam	6	8,30%
	neodločeno	16	22,20%
	se strinjam	32	44,40%
	se popolnoma strinjam	17	23,60%
	Skupaj	72	100%

Trditev 24h: V preteklosti sem že imel težave, ko sem predlagal rešitev na podlagi znanja pridobljenega iz MCM

Nekatere rešitve, znanja, izkušnje in delovne prakse pridobljene v misijah, lahko predstavljajo izziv za posameznika, da jih uporabi v domačem okolju. Pri tem se je treba zavedati, da so lahko ob neustrezni uporabi, v neskladju z domačim načinom dela in lahko za posameznika, povzročijo nepričakovane težave, kljub dobrim namenom. Posledice so lahko različne; neskladnost z obstoječimi zakonskimi podlagami, vzbujanje dvoma ob obstoječih načinih dela, povzročanje nezadovoljstva med sodelavci in podobno. Slabe izkušnje skozi pozitiven odgovor so, v kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam«, potrdili v 36 odgovorih, kar predstavlja 50% vseh anketiranih. V kategoriji »neodločeni« je bilo 23 odgovorov in v negativnih kategorijah 13 odgovorov oz. 18,1% anketirancev (Tabela 5.26).

Tabela 5.26: Frekvence in odstotki za trditev 24h

24h V preteklosti sem že imel težave, ko sem predlagal rešitev, na podlagi znanja pridobljenega iz MCM	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	2	2,80%
se ne strinjam	11	15,30%
neodločeno	23	31,90%
se strinjam	23	31,90%
se popolnoma strinjam	13	18,10%
Skupaj	72	100%

Trditev 24e: Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...)

Pri svojem delu v domačem okolju se policisti - mirovniki srečujejo tudi s kolegi z drugih delovnih področij. Zaradi izvrševanja službenih nalog morajo pri tem sodelovati. Gre za zmožnost, da so med delom v misiji pridobili določena znanja, ki jim na njihovem področju dela ne koristi, vendar pa bi sodelavcem na drugih področjih prav prišla. 13 anketirancev je odgovorilo nikalno (18,1%), 22 jih je bilo pri odgovoru neodločenih (30,6%), medtem, ko je bilo v pritrdilnih kategorijah 37 odgovorov, kar predstavlja 51,4% vseh anketirancev (Tabela 5.27).

Tabela 5.27: Frekvence in odstotki za trditev 24e

24e Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...)	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	2	2,80%
se ne strinjam	11	15,30%
neodločeno	22	30,60%
se strinjam	26	36,10%
se popolnoma strinjam	11	15,30%
Skupaj	72	100%

Trditev 24c: Pri reševanju zadev doma si večkrat pomagam s poznanstvi iz tujine

Med delom v MCM policisti sodelujejo s kolegi iz drugih držav. Ustvarijo se poznanstva in prijateljstva, ki lahko pozitivno vplivajo tudi na delo ob vrnitvi v domače okolje. Kot pozitivne taka poznanstva vidi 28 anketirancev (48,9%) vseh anketiranih, neodločenih je bilo 27 anketirancev, medtem ko jih 17 (23,7%) ne prakticira uporabe poznanstev z namenom reševanja domačih zadev (Tabela 5.28).

Tabela 5.28: Frekvence in odstotki za trditev 24c

24c Pri reševanju zadev doma si večkrat pomagam s poznanstvi iz tujine	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	4	5,60%
se ne strinjam	13	18,10%
neodločeno	27	37,50%
se strinjam	16	22,20%
se popolnoma strinjam	12	16,70%
Skupaj	72	100%

Trditev 24m: Po vrnitvi iz MCM sem ostal v rednem kontaktu s službo pristojno za izobraževanje in napotovanje v MCM

V Policiji je SMPO GPU služba, ki je odgovorna za izobraževanje in napotitve policistov v MCM. Glede na specifično področja dela policistov mirovnikov, nas je zanimalo, ali po vrnitvi

iz misije obdržijo kontakte s policisti, ko se le-ti vrnejo v domače enote. Anketiranci so v negativni kategoriji izbrali 21 odgovorov, kar predstavlja 19,2% odstotkov, neodločenih je bilo 17 (23,6%) in v kategoriji, ki potrjuje kontakt po vrnitvi, je bilo zabeleženo 34 odgovorov, kar predstavlja 47,2% vseh anketiranih (Tabela 5.29). Podoben odgovor smo dobili tudi pri intervjuju z Grudnikom (2015), ki je potrdil, da njihova služba po vrnitvi iz misije ne spremlja razvoja kariere policista - mirovnika.

Tabela 5.29: Frekvenca in odstotki za trditev 24m

24m Po vrnitvi iz MCM sem ostal v rednem kontaktu s službo pristojno za izobraževanje in napotovanje v MCM	Frekvenca	Odstotek
sploh se ne strinjam	8	11,10%
se ne strinjam	13	18,10%
neodločeno	17	23,60%
se strinjam	23	31,90%
se popolnoma strinjam	11	15,30%
Skupaj	72	100%

Trditev 24i: Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...

Uspešno realizirana naloga predstavlja občutek veselja, ki stimulira pri nadaljnjem delu. Pri trditvi nas je zanimalo, v kolikšni meri so policisti - mirovniki uporabljali znanje pridobljeno v MCM in pri tem uspešno reševali dela in naloge. V kategoriji negativnih odgovorov je bilo zabeleženih 21 odgovorov oz. 29,1%, neodločenih je bilo 23 anketirancev oz. 31,9% in tistih, ki so bili uspešni zaradi znanja pridobljenega v misiji 28 anketirancev, kar predstavlja 38,9% vseh anketiranih (Tabela 5.30).

Tabela 5.30: Frekvence in odstotki za trditev 24i

24i Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	5	6,90%
	se ne strinjam	16	22,20%
	neodločeno	23	31,90%
	se strinjam	21	29,20%
	se popolnoma strinjam	7	9,70%
	Skupaj	72	100%

Trditev 24j: Zaradi prinesenega znanja iz MCM, sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen zaradi dobro opravljene naloge

Priznanje znotraj organizacije predstavlja stimulacijo pri delu posameznika, zaradi tega nas je zanimalo, kaj si anketiranci mislijo o nagrajevanju uspešno rešenih nalog v Sloveniji. Seveda gre za naloge, ki so bile rešene s pomočjo znanja in izkušenj iz misij. V kategorijah »se strinjam« in »se popolnoma strinjam« je bilo 11 odgovorov, kar je 15,3% vseh anketirancev, neodločenih je bilo 15 anketirancev in v kategorijah »se ne strinjam« in »sploh se ne strinjam« je bilo skupno 46 odgovorov oz. 63,9% vseh anketiranih (Tabela 5.31).

Tabela 5.31: Frekvence in odstotki za trditev 24j

24j Zaradi prinesenega znanja iz MCM, sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen zaradi dobro opravljene naloge		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	18	25%
	se ne strinjam	28	38,90%
	neodločeno	15	20,80%
	se strinjam	7	9,70%
	se popolnoma strinjam	4	5,60%
	Skupaj	72	100%

Trditev 24f: Imam občutek, da delodajalec prepozna dodano vrednost znanja pridobljenega skozi MCM

Med vsem trditvami je bila najslabše ocenjena prav naslednja trditev. Trditev je preverjala, kako policisti ocenjujejo odnos organizacije do znanja pridobljenega skozi sodelovanja v MCM. Velika večina odgovorov je bila skoncentrirana v negativnih kategorijah »sploh se ne strinjam« (29) in »se ne strinjam« (33), skupaj 86,1% vse anketiranih. Neodločenih je bilo 7 anketirancev in trije odgovori v kategorijah, kjer anketiranci menijo, da organizacija prepozna vrednost takega znanja (Tabela 5.32).

Tabela 5.32: Frekvence in odstotki za trditev 24f

24f Imam občutek, da delodajalec prepozna dodano vrednost znanja pridobljenega skozi MCM		Frekvenca	Odstotek
	sploh se ne strinjam	29	40,30%
	se ne strinjam	33	45,80%
	neodločeno	7	9,70%
	se strinjam	1	1,40%
	se popolnoma strinjam	2	2,80%
	Skupaj	72	100%

5.3.5 Povprečna vrednost in standardni odklon spremenljivk

Povprečna vrednost je mera za srednjo vrednost statističnega znaka in jo nekateri ocenjujejo za najpomembnejši statistični parameter. **Standardni odklon** pa nam pove, za koliko vrednosti statističnega znaka odstopajo od povprečja. Višja kot je vrednost standardnega odklona, bolj so enote v populaciji oziroma vzorcu razpršene in obratno. Ob tem se pojavljajo tudi trditve, da je to mera za razpršenost porazdelitve vrednosti (Field, 2006).

Tabela 5.33: Prikaz povprečnih vrednosti in standardnega odklona za vse trditve

Št.	Trditev	M	SO
1	Izbirni postopek za sodelovanje slovenskih policistov v MCM je ustrezen.	3,33	,993
2	Znanje, ki ga pridobimo pri usposabljanju, je predvsem teoretično in ni dovolj uporabno v MCM.	2,79	1,020
3	Sodelovanje policistov, ki so že sodelovali v MCM, v procesu usposabljanja novih mirovnikov se mi zdi edino pravilno.	4,39	,723
4	Prenos izkušenj bivših mirovnikov se mi zdi zelo pomemben.	4,65	,561
5	Sodelovanje tujih policistov pri usposabljanju se mi zdi zelo pomembno.	4,14	,954
6	Zdi se mi, da sodelovanje v MCM v slovenski policiji ni ustrezno prepoznano.	4,49	,839
7	Prav je da se tudi slovenska policija udeležuje MCM.	4,79	,442
8	V MCM bi morali biti napoteni specifični strokovnjaki po posameznih področjih.	3,88	1,074
9	Moje znanje je v celoti zadoščalo za moje delo v MCM.	4,21	,730
10	V MCM sem se večkrat srečal s področjem dela, ki mi ni domač. (Primer: policist prometnik, v misiji opravljal dela kriminalista...)?	2,42	1,148
11	Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.	3,90	,906
12	Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo.	4,18	,775
13	V MCM sem se veliko naučil od svojih tujih sodelavcev .	3,89	,815
14	Velikokrat sem potreboval pomoč/nasvet iz Slovenije (informacije, podatke, opremo...).	2,49	,888
15	Pomoč iz Slovenije sem dobil vedno in pravočasno.	3,18	1,012
16	Pogrešal sem komunikacijo s Slovenijo (uradno in neuradno).	3,04	1,054
17	V MCM se vsak policist lahko nauči kaj novega.	4,65	,479
18	Znanja, ki sem jih pridobil v MCM sem si predvsem sam izbral.	3,74	,856
19	Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	4,11	,943
20	Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti.	3,81	,944
21	Pri reševanju zadev doma si večkrat pomagam s poznanstvi iz tujine.	3,26	1,113
22	Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji...).	4,28	,791

23	Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...).	3,46	1,020
24	Imam občutek, da delodajalec prepozna dodano vrednost znanja pridobljenega skozi MCM.	1,81	,882
25	Imam občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki sem ga prinesel iz MCM.	4,08	1,045
26	V preteklosti sem že imel težave, ko sem predlagal rešitev, na podlagi znanja pridobljenega iz MCM.	3,47	1,048
27	Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...	3,13	1,087
28	Zaradi prinešenega znanja iz MCM sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen zaradi dobro opravljene naloge.	2,32	1,124
29	Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije.	4,00	,888
30	Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.	4,51	,605
31	Po vrnitvi iz MCM sem ostal v rednem kontaktu s službo pristojno za izobraževanje in napotovanje v MCM.	3,22	1,236
Legenda: 1 – sploh se ne strinjam, 2 – se ne strinjam, 3 – neodločeno, 4 – se strinjam, 5 – se popolnoma strinjam; M = povprečna vrednost; SO = standardni odklon.			

V tabeli 5.33 lahko vidimo, da so anketiranci v okviru trditve, ki so jih imeli na voljo, najboljše ocenjevali naslednje trditve:

Tabela 5.34: Najvišje ocenjene trditve

Najvišje ocenjene trditve	M
Prav je da se tudi slovenska policija udeležuje MCM.	4,79
V MCM se vsak policist lahko nauči kaj novega.	4,65
Prenos izkušenj bivših mirovnikov se mi zdi zelo pomemben.	4,65
Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.	4,51

Najbolje ocenjena trditev jasno kaže, da se policisti - mirovniki zavedajo, da je sodelovanje v MCM tako pomembno, da se slovenska policija ne more izogniti sodelovanju. S svojim sodelovanjem pa tudi prevzema sorazmerni delež svoje odgovornosti za mednarodno varnost. Sledijo trditve, ki opredeljujejo zavedanje o pomembnosti znanja in izkušenj, ki so jih policisti mirovniki deležni med opravljanjem del in nalog v tujini (Tabela 5.34).

Tabela 5.35: Najnižje ocenjene trditve

Najnižje ocenjene trditve	M
Imam občutek, da delodajalec prepozna dodano vrednost znanja pridobljenega skozi MCM.	1,81
Zaradi prinesenega znanja iz MCM sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen zaradi dobro opravljene naloge.	2,32
V MCM sem se večkrat srečal s področjem dela, ki mi ni domač. (Primer: policist prometnik, v misiji opravljal dela kriminalista...)?	2,42
Velikokrat sem potreboval pomoč/nasvet iz Slovenije (informacije, podatke, opremo...).	2,49

Dve najslabše ocenjeni trditvi sta povezani z odnosom delodajalca do izkušenj in znanja, ki jih policisti - mirovniki pridobijo skozi sodelovanje v MCM (Tabela 5.35). Najslabše ocenjena trditev je, da delodajalec ne prepozna dodane vrednosti znanja pridobljenega skozi MCM, kar korespondira s frekvenco aktivnosti v izobraževalnem ciklu. Če lahko rečemo, da imajo slovenski mirovniki zelo dobro podprte aktivnosti pred napotitvijo v misijo, potem tudi lahko ugotovimo, da so aktivnosti po vrnitvi iz misije zelo skope. Našo ugotovitev potrjuje tudi Grudnik (2015), ki pove, da se v okviru aktivnosti po misiji reintegracije zdaj že nekaj let ne izvaja. Opozarja pa tudi na dejstvo, da bi ob daljšem trendu lahko prišlo do težav kot so pomanjkljiv prenos informacij iz MCM, kar lahko pripelje do negativnih posledic. Temu pritrujejo tudi deskriptivni odgovori pri 26. vprašanju, ki je opisne narave. Omenjeno vprašanje je pogojno, na katerega so odgovarjali tisti anketiranci, ki so na trditev 25 (Proces reintegracije se mi zdi ustrezen) odgovorili negativno. Večina deskriptivnih komentarjev je takih, da lahko ugotovimo, da se reintegracijski proces ne izvaja.

S trditvijo »Zaradi prinesenega znanja iz MCM sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen zaradi dobro opravljene naloge« nas je zanimalo ali delodajalec spodbuja uporabo tujih praks, ki jih

policisti prinesejo s seboj iz MCM. Ocena kaže, da policisti – mirovniki niso motivirani k iskanju rešitev v okviru novih znanj, ki so jih prinesli s seboj iz misij. Naslednji dve trditvi ocenjujejo težave s katerimi bi se lahko mirovniki srečali med opravljanje dela v tujini kot posledica neznanega delovnega področja in iskanja dodatne pomoči in informacij iz Slovenije. Nizka ocena je v tem primeru pravzaprav pozitivna, ker kaže, da tovrstnih težav policisti niso imeli v večjem obsegu.

5.3.6 Opravljene analize v okviru hipoteze 1 in 2

Namen omenjenega poglavja je predstaviti rezultate opravljene analize izbranih trditev, ki se nanašajo na prvi dve hipotezi. Za obdelavo večjega števila spremenljivk so primerne multivariatne metode za obdelavo podatkov. Pri multivariantem pristopu se analizira medsebojne odnose več kot dveh spremenljivk. Multivariante metode omogočajo sočasno analizo poljubnega števila spremenljivk. Raziskovalna vprašanja, ki se raziskujejo v družbenih in humanističnih vedah, so po naravi kompleksna, tako da zahtevajo merjenje pri večjem številu anketirancev, da bi lahko prišli do odgovora na raziskovalno vprašanje (Mejovšek 2005, str 221–222). Zaradi relativno majhnega raziskovalnega vzorca (72), je bilo smiselno uporabiti metodo »analizo glavnih komponent. Metoda glavnih komponent se navadno uporablja v primeru, ko želimo samo zmanjšati število spremenljivk in nas ne zanima interpretacija dobljene rešitve.

Podpoglavje je namenjeno predstavitvi rezultatov analiz trditev, ki se nanašajo na prvo in drugo hipotezo. Potrjevanje hipotez bo sledilo v nadaljevanju. Dimenziji smo dobili kot povprečje ocen trditev, ki imajo visoke vrednosti na posameznih komponentah.

Iz nabora vseh trditev smo izbrali 9 relevantnih trditev, ki se nanašajo na hipotezi 1 in 3. Za njihovo analizo smo se odločili, da bomo uporabili metodo glavnih komponent. V zvezi tega smo ugotavljali lastne vrednosti in pojasnjevali varianco izločenih komponent v tabeli 5.36. Z analizo smo izločili dve glavni komponenti. Skupna varianca je pred in med rotacijo enaka (54,383%). Ostalo varianco (približno 45%) lahko pripišemo drugim komponentam, katerih ne moremo pojasniti z že vključenimi spremenljivkami. V našem primeru to pomeni, da poleg dejavnikov povezanih z znanjem iz MCM, obstajajo še drugi dejavniki, ki pa v vprašalniku niso zajeti. V družboslovju naj bi bil delež skupne pojasnjene variance vseh izločenih komponent vsaj 30%.

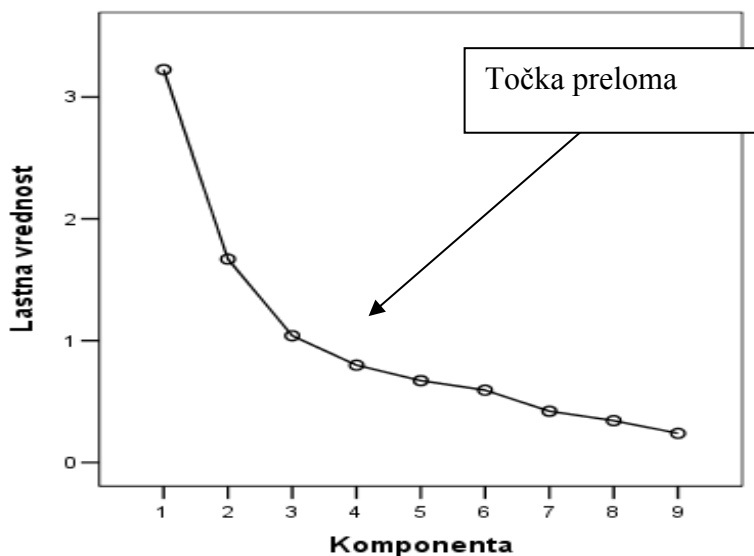
Tabela 5.36: Lastne vrednosti in pojasnjena varianca izločenih faktorjev

Komponenta	Začetne lastne vrednosti			Rezultati faktorjske analize pred rotacijo			Rezultati faktorjske analize po rotaciji		
	Skupaj	% skupne variance	Skupna varianca %	Skupaj	% skupne variance	Skupna varianca %	Skupaj	% skupne variance	Skupna varianca %
1	3,225	35,835	35,835	3,225	35,835	35,835	2,782	30,911	30,911
2	1,669	18,548	54,383	1,669	18,548	54,383	2,113	23,473	54,383
3	1,04	11,558	65,941						
4	0,799	8,874	74,815						
5	0,671	7,458	82,273						
6	0,593	6,594	88,867						
7	0,42	4,669	93,536						
8	0,343	3,812	97,348						
9	0,239	2,652	100						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tako iz tabele 5.36 kot tudi iz kolenskega diagrama 5.5 lahko ugotovimo, da bi lahko izločili tudi tretjo komponento (v tabeli lastna vrednost 1,04), vendar je s prvima dvema komponentama zadostno pojasnjena vrednost variance v višini 54,383%, kar je zadosten delež v družboslovju (30%).

Graf 5.5: Kolenski diagram



V tabeli 5.37 je prikazana rotirana faktorska matrika in na njej uteži za obe izločeni komponenti. Prikazane so le vrednosti večje od 0.4, kar smo določili s funkcijo Suppress small coefficients. V našem primeru uteži predstavljajo kovariance med faktorji in spremenljivkami. Z njimi ugotavljamo, kako je posamezna spremenljivka povezana z izločenimi komponentami. Večja, kot je utež, bolj je nek faktor povezan s spremenljivko, kar nam pove, da gre za korelacijski koeficient med spremenljivkami in faktorjem, ki mu pripadajo. Najbolje je, če ima posamezna spremenljivka močno faktorsko utež le pri enem faktorju. Spremenljivko dodamo k tistem faktorju, pri katerem ima največjo utež. Ugotovili smo, da v našem primeru 4 spremenljivke pripadajo prvi komponenti, 5 pa k drugi komponenti, ki smo jih tudi ustrezno poimenovali. Rotirana faktorska matrika je boljša, ker so se spremenljivke bolj enakomerno porazdelile med faktorje in imajo večje uteži le pri eni komponenti. Matrika faktorskih uteži predstavlja korelacijske koeficiente med glavno komponento in posamezno spremenljivko. Večja kot je faktorska utež po absolutni vrednosti, večji je vpliv spremenljivke na posamezno komponento, pri čemer velja, da uteži manjših od 0,5 (po absolutni vrednosti) ne razlagamo kot pomembnih za spremenljivko.

Izločene komponente smo razvrstili po vsebini, ker smo želeli, da so vsebinske in jih tako tudi poimenovali:

- znanje pridobljeno v MCM in
- implementacija znanja iz MCM v domačem okolju.

Tabela 5.37: Rotirana faktorska matrika (Rotated Component Matrix)²³

H1	Znanje pridobljeno v MCM	utež	H3	Implementacija znanja iz MCM v domačem okolju	utež
1	21c: Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.	0,885	1	24b: Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti.	0,766
2	21d: Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo.	0,813	2	24k: Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije.	0,736
3	24l: Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.	0,583	3	24a: Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	0,735
4	24d: Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji...).	0,453	4	24i: Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...	0,721
			5	24e: Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...).	0,708
Extraction Method: Principal Component Analysis.					
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.					
a Rotation converged in 3 iterations.					

Z analizo glavnih komponent smo dobili nove vsebinske spremenljivke, s katerimi bomo lažje operirali. Glede na to, da imamo opravka samo z eno spremenljivko, bomo uporabili v nadaljevanju uporabili T–test za en vzorec (One sample T–test). Z omenjenim testom se preverja povprečna vrednost ene spremenljivke v primerjavi s hipotetičnim povprečjem. Ta je

²³ Več o faktorski matriki je razvidno iz priloge C

lahko večja, manjša ali enaka (Kropivnik in ostali 2006, 47). Pri T–testu za en vzorec je potrebno določiti hipotetično vrednost, s katero se vzorec primerja. Spremenljivko »Znanje pridobljeno v MCM« smo dobili z analizo spremenljivk, pri kateri so anketiranci ocenjevali trditve z lestvico od 1–5. Glede na to, da je 3 aritmetična sredina, ki ne kaže nobenega odstopanja, smo se odločili, da določimo hipotetično vrednost 4 v obeh primerih, ki bo služila za preverjanje obeh hipotez.

5.3.6.1 Hipoteza 1 - analiza

Z omenjeno metodo smo primerjali našo spremenljivko s testno vrednostjo, ki smo jo določili. Ničelna hipoteza se je glasila $H_0 = 4$ in raziskovalna hipoteza $H_1 > 4$. V našem primeru pričakujemo, da bomo ovrgli ničelno hipotezo in potrdili našo hipotezo. S tem bi dokazali, da v našem raziskovalnem vzorcu obstaja jasno prepričanje, da policisti, ki so sodelovali v MCM, mislijo, da tovrstno sodelovanje bogati njihovo znanje.

Povprečna ocena pridobljenega znanja v MCM znaša 4,2188 in je statistično značilno višja od testne vrednosti 4 ($t=3,384$; $p=0,01$), ki smo jo določili kot mejno vrednost, ki bi potrdila, da je to obstoj tovrstnega znanja ustrezno prepoznano. Standardni odklon v našem primeru znaša 0,55.

Standardna napaka pri porazdelitvi aritmetičnih sredin na vseh vzorcih (72) je 0,065 (Tabela 5.38). Vrednost testne statistike - t je 3,38. Pozitivna vrednost pomeni, da je večja od hipotetične populacijske aritmetične sredine. Natančna razlika znaša 0,22. Verjetnost, da na vzorcu velikosti 72 anketirancev dobimo takšno ali po absolutni vrednosti večjo eksperimentalno vrednost testne statistike t ob pravilni ničelni domnevi je 0,001 (statistična značilnost za dvostranski test). 95% interval zaupanja za razliko med populacijsko in hipotetično aritmetično sredino je 0,09 in 0,35. S 95% gotovostjo ocenjujemo, da je mnenje o prepoznavanju novih znanj v MCM, od testne vrednosti 4 večje od 0,09 do 0,35. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko trdimo s 99% (vrednost $p=0,01$) gotovostjo, da anketiranci mislijo, da med sodelovanjem v MCM lahko pridobijo nova znanja.

Tabela 5.38: T–test za 1. hipotezo »Znanje pridobljeno v MCM«

Statistika enega vzorca

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Znanje, pridobljeno v MCM	72	4,2188	0,54859	0,06465

T–test za en vzorec

	Hipotetična vrednost = 4					
	t	df	Sig. (2–tailed)	Natančna Razlika	95% interval zaupanja med razlikama	
					spodnja	zgornja
Znanje, pridobljeno v MCM	3,384	71	0,001	0,21875	0,0898	0,3477

S programom izvedemo test na obeh straneh vrednosti ničelne hipoteze. Ničelna hipoteza ($H_0 = 4$) predpostavlja, da je vrednost povprečja enaka 4. Ničelno hipotezo bomo zavrnili, če bomo ugotovili odstopanje na obeh koncih nad ali pod vrednostjo povprečja. Kljub temu, da pričakujemo vrednost nad povprečjem, nas še vedno zanima vrednost pod povprečjem. Taka vrednost bi prav tako pomenila nepotrjevanje ničelne hipoteze. Pri testiranju ugotovimo, da je stopnja značilnosti 0,001.

5.3.6.2 Hipoteza 2 – analiza

Z omenjeno metodo smo primerjali našo spremenljivko s testno vrednostjo, ki smo jo določili. Ničelna hipoteza se je glasila $H_0 = 4$ in raziskovalna hipoteza $H_1 > 4$. V našem primeru pričakujemo, da bomo ovrgli ničelno hipotezo in potrdili našo hipotezo. S tem bi dokazali, da v našem raziskovalnem vzorcu obstaja jasno prepričanje, da policisti, ki so sodelovali v MCM, mislijo, da lahko v domačem okolju uspešno implementirajo znanje, ki so ga pridobili med delom v MCM.

Povprečna vrednost na vzorcu je 3,7 standardni odklon pa znaša 0,73. Standardna napaka pri porazdelitvi aritmetičnih sredin na vseh vzorcih (72) je 0,086 (Tabela 5.39). Vrednost testne statistike t je $-3,49$. Negativna vrednost pomeni, da je nižja od hipotetične populacijske aritmetične sredine. Natančna razlika znaša $-0,3$. Verjetnost, da na vzorcu velikosti 72

anketirancev dobimo takšno ali po absolutni vrednosti večjo eksperimentalno vrednost testne statistike t ob pravilni ničelni domnevi je 0,001 (statistična značilnost za dvostranski test). 95% interval zaupanja za razliko med populacijsko in hipotetično aritmetično sredino je (-0,47 in -0,13). S 95% gotovostjo ocenjujemo, da je mnenje o možnosti uspešne implementacije znanja iz MCM v domače okolje, od testne vrednosti 4 nižje od -0,47 do -0,13. Na podlagi dobljenih rezultatov lahko trdimo 99% gotovostjo (vrednost $p=0,01$), da anketiranci mislijo, da znanja, ki so ga pridobili med sodelovanjem v MCM, ne morejo ustrezno implementirati pri delu doma.

Tabela 5.39: T-test za 2. hipotezo »Implementacija znanja v domačem okolju«

Statistika enega vzorca

	N	Povprečje	Standardni odklon	Standardna napaka
Implementacija znanja doma	72	3,7	0,72849	0,08585

T-test za en vzorec

	Hipotetična vrednost = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Natančna razlika	95% interval zaupanja med razlikama	
					Spodnja	zgornja
Implementacija znanja doma	-3,494	71	0,001	-0,3	-0,4712	-0,1288

Povprečje spremenljivke »Implementacije znanja v domačem okolju« znaša 3,7, in je statistično značilno nižja od testne vrednosti 4 ($t=-3,494$; $p=0,01$), ki smo jo določili kot mejno vrednost, ki bi potrdila, da anketiranci z uspehom prenašajo znanje pridobljeno v tujini na svoja delovna mesta v Sloveniji.

S programom izvedemo test na obeh straneh vrednosti ničelne hipoteze. Ničelna hipoteza predpostavlja, da je vrednost povprečja enaka 4. Ničelno hipotezo bomo zavrnil, če bomo ugotovili odstopanje na obeh koncih nad ali pod vrednostjo povprečja. Kljub temu, da pričakujemo vrednost nad povprečjem, nas še vedno zanima vrednost pod povprečjem. Taka

vrednost bi prav tako pomenila nepotrjevanje ničelne hipoteze. Pri testiranju ugotovimo, da je stopnja značilnosti 0,001.

5.3.7 Opravljene analize v okviru hipoteze 3

V pričujočem poglavju bomo opisali postopek analize spremenljivk, ki neposredno predstavljajo odgovore na vprašanja 5 in 6. V okviru ankete sta bili vprašanji namenjeni za primerjavo stopnje izobrazbe pred prvo udeležbo v MCM in stopnjo izobrazbe na dan izpolnjevanja anketnega vprašalnika:

- vprašanje; »Vaša izobrazba pred prvo misijo« in
- vprašanje »Vaša izobrazba na današnji dan«.

Tabela 5.40: Zahtevana in dejanska izobrazba zaposlenih v policiji

Zahtevana izobrazba	Število sistem. delovnih mest	Število zaposlenih po dejanski izobrazbi							Število zased. delovnih mest
		nižja	srednja	višja	visoka	univ.	spec./mag.	dr.	
Manj kot srednja	315	238	24	0	0	0	0	0	262
Srednja	7.417	93	4.628	349	317	57	3	0	5.447
Višja	739	4	42	333	203	33	2	0	617
Visoka	1.805	0	16	28	954	525	108	12	1.643
Univ. ali visoko strokovna s spec./mag.	114	0	0	0	3	71	28	3	105
Skupaj	10.390	335	4.710	710	1.477	686	141	15	8.074

Testno vrednost smo za potrebe potrjevanja hipoteze določili 30%, to pomeni, da smo pričakovali, da stopnja 30% izraža normalno stopnjo vseh zaposlenih v organizaciji, ki bodo skozi kariero dvignili svojo stopnjo izobrazbe. Izhodišče 30% smo določili na podlagi tabele zahtevane izobrazbe zaposlenih v policiji, iz katere izhajajo, da je vseh delovnih mest s srednjo stopnjo izobrazbe 5447, kar predstavlja 69,73%, medtem ko je takih z višjo izobrazbo od srednje izobrazbe 2365, kar v odstotkih znaša 30,27% (Letno poročilo policije 2014, 137) (Tabela 5.40). Iz tega podatka smo posplošili, da je začetno karierno delovno mesto policista s srednjo stopnjo izobrazbe.

V hipotezi smo predpostavili, da je več kot 30 % policistov, ki so bili na MCM, pridobilo višjo stopnjo izobrazbe glede na obdobje pred prvo misijo. Delež policistov z višjo stopnjo izobrazbe, znaša 41,7 % in je statistično značilno višje (hi-kvadrat: 4,667; p=0,031) od pričakovanega deleža 30% (Tabela 5.41). Hipotezo neodvisnosti zavrnamo s 3% tveganjem. S

tem lahko potrdimo, da je delež tistih policistov – mirovnikov, ki se bodo dodatno izobraževali, značilno višji od testne vrednosti, ki predstavlja pričakovan dvig izobrazbene stopnje med populacijo.

Tabela 5.41: Povečanje stopnje izobrazbe

	Opazovano število	Opazovani delež (%)	Pričakovano število	Pričakovani delež (%)
Enaka stopnja izobrazbe	42	58,3	50,4	70
Višja stopnja izobrazbe	30	41,7	21,6	30
Skupaj	72	100	72	100
Hi–kvadrat	4,667			
št. prostostnih stopenj	1			
p	0,031			

6 VERIFIKACIJA HIPOTEZ IN ZAKLJUČEK

V omenjenem poglavju se bomo na podlagi ugotovljenih rezultatov lastnih empiričnih analiz ter na podlagi preučevanih zbranih drugih podatkov (analiza pravnih virov, anketni podatki in podatki pridobljeni z intervjujem) najprej opredelili do treh postavljenih hipotez, ki jih bomo potrdili ali zavrnili. Nato pa bomo ovrednotili tudi postavljeno tezo.

6.1 Preverjanje hipotez in teze

HIPOTEZA 1: Policisti menijo, da so skozi sodelovanje v MCM pridobili nova znanja.

S t–testom smo preverjali vzorec, ki smo ga dobili s faktorsko analizo - analizo glavnih komponent. Dvostranski t–test za odvisna vzorca (Sig. 2–tailed), je pokazal, da je pri vseh primerjalnih trditvah iz anketiranja, ki se nanašajo na omenjeno hipotezo, pripadajoča verjetnost 0,001. Ker je dobljena verjetnost manjša od stopnje značilnosti (vrednost Sig. > 0,05), s katero smo zavrnili ničelno domnevo, lahko tudi zaključimo, da razlike v povprečnem številu so in niso zgolj slučajne.

V našem primeru smo določili testno vrednost kot mejno vrednost, in sicer 4. Za to vrednost smo izhajali iz predpostavke, da je vrednost 3 povprečna, medtem ko vrednost 4 predstavlja pomembno razliko. Dobljena vrednost, ki smo jo dobili z našo analizo znaša 4,22 in je statistično višja od testne vrednosti, ki smo jo določili kot mejno vrednost. S tem smo potrdili, da policisti smatrajo, da skozi sodelovanje v MCM pridobivajo nova znanja.

Glede na navedeno lahko prvo hipotezo **potrdimo**.

HIPOTEZA 2: Policisti - mirovniki menijo, da je znanje pridobljeno skozi MCM koristno za njihovo delo doma.

Za potrditev hipoteze smo uporabili dvostranski t–test za posamezen vzorec (Sig. 2–tailed) smo ugotovili, da je pri vseh primerjalnih trditvah iz anketiranja, ki se nanašajo na omenjeno hipotezo, pripadajoča verjetnost 0,001. Ker je dobljena verjetnost manjša od stopnje

značilnosti (vrednost Sig. > 0,05), s katero smo zavrnili ničelno domnevo, lahko tudi zaključimo, da razlike v povprečnem številu so in niso zgolj slučajne.

Tudi v tem primeru smo določili testno vrednost kot mejno vrednost, in sicer 4. Za to vrednost smo izhajali iz predpostavke, da je vrednost 3 povprečna vrednost, medtem ko vrednost 4 predstavlja pomembno razliko. Dobljena vrednost, ki smo jo dobili z našo analizo znaša 3,7, in je statistično nižja od testne vrednosti 4. Navedeni rezultat nam pove, da je dobljena vrednost višja od povprečne vrednosti 3, vendar pa razlika ne predstavlja pomembne razlike, da bi lahko z zagotovostjo trdili, da so policisti - mirovniki ugotovili, da jim znanje iz misij koristi pri njihovem delu doma. Glede na to, lahko ugotovimo, da mislijo, da je njihovo znanje sicer koristno, vendar pa ne v pomembni meri.

Glede na navedeno lahko drugo hipotezo **delno potrdimo**.

Hipoteza 3: Policisti, ki se udeležujejo MCM, so motivirani za dodatno izobraževanje.

Za potrjevanje 3. hipoteze smo uporabili metodo Hi–kvadrat test za preizkus hipoteze enake verjetnosti. Glede na to, da smo imeli eno spremenljivko smo morali določiti, ali prihaja do pomembnih statističnih razlik med testno vrednostjo in dejanskimi frekvencami, ki smo jih dobili iz rezultatov opravljene ankete. Iz ankete smo pridobili podatke o izobrazbi na dveh časovnih točkah: pred prvo misijo in na dan izpolnjevanja ankete. Pridobljeni rezultati kažejo, da se je v navedenem času 41,7% anketirancev dodatno izobraževalo in dvignilo najvišjo stopnjo svoje izobrazbe. Testna vrednost je bila postavljena na stopnjo 30% v analogiji s podatki o zahtevani izobrazbi zaposlenih v policiji. Iz tega lahko ugotavljamo, da je delež policistov - mirovnikov, ki so v navedenem času anketirani, dvignili svojo najvišjo stopnjo izobrazbe, pomembno različen od testne vrednosti.

Glede na navedene ugotovitve lahko tretjo hipotezo v celoti **potrdimo**.

Na podlag rezultatov oziroma ugotovitev, ki izvirajo iz zgoraj navedenega potrjevanja hipotez, **lahko tezo**, ki se glasi:

Policisti – mirovniki med sodelovanjem v MCM pridobivajo nova znanja, za katera policija ni izoblikovala sistema prepoznavanja, prenosa, shranjevanja in dostopnosti drugim uporabnikom.

potrdimo.

Ob preučevanju pridobljenih empiričnih podatkov, ob analizi trditev v okviru anketnih vprašalnikov in odgovorov dobljenih skozi intervju, smo skozi potrjevanje hipotez ugotovili obstoj znanja, ki ga policisti - mirovniki prinesejo s seboj iz napotitev v MCM. Ugotovitve iz omenjenih trditev nakazujejo, da imajo policisti zelo pozitivne izkušnje iz sodelovanja v MCM, kar se tiče pridobivanja novih znanj. Za njihove trditve lahko v veliki meri trdimo, da so pozitivne, kar dokazujejo tudi kazalniki. Sodelovanje v MCM vidijo kot dobro možnost, kjer se v tujem okolju lahko vsak nekaj novega nauči, kar mu lahko pride prav tudi kasneje pri delu v domačem okolju. Tako znanje je grobo in za posameznika nima take vrednosti kot za organizacijo, ki mora vzpostaviti ustrezen sistem, da se znanje prelija v organizacijo. Organizacija mora oblikovati stimulatívno okolje, ki bi spodbujalo k učenju in delitvi znanja. To verjetno ne bi bilo težko, glede na to, da so policisti – mirovniki v preteklem času razvili tudi svojo svojstveno kulturo, ki se od splošne razlikuje po odprtosti, razgledanosti in izkušnjah, ki so jih posamezniki pridobili v mednarodnem okolju (Grudnik 2015).

Sistem usposabljanja policistov - mirovnikov je sistemsko del celotnega sistema za izobraževanje in usposabljanje v policiji. Z vidika teorije organizacijskega učenja smo ugotovili, da praktična izvedba organizacijskega učenja poteka skozi tri etape cikličnega procesa, kot ga vidita DiBella in drugi (1998, 28). Proces smo prilagodili za potrebe naše naloge na posamezne dele cikla: pred misijo, med misijo in po misiji. Ob analizi posameznih delov cikla, lahko ugotovimo, da sta procesa pred in med napotitvijo precej napredovala tako po strokovni kot tudi izvedbeni ravni, medtem ko je del po misiji precej nazadoval v smislu obstoja podpore policistom ob vrnitvi in ekstrakciji pridobljenega znanja in izkušenj.

Podobno je potrdil tudi naš sogovornik v intervjuju višji inšpektor Aleš Grudnik. V preteklosti je policija zaradi potenciala in vrednosti prinesenega znanja policistov – mirovnikov, ustvarila ustrezen sistem izobraževanja za nove policiste, na način, da so prilagodili učni program usposabljanja glede na izkušnje iz tujine. Pri usposabljanju so kot inštruktorji sodelovali policisti – mirovniki, ki so že sodelovali v misijah (Grudnik 2015). V praksi se je to izkazalo

kot zelo pozitivno, kar so skozi anketo potrdili anketiranci. Na tak način je bila zagotovljena ustrezna podpora policistom – mirovnikom pred odhodom v misijo in tudi med samim delom v MCM. V zadnjem času se je zaradi recesije, pomanjkanja kadrov... vse manj pozornosti posvečalo pozornosti delu procesa po opravljeni misiji. To vpliva negativno na nadaljnja usposabljanja, ki sodo s tem nedvomno osiromašena.

6.2 Zaključne ugotovitve

Verjetno je dejstvo, da je sodelovanje policistov – mirovnikov v MCM bolj zunanje - politični element in ga je s tega vidika težko umestiti v kontekst notranje varnosti, oteževalo večjo afirmacijo tega področja dela. Pri delu policistov - mirovnikov se meje področja delovanja zabrišejo, ker se jih lahko pošilja po celem svetu, po različnih nalogah. Področje dela je izpadlo iz načrtovanja organizacije, ki je fokusirana predvsem na domačo javno-varnostno situacijo in zato tudi delo mirovnikov, njihovo znanje in izkušnje niso predmet merjenja uspešnosti z organizacijskega vidika. Posledica tega je oteženo spremljanje navedenega področja dela. Glede na to, da je slovenska policija odgovorna za varnostno situacijo v na jasno definiranem področju, pridemo do težave, v katero sfero uvrstiti področje sodelovanja v MCM. Kazalniki uspešnosti, ki jih policija uporablja, so vsi vezani na dogajanje v nacionalnih okvirih. Zaradi navedenega se v policiji ni razvilo področje dela svojstveno za tovrstno delo. Brez jasno določenega področja dela, ciljev, strategij, poslanstva in vizije je težko določiti operativne cilje, ki so po večini določeni kot politični cilji in na nižjih nivojih preveč strateško definirani ter ne določajo jasne operacionalizacije. Vse to se je izražalo skozi analizo dejavnikov organizacijskega učenja. Sistem, ki bo stimuliral učenje, prenos in dodatno uporabo novih znanj na tem področju, ni bil izoblikovan, tako da je na posamezniku ostalo, kako bo uporabil svoje znanje pridobljeno med sodelovanjem v MCM. Skozi odgovore smo ugotovili, da je več policistov - mirovnikov povedalo, da so sicer koristno uporabljali svoja pridobljena znanja v domačem okolju, ampak so v določenih primerih naleteli tudi na nerazumevanje, kar je posledica nekonvencionalnosti omenjenega znanja. Glede na trenutno stanje lahko ugotovimo, da se je zaradi varčevalnih ukrepov v policiji začelo opuščati nekatere aktivnosti zaradi pomanjkanja finančnih sredstev: število napatitev se je zmanjšalo, število misij, v katere so slovenski policisti napoteni, se je zmanjšalo, program reintegracije se zadnja leta praviloma ne izvaja, izvedbe osnovnih in specialističnih usposabljanj so se zreducirale, pristojna služba se je z zadnjih letih tudi zreducirala po številu inšpektorjev, ki

delujejo na področju MCM. Takšno stanje na daljši rok ima lahko naslednje negativne posledice:

- manj kakovosten prenos strokovnih znanj in izkušenj, ki jih policisti pridobivajo skozi sodelovanje v MCM,
- pogostejše napake in manj strokovno opravljanje dela policistov v MCM,
- neustrezno selekcioniranje napotenih kadrov, kar bi lahko rezultiralo v nasprotju s strategijo MNZ, ki je nastavljeni svoje policiste - mirovnike na vodstvena delovna mesta v MCM,
- erozija kvalitete znanj, ki so že bila pridobljena v preteklosti,
- izogibanje ali opuščanje določenih nalog zaradi nekompetentnosti posameznih policistov - mirovnikov.

Obstoj pomembnega znanja smo dokazali s pomočjo empiričnega raziskovanja in z analizo obstoječih aktov. Da bi se omogočili premiki na tem področju, bodo morali managerji imeti sposobnost pogledati tudi izven okvira do sedaj ustaljenih praks. Res je nacionalna varnost v veliki meri vezana po ključu teritorialne pristojnosti, ampak je vpliv izven tega področja tako močan, da vpliva tudi na omenjenem nivoju. Kot smo omenili med nalogo, na mnogih področjih že obstaja meddržavno in mednarodno sodelovanje. Sodelovanje v MCM bo potrebno ustrezno umestiti v ustrezno kategorijo, da se bodo aktivnosti lahko ustrezno planirale, določali cilji, opravljalo vrednotenje in ocenjevanje. Menedžerji, ki obvladujejo obravnavano delovno področje, bodo morali stopiti iz splošnega okvirja nacionalno varnostnega sistema in imeti sposobnost videti širšo sliko mednarodnega varnostnega okolja, katerega del smo tudi mi. Za spopadanje z mednarodnim varnostnim področjem je potrebno usklajeno delovanje na zunanjepolitičnem področju, kar pomeni, da morajo biti glavne pobude sprejete v sodelovanju z ministrstvom, ki vodi to področje – MZZ. Za ustrezno ocenjevanje in prepoznavanje prispevka slovenskih policistov - mirovnikov bo potrebno opredeliti področje dela na sistemski ravni.

Glede na ugotovitve iz teoretičnega dela kot tudi empiričnega, z namenom dati ustrezno vrednost področju dela, umestitve v širši organizacijski koncept in plodni izmenjavi znanja, mislim, da bi v prihodnje bilo potrebno opraviti naslednje aktivnosti:

- V sodelovanju z MZZ opraviti premislek glede bodočega sodelovanja v MCM s slovenskimi policisti.

- V skladu s cilji Strategije RS opraviti operacionalizacijo ciljev policistov v MCM.
- Uporabiti pridobljena znanja in izkušnje pri delu na drugih področjih dela, kot je širše varnostno okolje, tako v policiji kot tudi pri drugih zainteresiranih državnih organih.
- V okviru obstoječih področjih dela policijskih enot, ugotoviti stične točke, pri katerih bi policiste - mirovnike lahko uporabili za fokusno pridobivanje določenih znanj, katerih v domačem okolju ni mogoče pridobiti.
- Razviti orodja za ocenjevanje in vrednotenje dela policistov - mirovnikov.
- Na primeru drugih vrst mednarodnega sodelovanja, izpeljati določene podporne mehanizme, ki bi pomagali pri bolj uspešnem boju proti današnjim mednarodnim grožnjam.
- V ustrezni meri okrepiti proces pridobivanja znanj z ustrezno informacijsko tehnologijo.
- Vzpostaviti ustrezno organizacijsko kulturo, kot najbolj pomemben faktor pri pridobivanju novih organizacijskih znanj. Organizacijska kultura usmerjena k organizacijskem učenju je tista, ki promovira, motivira in nagrajuje deljenje znanja, katera spodbuja inovativnost, kreativnost, timsko delo in poudarja stalno učenje.
- Za vodstven kader je potrebno izbirati ljudi, ki imajo potrebne izkušnje, znanje, samozavest in energijo, katera je potrebna za promoviranje področja dela in znanja ter izkušenj s tega področja. Na ta način bi se zagotovila podpora tudi v vodstvu na najvišjem nivoju.
- Vzpostaviti ustrezen sistem kontrole, kot dejavnik vplivanja na uspešnost. Aktivnost je pogojena z izvedbo ustrezne operacionalizacije ciljev, vzpostavitvijo ustrezne organizacijske kulture in določitvijo ustrezne strategije delovanja.

Glede na ugotovljeno, lahko potrdimo, da koncept sodelovanja policistov v MCM močno prekaša obstoječe prakse policijskega dela in na nek način bolj spada v okvir orodij zunanje politike države. Tako lahko celo razumemo, zakaj je koncept sodelovanja policistov v MCM tako težko umestiti med klasična policijska področja dela in v splošnem v slovensko policijo, vendar pa bi si policisti - mirovniki kljub temu želeli več prepoznavanja njihovega znanja in uporabne vrednosti izkušenj iz mednarodnega delovanja.

7 LITERATURA

1. Argyris, Chris. 1993. *Knowledge for action: A guide to overcoming barriers to organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
2. --- 2006. *On Organizational learning (Second Edition)*. Oxford, Blackwell Publishing.
3. Argyris, Chris in Donald Schon. 1996. *Organizational learning: Massachusetts*, Addison-Wesley Publishing.
4. --- 1978. *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
5. Barle, Andreja, Nada Trunk-Širca in Dušan Lesjak. 2008. *Družba znanja: izzivi izobraževanja v 21. stoletju*. Koper: Fakulteta za management.
6. Baylis, John. 2001. International and Global security in the post-cold war era. V *Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju*, ur. Grizold, Anton, 253–276. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
7. Berthoin, Antal, Ariane. 2001. Expatriates' Contributions to Organizational Learning. *Journal of General Management* 26 (4): 62–84.
8. Bhatt, Dilip. 2000. *Excellence Model and Knowledge Management Implications*. Dostopno prek: <http://www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm>, (4. april 2015).
9. Bolino, Mark C. 2007. Expatriate assignments and intra-organizational career success: Implications for individuals and organizations, *Journal of International Business Studies* 38: 819–835.
10. Bonache, Jaime in Chris Brewster. 2001. Knowledge Transfer and the Management of Expatriation. *Thunderbird International Business Review* 43 (1): 145–168.
11. Bornemann, Manfred, Marion Graggober, Erich Hartlieb, Arthur Primus, Martin Sammer, Josef Tuppinger, Willfort Reinhart, Andrej Polajnar, Marjan Leber, Borut Buchmeister, Krsto Pandža, Tomaž Rojs in Nataša Vujica. 2001. *Priročnik - Menedžment znanja*. Maribor: Fakulteta za strojništvo.
12. Broer, Harry in Michael Emery. 1998. Civilian Police in UN Peacekeeping Operations. V *Policing the New World Disorder: Peace Operations and Public Security*, ur. Robert O. Oakley, Michael J. Dziedzic in Eliot M. Goldberg. 1998. Washington: National Defense University Press .

13. Buzan, Barry, Ole Waever in Jaap de Wilde. 1998. *Security: A framework for Analysis V Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju* ur. Anton Grizold. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
14. CEP (Center za evropsko prihodnost). Dostopno prek: <http://www.cep.si/> (15. oktober 2015).
15. Collison, Chris in Geoff Parcell. 2002. *Učimo se leteti*, Ljubljana: GV Založba.
16. Čaleta, Denis. 2009. *Organizacijsko učenje in njegova vloga v procesih zoperstavljanja terorizmu*. Portorož, FOV. Dostopno prek: http://www.ics-institut.si/-images/stories/PDF/Mednarodna_konferenca_FOV_2009_-_Organizacijsko_ucenje_in_njegova_vloga_v_procesih_zoperstavljanja_terorizmu.pdf (28. februar 2015).
17. Čegovnik, Iztok. 2006. *Organizacijski sistemi za podporo organizacijskega učenja*. Magistrsko delo. Maribor: Ekonomsko – poslovna fakulteta.
18. Day, Abby, John Peters in Phil Race. 1999. *500 tips for developing a learning organization*. London UK, Kogan Page Limited in Sterling USA: Stylus Publishing Inc.
19. Davenport, Thomas H. in Lawrence Prusak. 1998. *Working Knowledge: How organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
20. DiBella, Anthony J. in Edwin C. Nevis. 1998. *How Organizations Learn: An Integrated Strategy For Building Learning Capability*. San Francisco: Jossey–Bass Publishers.
21. Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj in Jana Žnidaršič. 2005. *Učeča se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
22. Dixon, Nancy M. 2000. *Common knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, Massachusetts, Harvard: Business School Press.
23. Durić, Džemal. 2010. *E-učenje v policijskih vrstah*. Strokovni posvet o prihodnosti izobraževanja v policiji. Tacen: Policijska akademija.
24. Đorđević–Boljanović, Jelena. 2009. *Menadžment znanja*. Beograd: Data status.
25. Easterby–Smith, Mark, John Burgoyne in Luis Araujo, ur. 1999. *Organizational learning and the Learning Organization*, London: Sage.
26. Ellis, Ryann K. 2009. *Field Guide to Learning Management Systems*, ASTD Learning Circuits. Dostopno prek: <http://goo.gl/oPuox2> (16. marec 2015).
27. *Eupolcops*. Dostopno prek: <http://eupolcops.eu/en/content/what-eupol-cops> (1. december 2015).
28. Field, Andy. 2006. *Discovering Statistics Using SPSS*, II. izdaja. London: SAGE Publications.

29. *Forum mirovnikov slovenske policije*. Dostopen prek: <https://eidaz.policija.si/moodle/course/view.php?id=25> (2. maj 2015).
30. Gamble, Paul in John Blackwell. 2002. *Knowledge management: A state of art guide*. London: Milford, Koda Page.
31. Garb, Maja. 2003. *Motiviranost civilnih policistov za mirovne misije po raziskavi »Slovenska policija v mirovni misijah.«* IV. dnevi varstvoslovja. Ljubljana, FVV: 1–9.
32. --- 2005. *Slovenska policija v mirovni operacijah*. V Jelušič, Ljubica, ur. 2005. *Mirovne operacije in vloga Slovenije*. Ljubljana: FDV.
33. --- 2006. *Sodelovanje policije v postkonfliktni obnovi Iraka - je vloga slovenske policije opazna?* VII. dnevi varstvoslovja: Ljubljana: FVV.
34. Godnjavec, Alenka. 2008. *Pogoji za organizacijsko učenje*. Magistrsko delo. Ljubljana, FDV.
35. Gorišek, Karmen. 2011. *Kompetenčni profili in organizacijsko učenje*. 23. forum odličnosti in mojstrstva, Otočec.
36. Grant, Robert M. 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal* 17: 109–122.
37. Grizold, Anton. 2005. *Slovenija v spremenjenem varnostnem okolju*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
38. Grudnik, Aleš. 2015. Intervju z avtorjem. Ljubljana (20. marec 2015).
39. Handy, Charles. 2002. *The age of unreason*. London: Arrow.
40. Hansen, Annika S. 2002. *From Congo to Kosovo: Civilian Police in Peace Operations*, Oxford: University Press.
41. Harrington, James. 1995. High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success. V *Učeca se organizacija, Ustvarite podjetje znanja*, Dimovski, Vlado, Sandra Penger, Miha Škerlavaj, Jana Žnidaršič. Ljubljana: GV Založba.
42. Hislop, Donald. 2009. *Knowledge Management in Organizations*. Second edition, Oxford: University Press.
43. Illeris, Knud. 2002. *The Three Dimensions of Learning: Contemporary Learning Theory in Tension Field between the Cognitive, the Emotional and the Social*. Copenhagen, Roskilde University Press.
44. Kaiser, Robert B. in Robert Hogan. 2010. How to (and how not to) assess the integrity of managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62 (4): 216–234.
45. Kankaraš, Boris. 2015. *Spletna korespondenca z avtorjem*. Ljubljana (18.–19. februar 2015).

46. Kavčič, Bogdan. 1991. *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
47. Kolenc, Tadeja. 2002. *Slovenska policija*, Ljubljana: MNZ GPU.
48. Lazarova, Mila in Paula Caligiuri. 2001. Retaining Repatriates: The role of Organizational Support Practices. *Journal of World Business* 36 (4): 389–401.
49. Lazarova, Mila in Ibraiz Tarique. 2005. Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business* 40 (4): 361–373.
50. Lazarova, Mila in Jean-Luc Cerdin. 2007. Revising repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences, *Journal of International Business Studies* 38 (3): 404–429.
51. Letno poročilo o delu policije za 2014. Dostopno prek: <http://www.policija.si/images/-stories/Statistika/LetnaPorocila/PDF/LetnoPorocilo2014.pdf> (30. marec 2015).
52. Little, Stephen, Paul Quintas in Paul Ray, ur. 2002. *Managing Knowledge*. The open University Business School. London: The open University in association with Sage Publications.
53. Jassawalla, Avan, Traci Connolly in Lindsay Slojkowski. 2004. Issues of Effective Repatriation: A Model and Managerial Implications. *Society for the Advancement of Management* 69 (2): 38–46.
54. Jelušič, Ljubica. 2003. Mirovne operacije kot oblika globalne mirovne preventive pred širjenjem groženj. *Teorija in praksa* 40 (4): 627–647.
55. Kropivnik, Samo., Tina Kogovšek in Meta Gnidovec. 2006. *Analize podatkov z SPSS-om 12.0*, Predavanje in vaje. Ljubljana: FDV.
56. Marquardt, J. Michael in Angus Reynolds. 1994. *The global learning organization*. Irwin, Illinois, New York. Professional publishing.
57. Marquardt, J. Michael. 1996a. *16 steps to becoming a learning organization*. Alexandria: ASTD Press.
58. ---1996b. *Building the learning organization: A systems approach to quantum improvement and global success*. New York, Publisher: Mcgraw–Hill.
59. McDermott, Richard in Carla O'Dell. 2001. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 76–85.
60. McDonald, Susan in Nancy Arthur. 2005. Connecting career management to repatriation adjustment. *Career Development International* 10 (2): 145–158.
61. Mejovšek, Milko. 2005. *Metode znanstvenog istraživanja*, Zagreb: Slap.

62. Mellor, Robert. 2011. *Knowledge management and Information Systems: Strategies for Growing organizations*. New York: Palgrave Macmillan.
63. Mesner–Andolšek, Dana. 1995. *Organizacijska kultura*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
64. Mesner–Andolšek, Dana in Stanislav Andolšek. 2011. Prenos znanja skozi perspektivo teorije družbene menjave. *Organizacija* 44 (4).
65. MNZ RS. 2003. *Pravilnik o sodelovanju pri opravljanju policijskih ali drugih nevojaških nalog v tujini*. Ljubljana: interno gradivo.
66. MNZ RS. 2006. *Poslovniki medresorske komisije za napotitev oseb v misije in mednarodne organizacije* (Ur. l. RS, št. 112/2006). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/-pregledPredpisa?id=POSL67> (13. avgust 2015).
67. MNZ RS. 2008. *Pravilnik o napotitvi uslužbencev MNZ in organov v sestavi v MCM in mednarodne organizacije*. Ljubljana: interno gradivo.
68. MNZ RS 2010. Strategija sodelovanja MNZ v mednarodnih civilnih misijah 2010 – 2015. MNZ RS, Ljubljana: interno gradivo.
69. MNZ RS. 2014. *Postopkovnik za izbiro kandidatov za delo v MCM in mednarodnih organizacijah*. MNZ RS Ljubljana: interno gradivo.
70. ---2014b. Temeljne usmeritve za uresničevanje strateških ciljev in posameznih prednostnih nalog MNZ na področju evropskih zadev in mednarodnega sodelovanja 2014–2020. Ljubljana: interno gradivo.
71. Mohanty, Kalyani in Subhasree Kar. 2012. Achieving Innovation and Success: Organizational Learning. *SCMS Journal of Indian Management* 9 (1).
72. Možina, Stane in Jure Kovač, ur. 2006. *Menedžment znanja, Na poti k učečemu se podjetju*. Maribor: Založba Pivec.
73. Možina, Stane, ur. 2002. *Management kadrovskih virov 2002*. Ljubljana: FDV.
74. MZZ RS 2014, Helsinška sklepna listina. Dostopno prek: <http://www.mzz.gov.si/si/404/> (10. oktober 2014).
75. Nery-Kjerfve, Tania in Gary N. McLean. 2012. Repatriation of expatriate employees, knowledge transfer, and organizational learning: What do we know? *European Journal of Training and Development* 36 (6): 614–629.
76. Nonaka, Ikujiro. 1994. A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science* 5 (1): 14–37.
77. Nonaka, Ikujiro in Takeuchi Hirotaka. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York, Oxford: University Press.

78. Nonaka, Ikujiro, Ryoko Toyama in Noboru Konno. 2000. SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning* 33 (1): 5–34.
79. Oakley, Robert O., Michael J. Dziedzic in Eliot M. Goldberg, ur. 1998. *Policing the New World Disorder: Peace Operations and Public Security*, Washington, DC, National Defense University Press.
80. Pagon, Milan in Andrej Anžič, ur. 1998. *Proučevanje in primerjalni vidiki policijske dejavnosti v svetu*. Ljubljana: Visoka policijsko–varnostna šola.
81. Phillips, Jack J., Karen E. Watkins in Victoria J. Marsick, ur. 1996. *Creating the learning organization*. Virginia USA: American Society for Training and Development.
82. Policija. 2004, *Pravila poslovanja z EPP*, Dokument GPU št. 28–272/2004–1, z dne 15. marec 2004. MNZ RS, Ljubljana: interno gradivo.
83. Policija. 2013. *Srednjeročni načrt razvoja in dela policije za 2013–2017*. Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/o-policiji/naloge-in-cilji> (25. april 2015).
84. Policija. 2015a. *Misija MAPE*. Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/-mednarodno-sodelovanje/mednarodne-civilne-misije/8031-mape> (1. december 2015).
85. --- 2015b. *Misija Vzhodni Timor*. Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.php/-mednarodno-sodelovanje/mednarodne-civilne-misije/8033-unmiset-untaet,-%20z%20dne%-2010.10.2014> (1. december 2015).
86. --- 2015c. *Mednarodne civilne misije*. Dostopno prek: <http://www.policija.si/index.-php/mednarodno-sodelovanje> (5. februar 2015).
87. --- 2015d. Organigram generalne policijske uprave. Dostopno prek: <http://www.policija.si/-/index.php/generalna-policijska-uprava> (16. marec 2015).
88. *Resolucija o strategiji nacionalne varnosti Republike Slovenije – ReSNV-1*. (Ur. l. RS, št. 27/2010. Dostopno prek: <https://www.uradni-list.si/1/content?id=97018> (5. november 2015).
89. *Resolucija VS OZN, št. 1244/1999*. Dostopno prek: <http://daccess-ddsny.un.org/doc/-UNDOC/GEN/N99/172/89/PDF/N9917289.pdf?OpenElement> (14. november 2015).
90. --- št. 1264/1999. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/-etimor/docs/9926481E.htm> (14. november 2015).
91. --- št. 1272/1999. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/peacekeeping/missions/past/-etimor/docs/9931277E.htm> (14. november 2015).
92. Riusala, Kimmo in Vesa Suutari. 2004. International knowledge transfer and expatriates. *Thunderbird International Business Review* 46: 743–770.

93. Sanchez, Ron, ur. 2003. *Knowledge management and organizational competence*. Oxford: University press.
94. Scott, Michael S. in Herman Goldstein. 2005. *Shifting and Sharing Responsibility for Public Safety Problems*, Response Guide 3. Dostopno prek: <http://www.popcenter.org/responses/responsibility/> (1. december 2015).
95. Selan, Miha. 2002. *Organizacijsko učenje*. Magistrska naloga. Ljubljana: FDV.
96. Senge, Peter M. 2004. *The fifth discipline*. New York: Doubleday.
97. Senge, Peter M., Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard B. Ross in Bryan J. Smith. 1994. *The fifth discipline, Fieldbook*. London: Nicholas Brealey Publishing.
98. Strategija sodelovanja Republike Slovenije v mednarodnih operacijah in misijah. Ur. l. RS 19/2010 Dostopno prek: http://www.mzz.gov.si/fileadmin/pageuploads/Zakonodaja_in_dokumenti/dokumenti/strategija_sodelovanja_RS_MOM.pdf (12. marec 2010).
99. Svetlik, Ivan, Nada Zupan, Miroslav Stanojević, Stane Možina, Andrej Kohont in Robert Kaše, ur. 2009. *Menedžment človeških virov*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
100. Swieringa, Joop in Andre Wierdsma. 1992. *Becoming a learning organization: Beyond the learning curve*. United Kingdom: Longman Group.
101. Škerlavaj, Miha in Vlado Dimovski. 2009. *Organizacijsko učenje kot dejavnik spodbujanja uspešnosti poslovanja slovenskih in hrvaških podjetij*. Ekonomska fakulteta: Ljubljana.
102. Štebe, Janez in Dana Mesner Andolšek. 2006. Upravljanje znanja, delavski sindikati in skupna posvetovalna telesa v primerjalni analizi. *Teorija in praksa* 43 (3–4): 478–492.
103. Tatalović, Siniša. 2006. *Nacionalna i međunarodna sigurnost*. Zagreb: Politička kultura.
104. Taurer, Boris. 2002. *Zbornik karierni sistem: Izobraževanje in karierni sistem policije*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve RS.
105. Tavčar, Mitja. 1991. Vpliv okolij, zlasti kulture notranjega okolja na politiko organizacije in delo poslovnih delavcev. V *Sodobna teorija organizacije*, Kavčič, Bogdan, 206–212. Ljubljana: Državna založba Slovenije
106. Tavčar, Mitja I. 2006. Management in organizacija: sinteza konceptov organizacije kot instrumenta in kot skupnosti interesov. Koper: Fakulteta za management.

107. Templeton, Gary F., Bruce R. Lewis in Charles A. Snyder. 2002. Development of a Measure for the Organizational Learning Construct. *Journal of Management of Informational Systems* 19 (2): 175–218.
108. Tomovič, Nevenka. 2001. *Izobraževanje in usposabljanje v policiji*. Dnevi varstvoslovja. Ljubljana: Visoka policijsko varnostna šola.
109. Treven, Sonja. 2001. *Mednarodno organizacijsko vedenje*. Ljubljana: GV Založba.
110. Uredba o plačah in drugih prejemkih javnih uslužbencev za delo v tujini (Ur. l. RS, št. 14/09, 16/09 – popr., 23/09, 51/10, 67/10, 80/10 – ZUTD, 41/12, 68/12, 47/13 in 96/14). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=URED-5028> (10. avgust 2015).
111. Ustanovna listina Združenih narodov 1945. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/documents/charter/chapter7.shtml> (5. februar 2015).
112. Van Emmerik, Hetty in Martin C. Euwema. 2009. The international assignments of peacekeepers: What drives them to seek future expatriation. *Human Resource Management* 48 (1): 135–151.
113. What the UN Police do in the Field. Dostopno prek: <http://www.un.org/en/-peacekeeping/sites/police/work.shtml> (5. februar 2015).
114. Young, David W. 2006. *Managing organizational culture*. Boston University School of Management and Managing Partner, The Crimson Group, Inc. Dostopno prek: <http://www.davidyoung.org/Resources/Docs/ManagingCulture.pdf> (9. april 2015).
115. Zakon o napotitvi oseb v mednarodne civilne misije in mednarodne organizacije (ZNOMCMO). Ur. l. RS 20/06. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO4362> (1. februar 2015).
116. Zakon o organiziranosti in delu v policiji (ZODPol) Ur. l. RS, št. 15/2013, 11/2014 in 86/2015. Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO6315> (12. maj 2015).
117. Zakon o zunanjih zadevah (ZZZ-1) Ur. l. RS, št. 113/03 – uradno prečiščeno besedilo, 20/06 – ZNOMCMO, 76/08, 108/09 in 80/10 – ZUTD in 31/15). Dostopno prek: <http://www.pisrs.si/Pis.web/pregledPredpisa?id=ZAKO1611> (7. marec 2015)
118. Zaratiegui, Jesus M. 1997. Twin brothers in Marshallian thought: Knowledge and Organization. *Review of Political Economy* 9 (3): 295–312.

Priloga B 1: Prošnja za opravljanje anketiranja in intervjuja v policiji

Edo BEHLIC <edo.behlic@gmail.com> 21. januar 2015 09:00

Za: gp.policija@policija.si

Spoštovani!

Sem Edo Behlič, zaposlen na OKC PU Ljubljana. Na Fakulteti za družbene vede, Univerze v Ljubljani, pod mentorstvom doc. dr. Maje Garb pripravljam magistrsko nalogo na tematiko prenosa znanja iz MCM (mednarodnih civilnih misij) v operativno delo slovenske policije.

Zaradi specifičnosti naloge in neobstoja podatkov na to tematiko vas naprošam v tem delu za pomoč, in sicer, da mi omogočite izvajanja anketiranja delavcev policije, ki so sodelovali v mirovnih misijah in izvedbo intervjuja z višjim policijskim inšpektorjem Grudnik Alešem GPU SGDP SMPO.

V zvezi samega intervjuja sem se o namerah pogovoril z vodjo enote g. Pocek Vladimirjem, ki se z izvedbo intervjuja strinja.

V svoji nalogi želim prikazati, da je mirovništvo pomemben proces, katerega je ne samo da je naša država in policija se dolžna izvajati in se udeleževati misij, ampak je tudi proces, v katerem naši policisti v tujini pridobijo izkušnje, poznanstva in znanja, ki so pomembna za prihodnje delo in razvoj policije...

V namen dokazovanja in zagotovitve reprezentativnega statističnega vzorca vas naprošam, da mi posredujete podatek, koliko policistov se je že udeležilo MCM, saj na žalost podatek ni razviden iz spletnih strani www.policija.si.

V prilogi vam prilagam anketo, ki jo sestavljajo različni tipi vprašanj. Sama izvedba ankete bo zaradi specifičnosti dogovorjena in posredovana anketirancem v skladu z dogovorom GPU SGDP SMPO g. Alešem Grudnikom. Anketa je pripravljena v spletni obliki in bo dostopna na <https://www.1ka.si/a/53518>.

V prilogi vam pošiljam v predogled anketo v PDF obliki.

Za več informacij sem dosegljiv na sledeče kontakte: email: edo.behlic@gmail.com in telefon: 031 717 568

Edo Behlič

Priloga B 2: Soglasje za opravljanje anketiranja in intervjuja v policiji



REPUBLIKA SLOVENIJA
MINISTRSTVO ZA NOTRANJE ZADEVE

POLICIJA

Generalna policijska uprava
Policijska akademija

Številka: 630–20/2015/5 (262–05)

Datum: 9.2.2015

Zadeva: Edo Behlić, prošnja za izvedbo raziskave - soglasje

Obveščamo vas, da smo vašo prošnjo preučili in vam sporočamo, da soglašamo z izvedbo intervjuja in spletnega anketiranja. Z izvedbo raziskave soglašata tudi Služba generalnega direktorja policije. Kontaktna oseba za pomoč pri izvajanju intervjuja in spletnega anketiranja je Aleš Grudnik, višji policijski inšpektor v SMPO SGDP GPU.

Pri izvedbi anketiranja ste dolžni upoštevati osnovna etična načela v raziskovanju. Sodelovanje anketirancev je prostovoljno, zagotoviti jim morate anonimnost in zaupnost. Anketirance seznanite z vsebino, cilji in namenom vaše raziskave, z njenim potekom ter z načinom obdelave, uporabe in hranjenja pridobljenih podatkov.

Hkrati vas prosimo, da nam po zaključku študija vašo magistrsko nalogo v digitalni obliki posredujete tudi v Center za raziskovanje in socialne veščine Policijske akademije, na e-naslov: pa@policija.si.

Želimo vam uspešno delo.

S spoštovanjem,

Pripravil/a:

mag. Džemal Durić
višji policijski inšpektor I

Danijel Žibret
direktor
višji policijski svetnik

Poslati:

- Edo Behlić, na e-naslov: edo.behlic@gmail.com

Priloga B 3: Anketni vprašalnik

Pozdravljeni!

Sem Edo Behlič, policist iz OKC PU Ljubljana in mirovnik. V dosedanji policijski karieri sem bil že dvakrat udeležen v mednarodnih civilnih misijah (MCM), ki se jih udeležuje slovenska policija. Svoje delo sem v tujini opravljal prizadevno in ponosno z zavestjo, da predstavljam ne samo slovensko policijo temveč svojo državo na svetovnem odru, kjer nastopajo vse svetovne države, zavezane zagotavljanju miru in spoštovanja človekovih pravic. Zaradi tega me je precej zmotilo dejstvo, s katerim se srečujem v domačem okolju, da se tovrstno dejavnost prepozna samo kot neki nebodigatreba, ki odžira policiste rednemu operativnemu delu, da gre za delo, ki ga motivira samo materializem, da se v misijah nič ne dela.... Ne bom trdil, da je takšno mnenje splošno, pa vendar mislim, da je že obseg, v katerem se pojavlja, prevelik. Vsi, ki smo sodelovali v takih misijah, vemo s kakšnimi težavami smo se spopadali in zna biti tako sodelovanje zelo zahtevno, naporno in tudi nevarno.

Ne glede na vse pa vrednost našega opravljenega dela ne bo prepoznana, če se o tematiki ne bo govorilo na vseh nivojih. Zelo pomembna je tudi akademska in raziskovalna sfera na kateri se področje dela lahko tudi ustrezno in argumentirano predstavi. Zaradi tega ni bila težka odločitev o tematiki ob zaključku mojega magistrskega študija nas FDV kaj izbrati za končno nalogo. Naloga, ki sem si jo zadal nosi ime: "Kako se slovenska policija uči skozi MCM?". Za izvedbo ankete sem dobil dovoljenje s strani Policijske akademije. Dokument je priložen v prilogi.

Ker gre za tematiko, ki nas vse povezuje, in bi rad, da damo vrednost našemu delu, vas prosim za pomoč pri mojem poskusu, da bi dodal svoj prispevek pri ozaveščanju slovenske policije o sodelovanju v MCM. Anketa ni pretirano dolga, sestavlja jo 30 vprašanj, od tega so tri vprašanja s trditvami in traja približno 3 minute. Vse skupaj bo anonimno, zato vas prosim za realne odgovore.

Anketa se nahaja na naslovu: <https://www.1ka.si/a/53518>

Vsem skupaj se vnaprej zahvaljujem za prispevek pri moji nalogi, **hkrati vas naprošam, da posredujete anketo v izpolnjevanje vsem kolegom - mirovnikom, ki jih poznate, ker se jih je nekaj že upokojilo ali zapustilo policijske vrste, nekaj e-naslovov pa nisem uspel pridobiti.**

Anketa je namenjena le policistom, ki so že sodelovali v misijah.

V kolikor vas zanimajo rezultati ankete ali moje konkretno delo, sem vam na voljo na elektronskem naslovu: edo.behlic@gmail.com.

Edo Behlić

Prenos znanja iz misij

XSPOL - Spol:

- Moški
 Ženski

Letnicaraj - Letnica rojstva:

XZST1surs4 - Kakšen je bil vaš zakonski stan pred odločitvijo za misijo?

- Samski (nikoli poročen)
 Poročeni / izvenzakonska skupnost
 Vdoveli
 Razvezani
 v zvezi, a ne živim s partnerjem

Q1 - Ali ste imeli pred odhodom v prvo misijo imeli otroke?

- DA
 NE

Q2 - Koliko ste bili stari ob odhodu v prvo misijo?

Q3 - Koliko delovne dobe ste imeli v policiji ob prvem odhodu v misijo?

Q4 - V kolikih misijah ste sodelovali do sedaj?

Q5 - Vaša izobrazba pred prvo misijo:

- srednja šola
- višja šola
- visoka strokovna šola - 1. bolonjska stopnja
- univerzitetna (3 letna)
- 2. bolonjska stopnja - nov magisterij, univerzitetna, specializacija
- znanstveni magisterij
- 3. bolonjska stopnja oz. doktorat znanosti

Q6 - Vaša izobrazba na današnji dan:

- srednja šola
- višja šola
- visoka strokovna šola - 1. bolonjska stopnja
- univerzitetna (3 letna)
- 2. bolonjska stopnja - nov magisterij, univerzitetna, specializacija
- znanstveni magisterij
- 3. bolonjska stopnja oz. doktorat znanosti

Q7 - Delovno mesto pred prvo misijo:

- lokalni nivo (policijska postaja)
- regijski nivo (policijska uprava)
- državni nivo (generalna policijska uprava)

IF (3) Q7 = [2]

Q8 - Delovno mesto pred prvo misijo:

- OKC
- SUP
- SKP
- SOP
- SD
- VODSTVO

IF (4) Q7 = [3]

Q9 - Delovno mesto pred prvo misijo:

- UUP
- UKP
- UPS
- UIT
- PA
- SGDP
- NFL

IF (5) Q7 = [1]

Q10 - Delovno mesto pred prvo misijo:

- Policist
- Policist – starejši policist
- Višji policist – starejši policist
- Policist stalni dežurni
- Policist kriminalist

- Policist vodja izmene
- Višji policist vodja izmene – pomočnik komandirja
- Policist VPO
- Višji policist VPO
- Višji policist kriminalist
- Policijski inšpektor
- Policijski inšpektor – pomočnik komandirja
- Komandir policijske postaje

IF (6) Q8 = [1, 2, 3, 4, 5, 6] or Q9 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

Q11 - Delovno mesto pred prvo misijo:

- Kriminalist/policist
- Kriminalist/policist - specialist
- Višji kriminalist/višji policist
- Višji kriminalist/višji policist - specialist
- Kriminalistični/Policijski inšpektor
- Kriminalistični/Policijski inšpektor – specialist
- Višji kriminalistični/Višji policijski inšpektor
- Višji kriminalistični/Višji policijski inšpektor – specialist
- Kriminalistični/Policijski svetnik

Q12 - Delovno mesto sedaj:

- lokalni nivo (policijska postaja)
- regijski nivo (policijska uprava)
- državni nivo (generalna policijska uprava)

IF (8) Q12 = [2]

Q13 - Delovno mesto sedaj:

- OKC
- SUP
- SKP
- SOP

- SD
- VODSTVO

IF (9) Q12 = [3]

Q14 - Delovno mesto sedaj:

- UUP
- UKP
- UPS
- UIT
- PA
- SGDP
- NFL

IF (10) Q12 = [1]

Q15 - Delovno mesto sedaj:

- Policist
- Policist – starejši policist
- Višji policist – starejši policist
- Policist stalni dežurni
- Policist kriminalist
- Policist vodja izmene
- Višji policist vodja izmene – pomočnik komandirja
- Policist VPO
- Višji policist VPO
- Višji policist kriminalist
- Policijski inšpektor
- Policijski inšpektor – pomočnik komandirja
- Komandir policijske postaje

IF (11) Q13 = [1, 2, 3, 4, 5, 6] or Q14 = [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7]

Q16 - Delovno mesto sedaj:

- Kriminalist/policist
- Kriminalist/policist - specialist
- Višji kriminalist/višji policist
- Višji kriminalist/višji policist - specialist
- Kriminalistični/Policijski inšpektor
- Kriminalistični/Policijski inšpektor – specialist
- Višji kriminalistični/Višji policijski inšpektor
- Višji kriminalistični/Višji policijski inšpektor – specialist
- Kriminalistični/Policijski svetnik

Q17 - Ali so vas usposabljanja pred misijo ustrezno pripravila na misijo?

- DA
- NE

IF (12) Q17 = [2]

Q18 - Prosim, kratko obrazložite odgovor na prejšnje vprašanje.

Q19 - Značaj misije v kateri sem sodeloval je bil (v kolikor ste sodelovali obeh vrstah misij, označite oba odgovora)

Možnih je več odgovorov

- izvršilna misija (izvajanje policijskih pooblastil)
- svetovalna misija (delo po projektih, izobraževanje, monitoring..)
- ne vem

Q20 - Prosimo izberite možnost vašega strinjanja oz. nestrinjanja s postavljeno trditvijo. Trditve so vezane izbirni proces in pred napotitvijo v misijo.

	Se popolnoma strinjam	Se strinjam	Neodločeno	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Izbirni postopek za sodelovanje slovenskih policistov v MCM je ustrezen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanje, ki ga pridobimo je predvem teoretično in ni dovolj uporabno v misiji.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje policistov, ki so že sodelovali v MCM, v procesu usposabljanja novih mirovnikov se mi zdi edino pravilno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prenos izkušenj bivših mirovnikov se mi zdi zelo pomemben.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sodelovanje tujih policistov pri usposabljanju se mi zdi zelo pomembno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdi se mi, da sodelovanje v MCM v slovenski policiji ni ustrezno prepoznano.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varnost je na svetovnem nivoju čedalje bolj prepletena, zato je prav da se tudi slovenska policija udeležuje MCM, ker s tem prispevamo informacije in izkušnje za boj proti novim pojavnim oblikam ogrožanja varnosti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V misije bi morali biti napoteni specifični strokovnjaki po posameznih področjih.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 - Prosimo izberite možnost vašega strinjanja oz. nestrinjanja s postavljeno trditvijo. Trditve so vezane na čas med misijo.

	Se popolnoma strinjam	Se strinjam	Neodločeno	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Moje znanje je v celoti zadoščalo za moje delo v MCM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V MCM sem se večkrat srečal s področjem dela, ki mi ni domač. (Primer: policist prometnik, v misji opravljal dela kriminalista...)?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V MCM sem se veliko naučil od svojih tujih sodelavcev .	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Velikokrat sem potreboval pomoč/nasvet iz Slovenije (informacije, podatke, opremo...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pomoč iz Slovenije sem dobil vedno in pravočasno.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pogrešal sem komunikacijo s Slovenijo (uradno in neuradno).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V MCM se vsak policist lahko nauči kaj novega.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanja, ki sem jih pridobil v misiji sem si predvsem sam izbiral.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q27 - Kljub temu, da sem delal izven svojega delovnega področja sem dosegal odlične rezultate (Primeri: policist prometnik opravljal dela na področju meje, kriminalist opravljal naloge na področju splošnih policijskih nalog...)?

DA

NE

Q28 - Seznanjen sem z obstojem Foruma mirovnikov slovenske policije na <https://eidaz.policija.si/>?

DA

NE

Q29 - Prosimo izberite možnost vašega strinjanja oz. nestrinjanja s postavljeno trditvijo. Trditve so vezane na čas po vrnitvi iz misije.

	Se popolnoma strinjam	Se strinjam	Neodločeno	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM delim s kolegi v domači enoti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pri reševanju zadev doma si večkrat pomagam s poznanstvi iz tujine.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti. (znanja, poznanstva, veščine, običaji...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij. (policist prometnik z kriminalisti...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imam občutek, da delodajalec prepozna dodano vrednost znanja pridobljenega skozi MCM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Se popolnoma strinjam	Se strinjam	Neodločeno	Se ne strinjam	Sploh se ne strinjam
Imam občutek, da v Sloveniji ne razumejo znanja, ki sem ga prinesel iz MCM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
V preteklosti sem že imel težave, ko sem predlagal rešitev, na podlagi znanja pridobljenega iz MCM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zaradi prinešenega znanja iz MCM, sem bil v Sloveniji tudi že nagrajen, zaradi dobro opravljene naloge.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znanje, ki sem ga pridobil v MCM sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Po vrnitvi iz MCM sem ostal v rednem kontaktu s službo pristojno za izobraževanje in napotovanje v MCM.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q30 - Proces reintegracije ob vrnitvi iz misije se mi zdi ustrezen.

Da

Ne

IF (13) Q30 = [2]

Q31 - Prosim, kratko obrazložite odgovor na prejšnje vprašanje.

Q32 - Poleg službenega okolja mi je znanje iz misije koristilo še na drugih področjih. Na kratko opiši:

Priloga C 1: Faktorska analiza

		Korelacijska matrica ^a								
		21c Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.	21d Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo.	24a Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	24b Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti.	24i Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...	24k Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije.	24d Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji...).	24e Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...).	24l Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.
Korelacija	21c Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.	1,000	,667	,112	,027	,041	,175	,215	,293	,375
	21d Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo.	,667	1,000	,146	,087	,073	,246	,170	,179	,250
	24a Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	,112	,146	1,000	,468	,385	,555	,052	,356	,219
	24b Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti.	,027	,087	,468	1,000	,367	,370	,130	,606	,153
	24i Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...	,041	,073	,385	,367	1,000	,511	,205	,418	,308
	24k Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji	,175	,246	,555	,370	,511	1,000	,080	,435	,183

	uspešnosti organizacije.									
	24d Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veččine, običaji...).	,215	,170	,052	,130	,205	,080	1,000	,172	,316
	24e Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...).	,293	,179	,356	,606	,418	,435	,172	1,000	,298
	24i Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.	,375	,250	,219	,153	,308	,183	,316	,298	1,000
Sig. (1-tailed)	21c Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.		,000	,175	,411	,366	,071	,035	,006	,001
	21d Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo.	,000		,111	,233	,271	,019	,077	,066	,017
	24a Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	,175	,111		,000	,000	,000	,331	,001	,032
	24b Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti.	,411	,233	,000		,001	,001	,138	,000	,100

24i Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...	,366	,271	,000	,001		,000	,042	,000	,004
24k Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije.	,071	,019	,000	,001	,000		,252	,000	,061
24d Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji...).	,035	,077	,331	,138	,042	,252		,075	,003
24e Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...).	,006	,066	,001	,000	,000	,000	,075		,006
24l Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.	,001	,017	,032	,100	,004	,061	,003	,006	
a. Determinant = ,061									

Priloga C 2: Rotirana matrica

Rotated Component Matrix ^a		
	Component	
	1	2
24b Svoje znanje, ki sem ga dobil v MCM, delim s kolegi v domači enoti.	,766	
24k Prepričan sem, da novo znanje pridobljeno v MCM, prispeva k večji uspešnosti organizacije.	,736	,177
24a Med MCM sem pridobil znanja, ki mi koristijo pri delu doma.	,735	,080
24i Na podlagi znanja, pridobljenega v MCM smo že realizirali nekaj uspešnih akcij, projektov...	,721	,092
24e Svoje znanje iz MCM delim tudi s sodelavci iz drugih delovnih področij (policist prometnik z kriminalisti...).	,708	,277
21c Občutek imam, da sem v MCM vedel in znal več kot policisti iz drugih držav.		,885
21d Zaradi svojega znanja sem večkrat prevzel iniciativo.		,813
24l Znanje, ki sem ga pridobil v MCM, sem pripravljen deliti tudi kot trener, z drugimi ki bodo napoteni v misije.	,272	,583
24d Skozi delo v MCM sem pridobil znanja, ki ga v Sloveniji ne bi mogel pridobiti (znanja, poznanstva, veščine, običaji...).	,134	,453
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

Component Transformation Matrix

Component	1	2
1	,846	,534
2	-,534	,846

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Priloga C 3: T-test za H1

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
znanje, pridobljeno v MCM	72	4,2188	0,54859	0,06465

One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
znanje, pridobljeno v MCM	3,384	71	0,001	0,21875	0,0898	0,3477

Priloga C 4: T-test za H2

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
implementacija znanja doma	72	3,7	0,72849	0,08585

One-Sample Test

	Test Value = 4					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
implementacija znanja doma	-3,494	71	0,001	-0,3	-0,4712	-0,1288

Priloga C 5: Hi-kvadrat test za H3

Povečanje stopnje izobrazbe

	Opazovano število	Opazovani delež (%)	Pričakovano število	Pričakovani delež (%)
enaka stopnja izobrazbe	42	58,3	50,4	70
višja stopnja izobrazbe	30	41,7	21,6	30
Total	72	100	72	100
hi-kvadrat	4,667			
št. prostostnih stopenj	1			
p	0,031			

Povečanje stopnje izobrazbe

	Observed N	Expected N	Residual
enaka stopnja izobrazbe	42	50,4	-8,4
višja stopnja izobrazbe	30	21,6	8,4
Total	72		

Test Statistics

	Povečanje stopnje izobrazbe
Chi-Square(a)	4,667
df	1
Asymp. Sig.	0,031
a 0 cells (,0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 21,6.	

Priloga C 6: Demografski podatki anketirancev

Starost

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 40 let	23	31,9	31,9	31,9
	41 do 50 let	39	54,2	54,2	86,1
	nad 50 let	10	13,9	13,9	100
	Total	72	100	100	

Starost ob prvi misiji

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	do 30 let	26	36,1	36,6	36,6
	31 do 35 let	28	38,9	39,4	76,1
	36 do 40 let	12	16,7	16,9	93
	nad 40 let	5	6,9	7	100
	Total	71	98,6	100	
Missing	System	1	1,4		
Total		72	100		

Vaša izobrazba pred prvo misijo:

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	srednja šola	31	43%	43%	43%
	višja šola	9	13%	13%	56%
	visoka strokovna šola, univerzitetna (3 letna) - 1. bolonjska stopnja)	22	31%	31%	86%
	2. bol. stopnja - nov magisterij, univerzitetna (4 letna), specializacija	8	11%	11%	97%
	znanstveni magisterij	1	1%	1%	99%
	3. bol. stopnja oz. doktorat znanosti	1	1%	1%	100%
Veljavni	Skupaj	72	100%	100%	

Vaša izobrazba na današnji dan:

	Odgovori	Frekvenca	Odstotek	Veljavni	Kumulativa
	srednja šola	16	22%	22%	22%
	višja šola	7	10%	10%	32%
	visoka strokovna šola - 1. bolonjska stopnja	21	29%	29%	61%
	univerzitetna (3 letna)	4	6%	6%	67%
	2. bolonjska stopnja - nov magisterij, univerzitetna, specializacija	17	24%	24%	90%
	znanstveni magisterij	4	6%	6%	96%
	3. bolonjska stopnja oz. doktorat znanosti	3	4%	4%	100%
Veljavni	Skupaj	72	100%	100%	

Proces reintegracije ob vrnitvi iz misije se mi zdi ustrezen.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Da	38	52,8	52,8	52,8
	Ne	34	47,2	47,2	100
	Total	72	100	100	